

Racionalizace vybraných činností v logistickém podniku

Petr Dostál

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr DOSTÁL**

Osobní číslo: **L10260**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Racionalizace vybraných činností v logistickém podniku**

Zásady pro vypracování:

- 1. Vyberte, soustředte a použijte odpovídající informační zdroje k tématu bakalářské práce a aplikujte na vybraný podnik**
- 2. Analyzujte vybrané logistické činnosti v podniku a nalezněte problematická místa**
- 3. Navrhněte opatření vedoucí k odstranění zjištěných problematických míst a zhodnoťte jejich přínos pro podnik**



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] PERNICA, P. Logistika pro 21. století. Praha: Radix. 2004. 1697 s. ISBN 80-86031-59-4.

[2] SIXTA, J., MAČÁT, V. Logistika: teorie a praxe. Praha: Computer Press. 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

[3] SCHULTE, CH. Logistika. Praha: Victoria Publish. 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Musil, Ph.D.

Ústav logistiky

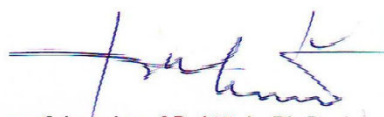
Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 22. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.

děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.

ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 15.2012


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma „Racionalizace vybraných činností v logistickém podniku“. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část charakterizuje logistický podnik a vymezuje silniční nákladní dopravce a služby, které dopravci poskytují. Praktická část se zabývá analýzou jednotlivých částí přepravního procesu u konkrétního dopravce a představením možných způsobů jeho zlepšení.

Klíčová slova: logistický podnik, nákladní doprava, přeprava, přepravní proces

ABSTRACT

This bachelor's degree work is specialized in the topic „Rationalization of Selected Activities in the Logistics Company“. This work is divided into two parts. The theoretic part characterizes logistic company and circumscribes road cargo carrier and services, which the carriers provides. The practical part deals with the analysis of concrete parts of transport process by the concrete carrier and introduction of possible ways of its improvement.

Keywords: logistic company, cargo transport, transport process

Poděkování, motto

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Miroslavovi Musilovi, PhD., za doporučení a věcné připomínky, kterými přispěl k vypracování bakalářské práce.

Petr Dostál

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	11
1.1 POJEM LOGISTICKÝ PODNIK.....	11
1.2 VÝVOJ LOGISTICKÉHO PODNIKU.....	12
2 VÝHODY A NEVÝHODY OUTSOURCINGU LOGISTICKÝCH ČINNOSTÍ	15
3 SLUŽBY SILNIČNÍCH DOPRAVCŮ	17
3.1 VÝZNAM A VÝVOJ PŘEPRAVY A DOPRAVY.....	17
3.2 CHARAKTERISTIKA SILNIČNÍ NÁKLADNÍ PŘEPRAVY	19
3.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SILNIČNÍ NÁKLADNÍ PŘEPRAVU.....	20
3.3.1 Dopravní politika	20
3.3.2 Legislativní úprava.....	22
II PRAKTICKÁ ČÁST	24
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU XYZ	25
4.1 LOGISTICKÉ ČINNOSTI PODNIKU XYZ	25
4.1.1 Objednávka a smluvní zajištění přepravy	25
4.1.2 Přijetí zboží k přepravě a jeho nakládka	27
4.1.3 Vlastní přemístění	28
4.1.4 Řidič	30
4.1.5 Doručení zásilky.....	32
4.1.6 Odpovědnost dopravce.....	33
5 ANALÝZA POSKYTOVANÝCH LOGISTICKÝCH ČINNOSTÍ	34
5.1 PŘIJETÍ OBJEDNÁVKY	34
5.2 NAKLÁDKA A PŘEVZETÍ NÁKLADNÍHO LISTU.....	34
5.3 PŘEKÁŽKY PŘI PŘEMÍSTĚNÍ A OVLIVNĚNÍ ŘIDIČEM	35
5.4 DORUČENÍ ZÁSILKY.....	36
5.5 ODPOVĚDNOST DOPRAVCE	37
6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ LOGISTICKÝCH ČINNOSTÍ	38
6.1 NÁVRHY V OBLASTI PŘIJETÍ OBJEDNÁVKY	38
6.2 NÁVRHY PŘI PŘEVZETÍ ZÁSILKY A JEJÍ NAKLÁDKY	38
6.3 NÁVRHY PRO OBLAST VLASTNÍHO PŘEMÍSTĚNÍ	39
6.4 NÁVRHY V OBLASTI ODEVZDÁNÍ ZÁSILKY.....	39
6.5 NÁVRHY V OBLASTI ODPOVĚDNOSTI DOPRAVCE	40
7 ZHODNOCENÍ NÁVRHU PRO PODNIK	42
7.1 OBJEDNÁVKA	42
7.2 PŘIJETÍ ZBOŽÍ A NAKLÁDKA	42
7.3 VLASTNÍ PŘEMÍSTĚNÍ	43
7.4 DORUČENÍ ZÁSILKY A ODPOVĚDNOST PODNIKU	43
ZÁVĚR	45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	46

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	49
SEZNAM PŘÍLOH.....	50

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma „Racionalizace vybraných činností v logistickém podniku“. V práci bude vymezen tento logistický podnik, který poskytuje výkon některých činností, objasnění jeho významu, vývoje a dále na uvedení výhod ale i nevýhod, které jsou s logistickým podnikem spjaty.

Práce se primárně zaměří na služby poskytované silničními nákladními dopravci, jejich charakteristiku, vymezení významu těchto činností a uvedení faktorů, které určitým způsobem ovlivňují tuto oblast. Konečně stěžejní částí bakalářské práce je racionalizace přepravního procesu. Jedná se o vymezení a následnou analýzu problémových míst jednotlivých kroků tohoto procesu u existujícího podniku poskytujícího přepravní služby a zároveň taktéž případné návrhy a typy pro jejich zlepšení.

Cílem této bakalářské práce je nalezení problémových míst, se kterými se současný poskytovatel logistických služeb v oblasti dopravy potýká, jejich zhodnocení, navržení případných řešení.

Uvedené téma bylo vybráno proto, že náklady, které jsou spojeny s přepravou, představují citelnou finanční zátěž pro výrobní podniky, a proto je i v této souvislosti možné a často i vhodné přenesení výkonu těchto dopravních činností na jiný podnik. K dosažení uvedeného cíle bylo použito především prostudování příslušné literatury k danému tématu, dále konzultací s majitelem podniku a na základě těchto poznatků navržení doporučení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

Před vymezením podstaty pojmu „logistický podnik“, je zapotřebí představit základní termíny, které nepochybně s logistickým podnikem souvisí. V první řadě je to logistika. Logistika jako taková se začala objevovat ve vojenství, kde bylo třeba zabezpečit činnosti spojené s vojenskými jednotkami - vyzbrojení, vybavení, zajištění potravinového zásobování jednotky a v neposlední řadě také odměňování.[13] Ovšem v rámci 20. století se v důsledku ekonomického rozvoje logistika začíná prosazovat i do civilních odvětví a zaujímá velmi výraznou pozici ve strategii podniku. Existuje mnoho definic logistiky, tyto definice jsou z velké části ovlivněny subjektivním pohledem autorů, kteří je poskytují. Jako nejvýstižnější definice logistiky se tak jeví definice velmi obecná, která říká, že je to „disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu“.[8] Synergický efekt z této definice lze chápat jako efekt vzniklý ze spolupráce a ze sladění všech potřebných aktivit.

Dalším základním termínem logistiky je logistický řetězec. Obecně lze logistický řetězec chápat jako „provázané posloupnosti všech činností (aktivit), jejichž uskutečnění je nutnou podmínkou k dosažení daného konečného efektu, který má synergickou povahu.“[8] V této fázi je nutno představit integrovaný logistický řetězec, který se velmi často označuje jako *supply chain management* (dále jen „SCM“). SCM se vyznačuje zabezpečováním činností od dodavatele až ke konečnému či konečným zákazníkům, v některých případech až k recyklaci.[7]

1.1 Pojem logistický podnik

Pro vymezení logistického podniku je nutné pochopit princip outsourcingu. Anglický původ tohoto slova vychází ze slov „outside“ a „resource“, tedy v překladu „vnější“ a „zdroj“. Obecně lze outsourcing chápat jako přenechání nebo přenesení výkonu některých činností podniku na vnější zdroje nebo zjednodušeně řečeno jako „vytěsňování“ či „vytěsnění“ určitých aktivit.“[1] Uvedená strategie podniku vychází ze zásadního rozhodnutí, zda některé služby, procesy apod. mají být realizovány z vlastních nebo cizích zdrojů (princip udělej nebo nakup). [7] Z uvedeného vyplývá, že na jedné straně tohoto partnerství stojí podnik, který outsorcuje některé činnosti (dále partnerský podnik) a na druhé straně specializovaný podnik poskytující výkon těchto činností.

Podnik, který na sebe přebírá zodpovědnost za výkon outsourcovaných činností, se nazývá „Poskytovatel logistických služeb“. Poskytovatel logistických služeb je externí podnik, který spolupracuje většinou s výrobním podnikem a jehož specializací je poskytování služeb a to především v oblasti zásobovacích a distribučních řetězců. [10] Tento podnik nabízí poskytování individualizovaných služeb „a to od přepravy dílů, komponent či hotových výrobků, jejich skladování, třídění a kompletace až po přebírání plné odpovědnosti za logistické uspokojení potřeb zákazníka nebo skupiny zákazníků podle objednávek a to na základě logistického know-how dodaného poskytovatelem logistické služby“.[8] V této fázi je potřeba zdůraznit, že pojem logistický podnik bude dále používán jako zastřešující termín pro poskytovatele logistických služeb.

Z výše uvedených pojmů je možno pochopit smysl a funkci logistického podniku a definovat ho jako podnik, který se prostřednictvím svých logistických činností (služeb) integruje do logistických řetězců několika podniků a tím na sebe přebírá odpovědnost za výkon outsourcovaných logistických činností ze stran těchto partnerských podniků. Převzetím odpovědnosti se logistický podnik zavazuje k optimalizaci prováděných činností a tedy pro ostatní podniky k dosažení efektivního snížení logistických nákladů. Cílem partnerství je spokojenost budoucích konečných zákazníků. [11]

Tento partnerský vztah, pokud trvá několik let, vytváří na obou stranách, tedy na straně logistického podniku a podniku, který outsourcuje, prostředí, ve kterém se odbourává pocit nedůvěry a vytváří se partnerská spolupráce (strategická aliance), ve které se každá ze stran zaměřuje na plnění činností, které jsou předmětem její specializace. [11] Zjednodušeně řečeno členové aliance „musí plnit svou konkrétně vymezenou úlohu v jednoznačně definované a pochopené funkční oblasti (v logistických procesech) a musí se na tuto úlohu dívat z hlediska toho, jak přispívá k vzájemnému partnerství.“ Pochopení a přijetí podnikové kultury a hodnot partnera ze strany logistického podniku je klíčový faktor pro efektivní fungování aliance.[8]

1.2 Vývoj logistického podniku

S neustále se vyvíjejícím trhem a potřebou reagování na tento vývoj ze strany podniku musel i logistický podnik na tento vývoj reagovat v podobě rozšiřování kvality a kvantity poskytovaných služeb. Tento vývoj lze demonstrovat na úrovních služeb poskytovaných v rámci dopravy. V první řadě jsou to služby operátora, který nabízí využití dopravního nebo přepravního prostředku. Další úrovní jsou služby dopravce, který je vlastníkem, spo-

lůvlastníkem nebo provozovatelem dopravního prostředku a který umožňuje spojení mezi místem odeslání a místem určení. Další možnou variantou je využití služeb dopravní sítě, a to v podobě zajištění návaznosti mezi přepravou a dopravními uzly. Tradičně to mohou být služby železniční nebo letové sítě.[11]

Výrazným krokem kupředu je využití jednooborové dopravní logistiky, která prostřednictvím jednoho dopravního oboru v sobě zahrnuje i možnost individualizovaných služeb přidávajících hodnotu. Dalším krokem rozšíření z využití jednoho oboru je rozšíření na vícero oborů. V tomto pojetí lze hovořit o úrovni dopravní logistiky, která „koordinuje, synchronizuje a optimalizuje pohyby zásilek po dopravních sítích od místa a okamžiku vstupu zásilek do sítě až po místo a okamžik jejich výstupu ze sítě.“[8] Příkladem je komplexní využití pozemních, letových a námořních sítí.

A pokud podnik dospěje od realizování jednotlivých logistických služeb až k celkové realizaci logistického řetězce společně s poradenstvím, je možno hovořit o službách logistického podniku. V tomto případě jde o poskytování logistických služeb na úrovni 3PL neboli Third Party Logistics Providers. [10] Z logiky věci předchází úroveň 1PL (First Party Logistic Providers) a 2PL (Second Party Logistics Providers). V případě 1PL realizuje výrobce logistické služby ryze prostřednictvím svých prostředků. V další úrovni – 2PL - dochází již k určitému outsourcingu některých činností. Konkrétní předmět podnikání v této úrovni začíná být hlavní činností podniku a např. skladování či doprava, které jsou spojeny s časovými i finančními náklady, přenechává specializovaným podnikům.[3]

Další úroveň je poskytování služeb 4PL (Fourth Party Logistics Providers), jejichž podstatou je řízení jednotného logistického řetězce a s tím spojené komplexní služby v podobě zpracování analýzy, projektového řešení a v konečné fázi komplexní realizace logistického řetězce jednoho či více klientských podniků. Tak se z něj stává integrátor, který využívá a sladuje činnost několika specializovaných poskytovatelů.[3] Poskytování služeb na úrovni 5PL (Fifth Party Logistics Providers) v praxi znamená využití vlastního know-how spojeného a vystupujícího jako virtuální podnik, který poskytuje logistické služby s využitím cizích zdrojů, kapacit a technologií.

Poslední vývojovou fází poskytování služeb je úroveň LLP (Lead Logistics Provider). Co se týče rozsahu poskytování služeb je tato úroveň více než srovnatelná s 4PL a 5PL, avšak výrazným rozdílem je fakt, že LLP k zajišťování logistických služeb disponuje vlastními prostředky a má tedy vybudovanou vlastní logistickou síť. Nejčastěji využívanou

formou partnerství mezi výrobcí zboží a poskytovateli služeb je forma zasilatelství. Tato forma se vyznačuje přepravou věcí vlastním jménem zasílatele v zájmu příkazce a na příkazcův účet. [9]

2 VÝHODY A NEVÝHODY OUTSOURCINGU LOGISTICKÝCH ČINNOSTÍ

S vyčleňováním a přenecháváním výkonu logistických činností na jiné podniky je spojeno mnoho důsledků. Pro strategické rozhodnutí podniku, zda využít služby logistického podniku či nikoli, se v současné době stává klíčovým faktorem snížení nákladů. Podnik se však nemůže rozhodnout toliko na základě potřeby snížení nákladů nebo pouhého záměru zbavit se odpovědnosti za výkon určitých činností jejich přenesením na logistický podnik. V první řadě musí mít podnik ujasněnou svou strategii a mít specifikovány služby, jejichž plnění požaduje po logistickém podniku. Základem bude rozhodnutí, zda zabezpečit výkon jen některých činností nebo celkového logistického řetězce (outsourcing v logistice nebo outsourcing logistiky), dále také ochota a schopnost poskytnout důvěrné informace důležité pro vytvoření spolupráce a také zda zvolit dlouhodobější nebo krátkodobější spolupráci.[7] Podnik se musí rozhodnout na základě analýz založených na vlastních individuálních prvcích.

Při tvorbě takových analýz musí podnik pracovat kromě jeho individuálního charakteru také s obecnými výhodami a nevýhodami využití služeb logistického podniku. Základním faktorem pro využití jeho služeb je obsahová náročnost aktivit spojených s vedením podniku. To znamená, že díky rozsáhlé agendě se management podniku nemůže věnovat plně činnostem, které jsou hlavním předmětem podnikání, proto je efektivní vedlejší činnosti podnikání přenechat specializovanému podniku. Dalšími důvody pro využití služeb logistického podniku jsou úsilí o vstoupení na mezinárodní či dokonce světovou úroveň, získání konkurenční výhody. [7] Uvedené důvody souvisí především se zvolením strategie daného podniku. Ovšem jsou zde i důvody, které se projeví v kratším časovém horizontu, je to zpravidla úspora nákladů.

Lze tedy vyložit několik základních výhod, které plynou pro partnerský podnik spojených s využitím služeb logistického podniku:[1]

- koncentrace na hlavní činnost;
- přístup ke světové úrovni;
- nástup nových technologií;
- snížení nákladů;
- lepší řízení okrajových aktivit;
- sdílení rizik mezi podniky.

S využitím služeb logistického podniku jsou spojeny i nevýhody. Je třeba zdůraznit, že většina těchto nevýhod plyne z nedostatečných informací o logistickém podniku. Před vznikem spolupráce si partnerský podnik musí zjistit relevantní informace o logistickém podniku a to zejména jeho historii, logistické zkušenosti, zda podnik disponuje nejlepším know-how, úroveň logistických technologií, současná pozice na trhu, úroveň a rychlost poskytovaných služeb. Může to být celá řada dalších kritérií pro volbu logistického podniku. Pokud získané informace poskytují kladná východiska pro nadcházející spolupráci, dochází ke značné eliminaci nevýhod, které jsou obecně spojeny s využitím služeb logistického podniku. Jsou to zejména tyto nevýhody:[1]

- nízká operabilita;
- ztráta kontroly nad procesem;
- nevratnost rozhodnutí;
- rizika nízké úrovně služeb;
- rizika krachu poskytovatele;
- zastaralé technologie;
- nekontrolovatelné toky poskytnutých informací mimo partnerský vztah.

3 SLUŽBY SILNIČNÍCH DOPRAVCŮ

V předchozí kapitole je uvedena obecná charakteristika outsourcingu, logistického podniku a výhody a nevýhody tohoto přístupu. Po představení obecných faktů lze pokračovat v zaměření se na konkrétní služby logistického podniku. Velmi důležitou oblastí logistiky, která zahrnuje široké spektrum logistických služeb je dopravní logistika. Dopravní logistika „koordinuje a optimalizuje pohyby zásilek a cestujících (přepravních elementů) po dopravní síti od místa a okamžiku jejich vstupu do sítě až po místo a okamžik jejich výstupu ze sítě, tzn. u zásilek počínaje jejich převzetím od přepravce – odesílatele až po předání přepravci – příjemci.“[12] Z této obsáhlé definice je možno vyvodit závěr, že dopravní logistika se zabývá přemístěním zboží a osob po dopravní síti.

Přemísťovací činnosti, tedy přepravní služby¹ veřejnosti, uskutečňují dopravci, kteří prodávají přepravní službu, buď na komerční bázi za účelem zisku, nebo jako veřejnou službu dopravci S tímto je také spojen pojem dopravní proces, který se skládá z výrobní a spotřební stránky. Výrobní stránka nebo rovněž výrobní proces dopravy znamená změnu místa i prostoru dopravního prostředku a spotřební stránka, nazývaná jako přeprava či přepravní proces, představuje změnu místa a prostoru přepravovaného statku, je to produkt dopravy a spotřebovává vyrobený užitečný efekt.[13] Tato kapitola se věnuje teoretickému představení problematiky silniční nákladní přepravy, jejímu vývoji a také faktorům, které přepravu ovlivňují. Kromě jiného představuje teoretický základ pro praktickou část této práce.

3.1 Význam a vývoj přepravy a dopravy

S přemísťováním osob a zboží je spojena další významná role dopravy, kterou tato hraje v ekonomickém rozvoji společnosti a také ve zvyšování její životní úrovně. Doprava a přeprava již od minulosti spoluvytvářejí národní i mezinárodní hospodářství a podílejí se na rozvoji dělby práce. Koncem 20. a počátkem 21. století přepravní služby stále více nabírají na své důležitosti a stávají se neodmyslitelnou součástí všech ekonomických systémů. Mají-li být tyto ekonomické systémy úspěšné je nesmírně důležitá jejich provázanost s dopravními soustavami. Tato provázanost souvisí s charakterem používaných dopravních

¹Přepravní služby – zahrnují celý komplex činností souvisejících s vlastním procesem přemísťování substrátů (zboží), a to včetně samostatného přemísťování (tj. včetně vlastní dopravní služby)

prostředků a dále s hustotou a kvalitou dopravní infrastruktury se souvztažným napojením na mezinárodní infrastrukturu.[5]

Doprava je neodmyslitelnou součástí dějin člověka, který si již v pravěku vytvářel stezky, po nichž putoval za příležitostí lovu nebo obživy. Samozřejmě, úměrně tomu, jak se člověk vyvíjel, potřebovala se i doprava přizpůsobovat lidským potřebám a docházelo k jejímu rozvoji. V průběhu času se staly klíčovým prostředkem pro obchodování lodě a docházelo k jejich zdokonalování. Přirozeně rozvoj dopravních prostředků probíhal i na souši, když byly vynalézány stále dokonalejší vozy. Velkým průlomem v dopravě byl vynález parního stroje v roce 1712, který současně předznamenal rozvoj dopravy železniční.

Parní pohon se snažili využít vynálezci i u automobilů, ale za opravdový milník ve vývoji automobilů lze považovat až vynález spalovacího motoru v roce 1886 a o pár let později v roce 1895 vynález vznětového motoru. Co se týče vzdušné dopravy, významným krokem kupředu byl vzdušný balón z roku 1783 a historický první let roku 1903 předznamenal vznik letecké dopravy. Od počátku 20. století se doprava rozvíjela nesmírnou rychlostí, což přinášelo stále dokonalejší technické stroje, které usnadňovali lidem fyzickou práci. Rozvoj dopravy znamenal také celou řadu problémů, jako například vyřešení otázky, jak dopravu racionálně řídit, využívat a organizovat. Díky její složitosti a nutnosti se stala doprava nejen běžnou a každodenní součástí lidského života, nýbrž zároveň oborem, kterým se zabývá nemalý počet odborníků.

Doprava v současnosti vytváří komplexní dopravní systém, jenž je provázaný jednotlivými druhy dopravy, které se liší podle různých hledisek - především to je charakter dopravní cesty a dopravních prostředků. Dle zmíněného aspektu existuje doprava železniční, silniční, vodní (říční), námořní a nekonvenční doprava, mezi níž lze zařadit dopravu potrubní. Dále lze dopravu třídit podle okruhu uživatelů na dopravu veřejnou, která je provozována za předem vyhlášených podmínek, a dopravu neveřejnou (podniková doprava). Z hlediska dopravy je velmi podstatné, zda se jedná o přemísťování osob či zboží. Zatímco zákazníkem v osobní dopravě je cestující, v nákladní dopravě je to přepravce. Těchto dělících kritérií díky rozsáhlosti dopravy je nespočet. Je tomu tak z velké části proto, že se liší zaměření a cíle toho kterého konkrétního dělení. Může jít o dopravu hromadnou či individuální, tuzemskou, mezinárodní či peážní, dále také podle charakteru dopravního podniku na státní a soukromé dopravní podniky atp.

3.2 Charakteristika silniční nákladní přepravy

Pro tuto práci je patrně ze všeho nejpodstatnější vymezit silniční nákladní přepravu. V předchozí podkapitole je uvedeno dělení dopravy podle charakteru dopravní cesty a dopravního prostředku. Z tohoto dělení je možno vyčlenit právě silniční dopravu, jelikož ji lze definovat jako dopravu, která umožňuje přemísťování osob a věcí pomocí silničních vozidel po pozemních komunikacích. Silniční dopravu je možno dále dělit na osobní a nákladní dopravu. Osobní doprava se zařazuje do oblasti služeb, zatímco nákladní doprava je považována jako součást výrobního procesu. Právě silniční doprava je schopna díky svým vlastnostem, jako je zejména rychlost, dostupnost, přizpůsobivost a pružnost přizpůsobit se požadavkům nákladní dopravy.

Těchto předností dosahuje především díky velmi husté síti pozemních komunikací, a pokud má tato síť i dostatečnou kapacitu dosahuje relativně stálé doby dodání zásilky. Kromě těchto znaků je pro silniční dopravu oproti jiným druhům dopravy charakteristická nejnižší doba přepravy na kratší vzdálenosti a velký výběr z nabídky typů dopravních prostředků.[12] A právě díky těmto vlastnostem lze silniční nákladní přepravu² zařadit do nejrychleji se rozvíjejících dopravních oborů. Ovšem je nutno podotknout, že zejména díky negativním vlivům na životní prostředí a vysoké nehodovosti prochází silniční nákladní přeprava dlouhodobou krizí, a to na celosvětové úrovni.

Základním vztahem v silniční nákladní přepravě je vztah mezi dopravcem a přepravcem. V úvodu této kapitoly je přeprava charakterizována jako produkt dopravy, ovšem pro jasnější představu ji lze vymezit rovněž jako „souhrn všech aktivit, zahrnující přemísťovací (dopravní) proces, ale i služby s tímto procesem související (nakládku, vykládku, překládku, pojištění, celní formality atd.)“[5]. Tím, kdo vykonává dopravu, je dopravce již výše vymezen jako provozovatel (vlastník, nájemce) dopravního prostředku, ten který prodává dopravní či přepravní službu. Přepravcem je primárně zákazník dopravce, ten kdo chce uspokojit potřebu přemístění, která představuje „rozpor mezi místem těžby, výroby, skladování a místem její další nebo konečné spotřeby“[2]

² V dalším textu již bude používán pouze pojem přeprava, který zahrnuje širší stránku dopravního procesu, tedy představuje realizaci technického, ekonomického a právního spojení dopravy s ostatními odvětvími národního hospodářství a s občany.

Především je přepravcem vlastník, prodávající či kupující hmotného zboží a díky tomu spotřebovává dopravní či přepravní službu. Tyto dva základní subjekty přepravního vztahu mezi sebou uzavírají smlouvu o přepravě věci, která je upravena zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník (dále jen „Obchodní zákoník“). Tento zákon v §610 vymezuje podstatu vztahu mezi dopravcem a přepravcem následovně: „smlouvou o přepravě věci se dopravce zavazuje odesílateli, že přepraví věc (zásilku) z určitého místa (místo odeslání) do určitého jiného místa (místo určení), a odesílatel se zavazuje zaplatit mu úplatu (přepravné).“ [17] Další ustanovení zmíněného zákona (§610 až §629) se pak podrobněji věnují vymezení tohoto vztahu, přičemž od většiny těchto ustanovení se lze odchýlit, jelikož jsou dispozitivní povahy.

Se silniční nákladní přepravou je neodmyslitelně spjat přepravní trh, který je subsystémem trhu služeb a na kterém dochází ke konfrontaci nabídky a poptávky po službách spojených s přemístováním zboží.

3.3 Faktory ovlivňující silniční nákladní přepravu

Díky tomu, že je silniční nákladní přeprava součástí globálního prostředí, je ovlivňována mnoha faktory, jež lze rozdělit podle různých kritérií. V první řadě to je státní politika v oblasti dopravy a její vize, které se objevují v různých strategických dokumentech. Tyto dlouhodobé představy jsou pak realizovány konkrétní zákonnou úpravou. Ovšem zde je potřeba podotknout, že se do této úpravy z velké části promítnou i představy Evropské Unie (dále jen „EU“), jejíž je Česká republika součástí od 1. května 2004. Jedná se tedy zejména o smlouvy uzavřené v rámci EU, ale i další mezinárodní smlouvy.

3.3.1 Dopravní politika

Velmi významnou měrou ovlivňuje dopravu stát, který svými rozhodnutími v oblasti přerozdělování dopravy z velké části určuje priority směřování dopravy. V této oblasti se stát musí potýkat s celou řadou problémů, mezi které je možno zařadit zejména:

- značné finanční náklady na investice do dopravní infrastruktury, které jsou velmi často spojeny s nenávratnosti vynaložených prostředků;
- vysoké nároky na materiální a finanční zdroje a s tím také spojené obsazení půdy a poškozování životního prostředí.

Díky nesmírnému významu dopravy pro společnost je velmi důležitá regulace dopravy ze strany státu. Praxe ukazuje, že nelze nechat správu dopravy čistě soukromým subjektům. V této oblasti musí stát přijímat opatření, která budou respektovat celospolečenské ale i individuální zájmy. Zároveň ale platí, že státní regulace musí být velmi často nepopulární, aby došlo k prevenci před stavem, při němž by se doprava stala překážkou pro hospodářský rozvoj. Ovšem doprava představuje globální záležitost, a proto stát musí reflektovat i mezinárodní požadavky. Ze strany České republiky (dále také „ČR“) jsou to požadavky dané především Evropskou unií, kde právě doprava významným způsobem ovlivňuje umožnění volného pohybu osob a zboží, což představuje jeden z primárních cílů EU. Mezi základní cíle dopravní politiky EU patří zejména: [2]

- zvýšení kvality silniční dopravy;
- zvýšení bezpečnosti silniční dopravy;
- efektivní výběr poplatků za dopravu;
- opatření v oblasti zdanění paliv, vedoucí k harmonizaci pro komerční uživatele;
- respektování práv a povinností uživatelů.

I Česká republika má stanoveny priority v dopravní politice, mezi něž patří: rovné podmínky v přístupu na dopravní trh, financování v sektoru dopravy, kvalitní dopravní infrastruktura umožňující hospodářský růst, zvýšení bezpečnosti dopravy a podpora rozvoje dopravy v regionech. Tyto cíle zapracovává do strategického dokumentu, ve kterém je stanoveno, co stát s ohledem na finanční prostředky zamýšlí uskutečnit. V současné době platí Dopravní politika ČR pro léta 2005 – 2013.[14] Tento dokument byl reakcí na vydání Bílé knihy: „Evropská dopravní politika pro rok 2010 – čas rozhodnout z roku 2001“. Ovšem je třeba poznamenat, že před programovacím obdobím 2005-2013 existovala Dopravní politika z roku 1998, která se zabývala strategickými cíli ještě před vstupem ČR do EU.

Zároveň byla Dopravní politika pro léta 2005 – 2013 dvakrát novelizována. První novelizace byla provedena v roce 2010 a druhá novelizace v roce 2011. Je však potřeba dodat, že tyto aktualizace nemění základní prioritní cíle pro deklarované období. Aktualizace se zapracovávají do tohoto dokumentu na základě výsledků různých vyhodnocení, ze kterých vyplývá potřeba se zaměřit na konkrétní oblasti. V nejbližší době by také měly začít práce na nové Dopravní politice pro rok 2014-2020. Přičemž tato politika bude odkazovat na Evropskou dopravní politiku a budou do ní zapracována také výhledová stanovis-

ka až do roku 2050.[14] Lze shrnout, že podobné dokumenty jako jsou různé dopravní politiky, které zapracovávají konkrétní koncepční řešení na několik let dopředu, jsou velmi důležité pro zachování koordinovaného růstu dopravy, která se v důsledku rychlosti svého rozvoje stává poněkud těžko zvladatelnou.

3.3.2 Legislativní úprava

S provozováním silniční dopravy je neodmyslitelně spojené dodržování celé řady předpisů. Mezi základní předpisy upravující silniční dopravu je zákon č. 111/1994, o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon se zabývá vymezením konkrétních pojmů souvisejících s dopravou, vymezením podmínek provozování silniční dopravy pro cizí potřeby, dále řeší problematiku přepravy nebezpečných látek, upravuje provozování dopravy zahraničními subjekty na území ČR a v neposlední řadě se zabývá problematikou orgánů státní správy v dopravě. [4] Na tento zákon navazuje řada dalších právních předpisů upravujících problematiku spojenou s dopravou. Jsou to předpisy týkající se řídičských průkazů, odborné způsobilosti řidičů, pozemních komunikací apod. Konkrétní povinnosti dopravce budou dále specifikovány v praktické části této práce.

Uvedený zákon ovšem představuje základní tuzemskou legislativní úpravu týkající se dopravy. Kromě tohoto základního předpisu reguluje oblast silniční dopravy řada dalších předpisů. Jedná se o zákony, které upravují problematiku odpovědnosti týkající se provozování vozidla [18], dále se jedná o úpravu provozování silniční dopravy[20] a také předpisy upravující provoz po pozemních komunikacích[19] a předpisy regulující požadavky kvalifikace řidičů vozidel [21]. Konkrétní úprava a požadavky jednotlivých zákonů budou rozebrány v praktické části práce.

Mezi další předpisy, které díky mezinárodním závazkům sehrávají velmi důležitou roli, patří především Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (dále jen „CMR“). V platnost vstoupila v roce 1961 a ČR (dříve ČSSR) je jí vázána od roku 1974. CMR představuje primární dokument pro úpravu mezinárodní nákladní dopravy a zároveň ze samotného textu této úmluvy je patrné, že nelze použít pro vnitrostátní nákladní dopravu.[4] Důležitým pojmem, který souvisí s CMR je také nákladní list CMR představující potvrzení akceptace přepravních podmínek CMR.

S mezinárodní nákladní dopravou je spojena i EUROLICENCE, která umožňuje dopravcům ze členského státu EU provozovat mezinárodní dopravu pro cizí potřeby na území EU. Povinnost eurolicence se váže na dopravce provozující nákladní dopravní prostředky

o celkové hmotnosti nad 6 tun a o užitečné hmotnosti vyšší než 3,5 tuny. Mezi další smlouvy upravující mezinárodní nákladní dopravu patří zejména:[5]

- Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (tzv. ADR);
- Dohoda o mezinárodních přepravách zkazitelných potravin a specializovaných prostředcích určených pro tyto přepravy (ATP);
- Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (AETR).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU XYZ

Podnikem, na němž bude prakticky ilustrováno využití teoretických poznatků o logistice je společnost s ručením omezeným, jejímž předmětem činnosti je silniční motorová doprava nákladní:

- vnitrostátní i mezinárodní silniční motorová doprava nákladní - provozovaná vozidly do i nad 3,5 tuny celkové hmotnosti
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- velkoobchod
- zprostředkování obchodu a služeb
- provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami
- nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou provozování čerpacích stanic a výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení

Podnik XYZ vstupuje do logistických řetězců jako článek, který vykonává pro své partnery určité logistické činnosti. Tím se zavazuje provést potřebné úkony, které jsou od partnerů vyžadovány a přebírá tak zodpovědnost za jejich provedení.[1] Na žádost podniku nebudou v práci uvedeny další detaily o podnikatelské činnosti daného podniku.

4.1 Logistické činnosti podniku XYZ

Podnik XYZ zprostředkovává prodej a provádí přepravu. Klíčovou oblastí je pro tento podnik poskytování dopravy především pro své stálé zákazníky a partnery, nicméně umožňuje taktéž přepravu pro nové partnery. Včetně samotné dopravy, která představuje nejširší oblast, tedy umožňuje spojení mezi místem odeslání a místem určení [11], poskytuje další činnosti, do kterých patří zejména sjednání smlouvy a vyřízení objednávky, participaci na nakládce a vykládce a samozřejmě vyřizování případných problémů. Tyto činnosti lze zařadit pod pojem přepravní proces, který představuje díky těmto širokou škálu různých operací. V této části práce budou představeny jednotlivé činnosti, které podnik poskytuje.

4.1.1 Objednávka a smluvní zajištění přepravy

Pro podnik XYZ je z hlediska započítání jeho služeb významné přijetí objednávky, na jejím základě lze pokračovat v dalších činnostech, které zahrnuje přeprava. Ovšem je dobré po-

znamenat, že před touto fází je nutné, aby nejdříve vznikla samotná potřeba přepravy, která představuje zdroj myšlenky či přání po přepravě. A dále pak aby zájemce o přepravu tuto potřebu uplatnil, tedy poptával se u dopravce, který je nositel nabídky přepravních služeb.[9] Klíčové pro podnik XYZ je právě přijetí objednávky, která představuje formální zpracování požadavků a ve které již zájemce o přepravu dostatečně konkretizoval a specifikoval své požadavky. Podnik rozlišuje dva způsoby přijetí objednávky, které souvisí s charakterem objednavatele. Pokud se jedná o objednavatele, se kterým podnik XYZ spolupracuje delší dobu a podniky tedy mají spolu navázaný dlouhodobější partnerský vztah, jsou požadavky na formální ale i obsahovou stránku objednávky minimální. Jedná se především o uvedení předmětu přepravy, tedy charakter objednávky a jeho množství, uvedení místa nakládky a vykládky a data přepravy. Nejčastěji je tato objednávka realizována faxem či e-mailem a následně se detaily upřesňují telefonicky. Díky dlouhodobější spolupráci se podnik XYZ s partnery velmi často domluví na předpokladech pro další období, např. týden či měsíc a na základě toho může podnik XYZ predikovat potřebu dopravních prostředků.

Druhý způsob objednávky představuje případ, kdy mezi sebou dopravce a objednavatel nemají navázaný dlouhodobější stav a jedná se o mimořádnou nebo někdy i první přepravu. V tomto ohledu je potřeba ze strany objednavatele vytvoření podrobnější objednávky. To zahrnuje zejména podrobné uvedení míst vykládky a nakládky, popřípadě kontaktní osoby a další přepravní podmínky, podle kterých se bude postupovat v případě krizových situací. Často vznikají problémy v takové spolupráci, které souvisí s nedostatečnou informovaností obou nových partnerů. Podnik XYZ upřednostňuje dlouhodobou spolupráci, která v sobě zahrnuje jistotu a zároveň určitou míru zkušenosti. Ovšem nevyhýbá se ani mimořádným přepravám, ale pouze s partnery s jistou úrovní kladných referencí.

Po přijetí objednávky se podnik XYZ rozhodne, zda objednávku přijme či nikoli. V případě odmítnutí, např. z důvodů nedostatečné kapacity dopravních prostředků, zašle odmítnutí objednávky zpět objednavateli a zároveň si nechá kopii odmítnuté objednávky jako důkaz pro případné spory. Pokud podnik XYZ objednávku přijme, zašle akceptaci objednavateli, čímž je uzavřena přepravní smlouva.[4] Následně dopravce začne činit další kroky, především určí dopravní prostředek na základě dostupných informací. S tím také souvisí další otázka, kterou musí dopravce řešit, a to využití vozidla na zpáteční cestu. Podnik XYZ se snaží zabezpečit využití vozidla i na zpáteční cestu, aby nejelo tak říkajíc „na prázdko“.

Jedná se zejména o případy delších tras, např. do Německa nebo Rakouska. Podnik XYZ tedy vyhledává potenciální přepravu v okolí konkrétní vykládky.

4.1.2 Přijetí zboží k přepravě a jeho nakládka

Po vymezení přepravního vztahu a uzavření přepravní smlouvy dochází k samotné realizaci přemístování zboží. V této fázi dopravce vypraví dopravní prostředek a řidiče na místo nakládky, kde dojde k přijetí zboží. Obecně lze nakládku definovat jako úkon, při němž do přepravního procesu vstupují věci určené k přepravě, a vykládku jako úkon, ve kterém z přepravního procesu věci určené k přepravě vystupují. Jedná se o technologickou operaci, při níž se z místa uložení přemísťuje zboží na dopravní prostředek. Jde tedy o fyzické přemístění zboží nejvýše do 3 metrů, nad tuto vzdálenost se jedná o dopravně-manipulační operaci.[6]

Dopravní prostředek po vypravení směřuje na místo nakládky. Následně se tento dopravní prostředek přistaví k rampě nebo jinému místu nakládky a odesílatel provede nakládku. Pokud v této situaci vznikne rozpor mezi objednávkou a nakládanou zásilkou, vzniká řidiči povinnost telefonicky informovat vedoucího pracovníka podniku XYZ. Vedoucí se dále spojí s objednavatelem a dohodnou se na dalším postupu, který může mít několik variant. V této oblasti má podnik stanovena striktní pravidla, neboť je nepřípustné, aby řidič pokračoval i přes nesoulad s objednávkou. I zde platí pravidlo „zákazník náš pán“, a proto je nutné se řídit jeho pokyny.

V případě, že objednávka souhlasí nebo se podnik XYZ a objednavatel i přes nesoulad objednávky s nakládaným zbožím rozhodli pokračovat v přepravě, je dalším a velmi významným krokem vydání nákladního listu. Nákladní list představuje dopravní dokument, který je vystaven dopravcem a doprovází zboží. Zároveň osvědčuje uzavření a obsah přepravní smlouvy a slouží jako potvrzení o přijetí zboží u odesílatele.[12] Řidič je povinen při nakládce zkontrolovat správnost údajů v nákladním listě o počtu kusů a o jejich značkách a číslech a dále také zjevný stav zásilky a jejího obalu. V případě, že řidiči nebylo umožněno provést tuto kontrolu, musí to vepsat do nákladního listu a pokud má i jiné výhrady, musí i tyto spolu s odůvodněním zapsat do nákladního listu. Popsaná činnost je velmi důležitou povinností řidiče, protože v případných nesrovnalostech nebo při poškození na vykládce se podnik XYZ a později příjemce odvolává na údaje uvedené v nákladním listu. V případě, že podnik XYZ přepravuje zboží např. do Švýcarska nebo jiného státu, jenž není členem EU, musí s sebou mít řidič celní papíry.

Pokud všechny údaje na nákladním listu korespondují s naloženou zásilkou v dopravním prostředku, přebírá zodpovědnost za zásilku podnik XYZ a tím začne vlastní přemísťovací proces. Zároveň řidič obdrží i dodací list, kde jsou taktéž uvedeny podrobnosti o zásilce. Dodací list slouží zejména pro potvrzení dodání zásilky při vykládce příjemcem.

4.1.3 Vlastní přemístění

Úkolem dopravy je přeprava osob a nákladů a to se děje pomocí základních prostředků, které umožňují činnost dopravy a zahrnují kromě jiného veškeré technické vybavení.[5] Tyto prostředky lze nazvat jako technickou základnu dopravy a ta se dělí na stabilní a mobilní. Stabilní představuje infrastrukturu dopravy, jedná se tedy o dopravní cesty a dopravní zařízení. Mobilní technická základna dopravy představuje dopravní prostředky. Technická základna dopravy hraje velmi významnou roli při volbě druhu dopravy.[12] Rozhodujícími kritérii jsou v tomto případě kvalita dopravní cesty, místa nakládky a vykládky, parametry stoupání a klesání, rozměry a hmotnosti vozidel, jejich provozní vlastnosti a konstrukce.

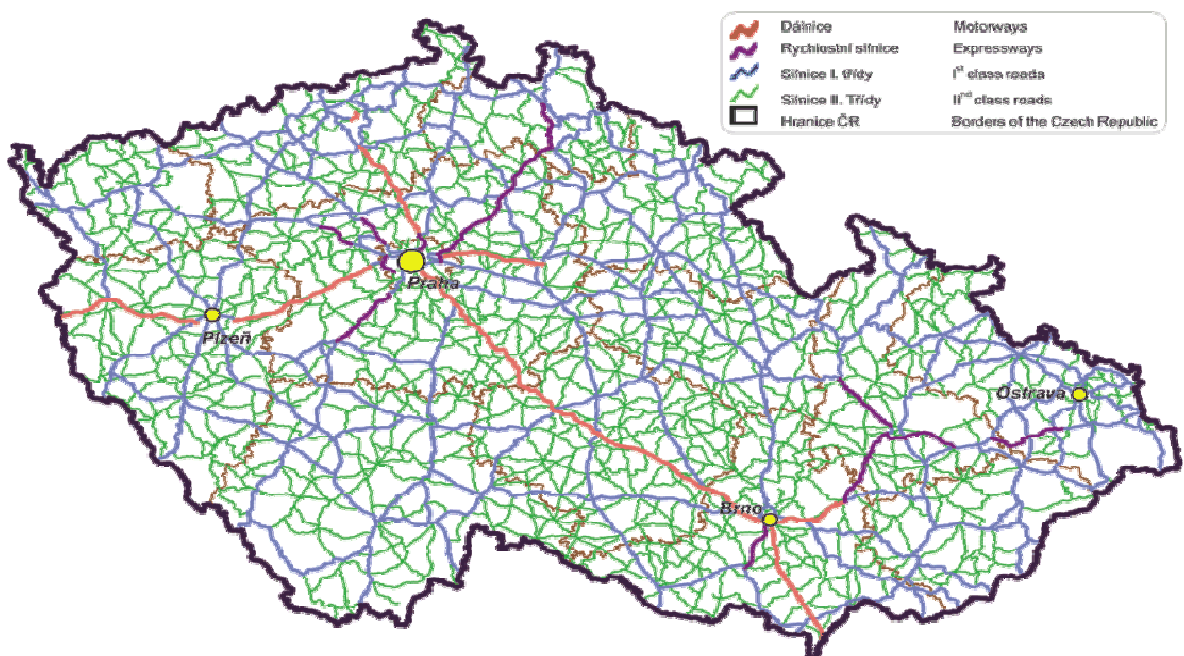
V oblasti stabilní technické základny dopravy je pro podnik XYZ rozhodujícím kritériem nejkratší možná cesta, avšak významné je pro tento podnik i časové hledisko. Díky tomu uskutečňuje podnik XYZ z velké části přepravu na dálnicích. Dálnice (označována písmenem „D“) je vymezena podle zákona 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů (dále také „zákon o pozemních komunikacích“) jako pozemní komunikace určená pro rychlou dálkovou a mezistátní dopravu silničními motorovými vozidly, která je budována bez úrovnových křížení, s oddělenými místy napojení pro vjezd a výjezd a která má směrově oddělené jízdní pásy. Zároveň je důležité podotknout, že silničními motorovými vozidly se myslí jen ta, u kterých není povolena rychlost nižší než 80 km/h. Díky četnému využívání silniční dopravy se délka těchto pozemních komunikací neustále prodlužuje, např. na začátku roku 2011 byla délka dálnic v ČR 733,9 km a ke konci roku 2011 byla délka dálnic 740 km.

Dalším druhem pozemní komunikace je silnice I. třídy, která může být vystavěná jako rychlostní silnice (označována písmenem „R“), a ta je potom určena pro rychlou dopravu a je přístupná pouze silničním motorovým vozidlům, jejich nejvyšší povolená rychlost není nižší než 80 km/h. Délka rychlostních silnic se pohybuje kolem 420 km v ČR. Při využívání těchto rychlostních komunikací musí podnik platit mýtné. Mýtným se rozumí určitá částka, která se platí za jízdu vozidla mezi dvěma body pozemní komunikace.[12] Tato

částka se stanoví podle ujeté vzdálenosti a typu vozidla. Samozřejmě podnik XYZ využívá i dalších pozemních komunikací vyjmenovaných v zákoně[19], jedná se o:

- silnice I. třídy, která je určena zejména pro dálkovou a mezistátní dopravu;
- silnice II. třídy, která je určena pro dopravu mezi okresy;
- silnice III. třídy, která je určena k vzájemnému spojení obcí nebo jejich napojení na ostatní pozemní komunikace.

Délka silnic I. třídy (bez rychlostních komunikací) v ČR je téměř 8 850 km, silnice II. třídy 14 650 a délka silnic III. třídy převyšuje 34 100 km. Celkem je délka silniční sítě včetně dálnic bez mála 55 752 km. [14]



Obrázek 1: Silniční síť[15]

Mobilní technickou základnou silniční dopravy jsou motorová nebo nemotorová vozidla, která se označují jako silniční vozidla, jež slouží k provozu na pozemních komunikacích a tím umožňují přepravu osob, zvířat nebo věcí. Registrace těchto vozidel, technické požadavky, práva a povinnosti jednotlivých subjektů silniční dopravy a také kontroly technického stavu vozidel jsou upraveny v zákoně č. 56/2001 Sb., o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla. Tento zákon rozlišuje vozidla na několik základní druhů:[18]

- motocykly,
- osobní automobily,

- autobusy,
- nákladní automobily,
- speciální vozidla,
- přípojná vozidla,
- ostatní silniční vozidla.

Podnik XYZ využívá pro uskutečňování své podnikatelské činnosti především nákladní automobily, což je silniční vozidlo pro motorovou dopravu, poháněné vlastním motorem, určené pro dopravu nákladů všeho druhu od užité hmotnosti nad 1 500 kg a zároveň přípojná vozidla je silniční nemotorové vozidlo určené k tažení jiným vozidlem, s nímž je spojeno do soupravy. Pro tyto nákladní automobily a samozřejmě i ostatní silniční jsou stanoveny zákonné požadavky na jejich technickou způsobilost. Zákon vymezuje technickou způsobilost negativně a to tak, že říká, kdy je silniční vozidlo nezpůsobilé jízdy na pozemních komunikacích. Mezi tato kritéria patří:[18]

- vozidlo pro závady v technickém stavu bezprostředně ohrožuje bezpečnost provozu na pozemních komunikacích;
- vozidlo poškozuje životní prostředí nad míru stanovenou prováděcím právním předpisem;
- provozovatel vozidla neprokáže jeho technickou způsobilost k provozu na pozemních komunikacích způsobem stanoveným tímto zákonem;
- na vozidle byly provedeny neschválené změny anebo zásahy do identifikátorů vozidla, například VIN.

Podnik XYZ využívá nákladní automobily střední kategorie o celkové hmotnosti 7,5 až 18 tun. Konkrétně se jedná o 3 vozy značky DAF do 12 tun, dále pak 6 vozů značky Volvo do 18 tun. Kromě těchto nákladních vozů přepravuje malé kusové zásilky prostřednictvím dodávky Ford Transit, která má objem nákladního prostoru 6,6 m³. Díky této různorodosti nákladních vozů je schopen podnik XYZ přepravit rozličné druhy zásilek různé hmotnosti i velikosti.

4.1.4 Řidič

Velmi specifickou roli v přepravním procesu představuje řidič, který se jednak významnou měrou podílí na částí úkonů při nakládce a vykládce (viz výše) a jednak plní hlavní podstatu svého povolání, tedy řízení motorových či dalších vozidel. I v tomto případě se musí podnik XYZ řídit především příslušnými zákony, které určují předpoklady pro výkon po-

volání řidiče v nákladní dopravě. Aby mohl vykonávat tuto činnost, musí být řidič držitelem příslušného řidičského oprávnění, v případě nákladní dopravy budou klíčové skupiny řidičského oprávnění C, C+E, C1 a C1+E. Podmínky pro konkrétní oprávnění upravuje zákon č. 361/2001 Sb., o silničním provozu (dále jen „zákon o silničním provozu“). V souvislosti s tím je nutné poznamenat, že řidič nákladního automobilu o celkové hmotnosti vyšší než 7,5 tun v mezinárodní kamionové dopravě musí být osoba bezúhonná a zároveň před prvním nastoupením musí mít praxi dvou let jako řidič nákladního vozidla o celkové hmotnosti vyšší než 3,5 tuny nebo jako řidič autobusu.[20]

Kromě těchto předpokladů musí mít řidič i průkaz profesní způsobilosti řidiče, který potvrzuje absolvování zdokonalování odborné způsobilosti řidičů a přezkoušení. Ovšem tato povinnost se vztahuje jen na určité skupiny a podskupiny řidičského oprávnění (C, C+E, C1, C1+E, D, D+E, D1, D1+E a zároveň existují i výjimky z této povinnosti zejména pro řidiče vozidel pro vlastní potřebu, vozidel, jejichž povolená rychlost nepřesahuje 45 km/h, zemědělských a lesnických traktorů. K získání profesní způsobilosti musí řidič absolvovat vstupní školení, které je prováděno formou výuky a výcviku, jejímž cílem je získání a prohloubení zejména těchto znalostí:[21]

- teorie pokročilého racionálního řízení a zásad bezpečné a defenzivní jízdy;
- uplatnění vnitrostátních a mezinárodních právních předpisů vztahujících se k silniční dopravě;
- bezpečnosti provozu a ekologického provozu vozidla;
- poskytování služeb a logistiky;
- hospodářského prostředí a organizace dopravního trhu;
- sociálně-právního prostředí v silniční dopravě;
- zdravotních rizik a jejich předcházení v provozu na pozemních komunikacích;
- prevence a řešení mimořádných událostí v provozu na pozemních komunikacích.

Mezi další zákonné požadavky patří povinnost řidiče podrobit se dopravně psychologickému vyšetření - to platí pro stejné skupiny i podskupiny řidičského oprávnění jako u profesní způsobilosti řidičů.[19] Ze všech těchto povinností plynoucích pro řidiče ze zákona je jasná snaha o to, aby člověk, který „usedne za volant“ byl co nejvíce kompetentní a aby byla zaručena bezpečnost na silnicích a tak se předcházelo zbytečným újmám na zdraví a škodám na majetku. Zároveň podnik XYZ uzavírá pracovní smlouvy s řidiči, ve kterých se sjednávají další podmínky výkonu tohoto povolání, zejména se jedná o urče-

ní postupů při přepravě, zejména při manipulaci se zásilkou. Mimoto je ve smlouvách sjednána odměna za práci a také případné procento ze zisku, čímž si podnik určitým způsobem zabezpečuje, aby řidič vykonával svou práci řádně a poctivě.

4.1.5 Doručení zásilky

Podstatnou část přepravního procesu představuje doručení zásilky resp. její předání do rukou přepravce-příjemce. S doručením zásilky souvisí i technologická operace a to vykládka, podobně jako nakládku lze i vykládku chápat z dvojího pohledu (viz výše). Především respektování a dodržování stanovených pravidel hraje významnou roli i při provedení vykládky. S předáním zásilky přepravci-příjemci je spojena právní domněnka podle Úmluvy CMR, ze které vyplývá, že příjemce přebírá zásilku, tak jak je uvedeno v nákladním listu, to znamená jednak po kvantitativní a kvalitativní stránce, tak samozřejmě i po stránce časové, tedy dodržení dodací lhůty. V případě pozdější nepřesnosti leží důkazní břemeno na straně příjemce, který musí prokázat, že k poškození či dokonce ztrátě zásilky došlo vinou podniku XYZ. Samozřejmě tato domněnka začne platit až v okamžiku potvrzení převzetí zásilky. Přepravce se však může s podnikem XYZ dohodnout na provedení pozdější kontroly, která bude mít důkazní sílu stejnou jako kontrola, která by proběhla přímo při vykládce.[5] Všechny údaje o vadách na zásilce zjištěných při vykládce by měly být zachyceny nejlépe v písemné podobě spolu s podpisem řidiče podniku XYZ.

Domněnka předání zásilky ve stavu uvedeném v nákladním listě také neplatí v případě uplatnění výhrady příjemce k poškození a ztrátě zásilky. Výhrada by měla obsahovat dostatečně specifikované informace o podstatě vady na zásilce a následně doručena nejpozději při předání zásilky u zjevně znatelných vad³ a u neznatelných vad do sedmi dnů od data dodání zásilky⁴. Následek uplatnění výhrady příjemce k poškození a ztrátě zásilky je neplatnost domněnky předání zásilky ve stavu uvedeném v nákladním listě, přičemž na příjemci leží důkazní břemeno ohledně prokázání vzniku vad na zásilce v průběhu dispozice ze strany podniku XYZ.[4]

³Zjevně neznatelná vada = taková vada, která nelze zjistit pouhým pozorováním zásilky bez otevření balení.

⁴Nezapočítávají se neděle a státem uznané svátky

4.1.6 Odpovědnost dopravce

V zásadě je možné odpovědnost dopravce rozčlenit do tří hlavních skupin, jedná se o odpovědnost za vady na zásilce, překročení dodací lhůty a odpovědnost za osoby. Odpovědnost za vady se týká zejména mezidobí od nakládky po vykládku. Odpovědnost podnik XYZ řeší nutnou a podrobnou kontrolou zásilky na nakládce. V případě způsobení škody během tohoto rozmezí, je věc předána pojišťovně. V podstatě podnik respektuje pravidla stanovená Úmluvou CMR, popř. ujednáními v přepravní smlouvě.

O odpovědnost za překročení dodací lhůty se jedná, pokud podnik XYZ doručí zboží po sjednané lhůtě. Podnik XYZ tomu předchází stanovením si časové rezervy, většinou se jedná o čtyřhodinovou časovou rezervu. Pokud i přesto nastanou problémy, které znemožní doručení zásilky včas, musí řidič volat vedoucímu podniku, ten tyto příčiny následně konzultuje s odesílatelem. Tyto případy jsou díky časové rezervě velmi ojedinělé, jedná se zejména o překážky z „vyšší vůle“, např. povětrnostní podmínky. V tomto ohledu je důležitá komunikace mezi stranami a taktéž snaha obou stran doručit zásilku.

V neposlední řadě se jedná o odpovědnost za osoby. Právní základ na evropské úrovni je stanoven čl. 3 Úmluvy CMR, který říká, že dopravce odpovídá za jednání a opomenutí svých zástupců a pracovníků a všech ostatních osob, kterých použije při provádění přepravy, jako za vlastní jednání a opomenutí za předpokladu, že tyto osoby jednají v rámci svých pracovních úkolů (viz výše).[4] Jednoduše řečeno lze na tyto osoby pohlížet stejně jako na dopravce a tedy uplatnit i stejné předpoklady pro odpovědnost dopravce za poškození či ztrátu zásilky anebo překročení dodací lhůty. Podnik XYZ požaduje po svých řidičích při řešení problémových situací konzultaci s vedoucím, tím se z velké části vyhne nekompetentním rozhodnutím řidičů. V druhé řadě se může jednat o osoby, které plní závazek za podnik XYZ, tedy různé subdopravce.

5 ANALÝZA POSKYTOVANÝCH LOGISTICKÝCH ČINNOSTÍ

Podnik XYZ poskytuje řadu logistických činností (viz výše) a lze obecně říci, že tato praxe podniku XYZ se vyvíjela po dobu několika let, a proto je zde zaveden určitý systém, který funguje a je přijatelný pro obě smluvní strany. Ovšem i přesto je zde řada problémových míst, která jsou nějakým způsobem lépe ošetřitelná. V této kapitole budou dále analyzovány jednotlivé logistické činnosti podniku.

5.1 Přijetí objednávky

Co se zhodnocení způsobu přijetí objednávky týče zejména u dlouhodobějších partnerů, lze konstatovat, že se jedná velmi efektivní a praktické řešení, ale problém zde může nastat v případě nedostatečné či chybné informovanosti podniku XYZ, což se může významně promítnout v dalším průběhu přepravy. V souvislosti s tímto se jeví jako nutné podotknout, že podnik případnou nesrovnalost řeší okamžitě telefonicky. V případě mimořádného zákazníka je o to více nutné získání podstatných informací, ale také sjednání dodacích podmínek. U tohoto způsobu přepravy lze pochopit přístup podniku XYZ, který upřednostňuje spíše dlouhodobé partnery, jelikož u mimořádných přeprav je pravděpodobnost vzniku nepředvídatelných situací vyšší a je tedy spojena s dalšími náklady. Problémem v oblasti přijetí objednávky je tedy způsob komunikace mezi podnikem XYZ a zákazníkem.

5.2 Nakládka a převzetí nákladního listu

Dále je nutné analyzovat způsob provedení nakládky a činností s ní spojených. Nakládka představuje velmi podstatnou část přepravy, jelikož zde dochází k převzetí zásilky a zodpovědnosti za ní. Jak již bylo pojednáno výše, představuje nakládka především technologickou operaci, avšak lze ji charakterizovat i z jiného pohledu a to smluvního zajištění. Je důležité zmínit, že samotný režim nakládky a vykládky není právně upraven,[4] a proto jsou v dané situaci klíčová ujednání podniku XYZ a odesílatele.

Pokud totiž k žádnému smluvnímu ujednání nedojde, může docházet ke kolizním situacím, které v extrémních případech bude muset řešit soud. Problém tedy může nastat, pokud si strany nedohodnou, kdo nakládku nebo vykládku provede. Z povahy věci vyplývá, že takový problém v praxi není častý, jelikož obvykle podnik XYZ přistaví dopravní prostředek a odesílatel provede nakládku nebo na druhé straně příjemce provede vykládku (viz výše).

Další problémovou situací je převzetí nákladního listu a provedení kontroly správnosti údajů na tomto dokumentu. V této fázi leží značná zodpovědnost na samotném řidiči, který kontrolu musí provést a případné nesrovnalosti zapsat do nákladního listu. Podnik XYZ tyto nesrovnalosti řeší tak, že většina problémů se řeší konzultací řidiče s vedoucím podniku XYZ a tím tato odpovědnost přechází na tohoto vedoucího pracovníka. Takové řešení lze považovat za správné, ale problém může nastat v případě navýšení počtu zakázek a tím i možných problémů a to by znamenalo obrovské zatížení na vedoucího podniku XYZ. Takové poznámky do nákladního listu slouží jako důležitý podklad pro případné spory ohledně způsobených škod na zásilce, ale zde zejména díky dlouhodobým vztahům podniku XYZ s jeho partnery je pochopitelná snaha podniku XYZ řešit případné nesrovnalosti v rámci dobrých obchodních vztahů na místě a tím se vyhýbat dlouhodobým soudním sporům. Problémem v oblasti nakládky zásilky a tím i jeho převzetí je zejména způsob provedení kontroly při nakládce s ohledem na nákladní list a s tím spojené pokyny od podniku XYZ.

5.3 Překážky při přemístění a ovlivnění řidičem

Další velmi problematickou oblastí je samotné přemístění, které probíhá v určitém časovém úseku, kdy se transportuje zásilka z bodu A do bodu B. Podnik XYZ je vázán přepravní smlouvou,[12] popř. nákladním listem a podle něj také musí uskutečnit resp. dokončit přemísťovací proces až do místa vykládky a v tomto místě předat zásilku. Ovšem během tohoto časového úseku může řidiče potkat celá řada překážek - mohou to být překážky subjektivního charakteru, které byly způsobeny podnikem XYZ, ale také mohou nastat objektivní překážky, které jsou bez zavinění tohoto podniku.

Zároveň to mohou být překážky, které svou intenzitou zcela znemožní přemístění anebo dojde k jeho stížení. V tomto ohledu postupuje podnik XYZ zcela profesionálně a ukládá povinnost řidiči v případě jakéhokoliv problému okamžitě kontaktovat vedoucího podniku XYZ, který následně informuje přepravce a tento problém řeší společně. I zde se uplatňuje pravidlo „náš zákazník, náš pán“. [2] Pokud by totiž podnik postupoval svévolně, znamenalo by to, že by případné konflikty zcela jistě prohrál a musel by nahradit vzniklou škodu. [4] Kromě těchto problémů ovlivňuje vlastní přemístění řidič, u kterého je nutné, aby měl dostatečnou kvalifikaci a samozřejmě si ji v průběhu času zdokonaloval, protože dopravní prostředí se velmi rychlým tempem rozvíjí a je nutné, aby se na to dokázal řidič adaptovat.

[5] Problémem v této oblasti je především způsob udělování pokynů řidiči a množství kompetencí, které je možné přenést přímo na řidiče.

5.4 Doručení zásilky

Spolupráce a komunikace s odesílatelem se v jisté míře uplatňuje i u doručení zásilky. S doručením zásilky a provedením vykládky je spojena celá řada problému. Jednou z nejčastějších komplikací je čekání na vykládku. V ideálním případě by se vykládka měla uskutečnit v čase uvedeném na objednávce přepravy[8], to se stává v praxi nespílitelné vzhledem k stále zvyšující se hustotě nákladní přepravy a v důsledku toho se projevujícím časovým prodlevám. Podnik XYZ tuto problémovou situaci řeší komunikací s odesílatelem a ten se následně spojí s příjemcem zásilky. V některých případech se do smluv připojují různé sazby, které stanoví určitou částku za hodinu čekání. To lze považovat za rozumné řešení, avšak ne zcela univerzální, každopádně veškerá ujednání ve smlouvě vedou k vyšší právní jistotě [4], avšak nemusejí nutně vést ke skutečnému zefektivnění nejen vykládky ale i celé přepravy.

Možným problémem je taktéž nepřevzetí zásilky. Podnik XYZ v takových případech postupuje obdobně, tedy především čeká vyřešení nastalého problému mezi odesílatelem a příjemcem. Dále podnik XYZ postupuje podle instrukcí odesílatele, což může např. znamenat přepravu zásilky zpět nebo na nové místo určení a to na náklady odesílatele, popřípadě může být na zásilce vada. V tomto ohledu podnik v plné míře vyhovuje požadavkům odesílatele, což je bezpochyby nutné v rámci dlouhodobé spolupráce, ale problém nastane v případě, že podnik XYZ bude mít nasmlouvanou další zpětnou přepravu, kterou měl provést tento konkrétní dopravní prostředek.[12] Ve výsledku to může způsobit zdržení v rámci jiného logistického řetězce[9], a tím i poškození jiných obchodních vztahů.

Problém může nastat i při samotném přemístění, tedy po nakládce a před vykládkou. Podnik XYZ se snaží těmto problémům předcházet především vyžadováním potřebné opatrnosti po řidičích. Vzhledem k tomu, že je oblast dopravy velmi nepředvídatelná, lze jen těžko předcházet případným nehodám jiným způsobem než dodržováním předepsaných předpisů [5], ovšem pokud se taková nehoda stane, řeší tento případ pojištění nákladu. Podobně jako u nakládky může nastat problém při vykládce, např. způsobení vady při vykládce, v takovém případě za vadu zodpovídá příjemce.[12] Řidič si při takové situaci musí nechat potvrdit vadu na nákladním listu, popř. se sepíše kromě toho protokol

o škodě. V této oblasti je několik problému, jedná se zejména o oblast čekání na vykládku, dále problémy týkající se dispozice se zásilkou a následně vzniklých vad na zásilce.

5.5 Odpovědnost dopravce

Velmi specifická je oblast odpovědnosti podniku XYZ, která se objevuje ve větší či menší míře ve všech činnostech podniku. Jak již bylo řečeno, existuje několik druhů odpovědnosti. V tomto ohledu je pochopitelná činnost podniku XYZ, který se snaží vzniklé problémy řešit okamžitě, jelikož jen taková cesta vede k dosažení primárního cíle, který je při uzavírání přepravní smlouvy, totiž přemístit zásilku. Sekundární problémy, jako jsou vzniklé škody, se řeší započtením, což taktéž vede k udržování dobrých obchodních vztahů. Jiná situace bude v případě způsobení takové škody, která může významnou měrou ovlivnit chod logistického řetězce, v tomto případě se již jasně projeví potřeba vymezení jasných pravidel v přepravní smlouvě. V tomto ohledu je velmi obtížné nalézt řešení, jelikož se tato oblast projevuje právě ve všech oblastech logistických činností podniku XYZ a chyby vzniklé v průběhu přepravního procesu se táhnou dále a ve výsledku se projeví až na konci tohoto procesu. Problémem v této analyzované oblasti je především vysoká míra odpovědnosti, která leží na podniku XYZ.

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ LOGISTICKÝCH ČINNOSTÍ

Po analýze jednotlivých činností podniku XYZ je potřeba si představit i možné návrhy a doporučení pro podnik XYZ, které by mohly posloužit ke zlepšení určitých problémových míst, které tyto činnosti vykazují.

6.1 Návrhy v oblasti přijetí objednávky

Zjištěným problémem při započetí přepravního procesu je způsob komunikace mezi podnikem XYZ a zákazníkem. Tento podnik má dlouhodobě stanovená pravidla, která díky stálým partnerům a neměnicím se podmínkám přepravy, jsou dostačující. Každopádně pro předávání objednávek a dalších informací lze doporučit vytvoření informačního systému mezi podnikem XYZ a konkrétním dlouhodobým partnerem. Z počátku v sobě takové zavedení bude obsahovat jistě nemalé náklady, nicméně v dlouhodobějším horizontu ušetří čas a náklady vynaložené v důsledku chybného přenosu informací. [12] Přirozeně může nastat chyba rovněž u takto zabudovaného informačního systému, ale pravděpodobnost těchto chyb je mnohem nižší než sjednávání a upřesňování jednorázových objednávek.

6.2 Návrhy při převzetí zásilky a její nakládce

Problém, který vykazuje nakládka zásilky a její převzetí, je zejména způsob provedení kontroly při nakládce s ohledem na znění v nákladním listu a s tím spojené pokyny od podniku XYZ. Rovněž lze i tady doporučit dostatečné vymezení podmínek v přepravní smlouvě. A to např. v oblasti nakládce, kdy sjednáním jasného postupu při nakládce, lze předcházet případným sporům. Při nakládce do přepravního procesu vstupuje významnou měrou další článek a tím je řidič dopravního prostředku, který musí provést kontrolu dané zásilky tak, aby se shodovala s nákladním listem. Tuto oblast podnik řeší především stanovením povinnosti řidiče okamžitě kontaktovat podnik XYZ, ale kromě toho je taktéž velice důležité školení řidiče v rámci převzetí zásilky (jakým způsobem má kontrolu provést), popř. sdělení dalších potřebných instrukcí řidičům, jako např. nutnost uvedení pochybností do nákladního listu. Při nakládce se projeví také to, jestli byla objednávka dostatečným způsobem konkretizována a tedy dopravce podle údajů plynoucích z objednávky, přistaví takový dopravní prostředek, který svými parametry odpovídá náročnosti přepravované zásilky. Objedávka musí být tedy dostatečně určitá. [2] Možnou variantou pro objednávku přepravy je požadavek odesílatele na konkrétní dopravní prostředek.

6.3 Návrhy pro oblast vlastního přemístění

Problém, který vykazuje tato činnost, je především způsob udělování pokynů řidiči a zároveň množství kompetencí, které je možné přenést přímo na řidiče. Co se týče návrhů v oblasti vlastního přemístění, tak nejdříve je potřeba zmínit, že přístup podniku XYZ, který uděluje jasné pokyny řidiči, a tím se snaží předcházet možným nekvalifikovaným rozhodnutím řidiče, která by mohla zavazovat podnik XYZ, je zcela pochopitelný, protože právě osádka vozidla svými úkony reprezentuje a zároveň i právně zavazuje tento podnik.[12] Ovšem ne vždy lze řešit krizové situace telefonátem vedoucímu podniku, jedná se zejména o různé případy, kdy je nezbytná rychlá a pohotová reakce řidiče. Řízení vozidel je přirozeně náplní povolání samotného řidiče, a proto se nelze spoléhat na pokyny od podniku XYZ.

V tomto případě lze opět doporučit školení, které zvýší kvalifikaci řidiče, aby si v případných krizových situacích počínal co nejprofesionálněji. Jedná se zejména o zvyšování znalosti samotných právních předpisů z oblasti dopravy, bezpečnosti dopravy, dále různé kurzy bezpečné a defenzivní jízdy. Pokud by podnik XYZ chtěl přenést některé kompetence na řidiče v případě samotného způsobu přepravy apod.,[5] tak by bylo nejprve nutné dostatečné seznámení s podnikovými cíli, s jeho strategií a kromě toho také seznámení s partnerským podnikem, jeho požadavky a instrukcemi. Jen tak lze předpokládat dostatečnou zainteresovanost dotyčného pracovníka a tím i očekávat adekvátní rozhodnutí.

6.4 Návrhy v oblasti odevzdání zásilky

Zjištěným problémem při odevzdání zásilky je zejména čekání na vykládku, dále problémy týkající se dispozice se zásilkou a následně vzniklých vad na zásilce. V této souvislosti je velice nutná činnost řidiče při vykládce, který musí vyřídit potřebné dokumenty, aby převzetí zásilky proběhlo bez problémů při přebírání nebo které by mohly vzniknout později.[4] S tím tedy opět souvisí požadavek dostatečné kvalifikace a odbornosti řidiče. Co se týče čekání na odevzdání zboží, jsou zde dva různé pohledy, kdy na jedné straně je zájem podniku XYZ o rychlé vyřízení vykládky a tím i možnost využití dále dopravního prostředku a na druhé straně je zde určitá míra partnerské spolupráce, kdy by neustálý tlak na vyřízení vykládky vedl zcela jistě ve většině případu ke vzniku problémů v této spolupráci. Proto řešením tohoto čekání, může být právě sjednání čekacích lhůt na místě vykládky, ovšem hlavním cílem takto sjednaných lhůt by mělo být zejména zajištění efektivní-

ho průběhu logistického řetězce, tedy snaha o zabezpečení jeho plynulého chodu. Až druhým cílem může být udělování sankcí za případné neplnění takto sjednaných lhůt.

Velmi specifická oblast je praktické provedení výkladky, již bylo řečeno u nakládky, že je potřeba v rámci dobrých obchodních vztahů si ujednání týkající se nakládky i vykládky zaznamenat do přepravní smlouvy. Každopádně se může stát, že příjemce odmítne převzít zásilku, kde může nastat několik na sebe navazujících problémů. V první řadě je bezpochyby nutná komunikace s odesílatelem, tak jak to uskutečňuje podnik XYZ. Po spojení se s odesílatelem může nastat několik možných variant. Pokud se tedy jedná dopravní prostředek, který již nemá naplánovanou další navazující přepravu, je možné se dohodnout na přemístění zásilky podle instrukcí odesílatele. V případě, že se jednalo o přepravu, na kterou navazuje např. časově nebo místně další přeprava a zároveň se odesílatel a příjemce nenalezli žádný způsob řešení, tak by podnik XYZ měl taktéž zásilku převést na nové místo určení podle odesílatele.[5] S tím by ale měl okamžitě zahájit další kroky, co se týče další navazující přepravy, zejména vypravit nový dopravní prostředek, upozornit nového odesílatele na možnost opoždění, popř. se dohodnout na novém postupu.

V některých případech může nastat problém při samotné technologické operaci, kdy dochází k fyzickému přemístění zásilky. V tomto ohledu je již dána zodpovědnost za případné vzniklé vady na příjemci.[4] Samozřejmě nelze spoléhat pouze na tento fakt, ale v případě vzniku takovéto situace by následně zakročit i řidič, např. pořízením dokumentace o takové události a jejím potvrzení od příjemce a tím předejít případným nárokům ze strany příjemce.

6.5 Návrhy v oblasti odpovědnosti dopravce

Zjištěným problémem v této analyzované oblasti je především vysoká míra odpovědnosti, která leží na podniku XYZ. Předem je nutné říci, že odpovědnost je velmi složitá oblast prolínající se celým přepravním procesem (viz výše). Zahrnuje tři velké oblasti, tedy odpovědnost za vady na zásilce, za překročení dodací lhůty a odpovědnost za osoby. Odpovědnost za vady v první řadě souvisí s dopravou zásilky, kde tento úsek představuje nejširší oblast pro vznik vady. V této souvislosti lze odkázat na doporučení v oblasti vlastního přemístění, tedy zejména požadavek náležitě kvalifikace řidiče a tím samozřejmě předcházení škody. Přirozeně i při náležité péči může vzniknout nehoda a tím vada na zásilce, pro tyto situace je téměř nutností pro podnik XYZ se pojistit.[18]

V případě překročení dodací lhůty lze doporučit podniku právě stanovení si časové rezervy, která umožní v případě nahodilých situací (např. kongescí) ještě stále doručit zásilku v čas. S tím taktéž souvisí problém, pokud se jedná o navazující přepravu a v předchozí přepravě vznikly problémy a v tomto důsledku se podnik XYZ opozdil, je nutné, aby se snažil tento problém podnik XYZ řešit okamžitě s novým odesílatelem. V rámci odpovědnosti za osoby, zodpovídá podnik XYZ zejména za řidiče (viz výše), ale také za další osoby, které pro něj vykonávají dopravu (subdopravci). V takové situaci platí obdobně všechny zmíněné body jako ve vztahu odesílatel-dopравce.[4] To znamená, že podnik XYZ musí všechny problematické body zachytit zejména v přepravní smlouvě, ovšem cílem by opět mělo být doručení zásilky, takže v tomto ohledu je i nutný náležitý výběr zodpovědného subdopравce na základě zejména kladných referencí, popř. jeho zkušeností nebo již dřívější spolupráce s podnikem XYZ.

7 ZHODNOCENÍ NÁVRHU PRO PODNIK

Na základě analýzy jednotlivých činností, která objevila určitá problémová místa, byla navržena řešení, která je nutné zhodnotit. V případě menšího dopravce jakým je podnik XYZ je v první řadě přirozeně nutné vymezení základních podmínek v přepravní smlouvě, což zaručí určitým způsobem vymahatelnost práva. Nicméně mnohem více bude pro takový podnik významné, aby se zakázka doručila a tím si podnik zajistil potřebnou odměnu za provedenou přepravu. Proto je nutné spíše upřednostňovat v rámci dlouhodobých obchodních vztahů kvalitní komunikaci a tím i rychlé operativní řešení v konkrétní situaci, které eliminuje vznik táhnoucích se soudních sporů.

7.1 Objednávka

Jelikož je objednávka začátkem přepravního procesu, ze kterého se vychází v celém jeho dalším průběhu, je doporučení přesné objednávky nutné, protože se tím předchází vzniku konfliktů a ztrát, především časových v dalších fázích přepravního procesu. A pokud je požadavek dnešního globálního světa na rychlost v logistických řetězcích [8], tak jakákoliv úspora času může znamenat výhodu v rámci takového logistického řetězce. Této časové výhody by podnik zcela jistě mohl dosáhnout taktéž zavedením informačního systému pro komunikaci s partnery. Ovšem to jen v případě, že by se chtěl rozrůstat, nicméně podnik je ve fázi, kdy má již určitý systém pro komunikaci s partnery ustálený a zároveň neusiluje o další partnery. Zavedení takové systému bude pro podnik XYZ jistě znamenat v počátcích vyšší nákladovost a možnost vzniku problémů, ale pokud bude takový systém dobře nastavený, znamenal by pro podnik velkou časovou úsporu, zrychlení jeho činností, zvýšení spolehlivosti a tím i v neposlední řadě zvýšení kvality poskytovaných činností.

7.2 Přijetí zboží a nakládka

Zde bylo doporučeno zejména specifikace objednávky, kde by se nesrovnalosti mohly projevit při přijetí zboží (např. nedostatečná kapacita dopravního prostředku). Proto je nutné dbát na jasné informace ohledně zásilky a tím předcházet časovým ztrátám a taktéž nákladům. Dalším návrhem, který je spojen s provedením kontroly na nakládce, je zvyšování profesionální úrovně řidičů. To znamená tedy způsob a postup provedení kontroly a dále zaznamenání nesrovnalostí do nákladního listu. Tyto instrukce popř. školení by měl podnik XYZ poskytovat řidičům. Takový způsob by pro podnik znamenal určité náklady, pokud by takové školení přenechal externím subjektům, nebo určitý čas ze strany vedoucích pod-

niku XYZ, pokud by školení poskytoval podnik XYZ z vlastních zkušeností. Takový profesní růst by znamenal, že řidiči se stanou více samostatnými, což v sobě bude mít jednak výhodu ušetření práce vedoucím podniku XYZ, zvýšení kvality poskytovaných činností, ale kromě toho i vyhýbání se případným konfliktům týkajících se vad, které nebyly zaznamenány kontrolou na nakládkách. Velmi podstatným přínosem bude rovněž úspora času, což přinese i zrychlení logistického řetězce [9], jelikož řidič si bude počínat zkušeněji a tím i rychleji v provádění těchto činností. Navržená řešení by tedy pro podnik XYZ přinesly zvýšení kvality a spolehlivosti poskytovaných činností a v delším časovém horizontu i snížení nákladovosti těchto činností.

7.3 Vlastní přemístění

Při vlastním přemístění je velmi významným článkem právě řidič, u kterého je i v tomto případě vyžadována vysoká míra profesních dovedností a zkušeností. Pro takové zvyšování kvalifikace bylo dáno doporučení zejména školení. Jednak povinnost školení vyplývá ze zákona [20], jednak by mělo být takové školení i v zájmu podniku XYZ, především proto, že tím podnik vykazuje spolehlivé a kvalitní poskytované činnosti. Takovými kurzy se tedy zvyšuje profesionalita řidičů, která se projevuje zejména v bezpečné jízdě, která neohrožuje ostatní účastníky provozu a zároveň i samotnou zásilku, ale také zaručuje, že zásilka bude dopravena v čas a v pořádku na místo určení.[8] Což bude mít důsledek především v rychlosti logistického řetězce [9], ale také úsporu případných nákladů, které by byly spojeny zejména se vzniklými ztrátami. S tím je také spojeno především zkvalitnění poskytovaných činností.

Podnik XYZ vyžaduje po řidičích okamžitě telefonem sdělit problémy vzniklé při dopravě a postupovat podle jeho pokynů. Návrh pro přenesení některých kompetencí na řidiče závisí především na tom, zda se podnik bude chtít rozvíjet (viz výše). Pokud se jedná o menší podnik, jakým je podnik XYZ, tak je lepší variantou spíše konzultace řidiče a vedoucího podniku XYZ zejména proto, že tento podnik i jeho partneři jsou na takovou komunikaci zvyklí, a proto by zavádění nových přístupů v případě stagnace podnikatelského rozvoje mohlo uškodit takové spolupráci.

7.4 Doručení zásilky a odpovědnost podniku

I s touto činností souvisí požadavek na zvyšování profesionality řidiče, která se projeví právě v jeho přehledu při vykládce a tím zrychlení samotného procesu vykládky. Velmi

přínosným návrhem bude sjednání časových lhůt pro provedení vykládky. Aby splnily takové lhůty svůj účel, tedy především zrychlení logistického řetězce [9], je potřeba aby takové ujednání respektoval hlavně příjemce. Řešení v praxi může narazit na to, že příjemce bude přehlcený, v takovém případě to musí zase dopravce respektovat a po případné domluvě provést pozdější vykládku. Ovšem v praxi hraje též velký význam ujednání podniku XYZ s odesílatelem, které ve většině případů pro podnik XYZ znamenají konzultaci s odesílatelem a řízení se podle jeho pokynů. Pokud by ale docházelo k dodržování tohoto doporučení, vedlo by to zejména k úspoře času, zvýšení spolehlivosti poskytovaných činností a samozřejmě i ke zvýšení jistoty dopravce, který by si dále mohl naplánovat další přepravu.

V případě odpovědnosti dopravce lze shrnout, že jednotlivé návrhy zmíněné výše, jedná se o požadavky na kvalifikaci řidiče, okamžitá komunikace s novým odesílatelem, popř. sjednání dostatečně přesné přepravní smlouvy se subdopracem, se projevují v celém přepravním procesu, budou mít důsledek zejména v tom, že odpovědnost dopravce bude přenesena na jiné subjekty. Tím se tedy myslí přenesení odpovědnosti na subdopravce nebo na pojišťovny. Takové řešení v sobě zahrnuje pravidelné výdaje na pojištění nebo zaplacení určité částky subdopravci, ale ve výsledku, pokud by nějaká nehoda či škoda vznikla, nebude za ni ručit podnik XYZ a tím tedy ušetří nemalé peníze[4], které by musel uhradit za tyto škody. Uvedená opatření by tedy podniku XYZ přinesla z dlouhodobého hlediska snížení nákladovosti, zvýšení spolehlivosti a v neposlední řadě také úsporu času spojenou s řešením případných problémů.

ZÁVĚR

Práce si stanovila za cíl nalézt problémová místa, se kterými se současný poskytovatel logistických služeb v oblasti dopravy potýká, jejich zhodnocení, navržení případných řešení. Lze zhodnotit, že tento cíl byl v práci splněn, zejména byla dostatečně představena problémová místa a následně došlo i k jejich zhodnocení a navržení možných doporučení. Je důležité říci, že zavedení těchto řešení nemusí znamenat přínos pro podnik z krátkodobého hlediska, ale spíše se projeví v delším časovém horizontu, kdy dojde zefektivnění logistických činností.

Zásadním poznatkem, který vychází z uvedené analýzy, je zejména potřeba vysoké míry komunikace a veškeré problémy, které nastanou, musí řidič okamžitě oznámit vedoucímu. V souvislosti s tímto poznatkem bylo podniku doporučeno především snaha o vybudování informačního systému mezi podnikem XYZ a jeho partnery a kromě jiného i umožnění rekvalifikace řidičů. Podnik XYZ by se tedy měla více zajímat řešením problémových míst, které by mohly znamenat zefektivnění jeho logistických činností.

Obecně lze zdůraznit, že v řešení dané problematiky je nutné pokračovat, jelikož samotný přepravní proces představuje pro dopravce velkou oblast, která obsahuje řadu úskalí a problémových míst. Proto musí dopravce neustále tyto problémy řešit a zároveň se adaptovat na nové a měnící se podmínky. Bez tohoto zdokonalování svých služeb by na trhu ve velmi silném konkurenčním prostředí, které v oblasti dopravy na trhu bezpochyby je, neuspěl. Je tedy nezbytné jednotlivé části přepravního procesu z vlastní iniciativy analyzovat a následně taktéž konzultovat s partnerskými podniky a dosáhnout tím synergického efektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie:**

- [1] DVOŘÁČEK, Jiří a TYLL, Ladislav. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [2] EISLER, Jan. *Podniky a podnikání v dopravě*. 2. vydání. Praha: Oeconomia, 2004. ISBN 80-245-0772-2.
- [3] KAMPF, Rudolf a kol. *Outsourcing dopravně-logistických procesů*. Brno: Tribune EU s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7399-437-2.
- [4] KROFTA, Jiří. *Přepravní právo v mezinárodní kamionové dopravě*. Praha: Leges, 2009. ISBN 978-80-87212-17-2
- [5] NOVÁK, Radek et al. *Nákladní doprava a zásílatelství*. 2. vydání. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-086-6.
- [6] PAVLÍČEK, František a KLEPRLÍK, Jaroslav. *Technologie a řízení dopravy III: silniční doprava*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1997. ISBN 80-7194-112-3.
- [7] PERNICA, Petr a kol. *Arts logistic*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1412 -3.
- [8] PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
- [9] PERNICA, Petr. *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. Praha: Radix, 2004. 3 svazky. ISBN 80-86031-59-4.
- [10] ŘEZÁČ, Jaromír. *Logistika*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-7265-056-9.
- [11] SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [12] ŠIROKÝ, Jaromír a kol.: *Technologie dopravy*. 4. vydání. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2011. ISBN 978-80-86530-78-9.
- [13] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publish, 1994. ISBN 80-85605-87-2

Internetové zdroje:

[14] Dopravní politika České republiky pro léta 2005-2013 [online]. Česká republika – Ministerstvo dopravy [cit. 8. dubna 2012]. Dostupné na <<http://www.mdcr.cz/>>.

[15] Ročenka dopravy České republiky 2010 [online]. Česká republika – Ministerstvo dopravy [cit. 8. dubna 2012]. Dostupné na <<http://www.sydos.cz>>

[16] Silnice a dálnice v České republice 2011 [online]. Česká republika – Ředitelství silnic a dálnic [cit. 8. dubna 2012]. Dostupné na <<http://www.rsd.cz>>

Právní předpisy:

[17] Český zákon: Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

[18] Český zákon: Zákon č. 56/2001 Sb., o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, ve znění pozdějších předpisů.

[19] Český zákon: Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů.

[20] Český zákon: Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů.

[21] Český zákon: Zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- ADR Accord Dangereuses Route (Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí)
- AETR Accord européen sûr les transports routiers (Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě)
- CMR Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road (Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě)
- ČR Česká republika
- EU Evropská unie
- XYZ Název podniku

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Silniční síť	29
-------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Objednávka přepravy pro dlouhodobější partnery
- P II Objednávka přepravy (obecná)
- P III Vzor nákladního listu CMR

**PŘÍLOHA P I: OBJEDNÁVKA PŘEPRAVY PRO DLOUHODOBĚJŠÍ
PARTNERY**

OBJEDNÁVKA PŘEPRAVY	
Objednavatel	Dopravce
Místo nakládky:	
Zboží (název, množství):	
Místo vykládky:	
Datum přepravy:	

PŘÍLOHA P II: OBJEDNÁVKA PŘEPRAVY (OBECNÁ)

OBJEDNÁVKA PŘEPRAVY	
Objednavatel:	Dodavatel:
IČO:	DIČ:
Datum objednávky:	
Objednávku vystavil:	Kontakt:
Datum nakládky:	
Místo nakládky:	Firma:
	Adresa:
	Kontaktní osoba:
	Telefonní číslo:
Zboží (název, množství):	
	Hmotnost:
Datum vykládky:	
Místo vykládky:	Firma:
	Adresa:
	Kontaktní osoba:
	Telefonní číslo:
Celní odbavení:	v ČR:
	v zahraničí:
Cena za dopravu:	
Přepavní podmínky:	
Poznámka:	

PŘÍLOHA P III: VZOR NÁKLADNÍHO LISTU CMR

1 Exemplář pro odesílatele
Exemplar für Absender

1 Odesílatel (jméno, adresa, země) <i>Absender (Name, Adresse, Land)</i>		MEZINÁRODNÍ NÁKLADNÍ LIST č. INTERNATIONALER FRACHTBRIEF Nr. CZ Ty 9718188 Tato přeprava podléhá, i pokud bylo ujednáno jinak, podmínkám o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě (CMR) Diese Beförderung unterliegt auch im Falle einer gegenseitigen Abmachung den Bestimmungen des Übereinkommens über den Beförderungsvertrag im Internationalen Strassengüterverkehr (CMR)					
2 Příjemce (jméno, adresa, země) <i>Empfänger (Name, Adresse, Land)</i>		16 Dopravce (jméno, adresa, země) <i>Frachtführer (Name, Adresse, Land)</i>					
3 Místo vykládky zboží <i>Ausladestelle des Gutes</i> Místo / Ort Země / Land		17 Další dopravci (jméno, adresa, země) <i>Folgende Frachtführer (Name, Adresse, Land)</i>					
4 Místo a datum naložení zboží <i>Einladestelle des Gutes und Datum</i> Místo / Ort Země / Land		18 Vhrady a poznámky dopravce <i>Vorbehalte und Bemerkungen des Frachtführers</i>					
5 Připojené doklady <i>Beigefügte Dokumente</i>							
6 Signo a čísla <i>Zeichen und Nr.</i>	7 Počet kolli <i>Anzahl der Kollis</i>	8 Druh obalu <i>Art der Verpackung</i>	9 Označení zboží <i>Bezeichnung des Gutes</i>	10 Statistické číslo <i>Statistische Nr.</i>	11 Hmot. v kg <i>Bruttogewicht kg</i>	12 Objem m ³ <i>Umfang m³</i>	
UN číslo <i>UN Nummer</i>	Oficiální pojmenování <i>Offizielle Benennung</i>	č. vzoru(ů) bezpečnostní(ch) značky(ček) <i>Gefahrzettel Muster Nr.</i>	Obalová skupina <i>Verpackungsgruppe</i>				
13 Pokyny odesílatele (celní a jiné formality) <i>Anweisungen des Absenders (Zoll- und sonstige Formalitäten)</i>				19 K tíž: <i>Zu zahlen vom</i>			
				odesílatel <i>Absender</i>			
				měna/währung			
				příjemce <i>Empfänger</i>			
				Dopravné-Fracht			
				Služby			
				Ermäßigungen			
				Saldo-Saldo			
				Dodat. výlohy			
				Zuschlagkosten			
				jiné výlohy			
				Sonstige Kosten			
				Různé-Verschied.			
				Celkem k placení			
				Insgesamt zu bezahl.			
14 Dobírka <i>Nachnahme</i>							
15 Pokyny ohledně placení dopravného <i>Anweisungen über die Frachtverrechnung</i>		20 Zvláštní ujednání <i>Besondere Vereinbarungen</i>					
Vyplacené / Frei							
Nevyplacené / Unfrei							
21 Vystaveno v / Ausgefertigt in				24 Zboží obdržel <i>Gut empfangen</i>		Datum <i>Datum</i>	
				dne		am	
				am		dne	
22				23			
Podpis a razítko odesílatele <i>Unterschrift und Stempel des Absenders</i>				Podpis a razítko dopravce <i>Unterschrift und Stempel des Frachtführers</i>			
26 SPZ vozidla / tahače				přívěs / návěs			
28 Užitkové zatížení				užitkové zatížení			
27 Číslo DZV				28 Číslo jízdy			
29 Hraniční přechody				Potvrzení o odevzdání celního tranzitního dokladu: <i>Zolltransitdokument empfangen.</i>			
30 Všechny průvodní doklady							
31 Různé							

1 - 15 a 21 + 22
Sine endimované část musí vyplnit dopravce.
Sine unumdatata Teile sind vom Frachtführer auszufüllen.

1 - 15 a 21 + 22
Sine endimované část musí vyplnit odesílatel.
Sine unumdatata Teile sind vom Absender auszufüllen.

23
Podpis a razítko dopravce
Unterschrift und Stempel des Frachtführers

24 Zboží obdržel
Gut empfangen

Podpis a razítko příjemce
Unterschrift und Stempel des Empfängers

CMR

TYPOS 7100975