

Smluvní logistika – nástroj optimalizace?

Jedna z obvyklejších definic říká, že smluvní logistika je předání logistických aktivit podniku logistickému operátorovi, a to na základě dlouhodobých smluv. Toto první předání se zpravidla rodí až na základě dlouhodobé spolupráce v určitých segmentech logistiky. Proto se také nejvíce logistických operátorů rekrutuje ze speditérů, kteří pracují jako „architekti“ dopravního řetězce, organizují dopravu, zabezpečují manipulace a skladování, poskytují informace a provádějí vyrovnávání výkonů s dodavateli. Vyčlenění logistiky smluvním partnerem je pak jakýmsi vrcholem spolupráce, ovšem velmi vždy záleží na cílech a očekáváních tohoto převzetí.

Smlouvy v logistice

Český obchodní zákoník nezná pojem logistika. Při uzavírání kontraktu firmy většinou postupují dvěma způsoby. Buď uzavřením rámcové smlouvy o spolupráci v oblasti logistiky (smlouva nepojmenovaná dle OZ) a uzavíráním dalších dílčích smluv na činnosti prováděné logistikem pojmenovaných OZ. Jedná se o smlouvy zasilatelské, o přepravě věci, mandátní na zastupování v celním řízení, o skladování, nájemní smlouvy, smlouvy komisionářské, smlouvu kupní atd.

Druhý způsob je uzavírání tzv. nepojmenovaných smluv, a to buď jedné rozsáhlé a velmi podrobné, nebo řadu dílčích na různé netypické činnosti. Například smlouva o pronájmu obalů a palet, smlouva o vedení zákaznických obalových kont, o vedení intrastatu, provádění nakládky a vykládky za odesílatele a příjemce, mytí a opravu obalů, polepování, montáže apod. Klienti logistických společností dávají podle mého názoru přednost uzavření jedné smlouvy. To mnohdy přináší problémy při řešení odpovědnosti z jednotlivých činností, které jsou upraveny smluvně v obchodním zákoníku jako smlouva pojmenovaná. Svaz spedice a logistiky ČR ve svých obecných zasilatelských podmínkách stanovuje sice přísnější a podrobnější pravidla oproti příslušným ustanovením OZ o zasilatelské smlouvě, nicméně tato jsou doplněna pouze o odkaz na smlouvu o skladování z OZ.

Trh kontraktní logistiky ČR v době recese

Mnohé zákaznické vztahy se v tomto období narušily a poškodily. Pro mnoho zadavatelů bylo východiskem snižování nákladů za každou cenu. Stranou šly všechny poučky a memoranda o 3PL, 4PL a komplexním outsourcingu. Zákazníka zajímala a dodnes mnohé zajímá cena, a teprve potom kvalita a komplexnost služby. Přebytek přepravních a skladovacích kapacit velmi snížil vyjednávací sílu stávajících dodavatelů. Síla kupujících byla vysoká, navíc umocněná i malou diferenciací služeb logistických operátorů. Pokud tedy neexistují dodavatelské smlouvy, je i provedení změny dodavatele nákladově nenáročná. Rivalita v logistice je dlouhodobě velmi silná a tlak na cenu odstartoval cenový kolotoč. Speditéři v roli poskytovatelů smluvní logistiky tento tlak na ceny přepravních služeb spo-

luytvářeli jako zástupci příkazců, a to samozřejmě mělo negativní dopad i na čistě dopravní branži. Hospodářské zpomalení ČR přispělo k tlaku na cenu logistických služeb, a tím se v odvětví zvyšovala konkurence se všemi obvyklými důsledky.

Šance firem středního stavu

Trh logistiky je obecně považován za velmi roztržštěný s řadou malých a středních podniků. Velcí mezinárodní i regionální hráči se budou pravděpodobně snažit využít současné situace ke vstupům na nové trhy nebo upevnit své postavení regionálními akvizicemi. Firmy středního stavu - aby nezahynuly z důvodů insolvence nebo prodeje - mají šanci uplatnit se regionálně zvýrazňováním svých silných stránek a samozřejmě také určitou specializací a možná i kooperací s těmi velkými. Smluvní partneři střední velikosti mají největší výhodu v pružnosti a umění vytvořit řešení na míru odlišné od koncernových standardů. Nezbytnou, nikoliv však jedinou podmínkou je IT řešení přizpůsobené klientovým potřebám a systémům.

Je vlastní infrastruktura důležitá?

Ještě nedávno se tvrdilo, že čistá smluvní logistika má velký růstový potenciál a velkou budoucnost. V poslední době se ale ukazuje, že to bez vlastní sítě v pozemní dopravě přece jen tak dobře

nefunguje. Renomovaná německá společnost před časem zveřejnila výsledky průzkumu, kde mj. uvádí: „specializovaní smluvní logistici s náročnými službami přidávajícími hodnotu jsou mnohem méně úspěšní než podniky, které nabízejí smluvní logistiku jako dodatkovou službu a namísto toho se zaměřují na klíčovou aktivitu postavenou na síti“. Burzovní boom v minulosti vedl k víře, že nejuspěšnějšími v logistice budou ti, kteří prodávají čisté služby, aniž by investovali do svého movitého i nemovitého vybavení. Toto pojetí se již ukazuje jako nepravdivé. Jinak řečeno, velmi málo zákazníků je ochotno dobře zaplatit za služby přidávající hodnotu jejich produktu. Základem každé cenové kalkulace zůstávají přepravní a spediční služby a skladování s manipulací. V období recese to platí dvojnásobně.

Ziskovost a perspektivy rozvoje smluvní logistiky

V rámci ostrého konkurenčního boje se chtějí někteří speditéři v ČR zaměřit na smluvní logistiku a doplnit tak klasické dopravní činnosti o přidanou hodnotu. Jde samozřejmě i o jistý druh stabilizace vztahů s klientem. Myslím, že to je správná cesta. Ukazuje se totiž, že smluvní logistika se vyplatí v kombinaci s jinými logistickými a dopravními aktivitami. Důvodem je to, že zákazníci sice požadují stále více i složitějších výkonů, nejsou však připraveni za ně přiměřeně zaplatit. Aby poskytovatelé zůstali v zisku, musejí ve svých vlastních sítích nebo kooperacích optimalizovat náklady a využívat svá zařízení a organizaci co nejefektivněji.

Období končící recese, jak pevně doufám, možná vrátí i optimistický pohled na úlohu smluvní logistiky jako možného nástroje optimalizace nákladů. V současné době šlo rozhodně jen o absolutní úspory. Možná se budeme brzy zabývat vztahem dopravních nákladů k přepravovanému množství a časovým možnostem. Myslím, že trend dopravovat vše just-in time nebude vzhledem k připravovaným opatřením v daních a mýtném stále aktuální. Další poskytovatelé neprozkoumanou oblastí je opatřovací logistika včetně optimalizace zásob. Takže připravujeme se, práce bude dost. ■

*Jan Kučera
předseda logistického klubu
Svaz spedice a logistiky ČR*



Regionální průmyslová logistika v praxi

O smluvní logistice se hodně mluví. Řada společností ji nabízí, je předmětem odborných článků. Co vše se pod tímto pojmem skrývá a kam až sahají její možnosti? Jak se s touto výzvou může v praxi vypořádat lokální poskytovatel logistických služeb?



S pojmem logistika se dnes setkáváme na každém kroku. Ať již s přívlastkem nebo bez, stala se logistika nedílnou součástí nabídky firem poskytujících služby v této oblasti. Všichni ji nabízejí, snaží se zaujmout zákazníka a získat ho na svou stranu. Co ale opravdu firmy nabízejí? Ještě před několika lety bylo vnímání mnoha zákazníků zúženo na rovnici: logistika = doprava a skladování. Dnes se již téměř všichni naučili vnímat logistiku jako něco víc. Stále více firem nabízí svým zákazníkům nový pohled na činnosti, které mnozí nedávno považovali z pohledu logistiky za nedobytné pevnosti.

Jak tedy v praxi vypadá smluvní logistika v podání českého poskytovatele logistických služeb? Společnost BOHEMIA CARGO působí na trhu od roku 1997. Od svého založení se vypracovala z lokální spediční firmy do pozice významného poskytovatele širokého spektra logistických služeb. Úspěšný rozvoj firmy provází snaha o poskytování takových služeb, které přinesou zákazníkovi vždy něco víc, než je na trhu obvyklé. Každá dlouhodobá spolupráce pak musí být postavena na vzájemné důvěře, jež je výchozím předpokladem pro realizaci projektů přesahujících rámec běžně nabízených služeb.

■ **Kudy tedy vede cesta ke spokojeným zákazníkům?**

V roce 2002 přišel zákazník, dodavatel v oblasti automotive, s požadavkem na zajištění čistoty vratných přepravních obalů určených pro přepravu motorových pístů do výroby. Výrobci automobilů požadují od dodavatelů prvotřídní servis ve všech oblastech. Čistota dodávaných komponentů je jedním z klíčových faktorů. Nabízelo se několik možných řešení. Od mytí ve vlastní režii ve výrobním areálu, přes specializovanou firmu zajišťující službu ve svých prostorách, až po integraci do stávajícího logistického řetězce. Základním požadavkem byla spolehlivost dodávky, ekonomická výhodnost řešení a v neposlední řadě zájem zákazníka na co možná nejjednodušším fungování systému. Jako nejvýhodnější se ukázala nabídka logistické společnosti integrovat mytí průmyslových přepravků přímo do oběhu obalů. Přepravky,

vracející se od zákazníků, byly a jsou skladovány u logistického partnera, který zároveň zajišťuje jejich mytí a sušení. Zpět do výroby jsou dodávány pouze čisté a vysušené obaly, splňující náročné požadavky zákazníka. Zavedení mytí průmyslových přepravků do logistického procesu bylo jedním z prvních firemních projektů smluvní logistiky. Je potěšující, že řešení navržené v roce 2002 úspěšně funguje i dnes.

■ **Jak může vypadat komplexní řešení zákaznické logistiky?**

Představa, že někdo přijde za zákazníkem, nabídne mu spolupráci v tučtu oblastí a dostane zelenou na realizaci svých plánů, je mylná. Cesta k integraci poskytovatele služeb do procesů zákazníka je vždy dlouhá. Nestačí jen předložit řešení, mnohem důležitější je přesvědčit zákazníka, aby svěřil své činnosti do vašich rukou. Příkladem může být výrobce hliníkových výrobků Alcan. Spolupráce s touto společností započala již v roce 1998. Na začátku bylo „klasické“ zajištění zásilatelských služeb pro expedované výrobky. Časem se spolupráce rozšířila o dovoz surovin na vstupu, celní služby a zastupování v celním řízení, po vstupu do EU o zajištění evidence INTRASTAT. Od roku 2005 zajišťuje BOHEMIA CARGO správu a evidenci vratných obalů. Část obalů vlastní a pronajímá dle aktuální potřeby zákazníka. K logistice neodmyslitelně patří také manipulace se zbožím a jeho ložení na dopravní prostředky. Ke správnému ložení je potřeba široká znalost problematiky a mnoho zkušeností. Odpovědnost odesílatele za správné uložení nákladu je zakotvena i v několika právních předpisech.

Expedice zboží a její možná selhání se přímo dotýkají zákazníků. Pro firmy se vždy jedná o velmi citlivou oblast. Zásadní rozhodnutí v tomto směru padlo v roce 2006. Odpovědnost za expedici převzal poskytovatel logistických služeb. Převodem pracovníků a odpovědnosti bylo významným krokem ke komplexnímu servisu v logistice.

Podstatou logistiky je vykrývání časových a věcných nesouladů mezi výrobou a spotřebou produktů. Nedílnou součástí služeb v této oblasti je proto skladování. I zde lze nalézt prostor pro inovace a nové nápady. Kromě skladování vstupních surovin a hotových výrobků je součástí spolupráce i unikátní projekt skladování a nákupu pomocných a režijních materiálů. Impulsem pro celé řešení byl požadavek zákazníka na vyčlenění těchto materiálů mimo areál výrobního závodu a zajištění plynulých dodávek do výroby a ostatních oddělení v rámci závodu. Ze strany poskytovatele byla nabídka rozšířena o možnost zajištění nákupu těchto materiálů, jejich dopravy, evidenci a financování.

Konečné řešení zahrnuje pořízení surovin a materiálů na účet poskytovatele služby, jejich skladování a inventarizaci, postupnou optimalizaci skladových zásob v návaznosti na aktuální potřeby zákazníka, pravidelné závozy přímo na výrobní linky a ostatní pracoviště. Součástí servisu je i neustálá pohotovost pro případ nepředvídatelných událostí. V takovém okamžiku musí být požadované zboží na místě u zákazníka i mimo pracovní dobu do 120 minut, a to 24 hodin denně, sedm dní v týdnu.

Nejen v logistice platí, že každý vztah se musí rozvíjet. Další výzvou je připravovaný projekt na zajištění vnitrofiremní dopravy primární suroviny. Vzhledem k vnitrofiremním přesunům materiálu v řádech tisíců tun měsíčně půjde jistě o zajímavý úkol.

■ **Ne každý zákazník musí být „komplexní“, rozhodují maličkosti.**

Předpokladem k získání zákazníka je vždy schopnost zaujmout něčím jeho pozornost. Velcí nadná-



rodní hráči oslovují své zákazníky skrze tržní podíly a globální záběr. Lokální poskytovatelé nabízejí osobní přístup, služby na míru, případně něco navíc. Pomineme-li cenu, která je alfou a omegou každé nabídky, zůstává právě to něco, co může zvrátit rozhodnutí zákazníka ve váš prospěch.

BOHEMIA CARGO nabízí v tomto směru například služby v oblasti vzdělávání zaměstnanců - pravidelná školení obsluhy manipulační techniky, školení řidičů referenčních vozidel, vzdělávání zaměstnanců v oblasti dopravy, skladování a logistiky obecně. Zákazníci velmi oceňují například informace o balení zboží a možnostech jeho ukládání na dopravní prostředky.

■ **A jaká je tedy budoucnost lokálních firem poskytujících služby ve smluvní logistice?**

14. října 2008 vyšel v jednom časopise zabývajícím se logistikou zajímavý článek, který začínal větou: „Logistice se daří a má před sebou více než sedm tučných let.“ Nevím, jak by většina z nás hodnotila tuto informaci dnes, s odstupem dvou let. Pokud nás něco do budoucna opravdu čeká, je to tvrdá práce při hledání nových řešení, která naši zákazníci ocení. To, jestli naše další léta budou tučná či ne, rozhodnou totiž právě oni. ■

Ing. Michal Svoboda
BOHEMIA CARGO s.r.o.

Contractual Logistics – Instrument of Optimisation?

One of common definitions says contractual logistics is transfer of company's logistic activities to a logistic operator based on long-term contracts. The first "handover" usually takes place only after long-term cooperation in certain logistic segments. That is why most logistic operators come from the group of forwarders that work as "architects" of the transport chain, organise transport, secure handling and warehousing, provide information and pay for work to contractors. Commissioning of logistics to a contractual partner is a crest of cooperation; however, it always depends on the objectives and expected results.

Contracts in logistics

The Czech Commercial Code does not know the term "logistics". When entering into a contract, Czech companies usually proceed in two ways. The first option is to conclude a general contract on cooperation in the field of logistics and then enter into subcontracts on activities performed by the logistic operator, as specifically mentioned in the Commercial Code (CC). It means forwarding contracts, contracts on carriage of things, mandate contracts on representation in customs procedures, contracts on storage, lease contracts, commission agent contracts, sales contracts, etc.

The second option is to enter into innominate contracts in the form of a single extensive and very detail contract or a number of separate contracts on various custom-made activities. It is for example a contract on lease of cases and pallets, a contract on administration of customer's packaging accounts, administration of intrastat, on loading and unloading on consigner's behalf, cleaning and repairs of packaging, labelling, assembly, etc. In my opinion clients of logistic companies prefer to conclude a single contract. That often leads to problems when responsibility should be allocated for individual activities that are established in the Commercial Code as nominate. The Association of Forwarding and Logistics of the Czech Republic defines stricter and more detail rules in its general forwarding terms and conditions compared to the respective provisions of CC, however, they are only complemented by a reference to a contract on storage in accordance with CC.

Czech contractual logistics market in time of recession

Many client relations have impaired recently. For many clients the only way out was cost reduction at any rate. All theories about 3PL, 4PL and complex outsourcing have been left aside. The client was and often still is interested in price and service quality and complexity comes only after. The surplus of transport and warehousing capacities has dramatically weakened the bargaining position of existing contractors. The power of buyers was big, even augmented by the

low level of differentiation of logistic operators' services. If there are no supply contracts, to replace the contractor is almost cost-free. Rivalry in logistics has been very strong in the long-term and the price pressure has started a whirl of prices. Forwarders as contractual logistics providers have co-created the pressure on prices of transport services in the role of customer representatives, and that has naturally had



a negative impact on the transport sector itself. The economic recession in the Czech Republic has contributed to the pressure on prices of logistic services and the competition in the sector has intensified with all usual consequences.

Prospects of medium sized companies

The logistic market is generally considered as very fragmented with a number of small and medium sized companies. Big multinational and regional players are likely to try to take a chance on the current situation to enter new markets or strengthen their positions by regional acquisitions. Medium sized companies – not to cease to exist due to insolvency or sale – have an opportunity to gain ground on the regional level by emphasizing their strengths and a certain level

of specialisation and potential certain collaboration with the big ones. Medium sized partners enjoy the advantage of flexibility and ability to create customised solutions different from concern standards. A necessary, however not the only precondition is an IT solution adapted to client needs and systems.

Is own infrastructure important?

Till recently it was believed pure contractual logistics had a big growth potential and great future. However, it has turned out things in land transportation do not go so well without own network. Some time ago a renowned German company published results of a survey which among other things says: "specialised contractual logistic operators with complex services adding value are much less successful than companies that offer contractual logistics as a supplementary service and instead focus on key activities based on a network". The stock-market boom in the past led to belief the most successful in logistics will be those who sell pure services without investing into their movable and immovable equipment. That concept has turned out to be untrue. In other words, very few customers are ready to pay for services adding value to their product. Every cost estimate is based on transport and forwarding services, warehousing and handling. It applies twice as much in time of recession.

Profitability and prospects of contractual logistics

In the intensive competitive struggle some Czech forwarders plan to focus on contractual logistics and top up traditional transport activities by added value. It naturally means certain stabilisation of their client relations. I think it is the right direction. Contractual logistics turns out to be advantageous in combination with other logistic and transport activities. It's because customers tend to request more complex services, however, they are not ready to pay for them adequately. To be profitable, providers need to optimise costs and use their facilities and organisations within their own networks or in cooperation networks as efficiently as possible.

The time of ending recession, as I firmly trust, may bring back an optimistic opinion on the role of contractual logistics as a potential cost optimising instrument. Recently the objective has been just absolute savings. We may be soon concerned with the relation of transport costs to the transported volume and time possibilities.

I think the trend of just-in-time deliveries of all goods will not last due to the planned measures and tolls. Another area unsurveyed by providers is purchasing logistics including inventory optimisation. Get ready; there will be a lot work to do. ■

Jan Kučera
Chairman of the Logistic Club
The Association of Forwarding and Logistics
of the Czech Republic