

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta managementu a ekonomiky

**PROJEKT HODNOCENÍ KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚŠNOSTI
DIVIZE DOPRAVY A ZASILATELSTVÍ SPOLEČNOSTI BOLLORÉ**

Diplomová práce

2005

Bc. Lucie CHYTILOVÁ

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Metoda kritických faktorů úspěchu je vyjádřením klíčových oblastí činnosti organizace a definuje ty trvalé aktivity, které musí organizace vykonávat v průběhu času, aby splnila své poslání. Každá organizace má své poslání, které popisuje proč existuje a kam má v úmyslu dojít. Organizace musí zvládnout klíčové oblasti tak, aby dosáhla svého poslání. Tyto klíčové oblasti mohou být definovány jako kritické faktory úspěchu organizace.

V této diplomové práci se pokusím hodnotit kritické faktory úspěchu divize dopravy a zasilatelství společnosti Bolloré, SDV Logistique. Pro hodnocení kritických faktorů úspěchu jsem zvolila metodu benchmarkingu, která je systematickým procesem zaměřujícím se na porovnání vlastní výkonnosti se špičkovými společnostmi a organizacemi.

Abstrakt ve světovém jazyce

The Critical Success Factor Method identifies the key areas of performance and defines the sustaining activities that an organization must perform well over time to accomplish its mission. Every organization has a mission that describes why it exists and where it intends to go. The organization must perform well in key areas on a consistent basis to achieve the mission. These key areas can be defined as the organization's critical success factors.

In my Master thesis, I will try to evaluate the critical success factors of the transport and forwarding division of the company Bolloré, SDV Logistique Internationale. For the evaluation of the critical success factors, I chose the benchmarking method which is a systematic process which focuses on the comparison of the efficiency with top companies and organizations.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Ludmile Hromkové, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce a společnosti SDV Logistique Internationale za umožnění zpracování diplomové práce, za poskytnuté informace a materiály.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 VYMEZENÍ AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ A DEFINOVÁNÍ IDEJE A HYPOTÉZY	9
2 KONFRONTACE ZÁMĚRU IDEJE A HYPOTÉZY S DOSTUPNÝMI LITERÁRNÍMI PRAMENY	10
2.1 HISTORIE METODY KFÚ	13
2.2 ZÁKLAD KFÚ	14
2.2.1 Definice KFÚ	14
2.2.2 Cíle versus KFÚ	15
2.2.3 Zdroje KFÚ	18
2.2.4 Rozměry KFÚ	25
2.2.5 Hierarchie KFÚ	25
2.3 APLIKACE KFÚ	28
2.3.1 Historická aplikace KFÚ	28
2.3.2 Hlavní výhody přístupu založeném na KFÚ	28
II. PRAKTICKÁ ČÁST	30
3 HODNOCENÍ DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ	31
3.1 TRH SILNIČNÍ DOPRAVY A LOGISTIKY V ZEMÍCH STŘEDNÍ A VÝCHODNÍ EVROPY	31
3.1.1 Velikost regionálního trhu a předpovědi	32
3.1.2 Výsledky průzkumu východoevropských dodavatelů	35
3.1.3 Přehled logistických společností a jejich operace	41
4 SYNTÉZA POZNATKŮ VYPLÝVAJÍCÍCH Z LITERÁRNÍCH PRAMENŮ A Z ANALÝZY DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ	50
5 PROJEKT HODNOCENÍ KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚŠNOSTI	52
5.1 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI	52
5.1.1 Kritické faktory úspěchu mezinárodních spedičních společností	52
5.1.2 Kritické faktory úspěchu SDV Logistique Internationale	53
5.2 BENCHMARKING	53
5.2.1 Etapy benchmarkingu	55
5.3 VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ	65
5.4 EFEKTIVNOST PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ A ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	71
SEZNAM OBRÁZKŮ	72
SEZNAM TABULEK	73

SEZNAM GRAFŮ	74
SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

K hodnocení podnikatelské výkonnosti firmy je nutné využít různá kritéria – nikoli pouze ekonomická kritéria, jak se snažím představit v této práci. Omezit se pouze na analýzu finančních ukazatelů, charakterizujících úroveň hospodaření firmy, je zavádějící zjednodušení složitého problému. A většinou nevede k odhalení příčin poruch v podnikání, kterým se žádný subjekt nevyhne.

Pro tuto práci jsem tedy zvolila metodu kritických faktorů úspěchu. Tato metoda je vyjádřením klíčových oblastí činnosti organizace a definuje ty trvalé aktivity, které musí organizace vykonávat v průběhu času, aby splnila své poslání. Každá organizace má své poslání, které popisuje proč existuje a kam má v úmyslu dojít. Poslání odráží hodnoty a vizi organizace. Dosažení jejího poslání je založeno na účasti a zkušenosti celé organizace. Cíle každého zaměstnance musí směřovat k poslání. I přesto však dosažení cílů neznamená vše. Organizace musí zvládnout klíčové oblasti tak, aby dosáhla svého poslání. Tyto klíčové oblasti mohou být definovány jako kritické faktory úspěchu organizace.

Cílem této diplomové práce je hodnocení kritických faktorů úspěšnosti divize dopravy a zasilatelství společnosti Bolloré. Divize dopravy a zasilatelství SDV Logistique Internationale je jednou z nejrozsáhlejších celosvětových sítí poskytující dopravní, zasilatelské a logistické služby v 85 zemích světa. Strategií této společnosti je rozšířit své činnosti do oblastí, kde by mohla dosáhnout vedoucí pozice. Já jsem se zaměřila pouze na oblast střední a východní Evropy, kde společnost sice již působí, avšak v poslední době její činnost nezaznamenává výrazný vývoj. Příležitosti, které trh střední a východní Evropy nabízí, jsem společně se stručným výčtem současných konkurentů soustředila do kapitoly Hodnocení dopravních a logistických příležitostí.

Pro hodnocení kritických faktorů úspěchu jsem zvolila metodu benchmarkingu. Benchmarking je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnání vlastní efektivnosti se špičkovými společnostmi a organizacemi. Je přímo zaměřen na zvyšování operativní a strategické efektivnosti, což vede k přeorientování firemní kultury k procesu osvojování si nových poznatků. Z projektového řešení vyplynou doporučení, která by měla mít za následek trvalý proces rozvoje a měla by tak přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti SDV Logistique Internationale ve střední a východní Evropě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ A DEFINOVÁNÍ IDEJE A HYPOTÉZY

Hlavním cílem této diplomové práce je hodnocení kritických faktorů úspěšnosti divize dopravy a zasilatelství společnosti Bolloré. Divize dopravy a zasilatelství SDV Logistique Internationale představuje celosvětovou síť agentur poskytující celou řadu dopravních a logistických služeb. Srovnání výkonnosti a konkurenceschopnosti s jinými společnostmi pomocí mnohem běžnější metody finančních ukazatelů by nemělo příliš významnou vypovídací schopnost, a to z toho důvodu, že velikost společností působících v této oblasti je odlišná a odvíjí se od služeb, které poskytují. Proto jsem hledala nefinanční metodu srovnání, kterou je metoda hodnocení kritických faktorů úspěchu.

Základem pro vypracování projektu je stanovit hypotézu projektového řešení. Metoda kritických faktorů úspěchu je aplikována celosvětově již několik desetiletí a je tedy osvědčena v praxi. Hlavním předpokladem je, že je možné ji použít pro srovnání společností, které sice podnikají ve stejném oboru, mají však rozličnou velikost a strukturu poskytovaných služeb.

Zaměření na kritické faktory úspěchu může přinést změnu kultury prostřednictvím signalizace nejdůležitějších priorit. Realitou organizačního života je to, že lidé věnují větší pozornost a vynakládají větší úsilí na zlepšení toho, co je monitorováno a hodnoceno. Kritické faktory představují momenty, skutečnosti nebo prvky, a to vnějšího i vnitřního charakteru, které mohou v budoucnosti ohrozit prosperitu organizace a nebo naopak na kterých může založit svůj úspěšný vývoj.

2 KONFROTACE ZÁMĚRU IDEJE A HYPOTÉZY S DOSTUPNÝMI LITERÁRNÍMI PRAMENY

Každá organizace má své poslání, které popisuje proč existuje (její cíl) a kam má v úmyslu dojít (její směr). Poslání odráží hodnoty a vizi organizace. Dosažení jejího poslání je založeno na účasti a zkušenosti celé organizace. Cíle každého zaměstnance musí směřovat k poslání. I přesto však dosažení cílů neznamená vše. Organizace musí zvládnout klíčové oblasti tak, aby dosáhla svého poslání. Tyto klíčové oblasti, jedinečné pro organizaci a průmysl, ve kterém podniká, mohou být definovány jako kritické faktory úspěchu organizace.

Metoda kritických faktorů úspěchu je prostředek pro identifikaci těchto důležitých elementů úspěchu. Byla původně vyvinuta pro to, aby sladila plánování informační technologie se strategickým řízením organizace. Nicméně se při výzkumu a práci v terénu provedené členy týmu Survivable Enterprise Management (SEM) u Software Engineering Institute ukázalo, že tato metoda může pomoci organizacím usměrnit, řídit a seřadit podle důležitosti jejich aktivity. [1]

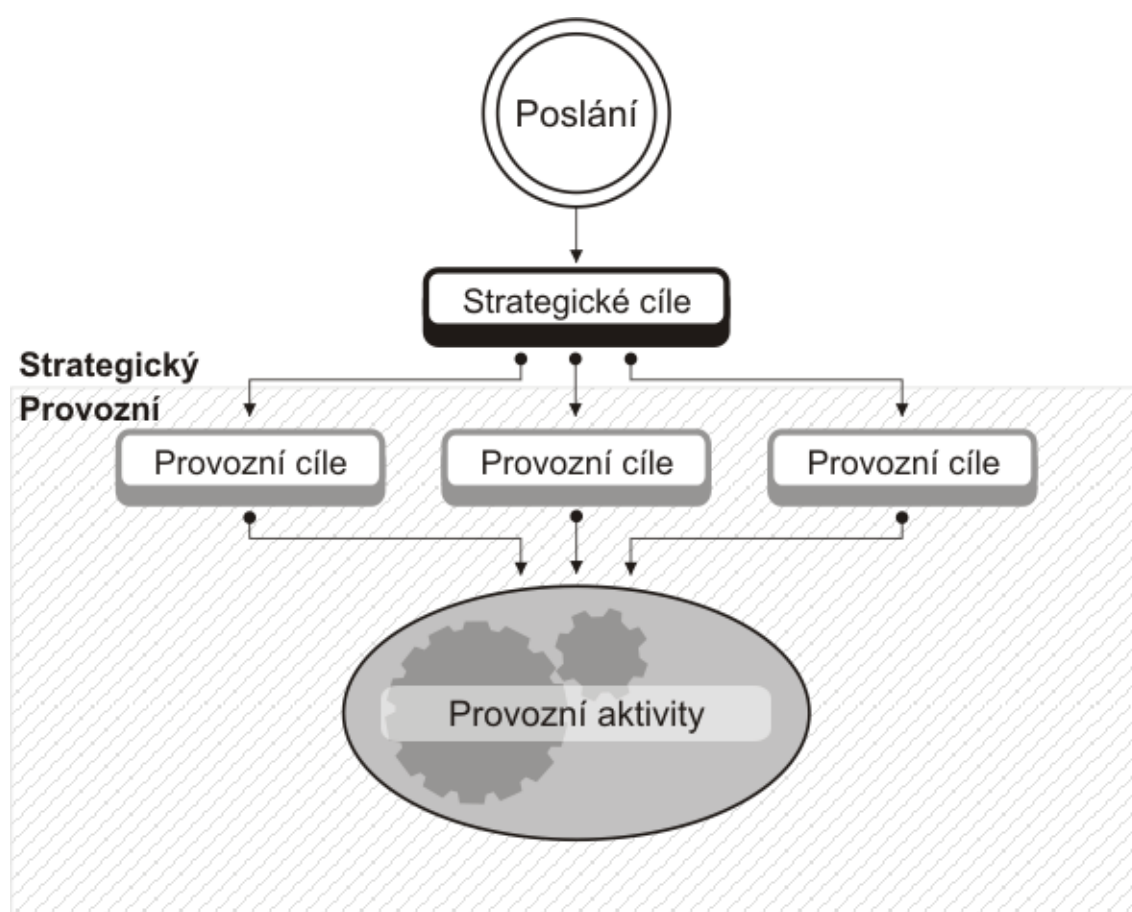
Řada studií potvrzuje význam kritických faktorů úspěchu v identifikaci organizačních cílů a potřeb informací osob na různých pozicích v organizaci. Z potřeby organizačních informací vyplývá nutnost řízení systémů informací, zvláště pokud organizace hodlá zůstat konkurenceschopná v prostředí, kde se nachází. [2]

Organizace v první řadě slouží svým investorům (zákazníkům, zaměstnancům, obchodním partnerům, akcionářům a společenstvím), kteří mají užitek z její existence a růstu organizace. Poslání organizace vyjadřuje tento zájem stanovením cíle, vize a hodnoty organizace. Investoři jsou nejvíce spokojeni, když organizace funguje takovým způsobem, že zajišťuje dosažení svého poslání. [3]

Poslání firmy je jako vlajková loď, která určuje základní směr nebo směry působení společnosti. Vymezuje výrobky, které bude vyrábět, služby, jež bude poskytovat, trhy, na nichž bude působit a někdy i to, jak bude spravovat své záležitosti. Obvykle pochází od jejího zakladatele, majitelů nebo strategického managementu, který ji tvořil v průběhu existence firmy. [3]

Dosažení poslání logickou a systematickou cestou vyžaduje vývoj strategie. Strategie zahrnuje soubor cílů, kterých musí organizace dosáhnout v určitém časovém období. Tyto cíle jsou přeneseny na nižší úroveň taktických plánů a aktivit, aby byly plněny různými úrovněmi v organizaci (Obr. 1). Tento proces strategického plánování poskytuje prostředky k zajištění toho, že celá organizace se soustřeďuje na společný cíl a vizi.

[1]



Obr. 1. Strategické plánování v organizaci [4]

Stanování cílů a vývoj plánů, vedoucích k jejich dosažení, jsou pouze jedním faktorem v dosažení poslání organizace. Organizace musí také zvládnout klíčové situace, které jsou jedinečné s ohledem na poslání a průmysl, ve kterém podniká. Ve skutečnosti může být nezvládnutí těchto oblastí hlavní překážkou v dosahování cílů. Tyto klíčové oblasti mohou být popsány jako soubor kritických faktorů úspěchu; omezený počet oblastí, ve kterých

uspokojivé výsledky zajistí konkurenceschopnost organizace a umožní jí dosáhnout poslání. [1]

Konkurenceschopnost je vlastností, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty a její hodnocení proto souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Zvítězí ten, kdo v soutěži umí vhodně uplatnit určitou výhodu a získá tak převahu nad svými soupeři. Být trvale konkurenceschopnou znamená pro firmu vytvářet zítřejší konkurenční výhody rychleji než soupeři stačí okopírovat její dnešní konkurenční výhody. [5]

Kritické faktory úspěchu (KFÚ) definují oblasti, které jsou podstatné pro organizaci, aby dosáhla svého poslání. Manažeři nepřímou znají a berou v úvahu tyto klíčové oblasti při stanovování cílů a řízení provozních aktivit a činností, které jsou důležité pro dosažení cílů. Nicméně, když jsou tyto klíčové oblasti činnosti zřejmé, stávají se důležitým informačním uzlem pro celou organizaci. Tudíž jakákoliv aktivita či iniciativa, kterou organizace provádí, musí zajistit zároveň vysokou výkonnost v těchto klíčových oblastech; jinak by organizace nebyla schopná dosáhnout svých cílů a následně by mohla selhat při plnění svého poslání. [1]

Pojetí kritických faktorů úspěchu lze považovat za myšlenkově podobné jako koncept manažerských funkcí (plánování, řízení, kontrola). Snaží se koncentrovat pozornost vedoucích pracovníků na ty stránky jejich práce, které pro ně mají zásadní význam. [6]

Jejich dílčí kvalitou a harmonickou integrací v celek je výrazně podmíněna úspěšnost fungování firmy. Jde o analogii systémového principu celistvosti, že „celek je více, než součet jeho částí“. V managementu bývá interpretován tak, že efekt fungování integrovaně propojených dílčích částí je vyšší, než je prostý součet lokálního působení dílčích částí. [7]

Úspěch manažera spočívá v umění sladit uvedené faktory úspěchu a vyváženě je používat jako celý systém. [6]

2.1 Historie metody KFÚ

Způsob identifikace a aplikace KFÚ na obchodní problémy není revoluční. Pochází původně z pojetí „faktorů úspěchu“ uveřejněné v literatuře managementu D. Donaldem Danielem v šedesátých letech 20. století. Nicméně je pojetí a přístup KFÚ stále aktuální a použitelný pro řešení problémů.

Na konci sedmdesátých let a na počátku osmdesátých let 20. století se organizace ocitly uprostřed informační revoluce. Růst informačních systémů v organizacích byl výsledkem produkce velkého počtu informací pro provádění analýz a rozhodnutí. Nástup osobních počítačů a vývoj v oblasti informačních systémů a technologií byly indikátory, že informační exploze bude pokračovat. [1]

John F. Rockhard ze Sloan School of Management MIT rozpoznal problém a prezentoval nápor informací vedoucím pracovníkům. Navzdory dostupnosti většího množství informací výzkum ukázal, že vedoucí pracovníci stále postrádají informace podstatné pro různé druhy rozhodnutí nutné k efektivnímu řízení podniku. V důsledku toho se tým J. F. Rockharda zaměřil na vývoj přístupu, který by pomohl vedoucím pracovníkům identifikovat a definovat jejich potřebu informací. [8]

Tým J. F. Rockharda dále rozšířil práci Daniela, aby vyvinul přístup KFÚ. Daniel doporučoval, aby se systém informací organizace soustředil na faktory, které vymezují organizační úspěch, aby se dalo úspěšně předcházet informačnímu přetížení. Například v automobilovém průmyslu, Rockhard podotkl, že styl účinné organizace obchodníků a kontroly výrobních nákladů jsou důležitými faktory úspěchu. Použití faktorů úspěchu jako filtru umožňuje managementu identifikovat informace, které jsou nejdůležitější pro provádění kritických rozhodnutí podniku. Předpokladem je, že rozhodnutí prováděná tímto způsobem by měla být mnohem efektivnější, protože jsou založena na údajích, které jsou přímo spojeny s faktory úspěchu organizace.

V roce 1981 Rockhard kodifikoval přístup, který vyjadřoval principy faktorů úspěchu jako cestu k soustavné identifikaci potřeb informací vedoucích pracovníků. Tato práce, prezentovaná v „A Primer on Critical Success Factors“ podrobně popisovala kroky nutné ke sběru a analýze údajů pro vytvoření souboru organizačních KFÚ. Tento dokument je považován za nejranější popis přístupu ke KFÚ. [1]

2.2 Základ KFÚ

KFÚ jsou explicitním vyjádřením klíčových oblastí činnosti organizace. V této souvislosti definují KFÚ ty trvalé aktivity, které musí organizace vykonávat v průběhu času, aby splnila své poslání. Je možné je nalézt na všech úrovních řízení, od vedoucích po liniové manažery. Každá organizace má soubor KFÚ, které jsou odvozeny od průmyslu, ve kterém podniká.

Pro aplikaci metody KFÚ a použití KFÚ jako nástroje pro analýzu je důležité porozumět, jak souvisí se strategickými drivery organizace a konkurenčním prostředím. V této práci je použito termínu „business drivery“ jako společného pojmenování pro poslání, hodnoty a cíle organizace a jejích KFÚ [1]

2.2.1 Definice KFÚ

Pojem „kritické faktory úspěchu“ byl přizpůsoben mnoha různým použitím. Pojem je často prezentován v kontextu projektu nebo iniciativy (např. KFÚ pro implementaci ERP systému nebo rozmístění různých programů). V tomto kontextu KFÚ popisují podkladové nebo vodící principy úsilí, které musí být brány v úvahu pro zajištění úspěšnosti.

Je třeba odlišit, pokud uvažujeme o KFÚ jako o strategickém driveru na organizační nebo podnikové úrovni. Zde jsou KFÚ více než vodícími principy. Místo toho jsou považovány za důležitou součást strategického plánu, který musí být splněn kromě cílů organizace. Ačkoli je tato odlišnost malá, zdůrazňuje, že KFÚ organizace nejsou určeny pouze k tomu, abychom je měli „na paměti“; jejich úspěšné provedení musí vést organizaci ke splnění jejího poslání.

Rockhard ve své klíčové práci uvedl souhrn podobných, ale odlišných definicí:

- klíčové oblasti činnosti, ve kterých jsou příznivé výsledky naprosto nutné k dosažení cílů;
- klíčové oblasti, kde se věci musejí dařit, aby obchod vzkvétal;
- „faktory“, které jsou „kritické“ pro „úspěch“ organizace;
- klíčové oblasti činností, kterým by se mělo dostat stálé a důkladné pozornosti managementu;
- relativně malý počet opravdu důležitých záležitostí, na které by měli manažeri soustředit svou pozornost.

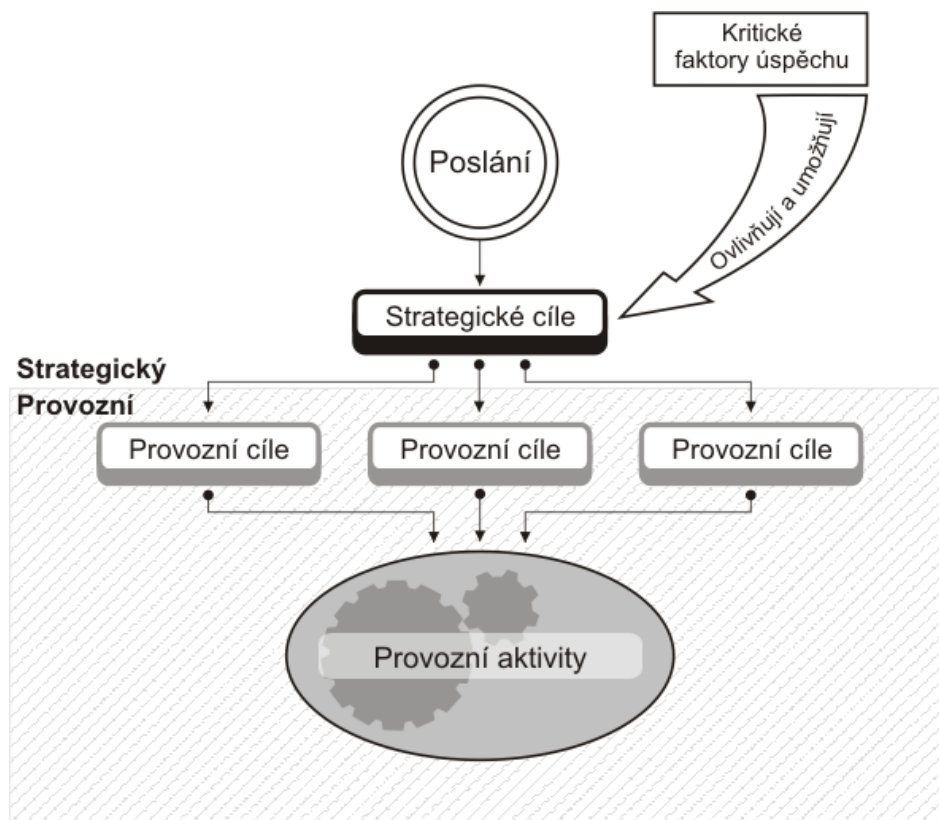
Skutečnost, že KFÚ mohou být definovány tolika možnými způsoby dokazuje jejich těžce zachytitelnou povahu. Manažeři obecně rozeznávají své KFÚ, když o nich slyší nebo je vidí, ale nemusejí být schopni je jasně a stručně formulovat nebo ocenit jejich důležitost. Ve skutečnosti si je většina manažerů vědoma proměnných, které musí řídit, aby byli úspěšní, ale pouze až vyvstanou problémy a jsou identifikovány příčiny, jsou tyto proměnné jasně viditelné. Na příklad uvažujme, že organizace zjistila alarmující počet dvojitých plateb obchodníkům. Může učinit závěr, že problém souvisí se špatným školením pracovníků nebo vysokou úrovní fluktuace zaměstnanců. V důsledku toho může být efektivní řízení lidských zdrojů (získávání, školení, udržování) identifikováno jako důležitý faktor, který může bránit dosažení strategických cílů. V procesu explicitně definovali KFÚ pro organizaci.

KFÚ jsou velmi mocné, protože dělají věci jasně viditelnými, takže manažer intuitivně, opakovaně a snad i dokonce náhodně ví a provádí (nebo měl by provádět) vše proto, aby zůstal konkurenceschopný. Nicméně, když jsou KFÚ již zřejmé, mohou nařknout intuici dobrého manažera a udělat ho schopným vést a řídit organizaci, a tím splnit své poslání.

[1]

2.2.2 Cíle versus KFÚ

V tradičním strategickém plánování a managementu je definice cílů docela dobře známá; avšak definice KFÚ je mnohem méně jasná. Tudíž jsou KFÚ často zaměňovány s organizačními cíly. V této práci jsou organizační cíle definovány jako cíle, které jsou zaváděny pro dosažení poslání organizace. Jsou velice specifické, pokud se týkají toho, čeho má být dosaženo, kdy toho má být dosaženo a kým. Efektivní cíle mají kvantitativní elementy tj. měřitelné, aby bylo možné určit, zda bylo cílů skutečně dosaženo. Cíle jsou rozloženy do provozních aktivit, aby byly plněny celou organizací. Obrázek č. 2 znázorňuje vztah cílů a kritických faktorů úspěchu.



Obr. 2. Vztah mezi cíly a KFÚ [1]

Cíle a KFÚ jdou ruku v ruce. Oba jsou potřebné k dosažení poslání organizace a žádný z nich nemůže být ignorován, aniž by neovlivňoval ten druhý. Protože jsou oba nedílnou součástí strategického plánu organizace, musí být brána v úvahu jejich vzájemná vazba. Například, člověk může mít cíl, že do konce roku zhubne 10 liber. Aby dosáhl tohoto cíle, musí dbát na několik klíčových faktorů zlepšující jeho či její dietu a potravu, pravidelné cvičení a vyhýbání se lákavým společenským akcím. Dodržování těchto klíčových faktorů umožní člověku dosáhnout cíle snížení váhy o 10 liber; naopak nedodržení těchto faktorů zabrání splnění cíle. [1]

Vztah mezi cíly a KFÚ

Silná vazba mezi cíly a KFÚ je výsledkem skutečnosti, že manažeři jsou původci obou, cílů i KFÚ. Když manažeři stanoví cíle, také implicitně uvažují o tom, co je potřeba udělat, aby bylo těchto cílů dosaženo. Tudíž je pravděpodobné, že manažeři vědomě uvažují o svých KFÚ během stanovování cíle a následkem toho vytvářejí vztah mezi cíly a KFÚ, což přispívá ke splnění poslání organizace. Tímto je vliv KFÚ na dosažení cíle zřetelný,

dokonce i když aktuální KFÚ nejsou. Organizace, která byla úspěšná při plnění cílů také pravděpodobně dosáhla KFÚ, i když hůře pozorovatelným způsobem. V tomto se někdy cíle podobají KFÚ, protože vyjadřují klíčovou oblast činnosti. [1]

Kardinalita mezi cíly a KFÚ

Kardinalita je obchodní pravidlo, které specifikuje, kolikrát (minimálně a maximálně) může být jedna entita ve vztahu k jiné entitě v daném existujícím vztahu. [9]

Organizační cíl může souviset s více než jedním KFÚ, kterého má být dosaženo. Naopak, KFÚ může ovlivňovat nebo působit na dosažení několika různých cílů. Možný many-to-many vztah mezi cíly a KFÚ svědčí o jejich vzájemné závislosti a význam KFÚ pomáhá organizaci dosáhnout jejího poslání. [1]

Nadřazenost KFÚ nad cíly

Samotné cíle mohou být nespolehlivým predikátorem schopnosti organizace úspěšně splnit své poslání. Je to z toho důvodu, že stanovení cíle je v mnoha organizacích nanejvýš jednostranný výkon a je často silně ovlivňován nebo odvozován ze systému řízení spíše než ze strategického plánování. Často jsou cíle stanoveny s ohledem na jejich dosažitelnost spíše než s ohledem na to, jak přispívají splnění poslání. Například, organizace si uvědomí, že neúspěšně plní své poslání i přesto, že úspěšně dosahuje svých cílů. To může nastat, když nebyly cíle sladěny se strategickým plánem organizace; tudíž jejich dosažení nepohání organizaci vpřed.

Na druhé straně je méně pravděpodobné, že by KFÚ byly zkreslené vůči dosažení. Zatímco jsou KFÚ odvozeny a odrážejí význam řízení, jsou také organizací odvozovány z průmyslu, ve kterém podniká, jejím postojem k rovnocenným organizacím, a vlivům stávajícího provozního prostředí. V důsledku toho, třebaže organizace nemusí dosáhnout svých cílů, dosažení KFÚ stále může přiblížit organizaci ke splnění poslání. Organizace, které dosáhly svých cílů, ale selhaly ve svém poslání, možná ignorovali dosažení svých KFÚ.

Spojení mezi provozním prostředím organizace a KFÚ je spolehlivějším predikátorem způsobilosti organizace pro splnění poslání. [1]

2.2.3 Zdroje KFÚ

KFÚ jsou obecně popsány ve sféře vlivu jednotlivého manažera. V typické organizaci je ale mnoho úrovní řízení, z nichž každá může mít rozdílné provozní prostředí. Například, úroveň vedoucích manažerů může být zaměřena na externí prostředí, ve kterém organizace žije, soutěží a prosperuje. Naopak úroveň liniových manažerů má zájem na provozních detailech organizace a tudíž se soustředí na to, co je potřeba udělat pro dosažení jejich interních, provozních cílů. Z důvodu těchto odlišných provozních oblastí pocházejí KFÚ z mnoha různých zdrojů. Všechny jsou pro organizaci důležité jako celek pro dosažení jejího poslání, bez ohledu na zdroje, ze kterého pochází.

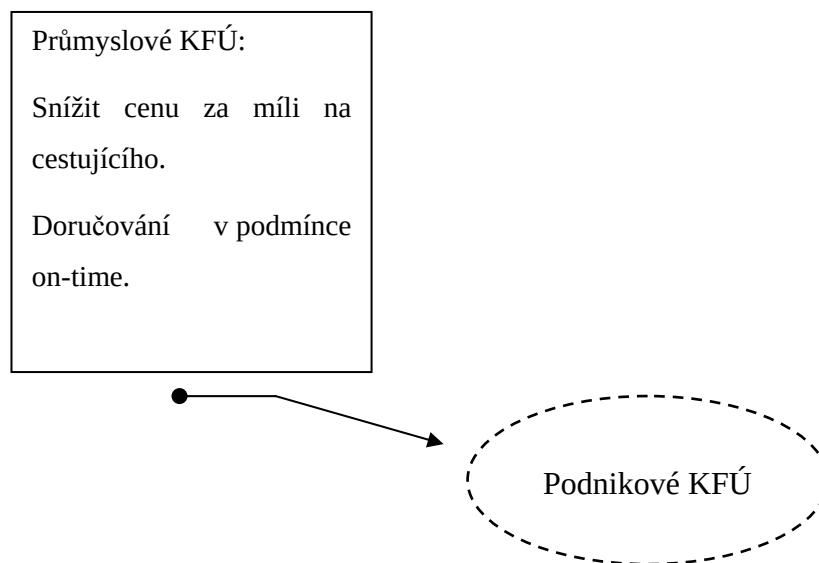
Rockhard definoval pět specifických zdrojů nebo typů KFÚ:

- průmysl, ve kterém organizace soutěží nebo existuje
- porozumění konkurentům organizace
- obecné obchodní klima nebo organizační prostředí
- problémy, překážky nebo výzvy organizace
- vrstvy řízení

Aby bylo možné poskytnout pravdivý obraz celkových klíčových oblastí činnosti organizace, je důležité identifikovat KFÚ z každého z těchto zdrojů. [1]

KFÚ průmyslu

Každá organizace odvozuje podrobný soubor provozních podmínek a výzev, které jsou vlastní průmyslu (segmentu průmyslu), ve kterém se rozhodla obchodovat. To má za následek jedinečný soubor KFÚ, kde organizace v jednotlivém průmyslu musí dosáhnout udržení nebo zvýšení své konkurenceschopnosti, dosahovat svých cílů a plnit své poslání. Uvažujme organizaci v leteckém průmyslu. Jako člen tohoto průmyslu, organizace odvozuje KFÚ jako například „služba doručování on-time“ nebo „snížení ceny za míli na cestujícího“. Selhání dosažení těchto KFÚ by mohlo učinit organizaci neschopnou udržet si konkurenční postavení ve svém průmyslu a může mít konečný dopad na její existenci.

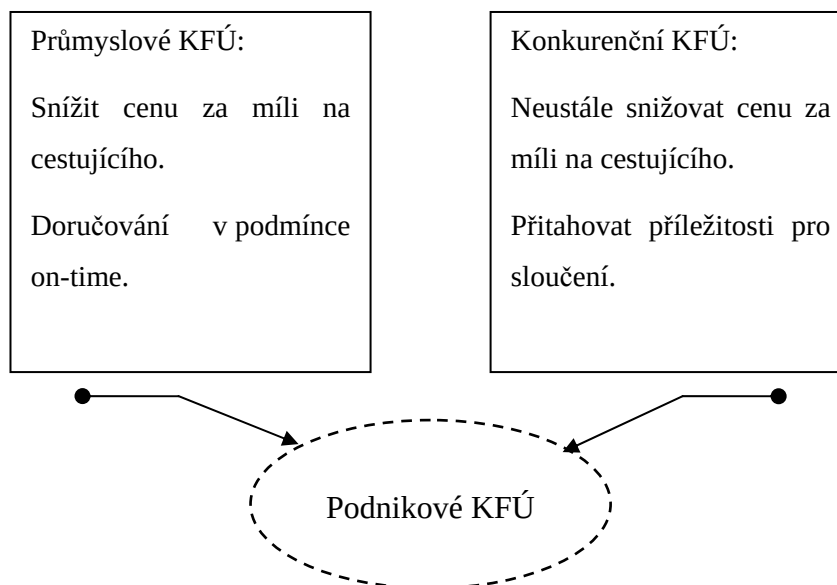


Obr. 3. Příklad průmyslových KFÚ pro leteckou společnost [1]

KFÚ průmyslu se nemusí týkat pouze komerčních nebo ziskově orientovaných poslání. Ve skutečnosti se může pojetí KFÚ průmyslu týkat organizací, které mají komerční, vzdělávací, veřejnou a neziskovou orientaci. [1]

Konkurenční postavení nebo konkurenční KFÚ

KFÚ konkurenční skupiny jsou dalším zobrazením průmyslově založených KFÚ. Definují takové KFÚ, které jsou specifické pro jedinečnou pozici organizace vztahující se k její konkurenční skupině v průmyslu, ve kterém podniká nebo konkuruje. Organizace mohou být vůdcem nebo opozdilcem v konkrétním průmyslu. Pokud jsou vůdcem, mohou mít KFÚ, které jsou zaměřené na zajištění udržení nebo zvýšení jejich podílu na trhu oproti dalším organizacím v průmyslu. Pokud jsou opozdilci, mohou mít organizace specifické KFÚ zaměřené na vyplnění mezery a zlepšení svého konkurenčního postavení vzhledem k dalším organizacím v jejich stejném odvětví průmyslu. V případě letecké společnosti, příkladem KFÚ konkurenční skupiny mohou být „snížení ceny za míli na cestujícího“ nebo „zvýšení podílových společností“. Tyto KFÚ mohou být pro společnost nutné ke zvýšení podílu na trhu v nových zeměpisných oblastech a k udržení nebo zvýšení jejich konkurenčních postavení. [1]

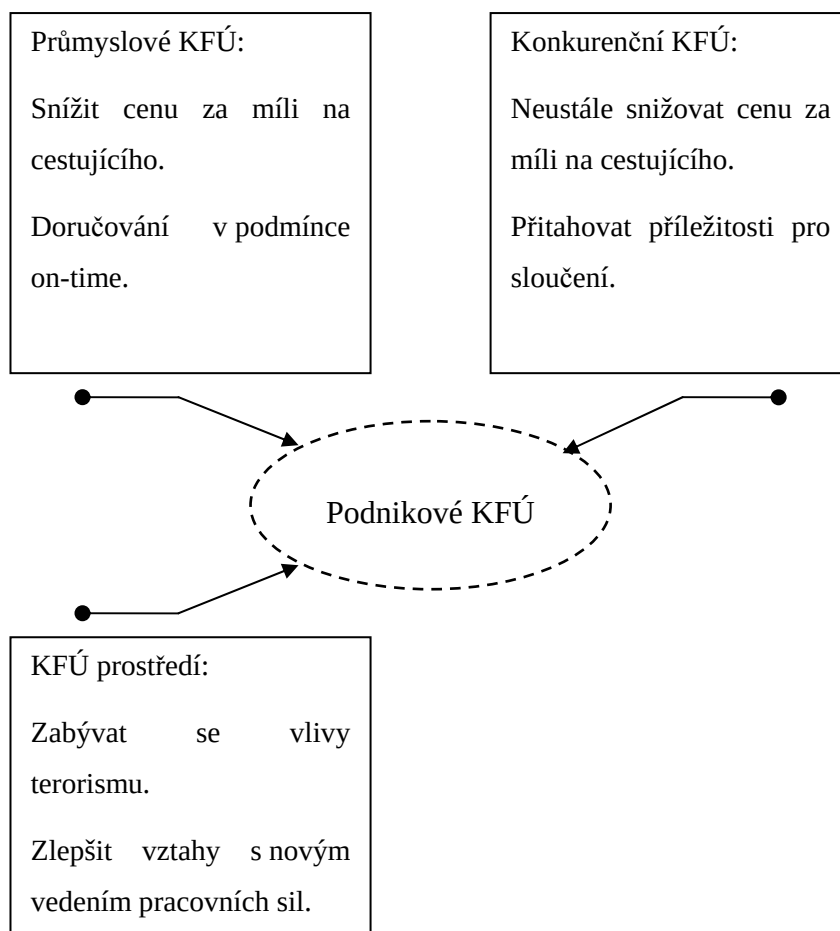


Obr. 4. Příklad konkurenčních KFÚ pro leteckou společnost [1]

KFÚ prostředí

Aby byla organizace úspěšná, musí dbát na makro prostředí, ve kterém se pohybuje. Uzavřená společnost (ta, která nereaguje na své externí prostředí) nemůže z dlouhodobého hlediska přežít. Organizace tady musí vzít na vědomí faktory prostředí, které mohou ovlivnit její schopnost dosáhnout svého poslání. KFÚ prostředí odráží faktory prostředí, nad kterými má organizace velmi malou kontrolu nebo schopnost aktivně je řídit. Tím, že organizace tyto faktory zpozoruje, může je alespoň vzít v úvahu a aktivně monitorovat jejich činnost, která se jí dotýká.

KFÚ prostředí popisují takové podmínky jako socio-politické otázky, prostředí průmyslu a faktory jako například sezónnost. Například, letecký průmysl byl dramaticky ovlivněn teroristickými aktivitami, které si vynutily změny v operacích na letištích, v plánování a přinesly s sebou nová pravidla, kterým se letecké společnosti musí přizpůsobit. Bohužel mají letecké společnosti nad tímto problémem velmi malou kontrolu. [1]



Obr. 5. Příklad KFÚ prostředí pro leteckou společnost [1]

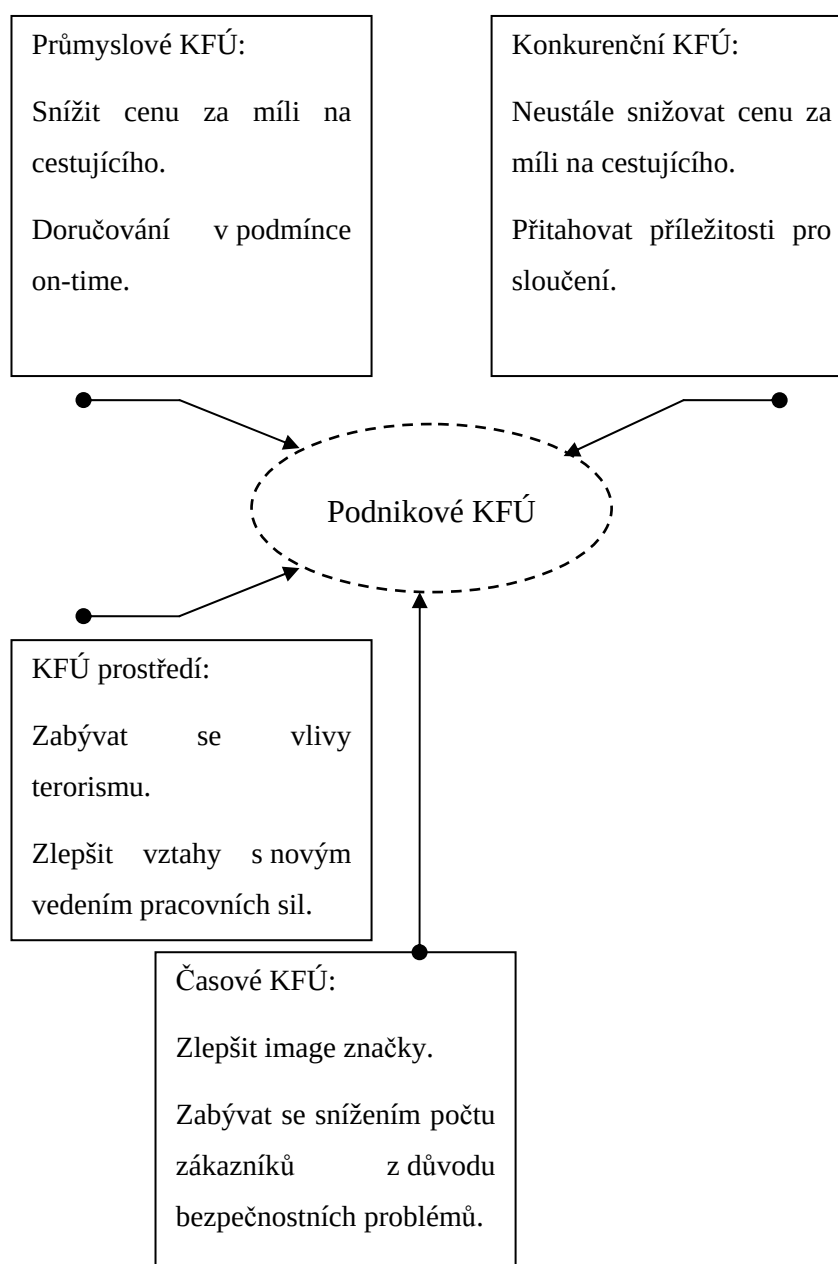
Časové KFÚ

KFÚ jsou spojeny s dlouhodobým plánováním organizace. V období strategického plánování zůstávají KFÚ organizace zcela neměnné, přizpůsobují se pouze v případě, když organizace provádí závažnější změny, jako jsou změna jejího poslání nebo průmyslu, ve kterém konkuruje. Nicméně, čas od času se organizace střetne s časovými podmínkami a situacemi, které musí být pro určité časové období řízeny, zatímco pokračuje v udržování své činnosti ve všech dalších oblastech. Tyto časové podmínky nebo situace mohou vyústit v časové KFÚ (oblasti, ve kterých musí organizace dočasně úspěšně vykonávat činnost, aby zajistila, že její schopnost dodržet své poslání není ohrožena).

Následující podmínky mohou vytvořit časové KFÚ:

- hrozby, které byly identifikovány SWOT analýzou,
- dočasné provozní podmínky jako jsou velká úroveň zásob, která musí být redukována,
- extrémní změny v průmyslu jako vliv teroristických útoků z 11.9. na letecké společnosti a cestovní průmysl,
- překážky vstupu na nové trhy nebo nový průmysl, který vznikne, když organizace nabere nový strategický směr,
- dočasné faktory prostředí jako jsou války, extrémní počasí, ztráta klíčových zaměstnanců,
- problémy procesu nebo výroby, které způsobují dočasné změny ve schopnosti organizace produkovat své základní produkty či služby,
- soudní řízení nebo vznášení žalob na organizaci, které musí být řízeny jako jistý způsob obchodu, dokud nejsou vyřešeny.

Je důležité mít na paměti, že časové KFÚ mohou být známkou trvalé změny v průmyslu organizace, provozním prostředí nebo konkurenční pozici a následkem toho mohou být přijaty jako dlouhodobé organizační KFÚ, protože mají strategickou důležitost.

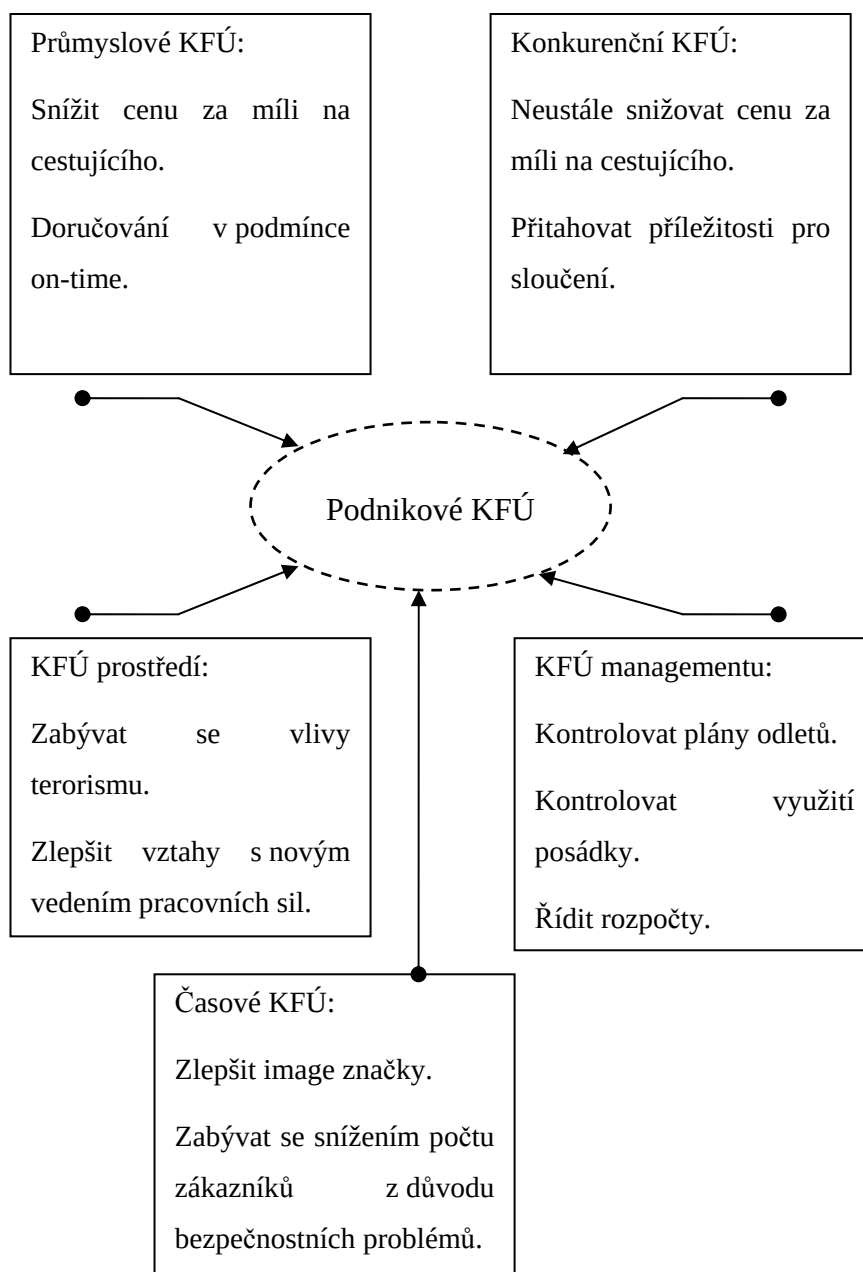


Obr. 6. Příklad časových KFÚ pro leteckou společnost [1]

KFÚ pozice managementu

Každá úroveň managementu má jinou perspektivu a střed zájmu v organizaci. Tato dělba práce zajišťuje, že obě taktické i strategické činnosti jsou brány v úvahu při plnění poslání organizace. Manažeři mají odlišné oblasti zájmu a priorit, které závisí na úrovni řízení, ve kterém pracují. Ve skutečnosti KFÚ, které jsou vlastní určité úrovni řízení mohou být universální pro různé organizace ve stejném průmyslu. Například vedoucí manažeři mohou

mít KFÚ, které se zaměřují na řízení rizik, kdežto manažeři provozních jednotek mohou mít KFÚ, které se vztahují na kontrolu výroby a nákladů. [1]



Obr. 7. Příklad KFÚ pozice managementu pro manažera letecké společnosti [1]

2.2.4 Rozměry KFÚ

Ve své počáteční práci také Rockhard popsal různé rozměry KFÚ, které jsou užitečné pro porozumění pohledu na svět jednotlivých manažerů. KFÚ mohou být kategorizovány těmito rozměry pro pozdější objasnění stávajícího středu pozornosti organizace a jaké je její umístění mezi jejími konkurenty.

Rozměry KFÚ, které byly popsány Rockhartem, jsou:

- interní
- externí
- monitorovací
- přizpůsobovací

Interní versus externí

Interní KFÚ jsou ty, které jsou v rozsahu kontroly jednotlivého manažera. Naopak externí KFÚ jsou ty, nad kterými má manažer velmi malou kontrolu. Například, v leteckém průmyslu interní KFÚ mohou být „řízení pozemních operací“, zatímco externí KFÚ mohou být „ceny pohonných hmot“.

Monitorovací versus přizpůsobovací

Monitorovací KFÚ zdůrazňují pokračování zkoumání existujících situací. Protože monitorování zdraví organizace je hlavní funkcí řízení, téměř všichni manažeři mají několik druhů monitorovacích KFÚ. Naopak přizpůsobovací KFÚ jsou zaměřeny na zlepšení a růst organizace.

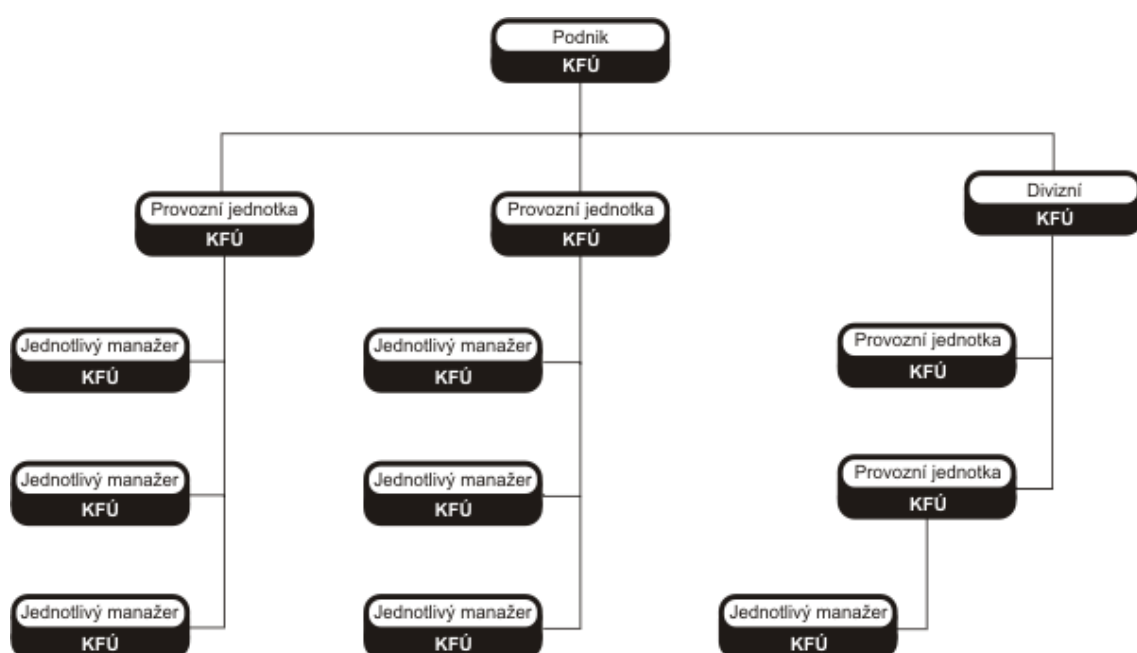
[1]

2.2.5 Hierarchie KFÚ

Jak již bylo uvedeno, KFÚ existují na všech úrovních organizace a mohou pocházet z různých zdrojů. Jako strategické plánování a stanovování cílů, KFÚ na vyšší úrovni organizace souvisí s (nebo závisí na) těmi, které jsou na nižších úrovních organizace. Vyšší úroveň KFÚ nemůže být zpravidla dosažena pokud není také dosaženo KFÚ na nižší úrovni.

Vyšší úroveň KFÚ ovlivňuje nižší úroveň KFÚ. Ve skutečnosti, pokud se nižší úroveň KFÚ neshoduje významně s vyšší úrovní KFÚ, musí organizace uvažovat, zda existuje správné sladění mezi aktivitami nižší úrovně řízení a strategického řízení organizace.

Stanovování cílů má také tendenci sledovat hierarchickou strukturu organizace. Nicméně, na rozdíl od stanovování cílů, nesmí být mezi KFÚ osobní vztah, protože procházejí různými vrstvami organizace. To je z toho důvodu, že KFÚ jsou často úzce spojeny s jednotlivými manažery nebo vrstvami řízení. Tudíž mohou být některé KFÚ na nižší úrovni organizace, které jsou důležité pro dosažení vyšší úrovně KFÚ a splnění poslání organizace, ale nejsou explicitně ve vztahu nebo podřazené vyšším úrovním řízení.



Obr. 8. Příklad hierarchie KFÚ v organizaci [1]

Tab. 1. Vztahy mezi KFÚ a různými zdroji KFÚ [1]

Úroveň KFÚ	Typ KFÚ				
	Průmyslové	Konkurenční	Prostředí	Časové	Funkcí managementu
Podniková	Průmyslové KFÚ silně ovlivňují podnikové KFÚ. Manažeři na výkonné úrovni mají přímou zodpovědnost za vzájemné působení s externím provozním prostředím organizace.	Manažeři na výkonné úrovni musí být dbalí konkurenční pozice organizace a musí připravit svou roli tak, aby zajistili plnění plánu	Faktory jako jsou sezónnost a současné politické prostředí ovlivňují současné a dlouhodobé plány organizace. Manažeři na výkonné úrovni musí zvažovat dopad prostředí na jejich strategické plány.	Dočasný problém nebo změna ve strategii organizace může celkově ovlivnit KFÚ organizace. Nejvýznamnější problémy výkonné úrovně managementu (jako je bezpečnost) musí být určeny a brány v úvahu.	Podnikové KFÚ odrážejí jednotlivé zodpovědnosti výkonných manažerů. Jejich pozice obecně odráží jejich role, jako jsou řízení rizik, řízení finančních prostředků a působení podílníků.
Provozních jednotek	Průmyslové KFÚ by mohly ovlivňovat KFÚ provozní jednotky, zvláště pokud je ovlivňována některá divize. Ale celkově se na této úrovni méně soustřeďují na průmysl než na organizační úrovni, zvláště pokud je organizační jednotka na docela nízké úrovni v organizaci.	Provozní jednotky mohou mít menší zodpovědnost za konkurenční pozici organizace; proto tento typ nemůže být zdrojem KFÚ. Avšak pokud je provozní jednotka divizí, která konkuruje v určitém průmyslu, KFÚ konkurenční pozice jsou stejné jako ty, které je možné nalézt na organizační úrovni.	Faktory prostředí mohou pronikat na úroveň provozních jednotek, obzvláště pokud se jedná o divizi, která konkuruje v určitém průmyslu, což má za následek některé KFÚ prostředí.	Dočasné problémy nebo změny ovlivňující organizaci jako celek mohou proniknout do jakékoliv provozní jednotky, což je kritické pro řešení těchto problémů nebo pro implementaci změny. Proto mohou být některé časové KFÚ nalezeny i na úrovni provozních jednotek.	KFÚ provozních jednotek jsou silně ovlivňovány KFÚ managementu. Provozní jednotky mají tendenci odrážet mnoho různých vrstev managementu (střední, liniovou atd.) a proto jsou bohatým zdrojem KFÚ managementu.

2.3 Aplikace KFÚ

V jádru jsou KFÚ funkcemi řízení (co je potřeba udělat, jak dobře a jak často plnit personální nebo organizační poslání). Nejjednodušeji je možné se dívat na KFÚ jako na nástroje řízení pro kvalifikovanější rozhodnutí, která vědomě podporují poslání organizace. Ve skutečnosti může aplikace KFÚ ověřit a zajistit sladění řízení se záměrem organizace a tak zlepšit rozhodnost, iniciativu, úsilí či průběh.

V této kapitole je popsáno tradiční použití KFÚ a některých obecných výhod přístupu, založeného na KFÚ, k organizačním snahám a iniciativám. Důležité je, že jsou hledány potencionální výhody metody KFÚ, a to konkrétně v souvislosti s bezpečnostní strategií, cíly a aktivitami.

2.3.1 Historická aplikace KFÚ

Jak bylo uvedeno v kapitole 6.2.1, většina současné literatury týkající se KFÚ (zejména té, která je z pozdější doby než Rockhartovo představení přístupu KFÚ v *Harvard Business Review*) se zaměřuje na spojení mezi KFÚ, informačními systémy a technologií. Dokonce i tvůrce pojetí, D. Donald Daniel, měl na mysli informační systémy, když vytvořil frázi „faktory úspěchu“ a vytvořil koncept, který Rockhart přeměnil na KFÚ. Ironicky hlavním cílem Daniela bylo pomoci organizacím řídit mnohem efektivněji; nicméně brzy připustil, že to stále více záviselo na vysoké kvalitě informací a technologie. Tak byla vytvořena vazba mezi KFÚ a informačními systémy a dále pokračovala ve svém rozvoji.

2.3.2 Hlavní výhody přístupu založeném na KFÚ

Významný je názor Rockharta, kdy jedno z nejsilnějších použití KFÚ spočívá ve zlepšení komunikace mezi manažery organizace. Schopnost dostat manažery „na stejnou vlnu“ může pomoci mobilizovat všechny oblasti organizace ke stejným cílům. Bez ohledu na to, jak jsou KFÚ používány, existuje několik výhod:

- KFÚ mohou snížit organizační nejednoznačnost. Rozvíjení souboru KFÚ může redukovat závislost na vnímaných cílech organizace. KFÚ odrážejí implicitní, souhrnné drivery klíčových manažerů a následkem toho je spolehlivější a nezávislejší vymezení klíčových oblastí činnosti organizace.
- KFÚ jsou spolehlivější než cíle jako pohonná síla pro organizaci. Organizace může stanovit dobré cíle, které teoreticky posunou organizaci k jejímu poslání. Nicméně, pokud

jsou cíle špatně vymezeny, není možné toto garantovat. KFÚ jsou odrazem toho, co dobří manažeři vykonávají, aby posunuli organizaci k jejímu cíli a poslání, bez ohledu na kvalitu cílů, které byly stanoveny.

- KFÚ mnohem více odráží současné provozní prostředí organizace. Stanovování cílů má tendenci být periodickou (např. roční) aktivitou, která je zřídka prováděna až do doby, kdy dochází k měření činnosti. Pokud jsou KFÚ správně používány, jsou pravděpodobně mnohem dynamičtější a odrážejí současné provozní podmínky (zejména z důvodu mnoha zdrojů KFÚ).

- KFÚ poskytují náhled na klíčové řízení rizik organizace. Perspektiva rizik úrovně vedoucích manažerů je zabudována do KFÚ, takže jejich „radarová obrazovka“ ukazuje organizaci jako celek.

- KFÚ mohou být cenné pro úpravu směru, kterým se organizace ubírá. Pokud jsou KFÚ zřejmé, manažeři často zjišťují, že jejich vnímání, co je pro organizaci důležité, nemusí odpovídat skutečnosti nebo si mohou uvědomit, že plně nerozumí stávajícímu provoznímu klimatu. Takže mohou pak použít KFÚ ke sladění jejich provozních aktivit. [1]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 HODNOCENÍ DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

3.1 Trh silniční dopravy a logistiky v zemích střední a východní Evropy

Na konci osmdesátých let začaly v Sovětském svazu a v zemích východního bloku ekonomické a politické změny. Výsledkem těchto transformací byly hlavně změny v typu, obsahu a směru toku zboží přes uvedený region. Následně byly stejně tak ovlivněny hlavní přepravní trasy, typy a počet operací spojené s tímto obchodováním.

Těžký průmysl, což byl primární hnací motor pro většinu ekonomik, se stal méně důležitým, zatímco nastal úměrný vzestup objemu obchodujících zákazníků. Toky obchodu jsou řízeny směrem na západ, převážně s Německem, namísto značné intra-regionální a s Ruskem. Těmito maloobchodníky a výrobci, přesídlujícími do regionů, a na trh více zaměřenými tuzemskými společnostmi začíná být vyžadována vysoká kvalita logistických služeb, spíše než čistě komoditní silniční, železniční nebo námořní přeprava.

Více znatelný byl rozsáhlý přesun z železnice na silnici (odrážející odstup od těžkého průmyslu). Například, v roce 1990 železnice vykazovala 65% dopravního výstupu v Polsku, ale na konci dekády došlo k poklesu asi na 40%, který dále pokračoval. Ve stejném období došlo k 50% nárůstu objemu přepravovaného po silnici (v tunách/km).

Již několik let jsou tyto země, nyní více známé jako země střední a východní Evropy (CEE), ohniskem pozornosti výrobců a maloobchodníků hledající alternativní regiony s nízkými výrobními náklady.

Po umístění výrobních zařízení v regionu velmi rychle došlo k nárůstu obchodu se zbytkem světa. Spolu vzato, české a maďarské exporty se od roku 1993 ztrojnásobily, z čehož 60% bylo určeno pro země Evropské Unie. Rostoucí prosperita domácích trhů byla také rozhodujícím faktorem; zvláště pro mezinárodní maloobchodníky jako jsou TESCO a Tengelmann.

Po vstupu zemí CEE do EU se investice do regionu rychle shromažďují. Obchod s regiony se podstatně zvyšuje, jelikož bariéry obchodu jsou kompletně odstraněny, i když z krátkodobého hlediska přepravní průmysl trpí z důvodu odstranění celní dokumentace.

Vývoj CEE jako hlavního výrobního regionu je výsledkem kroků zavádění logistiky a technologií za poslední desetiletí. Průhlednost způsobená informační technologií umožnila začlenit slabé produkční oddělení do komplexního dodavatelského řetězce. Odstranění bariér celního řízení také redukuje nepředvídatelnost dodacích plánů.

Výrobci a maloobchodníci se začali přesunovat na východ a byli okamžitě následováni hlavními evropskými logistickými společnostmi. Avšak mimo základní mezinárodní přepravní a silniční dopravu je logistický průmysl v CEE relativně nerozvinutý. Aby vyhověl komplexním požadavkům dodavatelského řetězce JIT, shledaly mezinárodní společnosti nezbytným využívat více sofistikované západoevropské logistické společnosti.

Řada větších západoevropských logistických společností rozpoznala důležitost této oblasti již před několika lety a vstoupila na trh díky kombinaci akvizicí, joint venture a fúzí. Například firmy ABX Logistics, DPWN Danzas, Exel, Fiege, Frans Maas, Norbert Dentressangle, Schenker a Tibet & Britten vstoupily do tohoto regionu. Další společnosti se zaměřily na cíle v Německu a Rakousku, kde mají buď již existující spojení nebo činnosti v regionu, nebo mohou být použity jako odrazový můstek pro základní růst.

Tyto společnosti demonstrují stoupající globalizaci průmyslu, speciálně automobilového, špičkových technologií a ve farmaceutickém sektoru. Je to z toho důvodu, že největší evropští a v několika případech globální logističtí operátoři, jsou vhodně umístěni tak, aby využili tohoto trendu. Menší společnosti neuspějí v případě přemístění výrobců, zatímco velcí hráči mohou usnadnit přesun poskytnutím zdrojů a informační technologie, která je potřebná pro integraci logistiky nových výrobních zařízení. Wincanton, hlavní britská společnost poskytující logistické služby koupila společnost P & O Trans European, protože její rozsáhlé kontinentální a CEE operace dovolují společnosti expandovat stejně tak jako jejich britští spotřebitelští a maloobchodní klienti. [10]

3.1.1 Velikost regionálního trhu a předpovědi

Trh silniční dopravy

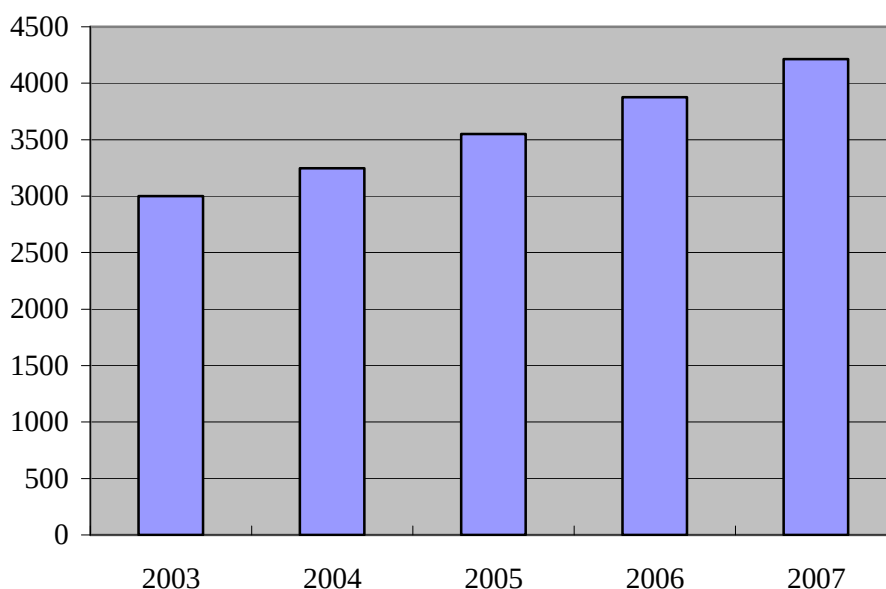
Při průzkumu odvětví silniční dopravy (sběrná služba, částečné nakládky a plné nakládky), byly zjištěny následující údaje týkající se podílu jednotlivých zemí na trhu silniční dopravy.

Tab. 2. Trh silniční dopravy v zemích CEE [10]

Trh silniční dopravy v zemích střední a východní Evropy v roce 2003 (v milionech EUR)	
Polsko	1 212
Česká republika	484
Maďarsko	470
Rumunsko	293
Slovensko	120
Slovinsko	120
Bulharsko	100
Litva	96
Estonsko	57
Lotyšsko	54
Celkem	3 006

Jak ukazuje tabulka č.2, Polsko má zdaleka největší trh ze zemí CEE, reprezentující asi 40% celku. V následujících pěti letech se předpokládá růst Compound Annual Growth Rate (CAGR) o 8,9% následkem silného předpokladu růstu v ekonomických regionech právě tak jako růst v mezinárodním obchodu s EU.

*Graf 1 Růst trhu silniční dopravy zemí střední a východní Evropy
v mil. EUR [10]*



Tab. 3. Růst trhu silniční dopravy zemí střední a východní Evropy v mil. EUR [10]

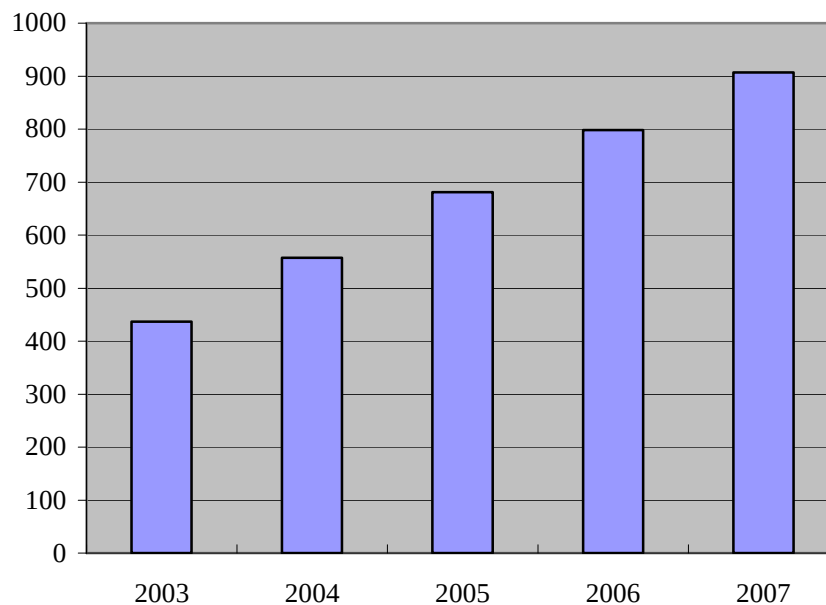
Růst trhu silniční dopravy zemí střední a východní Evropy v letech 2003-2007 (v mil. EUR)					
	2003	2004	2005	2006	2007
Růst trhu	3 000,00	3 247,81	3 551,50	3 876,56	4 212,99

Velikost trhu logistických služeb

Velikost trhu logistických služeb v regionu CEE by se měla v následujících pěti letech zdvojnásobit. Je to z části díky malému základu na počátku, ale také díky přílivu zahraničních mezinárodních společností do regionu. Tyto společnosti dávají přednost out-sourcingu svých logistických operací do západních společností poskytující logistické služby, které také v současnosti hojně investují do regionu. Tento trend je posílen místními výrobci a maloobchodníky, kteří přijímají out-sourcing.

Společnost Transport Intelligence odhaduje, že trh logistických služeb v regionu CEE byl v roce 2003 EUR 473 mil. To by mělo způsobit 20% růst CAGR mezi lety 2003 a 2007.

Graf 2 Růst trhu logistických služeb zemí střední a východní Evropy v mil. EUR [10]



Tab. 4. Růst trhu logistických služeb zemí střední a východní Evropy v mil. EUR [10]

Růst trhu logistických služeb zemí střední a východní Evropy v letech 2003-2007 (v mil. EUR)					
	2003	2004	2005	2006	2007
Růst trhu	437,00	556,89	680,83	797,98	906,92

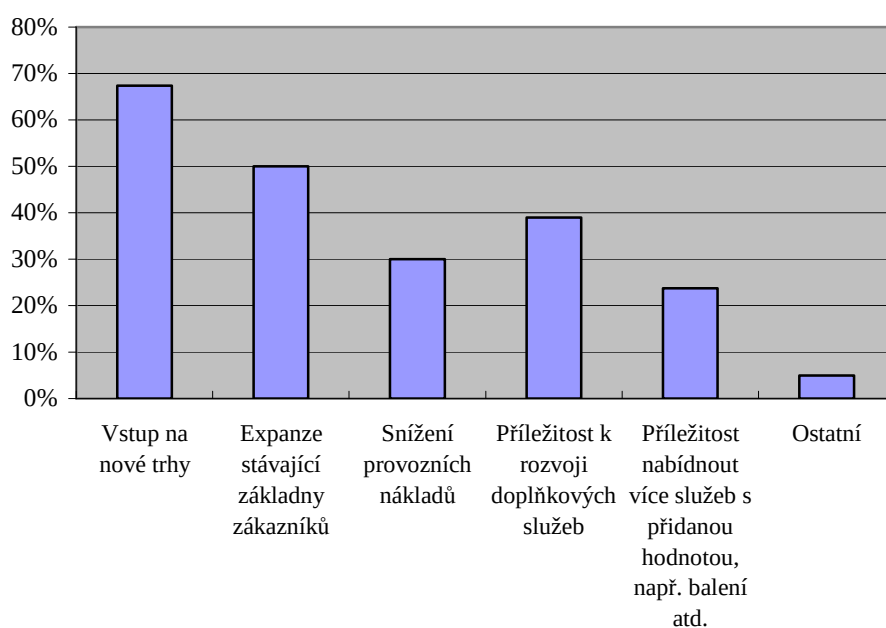
3.1.2 Výsledky průzkumu východoevropských dodavatelů

V lednu 2004, Transport Intelligence provedla průzkum logistických společností, silničních dopravců a expresních operátorů, aby zjistila jejich pohled na to, jaký dopad bude mít rozšíření EU na trhy v CEE a jejich obchody. Byly získány následující výsledky.

1/ Jaký je Váš prospěch z rozšíření EU pro Vaši společnost?

Vstup na nové trhy je považován za důležitý dopad rozšíření EU pro 67,4% oslovených společností, zatímco 50% respondentů vysvětlilo, že důležitým prospěchem bylo rozšíření základny klientů. 39% a 30% cítilo, že rozšíření EU jim poskytne příležitost rozvíjet doplňkové služby a také služby s přidanou hodnotou.

Graf 3 Prospěch společnosti při rozšíření EU [10]



Mezi ostatní bylo zahrnuto:

- rozšíření základny dodavatelů,
- spolupráce s mezinárodními operátory.

2/ Jaký je dopad rozšíření EU pro Vaši společnost?

45,7% společností uvedlo růst v některých formách nebo jiných, když byly dotazovány na dopad rozšíření EU na jejich společnost. Uvedený typ růstu zahrnoval příjmy, vstup na nové trhy, rozšíření základny zákazníků. 10,8% respondentů označilo, že celní záležitosti jsou mnohem jednodušší, zatímco 8,1% respondentů souhlasilo s tím, že jejich služby na vstupující trhy jsou jednodušší a pravděpodobně levnější. Některé komentáře respondentů jsou uvedeny v níže uvedené tabulce.

Tab. 5. Dopad rozšíření EU pro společnost [10]

Očekávaný dopad rozšíření EU pro společnost:
- lepší dodací lhůty do a z těchto zemí - zkrácení doby dopravy - noví zákazníci, nové příležitosti, změna pole konkurence - substituce z letecké na silniční dopravu, vedoucí ke zvýšení cenového tlaku na oba letecké i silniční produkty - zvýšení přítomnosti a investic v pobaltském regionu - snížení dodacích termínů a zvýšení vstupu na nové trhy - jednodušší celní procedury - očekávaná změna v distribuční síti pro stávající a potencionální zákazníky - podstatné zvýšení schopnosti růstu příjmů - přístup k většímu množství zákazníků a trhů s menšími omezeními

3/ Jaké změny v obchodních aktivitách se uskutečnily/jsou plánovány?

Odpovědi respondentů byly extrémně různorodé, vyskytovalo se rozšíření sítí/partnerů, marketingových strategií a politik snížení počtu zaměstnanců. Odpovědi jsou uvedeny v tabulce.

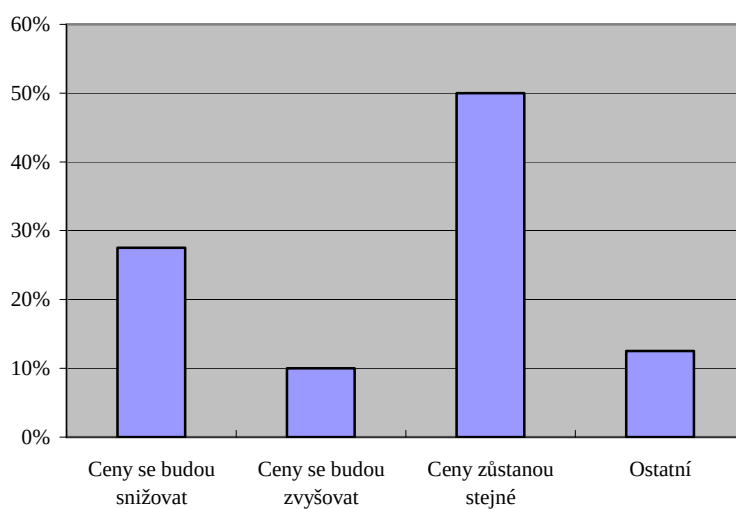
Tab. 6. Změny v obchodních aktivitách [10]

Změny v obchodních aktivitách:
- zmenšení celních zdrojů, rozvoje obchodu východní/západní dopravy - rozšíření sítí - redukce počtu zaměstnanců - expanze do České republiky a Polska - monitoring vazeb obchodu a průzkum potencionálních příležitostí - vztahy s místními společnostmi při spolupráci s lokální distribucí - vytváření poboček - expanze pomocí nových partnerů

4/ Jaké změny v cenách jsou plánovány?

50% společností nepředpokládá žádné změny v cenách svých služeb zatímco 37,5% odhaduje, že jejich se ceny ve vstupujících zemích sníží. Pouze 10% těchto zkoumaných společností očekávalo zvýšení svých cen.

Graf 4 Změny v cenách [10]



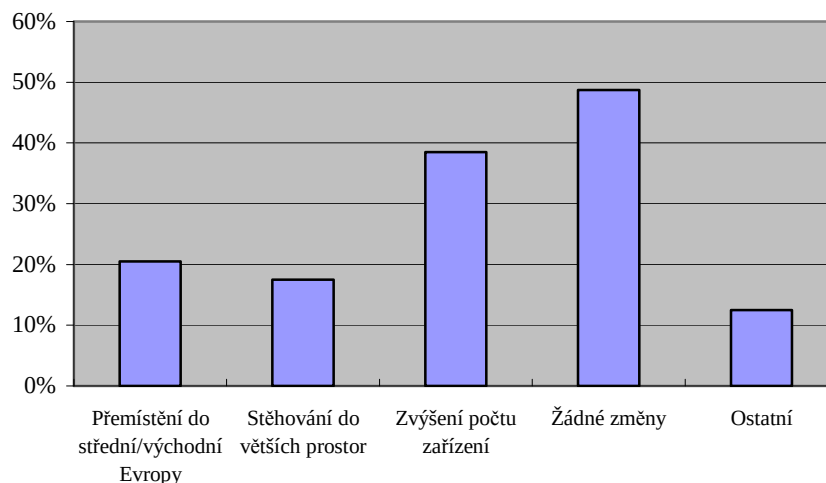
Mezi ostatní bylo zahrnuto:

- počáteční snížení a následné zvýšení,
- ceny budou rozdílné v každé zemi, očekává se období nutné k dosažení rovnováhy
- cenový rozdíl se zbytkem Evropy se bude vyrovnávat.

5/ Jaké změny v umístění operací jsou plánovány / se uskutečnily?

48,7% respondentů neplánuje žádné změny v umístění svých operací. 38,5% vzorku již zvýšilo, nebo bude zvyšovat počet zařízení operujících ve vstupujících zemích, zatímco 20,5% plánují změnu umístění do jedné s přistupujících zemí.

Graf 5 Změny v operacích [10]



6/ Jaké další změny se uskutečnily / jsou plánovány?

Řada dodatečných změn se buď již uskutečnila nebo je plánována. Detaily některých jsou v tabulce č. 7.

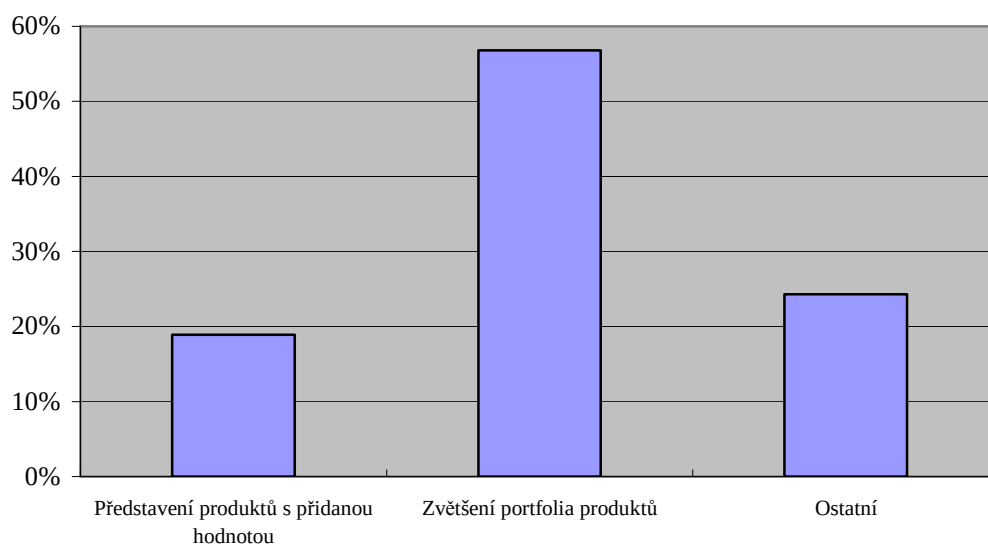
Tab. 7. Další změny při rozšíření EU [10]

Další změny
- Již získaní zákazníci na těchto trzích. Je třeba vědět více o celních záležitostech, obchodních kódech, zdanění, pravidlech - Změna stávajícího obchodního modelu - Snížení počtu celních úřadů - Rozšíření stávajících strategií, možnost přemístění operací za účelem úspory nákladů - Fúze a akvizice - Partnerské a Joint Venture příležitosti budou zhodnoceny - Expanze sítí do přístupujících zemí a menší závislost na agentech - Užší vazby s lokálními společnostmi - Prověření otevření kanceláří nebo vytvoření Joint Venture v nových zemích

7/ Uskutečnil se vývoj produktů?

Pokud jde o rozvoj produktů, 56,8% vzorku prohlásilo, že jejich portfolio produktů se rozšířilo v přípravách na rozšíření EU. 18,9% těchto přepravců představilo rozsah služeb s přidanou hodnotou ve svých operacích v přístupujících zemích.

Graf 6 Vývoj produktů [10]



Mezi ostatní bylo zahrnuto:

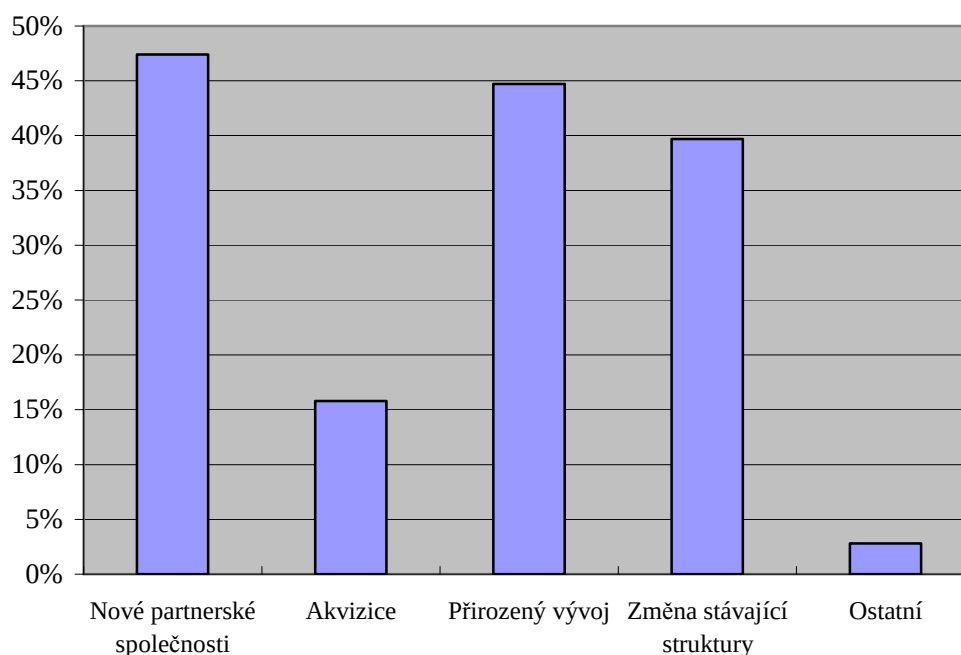
- provedené rozšíření produktů navzdory politickým změnám. Jestliže můžeme obchodně zdokonalovat, uděláme to,
- sladění produktů,
- ve stádiu vývoje.

8/ Které změny v sítích byly uskutečněny?

47,4% oslovených společností plánuje využít nové partnerské společnosti v přístupujících zemích, zatímco 44,7% vysvětlilo, že to záleží na přirozeném vývoji. 15,8% vzorku by se zajímalo o získání společností, aby vyplnilo mezeru v jejich operativních schopnostech v nových přístupujících zemích.

[10]

Graf 7 Změny v síti [10]



3.1.3 Přehled logistických společností a jejich operace

DFDS

Společnost DFDS je v současnosti v následujících zemích CEE: Estonsku, Lotyšsku, Litvě, Česká republika, Slovensku, Rusku a Polsku. Tento region je managementem považován za klíčovou oblast růstu, ačkoli roste z malé základny. Operace této společnosti zejména zahrnují silniční přepravu, což tvoří stále více důležitou část evropské sítě DFDS.

DHL

Společnost DHL je přítomna v regionu většinou ze svých logistických aktivit. To zahrnuje zasilatelství (DHL Fantás Air & Ocean); silniční dopravu (Eurocargo) a logistický servis (DHL Solutions). Ze tří uvedených divizí je ta poslední nejslabší. DHL věří, že růst mezinárodního obchodu přinese prospěch převážně jeho divizi Eurocargo.

V roce 2001 DHL získala společnost Cargo plan/Cargoline Group v Rakousku, aby vytvořila terminál pro expanzi do východní Evropy. Skupina má celkem 14 společností v celém regionu a pobočky v Polsku, České republice, Maďarsku a Slovinsku.

DHL vybuďovalo nový IT Operations Centre v Praze. IT Operations Centre bude poskytovat celou řadu IT služeb na podporu obchodu v evropském regionu a také globálně. Centrum sdílených služeb vytvořilo 500 míst, z nichž mnoho dříve existovalo ve Velké Británii a Švýcarsku.

Ewals

Společnost Ewals se rozvinula ze své základny v Nizozemí, aby poskytovala celý rozsah dopravních a distribučních služeb po celé Evropě. Byla jednou z prvních západoevropských společností, která expandovala do východní Evropy, kde má hlavní kanceláře ve třech největších ekonomikách, v České republice, Polsku a Slovensku. To je obzvláště patrné v rychle rostoucím automobilovém logistickém sektoru v zemích CEE.

Exel

Společnost Exel se rozhodla zvýšit svoji přítomnost v zemích CEE pomocí joint venture a přirozenými prostředky spíše než akvizicí. Především v květnu 2003, vstoupila do strategického partnerství s Militzer & Münch (M&M), jednou z největších evropských dopravních společností. Dohoda poskytne společnosti Exel větší geografický rozsah v Německu, střední a východní Evropě, stejně jako ve státech CIS, střední a východní Asii.

Společnost nemá významnou účast ve východní Evropě. Její řízení dopravních aktivit je především pokrýváno agenty.

FM Logistics

FM Logistic si vybuďovala značnou účast na trhu CEE. Má deset distribučních zařízení v regionu, 4 v Polsku, 1 v České republice, 1 na Slovensku, 1 na Ukrajině a 2 v Rusku.

Frans Maas

Frans Maas vyvinula jednu z nejrozsáhlejších sítí sběrné služby v Evropě a jako taková má rozsáhlou účast v regionu zemí CEE. Společnost započala svou expanzi na trh v roce 1996. Její největší účast je v Polsku, kde má více než 50 000m² skladových prostor. Její strategií je pokračovat v expanzi za účelem optimalizace sítě.

Frans Maas je pevně zakotvena v tomto regionu skrz řadu akvizicí, nejnověji v Bulharsku. Nabízí národní distribuční služby stejně tak jako mezinárodní sběrnou službu. Toky z regionu se zvyšují a jednotky v regionu zemí CEE byly propojeny se západoevropskou sítí přes distribuční střediska v Hannoveru, Linzi a Miláně.

Gefco

Účast společnosti Gefco v CEE regionu se odvíjí od jeho operací v sektoru evropské silniční přepravy stejně jako od logistiky v automobilovém průmyslu. Za několik minulých let se společnost silně vyvíjela, s novými pobočkami v Polsku a České republice. Společnost také nedávno oznámila, že zřizuje další dvě pobočky v Rusku. Nové investice také poplynou do Maďarska, Slovenska a Rumunska.

Strategie Gefco proniknout na trh střední a východní Evropy tkvěla ve vytvoření operačních středisek v Německu, která by poskytla bránu do regionu. Jeho sběrné středisko ve Wuppertalu (Německo) přijímá 4000 zásilek za rok směřující na trh, což představuje pětinasobné zvýšení oproti předchozím třem letům. V celé síti divize pozemní dopravy manipuluje se 65 000 zásilkami za rok pro tento region.

Jeho role je také částečně určena pro podporu expanze jeho mateřské společnosti, PSA Peugeot Citroën, ve střední a východní Evropě distribucí náhradních dílů, dopravující díly na západ pro výrobce automobilových komponent a zásobující výrobní závody v České republice a Slovensku.

Geodis

Geodis vyvinul obě své divize Network (sběrná služba) a Solutions (logistika) v regionu střední a východní Evropy. Celkově má Geodis své kanceláře v Rusku, Bělorusku, Maďarsku, Ukrajině, Polsku, Slovensku, Rumunsku a České republice. Operace v Maďarsku a České republice vykázaly velmi rychlý růst. V první polovině roku 2003, příjmy v těchto dvou zemích překročily 27%.

Kuehne & Nagel

Kuehne & Nagel je umístěn v 16 zemích v regionu zemí CEE, včetně zemí bývalé Jugoslávie. Největší je v Polsku, České republice a Maďarsku. Společnost je přítomna na tomto trhu od liberalizace trhu na počátku devadesátých let a využívá joint venture a

přirozený růst ke rozšíření své účasti na trhu. Její nedávné akvizice na německém trhu zvýšily její účast na okraji tohoto trhu, což se stalo odrazovým můstkem pro vývoj služeb Kuehne & Nagel více na východ.

Maersk Logistics

Ačkoli má Maersk Logistics významné provozy v České republice a Polsku, má málo vyvinutou účast ve zbytku regionu. Nicméně jeho mateřská společnost je již založena v mnoha zemích CEE, která zajistí firmě Maersk Logistics budoucí expanzi.

New Wave Logistics

New Wave Logistics vybudoval svou síť poboček ve východní Evropě zejména za pomoci stávajících kontaktů na japonské výrobce, kteří jsou v regionu již přítomni. V současné době má své pobočky v České republice, Polsku a Maďarsku.

Norbert Dentressangle

Jako většina jeho konkurentů, expandoval Norbert Dentressangle své logistické aktivity v regionu střední a východní Evropy. Převážně pracuje pro francouzského maloobchodníka Carrefour. Jeho operace jsou rozděleny mezi silniční přepravu a logistiku a jsou umístěny v České republice, Maďarsku, Polsku a Rumunsku.

Schenker

Schenker má významné operace v celé střední a východní Evropě, které budoval léta. Některé z těchto operací byly získány dřívější akvizicí skandinávské dopravní společnosti BTL. Ostatní byly vyvinuty v prvopočátku vstupem do joint venture nebo spojením s místními společnostmi a potom postupně získáváním kontrolního podílu převzaty.

Schenker má pět dopravních obchodních regionů v Evropě: Německo, východní, střední, severní a jihovýchodní Evropu. Divize „Schenker Eastern“ je zodpovědná za aktivity společnosti ve Finsku, Polsku, Lotyšsku, Litvě, Estonsku, Ukrajině, Bělorusku a Rusku.

Tibbett & Britten

Operace T&B ve střední Evropě (hlavně Polsku, České republice, Slovensku a Maďarsku) rostou velice rychle stejně jako počet stávajících klientů, kteří zakládají své pobočky

v regionu. Společnost rozpoznala velkou příležitost, která spočívá v realizaci logistických služeb na těchto trzích, které již poskytuje ve zbytku Evropy.

TNT Logistics

Divize, kterou TNT Logistics založila, aby řídila region střední a východní Evropy, také zahrnuje operace v Německu a Rakousku. Kromě těchto dvou zemí, zahrnuje operace v České republice, Maďarsku a Polsku.

Vzhledem ke zvyšujícímu se významu automobilového sektoru v tomto regionu, hodlá TNT Logistics podstatně zvýšit svoji přítomnost v blízké budoucnosti. V roce 2003 TNT Logistics odvedla svému konkurentovi Thiel Logistics tři významné vedoucí manažery (včetně zakladatele Gunthera Thiela), aby rozvinula svoji účast na tomto trhu.

Wincanton Trans European

Když britský logistický poskytovatel služeb Wincanton získal společnost P&O Trans European v roce 2002, získal tím i již založené provozy ve střední a východní Evropě. Jeho příjmy v regionu byly v roce 2001 celkově EUR 34,7 mil., tvořené především obchody v Polsku, České republice, Slovensku a Maďarsku. Společnost věří, že bude schopna přinést své odborné znalosti v řešeních logistiky přidané hodnoty mezinárodním společností, které jsou v regionu zakládány. [10]

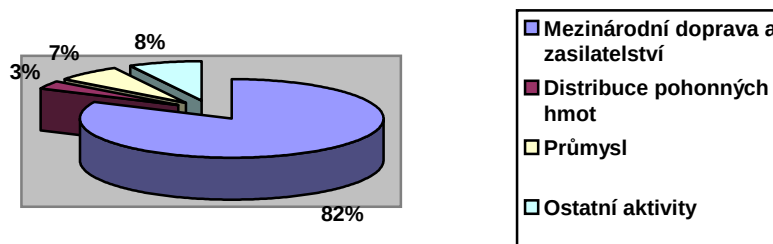
Společnost Bolloré - SDV Logistique Internationale

Společnost Bolloré založená v roce 1822 na břehu řeky Odet blízko města Quimper patří v současné době mezi 250 největších evropských společností. Většinový podíl akcií je kontrolován rodinou Bolloré.

Strategií společnosti je rozšířit své činnosti do oblastí, kde by mohla dosáhnout vedoucí pozice, a to jak v Evropě, tak ve světě. Mezi hlavní činnosti společnosti patří výroba plastových filmů, speciálního tenkého papíru, mezinárodní doprava a zasilatelství, distribuce pohonných hmot, zpracování tabáku a distribuce tabákových výrobků především v Africe a plantážnictví.

Společnost má v současnosti 33 411 zaměstnanců (viz graf 1), vytváří 5 392 milionů EUR obratu, 99 milionů EUR čistého zisku a má 1 300 milionů EUR kapitálu akcionářů.

Graf 8 Procentuální podíl zaměstnanců v jednotlivých aktivitách společnosti [11]



Činnosti divize dopravy a zasilatelství

S 540 filiálkami v 85 zemích, je společnost jednou s největších celosvětových sítí poskytovatelů dopravních, zasilatelských a logistických služeb. Společnost upevňuje svou pozici v Evropě, kde má v současné době 300 filiálek. V Asii, kde divize dopravy a zasilatelství zaměstnává 1500 pracovníků, zaznamenává společnost silný nárůst převážně v Číně. V Číně je nyní 15 kanceláří a přibližně 600 zaměstnanců. Společnost je hojně rozšířena v Americe, kde má 28 kanceláří v Kanadě, USA a Jižní Americe a také má jedinečnou síť v Africe, která ji vyzdvihuje vysoko nad konkurenční společnosti.

Společnost Bolloré je jediný poskytovatel dopravních služeb s celosvětovou sítí, která zahrnuje pět kontinentů a je schopna vyhovět požadavkům klientů podél celého logistického řetězce. S velkými leteckými společnostmi jako partnery mohou jednotlivé kanceláře společnosti nabízet své služby na hlavních mezinárodních letištích. Jednotlivé filiálky je také možné najít ve všech hlavních světových přístavech, kde nabízejí kompletní služby v námořní přepravě.

Činnosti SDV Logistique Internationale ve střední a východní Evropě

Polsko

SDV Logistique Internationale operuje v Polsku prostřednictvím svého partnera, společnosti Masterlink. Ta byla založena v roce 1991 a má výhradně polský kapitál. Společnost se zaměřuje především na dodávku balíků. V říjnu 2002 Masterlink získal společnost Air Cargo Poland a tím rozšířil portfolio svých produktů na letecké, námořní a silniční zasilatelství a celní služby.

Hlavním cílem Masterlinku je dosažení vedoucí pozice na polském trhu logistických služeb a tím zlepšení své pozice u zákazníků jako výsledek poskytování efektivních a inovačních řešení. Masterlink se zaměřuje na dokonalost provozu, spolehlivost, vysokou kvalitu svých služeb, inovace a flexibilitu.

Česká republika

Firma SDV - SCAC s.r.o. je registrována v České republice jako samostatný právní subjekt s majetkovou účastí francouzské spediční firmy SDV Francie.

V České republice operuje společnost z kanceláře na letišti Praha-Ruzyně, kde poskytuje svým klientům služby v letecké dopravě. Ve Zlíně nabízí námořní, silniční, železniční, říční dopravu a řešení organizace přeprav průmyslových celků, nadrozměrných a těžkých zásilek.

Maďarsko

V Maďarsku spolupracuje SDV Logistique Internationale se společností Cargo Partner Hungária Kft.. Společnost Cargo Partner Hungária Kft. byla založena v Budapešti v roce 1994 a rychle si vybudovala svou pozici převážně jako poskytovatel letecké a námořní dopravy.

Slovensko

Na Slovensku rovněž SDV Logistique International operuje pomocí společnosti Cargo Partner SR, s.r.o., která byla založena v roce 1993. V současné době patří mezi 3 největší slovenské společnosti. Má k dispozici sklad o rozloze 4 400 m² a buduje nové skladové

prostory o rozloze 8000m², aby byla schopna vyhovět stále se zvyšujícím požadavkům svých klientů. Kanceláře jsou umístěny v Bratislavě a Košicích.

Lotyšsko & Estonsko

V Lotyšsku a Estonsku je partnerem SDV Logistique Internationale společnost ESTMA Ltd., která poskytuje služby door-to-door v celosvětovém měřítku, a to v námořní, silniční a železniční dopravě. Společnost především poskytuje kurýrní služby v pobaltském regionu, námořní služby v lotyšských přístavech Riga, Ventspils, Liepaja, Skulte, Salacgriva, Mersrags, Engure, Pabilosta, Roja a Lielupe, a celní služby.

Slovinsko

Ve Slovinsku jsou komplexní služby zajištěny pomocí partnera Cargo partner, spedicija d.o.o.. Společnost zde byla založena v roce 1996 a je umístěna na mezinárodním letišti v Ljubljani, Kranji a Koperu. Tyto kanceláře nabízí služby v letecké a námořní přepravě.

Bulharsko

SDV Logistique Internationale využívá služeb svého partnera, společnosti Orbit Ltd., která byla založena v roce 1994 jako bulharská kancelář firmy Orphee Beinoglou S.A., Řecko. Společnost poskytuje svým zákazníkům služby v letecké, námořní a mezinárodní i vnitrostátní silniční dopravě, celní a logistické služby, skladování na ploše 6 600m², distribuci a služby s přidanou hodnotou jako jsou plánování zdrojů, dokumentaci a reporting.

Rumunsko

Společnost SDV Romania byla založena v Bukurešti v roce 1993. Aby mohla společnost vyhovět požadavkům svých klientů, situovala své kanceláře na mezinárodním letišti Otopeni a v centru Bukurešti. Nabízí služby v mezinárodní letecké, námořní a silniční dopravě, logistické služby ve skladových prostorách o rozloze 3 500m² jako je třídění, balení, přebalování zásilek, celní služby, administrativu všech procesů, licence povolení pro export a import.

Rusko

V Rusku spolupracuje SDV Logistique International se společností Cargo Express Forwarding & Customs Brokerage. Společnost byla založena v roce 1992 a majetek společnosti je ze 100% tvořen ruským kapitálem. V pěti kancelářích v Moskvě vč. mezinárodního letiště Sheremetyevo a Domodedovo a v St. Petersburgu pracuje 250 zaměstnanců. Nabízí logistické služby ve skladu o rozloze 8 000m². Silniční doprava je zajišťována vlastními 80 vozidly, stejně jako pravidelná sběrná linka Helsinky – St. Petersburg. Dále společnost poskytuje letecký, železniční servis a celní služby. [11]

4 SYNTÉZA POZNATKŮ VYPLÝVAJÍCÍCH Z LITERÁRNÍCH PRAMENŮ A Z ANALÝZY DOPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Každá úspěšná firma zakládá svou konkurenční výhodu na jedinečné strategii. Tato strategie by měla vymezit kritické faktory úspěchu podniku, požadované finanční veličiny jako např. zisk a nefinanční veličiny jako např. vývoj nových výrobků, kvalita výrobků, úspěch u zákazníků. Jen úspěšností při dosahování těchto faktorů si firma zajistí svou strategickou konkurenční výhodu. Základním stavebním kamenem strategie podniku je vymezení cílů podniku v rámci vztahů podniku vůči vnějšímu prostředí, zejména vztahů v konkurenčním tržním prostředí. Cíle podniku vycházejí ze současného stavu a očekávaných změn. Řídící procesy (rozhodovací procesy) pak přetvářejí informace v akci, směřující k dosažení těchto cílů. Předpokladem racionálního strategického řízení je identifikace faktorů pro kladný rozvoj a současně označení kritických faktorů úspěchu a způsoby jejich překonání.

Kritické faktory úspěchu slouží k určení nejdůležitějších činností, pomocí nichž je dosahováno vytčených cílů. Metodou kritických faktorů úspěchu identifikujeme důležité elementy úspěchu. Cílem je nalézt ty faktory, na kterých závisí úspěch určitého záměru (projektu či celého podnikání). Pro definované cíle (čeho chceme dosáhnout) je třeba určit faktory, na kterých je dosažení cílů závislé. Na tyto faktory je třeba zaměřit pozornost při sestavování plánů.

Metoda KFÚ patří k technikám strategického plánování. Směřuje k definování akcí pro realizaci určitého záměru. Má pomoci manažerům nalézt takové oblasti v činnosti organizace, za které nesou odpovědnost a které jsou kritické pro úspěšné fungování celé organizace. Bez znalosti kritických faktorů úspěchu nemůže žádný manažer spolehlivě definovat priority svých akcí.

Důležitým předpokladem pro použití této metody je přesná definice úspěchu. Čím je tato definice konkrétnější, tím přesněji lze definovat akce vedoucí k úspěchu. Kritickým faktorem může být cokoliv (např. věc, akce, proces, určitý stav či událost), co má vliv na dosažení úspěchu. Specifikace kritických faktorů úspěchu úzce souvisí s vytvořením dalšího plánu akcí (ukazuje, jakým způsobem bude zajištěn úspěch projektu).

Pro určení kritických faktorů úspěchu neexistuje přesný postup. Nalezení podstatných kritických faktorů je často otázkou manažerského citu a zkušenosti. Pro sestavení seznamu kritických faktorů se často využívá techniky brainstorming nebo benchmarking. Pro sběr prvotních údajů je možno využít dotazníkové kampaně.

V kapitole Hodnocení dopravních a logistických příležitostí jsem nastínila příležitosti pro dopravní a logistické společnosti, které jim přináší trh střední a východní Evropy. Lze konstatovat, že velký počet větších západoevropských logistických společností (např. ABX Logistics, DPWN Danzas, Exel, Fiege, Frans Maas, Norbert Dentressangle, Schenker a Tibet & Britten) rozpoznal důležitost této oblasti a vstoupil na trh díky kombinaci akvizicí, joint venture a fúzí. Příčinou bylo především shromažďování investic do regionu a zvýšení objemu obchodu se zeměmi CEE, neboť došlo k odstranění posledních bariér obchodu. Došlo také k růstu příjmů logistických společností, jejich vstupu na nové trhy, rozšíření základny zákazníků, zjednodušení celních záležitostí či zlevnění služeb. Zmínila jsem o dopadech vstupu zemí CEE do Evropské unie na trh dopravy a logistiky, o změnách v obchodních aktivitách a činnostech.

Země střední a východní Evropy jsou rovněž ohniskem pozornosti výrobců a maloobchodníků hledající regiony s nízkými výrobními náklady pro své podnikatelské aktivity. Na druhé straně je patrné, že tito zákazníci začínají vyžadovat vysokou kvalitu logistických služeb, spíše než komoditní silniční, železniční nebo námořní přepravu.

Kromě přehledu nejdůležitějších logistických společností v regionu CEE jsem se zabývala současným stavem a činnostmi společnosti SDV Logistique Internationale a její strategií rozšířit své činnosti do oblastí, kde by mohla dosáhnout vedoucí pozice v Evropě a ve světě. Cílem následující části je hodnocení kritických faktorů úspěchu pomocí benchmarkingu a navrhnout případná doporučení pro zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti SDV Logistique Internationale.

5 PROJEKT HODNOCENÍ KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚŠNOSTI

5.1 Kritické faktory úspěšnosti

5.1.1 Kritické faktory úspěchu mezinárodních spedičních společností

Tab. 8 . Kritické faktory úspěchu mezinárodní společnosti [vlastní zdroj]

Kritický faktor úspěchu	Cíl
Neustále zjišťovat požadavky zákazníků.	Schopnost pružně reagovat na stále se měnící požadavky zákazníků.
Poskytovat vysoce kvalitní služby.	Udržet si své postavení ve stále se zostřující konkurenci na trhu.
Řídit komunikaci s partnery a zákazníky.	Zvýšení informovanosti s dodavateli a zákazníky.
Řídit finanční zdroje.	Efektivní využívání a dostatek finančních zdrojů.
Řídit lidské zdroje.	Zlepšení získávání, výběru, vzdělávání a koordinace pracovníků uvnitř organizace.
Certifikát jakosti.	Zajištění kvality poskytovaných služeb.

5.1.2 Kritické faktory úspěchu SDV Logistique Internationale

Tab. 9 . Kritické faktory úspěchu SDV Logistique Internationale [vlastní zdroj]

Kritický faktor úspěchu	Cíl
Řídit lidské zdroje	Zlepšení řízení lidských zdrojů - získávání a výběr kvalifikovanější pracovní síly, rozmístění zaměstnanců atd.
Vytvořit a udržovat mezinárodní síť.	Zajištění ziskových zasilatelských, dopravních, logistických a dalších služeb.
Zajistit vertikální a horizontální komunikaci.	Neustálá informovanost uvnitř firmy.
Neustálá orientace managementu na zákazníka.	Zjištění aktuálních požadavků zákazníků.
Vyvíjet systém řízení dodavatelů.	Získání dodavatelů kvalitních služeb; dosáhnout snížení cen služeb dodavatelů.
Neustále zvyšovat kvalitu služeb.	Zvýšení počtu zákazníků.

5.2 Benchmarking

Benchmarking je proces neustálého srovnávání a měření organizace s vůdčími firmami kdekoliv na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout a realizovat aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti. [12]

Ve světě podnikatelských teorií představuje měření výkonnosti důležitý nástroj manažerské práce. Předpokládá se, že získané ukazatele poskytnou manažerům cenné aktuální informace o výkonnosti podniku a ti je pak využijí při rozhodování o účinných opatřeních vedoucích ke zlepšování této výkonnosti. [13]

Benchmarking může mít na organizace mimořádný dopad. Boří zaběhlá paradigma, pomáhá organizacím udržovat se ve stavu připravenosti k akci a poskytuje modely směřující ke znamenitosti (excelenci). Záměrem benchmarkingu je stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování, a aby porozuměla změnám,

které jsou k takovému zlepšování nutné. Konečné důsledky benchmarkingu se pak mohou odrazit např.

- v lepším rozhodování (založeném na lepších informacích),
- ve stanovení náročnějších cílů,
- ve zvýšené spokojenosti zákazníků,
- v urychlení procesu změny,
- v úsporách nákladů,

v konečném důsledku tedy zlepšení konkurenceschopnosti či konkurenční pozice organizace. [12]

Rozhodla jsem se vytvořit projekt hodnocení kritických faktorů úspěchu založený na metodě benchmarkingu, protože pro její praktické uplatnění v transformujících se podnicích dosud podmínky zcela nedozrály, přestože v západních zemích jde o moderní a stále se rozvíjející metodu. Jednou ze základních otázek strategických úvah je „Co udělat pro to, abychom byli úspěšní v podnikání?“. Na tuto otázku pomáhá nalézt odpověď právě benchmarking. Jeho výstupem je pak jednak popis toho, JAK HODNĚ je třeba zlepšit, jednak toho, JAK se zlepšit.

Existuje samozřejmě řada jiných metod, avšak v posledním desetiletí došlo k výraznému vzestupu různých znalostí a metod týkajících se řízení organizace. Tato metoda nabízí velmi rozsáhlý vnitřní potenciál pro zdokonalování firem. To má řadu příčin, z nichž je možné uvést tyto dva důvody:

- a. Benchmarking je přímo zaměřen na zvyšování operativní i strategické efektivnosti, což je skutečným obsahem činnosti organizace.
- b. To vede k přeorientování firemní kultury směrem k procesu osvojování si nových poznatků, zvyšování pracovních dovedností, kvalifikace a efektivnosti, což má zase za následek trvalý proces rozvoje. [14]

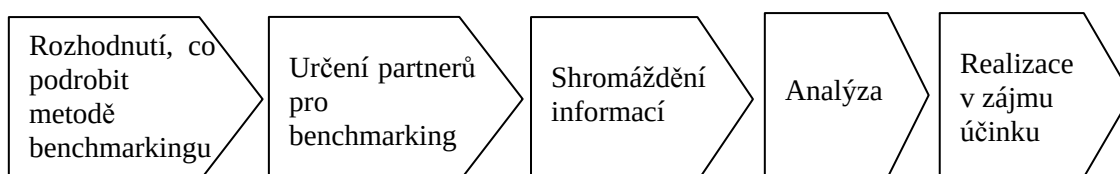
Hledání špičkové kvality a dokonalosti v okolním světě je věc velmi relativní. Dokonalost, kterou můžeme nalézt, záleží totiž velmi výrazně na horizontu, který vidíme. Pro analytické účely lze rozlišovat 3 kategorie benchmarkingu:

- Vnitřní (interní) benchmarking se týká srovnání v rámci stejné organizace, tj. mezi dceřinnými společnostmi, pobočkami, prodejními skupinami atd.
- Vnější (externí) benchmarking porovnává podobné operace někde jinde, např. u konkurentů či kolegů v jiných zemích.
- Funkční benchmarking je třetí a snad nejzajímavější kategorie. Zde se porovnávají funkce a postupy v různých oborech. Ideálem zde je hledat špičkové výkony, kdekoli je to možné. [14]

Jak napovídá analýza trhu logistických společností ve střední a východní Evropě v úvodu praktické části, hodlám se zaměřit na externí benchmarking ovšem v kombinaci s interním, přičemž hodlám porovnávat interní operace ve struktuře SDV Logistique Internationale s podobnými operacemi v jiných organizacích. To znamená, že se budu snažit provést hodnocení kritických faktorů úspěšnosti společnosti SDV Logistique Internationale s jinými podobnými nebo stejnými organizacemi. Pokusím se navrhnout partnery v benchmarkingu, kterými budou společnostmi podnikajícími v oblasti spedice a logistiky ve střední a východní Evropě. Tyto společnosti jsou přímými konkurenty, a s nimi prováděný benchmarking je podmíněn tím, nakolik jsou schopni zahájit dialog. Z určitého hlediska jsou však konkurenční firmy zainteresovány na tom, aby dokázaly v rámci benchmarkingu spolupracovat. Cílem projektu je zjistit, zda společnost SDV Logistique Internationale vhodně stanovila kritické faktory úspěchu s ohledem na své cíle a strategii.

5.2.1 Etapy benchmarkingu

Jak jsem již uvedla, benchmarking je soustavný proces zaměřený na hledání dokonalosti v okolním světě s cílem získat poznatky, aby bylo možné pozvednout vlastní organizaci na prvotřídní úroveň. Pro tuto práci jsem zvolila pětietapový model (obr. 9).

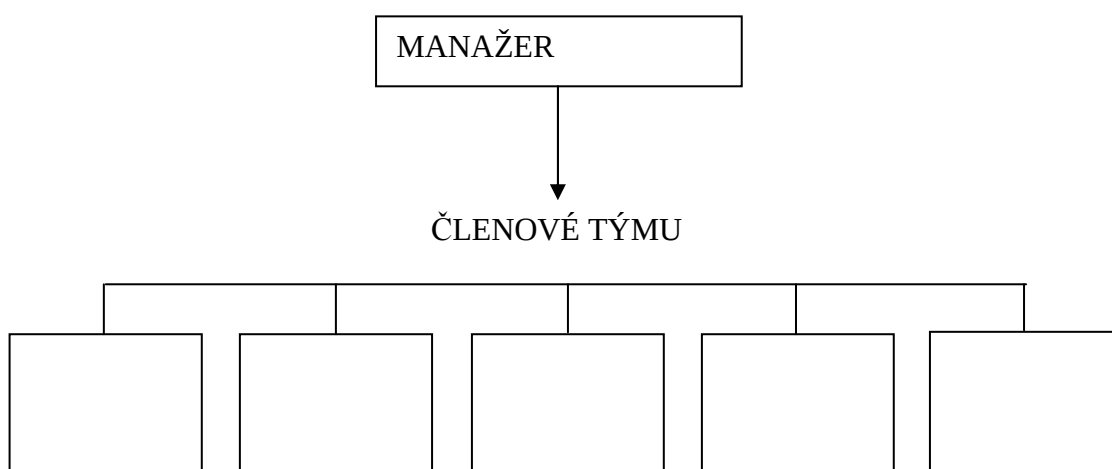


Obr. 9. Etapy benchmarkingu [14]

Formování týmu

Kritické faktory úspěšnosti se týkají organizace jako celku. Pro účel hodnocení je vhodné použít uspořádání speciálního projektu, jelikož splnění úkolu vyžaduje širokou kombinaci kvalifikací. Projektová struktura umožňuje vytvořit tým lidí se správnou kvalifikací a tím s nejvyššími šancemi na úspěšné splnění úkolu.

Projektový tým je tvořen manažerem projektu a členy, kteří představují speciální vybranou směsici kvalifikací.



Obr. 10. Projektový tým [14]

Otázka, kdo by měl být zařazen do projektu benchmarkingu, závisí převážně na tom, jaké potřeby a cíle byly stanoveny. Pro hodnocení kritických faktorů úspěšnosti navrhuji sestavit projektový tým z pracovníků, kteří působí v kritických oblastech činnosti organizace. To umožní okamžitě uplatňovat poznatky vhodné pro následné změny a také mohou tito členové přispět svými vlastními speciálními znalostmi. Dále je důležité, aby vybraní lidé měli na projektu osobní zájem a projevovali osobní angažovanost. Značnou část benchmarkingu tvoří shromažďování údajů. Velkým kladem pro projekt je tudíž takový člen projektového týmu, který je seznámen s informačními toky v organizaci.

[14]

Vzhledem k tomu, že v organizaci se projekt benchmarkingu realizuje poprvé, bylo by vhodné interní skupinu zástupců podpořit externími poradci na pozici manažera projektu. Manažer projektu bude odpovídat za kontrolu a řízení projektu až do úspěšného závěru. Hlavním úkolem manažera projektu je řídit projektový tým cestou vedoucí ke stanovenému cíli.

Etapa 1: Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu

Cílem této etapy je rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu. Rozhodnutí navazuje na cíl této práce, kterým je hodnocení kritických faktorů úspěšnosti společnosti SDV Logistique Internationale v návaznosti na její cíle a strategii s úspěšnějšími konkurenčními společnostmi v oblasti spedičních a logistických služeb v regionu střední a východní Evropy. Základem pro toto rozhodnutí bylo zjištění, že společnost SDV Logistique Internationale se sice snaží uspět v konkurenčním boji v tomto regionu, nicméně je přes veškeré své snahy neúspěšná a v průběhu posledních let ztrácí svou konkurenční pozici. Příčinou jsou pravděpodobně nesprávně stanovené kritické faktory úspěchu, jejich špatné sladění cíly a posláním organizace.

Etapa 2: Určení partnerů pro benchmarking

Cílem této etapy je nalézt společnosti a organizace, které uznává společnost SDV Logistique Internationale za „světovou špičku“ v oblastech, v nichž hodlá porovnávat svou výkonnost. Průběh hledání špičkové výkonnosti závisí na tom, čeho chce organizace dosáhnout a jak vysoké cíle si klade. Jelikož společnost nemá žádné zkušenosti s metodou benchmarkingu, rozhodla jsem se kombinovat interní a externí benchmarking a soustředit se tak na porovnání interních operací s podobnými operacemi v jiné organizaci, o nichž má společnost dostatečné množství informací pro provedení hodnocení.

Pro externí benchmarking jsem určila společnost, která se na trhu spedice a logistiky pohybuje již řadu let. Jedná se o mezinárodní společnost se stále se rozšiřující celosvětovou sítí poboček. Struktury nadnárodních společností jsou však natolik složité, že jsem se zaměřila na síť poboček v regionu střední a východní Evropy. Zvolila jsem společnost, která svým rozsahem a rychlostí, jakou uskutečňuje strategii expanze do tohoto regionu, by se měla stát vzorem pro SDV Logistique Internationale.

Etapa 3: Shromáždění informací

Cílem této etapy je shromáždit informace potřebné pro analýzu. Tato etapa začíná ve vlastní organizaci. Důvodem je přesné určení a specifikace informací, které jsou potřebné, čímž se zvýší kvalita získaných informací. V této fázi se začíná na základě mnoha nových pohledů objasňovat výkonnost vlastní organizace, zatímco současně začíná příliv informací o výkonnosti jiných společností. [14]

Shromažďování informací v benchmarkingu bude vycházet z firmy SDV Logistique International a začínat zde. Výhodou je, že je možno využít interního postupu shromáždění informací k tomu, abychom přesvědčivěji získali pracovníky pro myšlenku benchmarkingu. Protože činnost směřující ke zlepšení výsledků, založená na externím zkoumání špičkové výkonnosti, se bude nakonec uskutečňovat na stejných místech, kde nyní informace získáváme.

Dalším krokem je získání informací od partnera benchmarkingu. Zlatým pravidlem benchmarkingu je, že se nikdy nesmíme ptát na informace nebo údaje, které by jsme sami nebyli ochotni prozradit. To se stává často i podmínkou toho, aby partner souhlasil s účastí na projektu. Jak jsem již uvedla ve druhé etapě, a to určení partnera pro benchmarking, jedná se o konkurenta společnosti SDV Logistique Internationale. S informacemi získanými od tohoto partnera v benchmarkingu je tedy třeba zacházet jako s důvěrnými. Týká se to samozřejmě i názvu společnosti, který bych chtěla uchovat v anonymitě. Metodě benchmarkingu nepodrobují společnost jako takovou, ale její výkonnost, a tudíž otázka, jak se to dělá, je důležitější než otázka, kdo to dělá. Hodlám tak respektovat přání partnera, kterého jsem učila pro benchmarking, a tak dodržet základ firemní etiky benchmarkingu, který spočívá v upřímnosti, poctivosti, dlouhodobé vzájemné výhodnosti a podnikatelství.

Pro shromažďování informací jsem zvolila metodu dotazníku. Bylo třeba dobře zvážit, které druhy údajů a informací je třeba shromáždit, uvědomit si jasné, jednoduché definice informačního obsahu, který jsem hledala, abych zabránila nedorozumění a zvýšila srovnatelnost pro účely analýzy. Snažila jsem se co nejvíce zjednodušit, jasně vymezit a definovat to, co chci zjistit. Dotazník, který jsem vytvořila a následně použila pro získání potřebných údajů, je v příloze P I. Začala jsem obecnými otázkami, abych si vytvořila ucelený pohled na společnost, a poté jsem pokračovala otázkami podrobnějšími.

Po obdržení vyplněných dotazníků jsem si ověřila získané informace. Zpětná kontrola je důležitá pro zvýšení kvality údajů. Mohlo totiž dojít k nedorozuměním či nesprávnému pochopení kladených otázek, jehož následkem by se nemuselo podařit objevit chyby, což by v nejhorším případě mohlo zkreslit výsledky studie. Zjistila jsem však, že otázky byly správně pochopeny a tudíž nebylo nutno získané údaje opravovat. Kontrola však byla důležitá sama o sobě tím, že jasně ukazuje odhodlání získat správné údaje.

Etapu 4: Analýza

Po třetí etapě je k dispozici spousta nezpracovaných údajů, které je třeba roztrždit, aby bylo možné získat vstupní informace pro kvalifikovanou analýzu v rámci benchmarkingu. Na první pohled se může množství informací jevit jako nestrukturalizované a nesrozumitelné; cílem čtvrté etapy benchmarkingu, tj. analýzy, je tedy uvést zmatené údaje do pořádku. Tato čtvrtá etapa zahrnuje systematické třídění a organizování informací, kvalitativní kontrolu informací a porovnání různých ukazatelů, což umožňuje prozkoumat, jak společnosti s nejlepší prokázanou praxí dosahují špičkové výkonnosti. [14]

Třídění a organizování informací

Proces třídění informací je možné si výrazně ulehčit tím, že je propojen se třetí etapou, tj. přímo se shromažďováním informací. Pro shromažďování informací jsem použila dotazníku, který je rozdělen do dvou částí, a to obecné údaje o společnosti a údaje týkající se kritických faktorů úspěšnosti. Tímto jsem se mi podařilo třídění informací výrazně zjednodušit.

Kvalitativní kontrola informací

Po seřazení údajů je třeba materiál projít s cílem ho zkontrolovat a zjistit, zda se zde nevyskytují nějaké zřejmé odchylky nebo nesrovnalosti, tzn. zda jsou zde údaje a ukazatele, které se tak výrazně odlišují, že jsou jen stěží správné, či zda nějak jinak vzbuzují nedůvěru ke kvalitě získaných informací.

Existuje několik možných důvodů, proč informace nemusejí pravdivě odrážet měřenou realitu. Tým benchmarkingu mohl např. chybně interpretovat detaily, které získal na

základě dotazníku. Nebo získané odpovědi a informace mohou být nesprávné. Tato činnost by měla být součástí předchozí etapy. To značně zjednoduší a zrychlí postup při provádění následné analýzy. [14]

Analýza obecných údajů

Údaje týkající se obecných informací o společnostech jsem v dotazníku uvedla pod čísla 1 až 7. Těmito otázkami jsem se snažila zjistit, ve kterých zemích střední a východní Evropy společnost SDV Logistique Internationale a její partner v benchmarkingu působí, v jakém poměru jsou dceřiné společnosti v jednotlivých zemích ke smluvním partnerům, jaké služby v tomto regionu poskytují, kolik mají kanceláří a v nich počet zaměstnanců, jakým způsobem vstupují na nové trhy a který z těchto způsobů používají nejvíce. Tyto informace podávají obraz o aktuální situaci obou společností a jsou podkladovým materiálem pro srovnání.

Obě nadnárodní společnosti se mohou pochlubit celosvětovou sítí, která je tvořena jak z dceřinných společností, tak různých druhů obchodních spojení nebo smluvními partnery převážně v oblastech, na které se zaměřili v nedávné době. Co se týká regionu střední a východní Evropy, obě společnosti rozpoznaly výzvy a obchodní potenciál, které tento region nabízí po otevření trhu na začátku 90. let. Následovaly tak výrobní a obchodní společnosti, které se rozhodly investovat v tomto regionu, a mohly jim tak nabídnout dopravní a logistické služby. Tímto krátkým shrnutím jsem chtěla poukázat na to, že výchozí pozice expanze na trhy střední a východní Evropy byla pro obě společnosti v podstatě stejná. Nyní přistoupím k analýze současné situace. Ta společně s analýzou údajů týkajících se kritických faktorů úspěchu by měla ukázat příčiny vzniku tak výrazného rozdílu mezi analyzovanými společnostmi, ke kterému v průběhu uplynulých 15 let došlo.

V současné době společnost SDV Logistique Internationale poskytuje své služby v deseti zemích střední a východní Evropy, a těmi jsou Polsko, Česká republika, Maďarsko, Bulharsko, Lotyšsko, Rusko, Slovensko, Slovinsko, Estonsko a Rumunsko. Ze 20%, tj. ve dvou zemích České republiky a Rumunska, jsou tyto služby zajišťovány dceřinnými společnostmi, zbylých 80% pomocí smluvních partnerů. Společnost poskytuje služby v silniční, železniční, letecké, námořní, říční dopravě a skladování. V obou zemích jsou

vždy dvě kanceláře a celkem mají 47 zaměstnanců. Na trhy střední a východní Evropy společnost vstupuje především pomocí joint venture a pouze ze 30% akvizicemi kapitálu.

Partner v benchmarkingu poskytuje své služby ve stejných zemích jako společnost SDV Logistique Internationale kromě Rumunska. Jednotlivé kanceláře jsou z téměř 90% tvořeny dceřinnými společnostmi a pouze 10% zajišťují smluvní partneři. Co se týká poskytovaných služeb, společnost navíc nabízí rozsáhlou síť sběrné služby po celém regionu. Od toho se odvíjí i počet kanceláří a zaměstnanců v jednotlivých zemích. Počet kanceláří dceřinných společností je 72 a zaměstnávají 2417 pracovníků. Na trhy společnost vstupuje ze 60% akvizicemi kapitálu, ze 30% joint venture a zbylá procenta fúzemí.

Jak je zřejmé, obě společnosti poskytují své služby v celém regionu. Liší se však poměrem dceřinných společností a spoluprací se smluvními partnery. Rozdíl v počtu kanceláří a zaměstnanců je z velké části způsoben tím, že partner v benchmarkingu poskytuje sběrnou službu, která je na lidské a materiální zdroje velmi náročná. Drobná odlišnost je i ve způsobu pronikání na nové trhy, kde SDV Logistique Internationale dává přednost joint venture na rozdíl od akvizic kapitálu partnera v benchmarkingu.

Analýza údajů týkajících se kritických faktorů úspěchu

Údaje pro tuto část analýzy jsem získala z odpovědí na otázky 8 až 15 v dotazníku (příloha P I). Cílem této analýzy by mělo být zjištění, zda společnost SDV Logistique Internationale správně zvolila své kritické faktory úspěchu, zda se pozornost vedoucích pracovníků zaměřuje na ty stránky jejich práce, které pro ně mají zásadní význam a pomáhají jim dosáhnout cílů a poslání organizace. Srovnání je provedeno s partnerem v benchmarkingu.

V následující tabulce (Tab. 10) jsem kritickým faktorům úspěchu přiřadila procentní váhu, která vyjadřuje jejich současnou relativní důležitost.

Tab. 10 . Přiřazení váhy kritickým faktorům úspěchu [vlastní zdroj]

Kritický faktor úspěchu	% váhy v současnosti
Neustále zjišťovat požadavky zákazníků	15
Poskytovat vysoce kvalitní služby	25
Řídit komunikaci s partnery a zákazníky	10
Řídit finanční zdroje	10
Řídit lidské zdroje	15
Certifikát jakosti	3
Vytvořit a udržovat mezinárodní síť	6
Zajistit vertikální a horizontální komunikaci	3
Vyvíjet systém řízení dodavatelů	7
Zvyšovat přitažlivost pro partnery	6
CELKEM	100

V další tabulce (Tab. 11) je srovnána společnost SDV Logistique Internationale se svým partnerem v benchmarkingu, konkurentem. Ke každému KFÚ je přiřazeno skóre 1-5, kde 1 značí velmi slabý výkon a 5 vynikající výkon.

Tab. 11. Srovnání kritických faktorů úspěchu [vlastní zdroj]

KFÚ	% váhy	SDV	Konk.	Úsilí manag.	Fin. zdroje
Neustále zjišťovat požadavky zákazníků	15	5/0,75	5/0,75		
Poskytovat vysoce kvalitní služby	25	4/1,00	5/1,25	++	++
Řídit komunikaci s partnery a zákazníky	10	5/0,50	5/0,50		
Řídit finanční zdroje	10	3/0,30	4/0,40	+	
Řídit lidské zdroje	15	3/0,45	4/0,60	++	++
Certifikát jakosti	3	2/0,06	5/0,15	++	+++
Vytvořit a udržovat mezinárodní síť	6	4/0,24	4/0,24		
Zajistit vertikální a horizontální komunikaci	3	3/0,09	3/0,09		
Vyvíjet systém řízení dodavatelů	7	4/0,28	4/0,28		
Zvyšovat přitažlivost pro partnery	6	2/0,12	3/0,18	+	+
	100	3,79	4,44		

Provedená analýza ukazuje, na které kritické faktory úspěchu by se měla společnost více zaměřit, kterým oblastem by měl manager věnovat více úsilí a kde bude potřeba finančních zdrojů.

Společnost SDV Logistique Internationale by se měla více zaměřit na poskytování vysoce kvalitních služeb. Společnost si je sice tohoto faktu vědoma, ale není ochotna uvolnit větší množství finančních prostředků, které jsou s poskytováním špičkových služeb spjaty.

Řízení finančních zdrojů poskytuje managementu relevantní informace pro řízení a rozhodování, tudíž je významným kritickým faktorem úspěchu, který je ale zjevně přehlížen na úkor těch, které vzhledem ke stanoveným cílům takovou důležitost nemají. Ekonomických a finančních aspektů, které musí být managementem řešeny, je celá řada. Pro každé úspěšné rozhodnutí je nutné mít vždy v reálném čase relevantní informace.

Každá organizace musí neustále využívat a propojovat nejen materiální, finanční a informační zdroje, ale zejména zdroje lidské. Jsou to právě lidé (pracovníci), kdo uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje.

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění výkonnosti organizace, a to zvyšováním produktivity a zlepšováním využití lidských zdrojů a jejich prostřednictvím napomáhat k lepší alokaci a využití zdrojů materiálních, finančních a informačních.

Špatně vybraní a nesprávně zařazení pracovníci, nevhodně nastavený systém hodnocení a odměňování, to vše společně s absencí vzdělávání pracovníků jsou důležité faktory ovlivňující výkonnost organizace.

Společnost SDV Logistique Internationale by se tedy měla zamyslet nad strategickým významem řízení lidských zdrojů a jeho provázaností s celkovým systémem řízení, protože nedostatečná pozornost věnovaná tomuto důležitému KFÚ může pro organizaci znamenat značné potíže a ztráty.

Existuje mnoho důvodů, které směřují k zavedení systému jakosti, např. reakce na vnější tlaky trhu (zákazníci, konkurence, podmínky odběratele, současný trend), vnitřní důvody (potřeba vyšší vnitřní výkonnosti a efektivnosti, zlepšování existujícího systému řízení a definování odpovědností a pravomocí ve firmě) a zvyšující se požadavky současných zákazníků.

Kvalita výrobků a služeb se promítá do celkové ekonomiky každé firmy. Na jedné straně přispívá ke zvýšení odbytu a tím i tržeb, na druhé straně nedostatečná jakost vede k reklamacím, které mohou mít za následek i snížení prodejů. Všechny uvedené důvody by měly vést společnost SDV Logistique Internationale k tomu, aby se více soustředila na získání certifikátu jakosti. Samozřejmě je ale třeba vzít v úvahu velkou finanční náročnost a změny ve společnosti, které se stanou základem pro získání certifikátu jakosti.

Strategií společnosti SDV Logistique Internationale je poskytovat svým zákazníkům kompletní logistické a dopravní služby v regionu střední a východní Evropy. Jak vyplývá z analýzy obecných údajů, je toto zajišťováno z velké míry smluvními partnery. Jak jsem však zjistila při interview s pracovníky společnosti, je spolupráce s partnerskými společnostmi neflexibilní. Společnost by se tedy měla zaměřit spíše na zakládání vlastních dceřinných společností nebo se dle vzoru svého úspěšnějšího partnera v benchmarkingu zajistit svou pozici na trhu zajistit fúzí či akvizicí kapitálu jiné společnosti, která má svou pozici na daném trhu již vybudovanou.

Etapa 5: Realizace v zájmu účinku

Pátá etapa benchmarkingu zahrnuje činnost zaměřenou na snížení rozdílu zjištěného v analytické etapě a na převedení možného zdokonalení na hmatatelné výsledky. Nejdříve než se realizační fáze dostane do etapy praktického uplatňování v organizaci, musejí být výsledky studie benchmarkingu oznámeny a přijaty rozhodujícími lidmi v organizaci, jíž se týká. Výsledky je samozřejmě nutné oznámit nejvyššímu vedení nebo skupině managementu, ale také všem manažerům střední úrovně, jejichž oblasti působnosti budou pravděpodobně touto realizací ovlivněny. [14]

Nejvyšší vedení je tedy třeba informovat, že kromě oblastí činností, kterým věnují nejvyšší pozornost, by tuto měli ještě rozšířit nebo částečně přesunout na zajištění zvyšování kvality svých služeb a získání certifikátu jakosti, které společnosti pomůže si udržet či zlepšit postavení na trhu, na řízení lidských zdrojů, převážně na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, zabývat se více řízením finančních zdrojů a hlavně zvyšovat přitažlivost pro potencionální partnery, které by společnosti zajistilo zvýšení počtu poboček v regionu střední a východní Evropy.

Je nesporným faktem, že téměř všechny tyto oblasti vyžadují nemalé finanční investice. Toto se pravděpodobně stane překážkou v implementaci těchto doporučení.

5.3 Verifikace projektového řešení

Cílem projektového řešení bylo zjistit, zda metoda benchmarkingu je vhodná pro porovnání výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace. Společnost SDV Logistique Internationale je nadnárodní společností se složitou strukturou, rozsáhlou sítí kanceláří a rozsahem poskytovaných služeb. Hodnocení pomocí metod porovnání finančním ukazatelů by mělo malou vypovídací schopnost. Nefinanční metoda srovnání, kterou je benchmarking, se ukázala jako vhodná.

Potvrzením správnosti této volby je analýza kritických faktorů úspěchu (Tab. 11), která je založena na údajích získaných od společnosti SDV Logistique Internationale a jejího partnera v benchmarkingu. Tato analýza jasně ukazuje, na které oblasti činnosti organizace, by se měla společnost, resp. management, více zaměřit a jaká bude potřeba finančních prostředků nutných pro realizaci těchto změn.

Verifikace projektového řešení je tedy součástí samotné metody benchmarkingu. V tom je nesporná výhoda tohoto projektového řešení, kdy projektový tým, složený z lidí s širokou kombinací kvalifikací, realizuje všechny etapy benchmarkingu, rozhodnutí, co podrobit této metodě, určení partnerů pro benchmarking, shromáždění informací, analýzu a konečný návrh na realizaci.

5.4 Efektivnost projektového řešení a závěrečné doporučení

Efektivnost projektového řešení spočívá v tom, že metoda benchmarkingu je procesem neustálého srovnávání a měření organizace s vůdčími firmami kdekoliv na světě, s cílem získat informace, které organizaci pomohou přijmout a realizovat aktivity, vedoucí ke zlepšení své vlastní výkonnosti. Tato metoda přeorientovává pozornost lidí a organizací ze všech druhů malicherných záležitostí na to, co je pro jejich individuální a kolektivní úspěch podstatné. Výhodou této metody je také to, že si pracovníci i ostatní zaměstnanci po celou dobu osvojují nové poznatky. Úspěšný způsob činnosti zlepšuje způsobilost celé organizace, čímž se vytváří nový základ pro podněcování a rozvíjení špičkových dovedností a kvalifikace

Pro realizaci projektového řešení jsem si zvolila společnost pouze jednu, kterou pokládám, na základě získaných údajů, za úspěšnou v regionu střední a východní Evropy a tudíž vhodnou pro napodobování jejího úspěšného chování. V souvislosti se zavedením metody benchmarkingu pro srovnání výkonnosti a konkurenceschopnosti navrhuji společnosti SDV Logistique Internationale pokračovat ve srovnávání s dalšími společnostmi. A napodobováním jejich úspěšného chování tak zlepšit stávající konkurenční pozici v oblasti poskytování dopravních a logistických služeb.

Na základě provedené analýzy kritických faktorů úspěchu, doporučuji společnosti SDV Logistique Internationale, aby zaměřit svou pozornost na poskytování vysoce kvalitních služeb. Společnost sice zřejmě vynakládá nemalé úsilí na zvyšování kvality svých služeb, ale uspět v ostré konkurenci ostatních společností znamená poskytovat služby vysoké jakosti. Důsledné uplatňování politiky jakosti na všech stupních řízení by mělo vyústit v získání certifikátu jakosti, který je zárukou kvality poskytovaných služeb a v současné době je stále častěji na seznamu požadavků zákazníků.

Management společnosti by také měl věnovat mnohem více úsilí na řízení lidských zdrojů. Především zvyšování produktivity a zlepšování využití lidských zdrojů. Vhodně zvolené způsoby vedení pracovníků mohou podstatným dílem přispět k lepším pracovním výsledkům, a to proto, že se velký lidský potenciál se ve společnosti naplno projeví až v okamžiku, kdy zaměstnanci získají pocit, že osobně, byť jen malým dílem, přispívají k něčemu, co je součástí cíle společnosti a má to smysl. Právě proto je tento KFÚ velmi důležitý a při dosažení zlepšení v ostatních oblastech činnosti, se může časem stát jedinou a rozhodující konkurenční výhodou, díky které mezi ostatními konkurenty společnost přežije a bude úspěšná.

Zvyšování přitažlivosti pro potencionální partnery by mělo být další významnou oblastí zájmu managementu společnosti SDV Logistique Internationale. Zakládání vlastních dceřinných společností nevidím jako vhodné vzhledem k pomalému růstu nově založených společností vzhledem je konkurenci, která se na trzích střední a východní Evropy stále zostřuje. Spojení pomocí joint venture se taky příliš neosvědčilo, protože komunikace s těmito partnery není pružná a navíc možnost zasáhnout do struktury této organizace za účelem zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti je omezená. Nejvhodnější řešení je tedy akvizice kapitálu společností, které mají na daném trhu již vybudovanou pozici, jejich růst je stabilní a zapojení do sítě tak velké nadnárodní společnosti je pro ně výzvou.

Jsem si vědoma, že realizace těchto doporučení s sebou přináší vysoké investice. Ty by však měly být v budoucnu kompenzovány zkvalitněním poskytovaných služeb, a tudíž zvýšením konkurenceschopnosti společnosti SDV Logistique Internationale na trhu střední a východní Evropy.

ZÁVĚR

Světové trhy se v posledním desetiletí prudce globalizují a rozhodující úlohu na nich přebírají nadnárodní společnosti. V důsledku toho se stává jejich podnikatelské chování určujícím pro stanovení standardů podnikatelské výkonnosti všech firem. Podnikatelské aktivity těchto subjektů jsou zároveň určující také pro posuzování úrovně konkurenceschopnosti jakékoliv firmy, které působí v určitém oboru či odvětví.

Úspěšně se mohou v nových podmínkách konkurenční soutěže na světovém trhu uplatnit jen ty firmy, které se dokáží co nejrychleji přizpůsobit probíhajícím změnám ve svém okolí a vyrovnat se s jejich nároky na provedení obratu v dosavadním pojetí a orientaci jejich podnikatelských aktivit. Stručně lze konstatovat, že úspěšně se v takových podmínkách mohou rozvíjet jen ty firmy, které trvale sledují úroveň vlastní podnikatelské výkonnosti a výrazně investují do jejího zvyšování nebo alespoň udržení.

Tato práce byla zaměřená na hodnocení kritických faktorů úspěšnosti divize dopravy a zasilatelství společnosti Bolloré, SDV Logistique Internationale. Pro hodnocení jsem navrhla metodu benchmarkingu. Hlavní výhodu spatřuji v tom, že je tato metoda procesem neustálého srovnávání organizace s vůdčími firmami kdekoliv na světě s cílem získat informace, které vedou ke zvýšení vlastní výkonnosti. Jak ukázalo projektové řešení, je tato metoda vhodná pro hodnocení kritických faktorů společností a její výsledky či doporučení, pokud jsou danou společností akceptovány a implementovány, vedou ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CARALLI, Richard A. *The critical Success Factor Metod: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management* [online]. c2005, poslední revize 22.2.2005 [cit.2005-03-17] Dostupné z WWW:
<<http://www.sei.cmu.edu/publications/documents/04.reports/04tr010.html>>
- [2] HUOTARI, M.-L., WILSON, T.D. *Determining organizational information needs: the Critical Success Factors approach* [online]. c2001, poslední revize 10.4.2001 [cit.2005-04-14] Dostupné z WWW:
<<http://informationr.net/ir/6-3/paper108.html>>
- [3] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124s. ISBN 80-7226-657-8
- [4] CARALLI, Richard A., WILSON, William R. *Applying Critical Success Factors to Information Security Planning* [online]. c2004, [cit.2005-03-17] Dostupný z WWW: <http://www.cert.org/archive/pdf/secureit_csf.pdf>
- [5] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2001. 305s. ISBN 80-86119-64-5
- [6] HROMKOVÁ, L., HOLOČIOVÁ, Z. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*. 2. vyd. Zlín: Universita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 112s. ISBN 80-7318-270-X
- [7] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management teorie a praxe pro 90. léta*. 2. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1996. 244s. ISBN 80-85943-19-0

- [8] DOBBINS, James H., DONELLY, Richard G. *Summary Research Report on Critical Success Factors in Federál Government Program Management* [online]. [cit. 2005-04-24] Dostupný z WWW: <[http:// www.dau.mil/pubs/arq/98arq/dobbins.pdf](http://www.dau.mil/pubs/arq/98arq/dobbins.pdf)>
- [9] *Vertaasis Applying Method to Madness* [online]. c2002, [cit. 2005-03-19] Dostupný z WWW: <<http://www.vertaasis.com/glossary.php>>
- [10] TRANSPORT INTELLIGENCE LTD. *Central and Eastern Europe Logistics Report*. 1. vyd. Cambridge: Transport Inteligence Ltd, 2004. 196s.
- [11] firemní materiály společnosti SDV Logistique Internationale
- [12] Česká společnost pro jakost *Benchmarking* [online]. c2002, [cit. 2005-05-01] Dostupný z WWW: <<http://www.benchmarking.cz/benchmarking.asp>>
- [13] HAMMER, M. *Agenda 21*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 258s. ISBN 80-7261-074-0
- [14] KARLÖF, B., ÖSTBLOM, S. *Benchmarking*. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1995. 135s. ISBN 80-85865-23-8

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KFÚ	kritické faktory úspěchu
CEE	země střední a východní Evropy
EU	Evropská Unie
CAGR	Compound Annual Growth Rate
např.	například
tzn.	to znamená
resp.	respektive
atd.	a tak dále
mil.	milion

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Strategické plánování v organizaci	11
Obr. 2. Vztah mezi cíly a KFÚ	16
Obr. 3. Příklad průmyslových KFÚ pro leteckou společnost	19
Obr. 4. Příklad konkurenčních KFÚ pro leteckou společnost	20
Obr. 5. Příklad KFÚ prostředí pro leteckou společnost	21
Obr. 6. Příklad časových KFÚ pro leteckou společnost	23
Obr. 7. Příklad KFÚ pozice managementu pro manažera letecké společnosti	24
Obr. 8. Příklad hierarchie KFÚ v organizaci	26
Obr. 9. Etapy benchmarkingu	55
Obr. 10. Projektový tým	56

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vztahy mezi KFÚ a různými zdroji KFÚ	27
Tab. 2. Trh silniční dopravy v zemích CEE	33
Tab. 3. Růst trhu silniční dopravy zemí střední a východní Evropy v mil. EUR	34
Tab. 4. Růst trhu logistických služeb zemí střední a východní Evropy v mil. EUR	35
Tab. 5. Dopad rozšíření EU pro společnost	37
Tab. 6. Změny v obchodních aktivitách	37
Tab. 7. Další změny při rozšíření EU	39
Tab. 8 . Kritické faktory úspěchu mezinárodní společnosti	52
Tab. 9 . Kritické faktory úspěchu SDV Logistique Internationale	53
Tab. 10 . Přiřazení váhy kritickým faktorům úspěchu	62
Tab. 11. Srovnání kritických faktorů úspěchu	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Růst trhu silniční dopravy zemí střední a východní Evropy v mil. EUR	34
Graf 2. Růst trhu logistických služeb zemí střední a východní Evropy v mil. EUR	35
Graf 3. Prospěch společnosti při rozšíření EU	36
Graf 4. Změny v cenách	38
Graf 5. Změny v operacích	39
Graf 6. Vývoj produktů	40
Graf 7. Změny v síti	41
Graf 8. Procentuální podíl zaměstnanců v jednotlivých aktivitách společnosti	46

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník pro SDV Logistique Internationale / partnera v benchmarkingu.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO SDV LOGISTIQUE INTERNATIONALE / PARTNERA V BENCHMARKINGU

Dotazník pro SDV Logistique Internationale / partnera v benchmarkingu

Název firmy:

Sídlo firmy:

E-mail:

1/ Na kterých trzích ve střední a východní Evropě působíte?

- | | |
|--|------------------------------------|
| ☐ Polsko | ☐ Rusko |
| ☐ Česká Republika | ☐ Slovensko |
| ☐ Maďarsko | ☐ Slovinsko |
| ☐ Bulharsko | ☐ Estonsko |
| ☐ Lotyšsko | ☐ Rumunsko |

2/ Z kolika procent spolupracujete v těchto zemích

se svými dceřinnými společnostmi %

se smluvním partnery %

3/ Jaké služby poskytujete v regionu střední a východní Evropy?

- | | |
|--|---|
| ☐ silniční | ☐ expresní |
| ☐ železniční | ☐ kontejnerová přeprava |
| ☐ letecká | ☐ kurýrní služby |
| ☐ námořní | ☐ skladování |
| ☐ říční | ☐ služby s přidanou hodnotou |
| ☐ sběrná služba | |

4/ Kolik mate v jednotlivých zemích kanceláří dceřinných společností?

Polsko		Rusko	
Česká Republika		Slovensko	
Maďarsko		Slovinsko	
Bulharsko		Estonsko	
Lotyšsko		Rumunsko	

5/ Jaký je počet zaměstnanců v jednotlivých zemích?

Polsko		Rusko	
Česká Republika		Slovensko	
Maďarsko		Slovinsko	
Bulharsko		Estonsko	
Lotyšsko		Rumunsko	

6/ Jakým způsobem vstupujete na trhy střední a východní Evropy?

☐ joint venture ☐ akvizice ☐ fuze

7/ Jak způsob vstupu na trhy procentuálně používáte?

joint venture %
akvizice %
fuze %

8/ Existuje ve vaší společnosti oddělení, které provádí analýzu požadavků zákazníků?

☐ ANO ☐ NE

9/ Jak se vaše společnost staví ke kvalitě poskytovaných služeb?

☐ stejná kvalita služeb ☐ zvyšující se kvalita služeb ☐ špičková kvalita

10/ Jakou pozornost vaše společnost věnuje komunikaci s dodavateli a zákazníky?

(vyberte ze škály 1 až 5, kde 1 znamená vůbec žádnou a 5 vysokou)

11/ Jaký má vaše společnost postoj k certifikátu jakosti?

☐ již získala ☐ uvažuje o získání ☐ neuvažuje vůbec

12/ Které s činností personálního řízení vaše společnost vykonává?

☐

organizace

☐

odměňování

☐

zabezpečení pracovních zdrojů

☐

zaměstnanecké vztahy

☐

získávání a výběr pracovníků

☐

vzdělávání zaměstnanců

☐

řízení výkonu

☐

zdraví a bezpečnost práce a služby

☐

správa zaměstnaneckých osobních
záležitostí

pro zaměstnance

13/ Jakou pozornost vaše společnost věnuje řízení finančních zdrojů?

(vyberte ze škály 1 až 5, kde 1 znamená vůbec žádnou a 5 vysokou)

14/ Je ve vaší firmě zajištěna dostatečná informovanost?

☐

ANO

☐

NE

15/ Jak se vaše firma staví k expanzi na trhy střední a východní Evropy?

☐

zachovat stávající počet kanceláří

☐

zvýšit počet kanceláří

☐

snížit počet kanceláří