

Vysoká škola logistiky o.p.s.

# Zlepšení podnikových procesů dopravní společnosti

(Diplomová práce)

Přerov 2023

Bc. Adam Šmiřák



**Vysoká škola  
logistiky  
o.p.s.**

# Zadání diplomové práce

student **Bc. Adam Šmiřák**

studijní program Logistika

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Zlepšení podnikových procesů dopravní společnosti**

Cíl práce:

Navrhnout a zhodnotit opatření na zlepšení klíčových procesů vybrané dopravní společnosti.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretické aspekty řešené problematiky
2. Podnikové procesy vybrané dopravní společnosti
3. Návrh opatření na zlepšení
4. Zhodnocení navrhovaných řešení

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko – technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

KUBASÁKOVÁ, Iveta, ŠULGAN, Marián a Jaroslava KUBÁŇOVÁ. Logistika pre zasielateľstvo a cestnú dopravu. Žilina: EDIS – vydavateľstvo ŽU v Žiline, 2020. ISBN-978-80-5541-700-4.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1281-4.

SVOBODA, Vladimír. Doprava jako součást logistických systémů. Praha: RADIX, 2006. ISBN 80-86031-68-3.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Pavel Šaradín, CSc.


Datum zadání diplomové práce:

31. 10. 2022

Datum odevzdání diplomové práce:

6. 5. 2023

Přerov 31. 10. 2022

  
Ing. Blanka Kalupová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.  
rektor

## Čestné prohlášení


Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní, a že jsem ji vypracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb.; o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl také seznámen s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat předtím o této skutečnosti prorektora pro vzdělávání Vysoké školy logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce a verze nahraná do informačního systému školy jsou totožné.

V Přerově, dne 26.04.2023

  
.....podpis.....

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat firmě Dopravní společnost s.r.o. se sídlem ve Velké Bystřici za to, že mi umožnila získat potřebné zkušenosti i data, které byly užity při vypracování této práce. Stejně tak si zaslouží můj vděk pan docent Šaradín, který byl vedoucím této práce a podobně i lidé, kteří mě v průběhu této práce motivovali k jejímu dokončení.

## **Anotace**

Tato diplomová práce se ve svém základu zaměřuje na zefektivnění podnikatelské činnosti, která je provozována v rámci dopravní firmy. Je rozdělena na čtyři kapitoly. V první jsou rozebrány teoretické aspekty dané problematiky. V druhé je provedena analýza stávajícího stavu společnosti s příloženými grafy a tabulkami se zaměřením na dané období. V posledních dvou jsou rozebrány návrhy na zlepšení fungování procesu dopravy i přepravy do cílové lokace.

## **Klíčová slova**

Doprava, přeprava, zasilatelství, vozidla, mezinárodní obchod

## **Annotation**

This diploma thesis is focused on the improvement of efficiency of business processes, which are being done within the working area of a transport company. It is divided into four main chapters. In the first one, the theoretical aspects of this scientific area are being elaborated. In the second one, an analysis is made regarding the contemporary state of the given company with graphs and tables attached for a specific time period. In the last two chapters, an ideas of improvement are being elaborated in an effort to improve the current processes of transportation to the final destination.

## **Keywords**

Traffic, transport, forwarding, vehicles, international trade

# Obsah

Úvod .....	9
1 Teoretické aspekty řešené problematiky .....	11
1.1 Definice dopravy a přepravy .....	11
1.2 Role dopravy v logistice .....	13
1.3 Vymezení pojmů proces v logistice .....	14
1.3.1 Podnikový proces .....	14
1.3.2 Proces ve specifiku dopravy a přepravy .....	14
1.4 Silniční nákladní doprava .....	16
1.4.1 Základní definice a charakteristiky .....	16
1.4.2 Organizační členění silniční nákladní přepravy .....	19
1.5 Dokumentace a právní rovina silniční nákladní přepravy .....	20
1.5.1 Nákladní list CMR .....	20
1.5.2 Karnet TIR .....	26
1.5.3 Další celní doklady v EU .....	29
1.6 Funkční efektivnost dopravy .....	30
1.7 Nákladní doprava z hlediska její kvality .....	35
1.7.1 Schopnost dopravy vytvářet sítě .....	35
1.7.2 Přeprava libovolně velkého či malého objemu zásilek .....	36
1.7.3 Rychlost přepravy .....	36
1.7.4 Jistota dopravních výkonů .....	37
1.7.5 Bezpečnost dopravního výkonu .....	38
1.7.6 Pohodlnost dosažení a použití dopravního prostředku .....	38
1.7.7 Poskytování dalších služeb .....	39
2 Podnikové procesy vybrané dopravní společnosti .....	40
2.1 Seznámení s firmou .....	40
2.2 Služební portfolio Dopravní firmy s.r.o. ....	41
2.2.1 Celní služby .....	41
2.2.2 Služby připojištění .....	42
2.2.3 Skladování .....	42
2.2.4 Distribuce .....	43
2.2.5 Vozový park společnosti .....	44
2.3 Organizační uspořádání společnosti .....	47

2.4	Podnikový proces ve firmě .....	49
2.5	Objem přepraveného zboží.....	54
2.6	SWOT Analýza .....	66
2.6.1	Strength, čili silné stránky .....	67
2.6.2	Weakness, čili slabé stránky.....	68
2.6.3	Opportunities, čili příležitosti.....	69
2.6.4	Threats, čili hrozby .....	70
3	Návrh opatření na zlepšení činnosti.....	72
3.1	Návrh na stálého zástupce v Turecku .....	72
3.2	Návrh na dlouhodobé zajištění prostoru v místě vykládky .....	74
3.3	Sdílení vybraných sestav v ERP systému .....	75
4	Zhodnocení navrhovaných řešení .....	77
4.1	Zhodnocení návrhu na zřízení stálého zástupce v Turecku .....	77
4.2	Zhodnocení návrhu na zajištění místa pro vykládku.....	77
4.3	Zhodnocení návrhu pro sdílení vybrané sestavy ERP systému .....	78
	Závěr:.....	79
	Seznam zdrojů.....	81
	Seznam grafických objektů .....	83



## Úvod

V novém tisíciletí si lze povšimnout rozmachu a technologického rozvoje v oblasti silniční nákladní dopravy jakožto významné složky logistického řetězce. Společně s rozvojem volného trhu a svobodného podnikání došlo k rozvoji poptávky po dopravě jakožto důležitém aspektu v moderním hospodářském systému. Na tuto poptávku začala reagovat i nabídka dopravců v rozvinutém světě, a to za účelem zefektivnění dopravního procesu v rámci funkčního ekonomického modelu. Společně s tímto rozvojem silniční dopravy se však objevila i řada problémů, které je zapotřebí průběžně řešit a navrhnout opatření na zefektivnění, a to ať už technické, ekonomické, provozní či ekologické v rámci dopravních firem.

V této práci bych se zaměřil na jednu z firem působících v oblasti dopravní logistiky. Ačkoliv tato firma působí v řadě různých odvětví v rámci dopravy – silniční, železniční, námořní i letecké, tak v případě mé práce vymezím tohle téma na první zmíněnou, tj. silniční. Jedná se o oblast, ve které několik let působím a můžu tedy v jejím rámci navrhnout co nejefektivnější řešení pro problémy, jež jsou typické v této oblasti. Součástí mé práce je komunikace se zákazníky, odesílateli i příjemci zboží, a to za pomoci rozmanitých komunikačních prostředků stejně jako interního logistického informačního systému založeného na bázi HELIOS. Dále rovněž pracuji s dokumentací, která je zapotřebí pro mezinárodní silniční přepravu a dávám dohromady eventuální plánování pro odesílání kusových zásilek do kavkazských a balkánských destinací, zejména do Arménie, ale i do Makedonie, Kosova, Albánie, případně Iráku a Íránu.

V rámci spolupráce s mým zaměstnavatelem jsem se rozhodl, že uchovám anonymitu této firmy. Z toho důvodu bude tento podnik vystupovat v této práci pod fiktivním názvem Dopravní společnost s.r.o. a stejně tak budou fiktivním názvem vystupovat i místní zákazníci, kteří se řadí do kategorie VIP.

Tato práce je kromě úvodu rozdělena na čtyři kapitoly a následovný závěr. První kapitolou jsou teoretické aspekty řešené problematiky. Na základě odborné literatury v ní rozebírám danou problematiku. Do druhé kapitoly jsem se rozhodl inkorporovat analýzu současného fungování dané společnosti. Jednak je v ní obsaženo organizační, technické, tak i jiné zázemí. Součástí toho je i pojetí SWOT analýzy. V rámci třetí kapitoly vypracovávám návrhy na zlepšení klíčových procesů dané dopravní společnosti. Jde o tři návrhy, které by dle mého názoru mohly pomoci v oblasti současných palčivých

problémů, které se projevují při přepravě zásilek zejména do zmíněné Arménie. V poslední a čtvrté kapitole zhodnocuji tato navrhovaná opatření a jejich vliv na celkové fungování v rámci firmy. V závěru dochází ke shrnutí výsledků této práce. Součástí této diplomové práce je i seznam grafických příloh, které se využívají v případě vypracování této práce.

# 1 Teoretické aspekty řešené problematiky

## 1.1 Definice dopravy a přepravy

Moderní doprava a s ní spojené systémy jsou v dnešní době považovány za známku vyspělých zemí s rozvinutým hospodářstvím. Dopravní sektor pak v zemích s bohatým průmyslem hraje jednu z nejvíc rozhodujících rolí v rámci fungování ekonomiky. Dle prof. Grose představuje “*soubor řídicích a výkonných činností spojených s účelně zaměřeným přemísťováním požadovaného množství hmotných prostředků, surovin, materiálů, polotovarů, dílů i hotových výrobků v čase, prostoru mezi jejich jednotlivými prvky, výrobci, distributory a prodejny atd.*” [1]

Dalo by se tedy říct, že *doprava* představuje v technickém či provozním slova smyslu přesun či přemístění prostředku po určité ose za určitý čas. Doprava je pak nejčastěji spojována s určitou podobou veřejnoprávní úpravy. V angličtině se tento pojem nejčastěji označuje jako *Transport*. S tímto pojmem se pojí i další, navazující pojem, a to je *dopravce* (v angličtině někdy uváděn jako *carrier*, jindy zase *transporter*, jde o propoziční synonyma). Jde o provozovatele, případně ve velké části případů zároveň i o vlastníka či nájemce dopravních prostředků užívaných v rámci dopravy. Jeho hlavním úkolem je zajišťovat provedení v podobě vlastního přemístění dopravního prostředku z určitého místa na jiné v konkrétním časovém rozsahu.

Doprava má své druhy (*Kinds of transport*), mezi které můžeme zařadit mezinárodní a vnitrostátní (včetně dopravy tzv. peážní, která má rysy mezinárodní, avšak její výchozí i příchozí bod se nachází v tomtéž státě díky čemuž je řazena do vnitrostátní), hromadnou či individuální, konvenční a nekonvenční, veřejnou či neveřejnou. Zároveň je nutné zmínit v tomto směru i tzv. *Obory dopravy* či *dopravní systémy/módy*. (ang. *Transport Modes/Branches of Transport*). [2]

Mezi ty patří v dnešní době:

- 1) Silniční
- 2) Železniční
- 3) Letecká
- 4) Vodní, která se nadále dělí na

- a) Říční (vnitrozemská vodní)
  - b) Námořní
- 5) Potrubní
- 6) Lanové

Volba jejich případného užití záleží na mnoha konkrétních faktorech – rychlosti, akcesibilitě, reliabilitě, univerzálnosti, frekvenci či potenciálních ekonomických výdajích nebo, v dnešní době obzvláště propagované, ekologické zátěži.

Výběr konkrétní podoby pro přesunutí zboží do značné míry záleží na zákazníkovi čili *přepravci* (ang. *Customer*). Tato osoba je v přepravní smlouvě nejčastěji uvedena jako odesílatel či příjemce konkrétního zboží. Jde o konkrétního spotřebitele již zmíněných dopravních služeb, a to v rozličných podobách, např. Producent hmotného zboží, osoba zodpovědná za vývoz/dovoz zboží a další. Nejčastěji v rámci postavení přepravce pak vystupují *odesílatel* (*shipper, sender*) či *příjemce* (*consignee, receiver*).

Lze tedy uvést, že *přeprava* znamená v užším smyslu konečný účinek dopravního procesu v podobě změny v prostoru a čase s pomocí užitně-ekonomické hodnoty dopravy. V tom širším slova smyslu pak do tohoto můžeme zahrnout i náležitosti s přepravou spjaté, tj. Kompletace, kontejnerizace, paletizace, celní formality, veterinární či fyto-sanitární kontrola či meziskladování. V českém prostředí se pojmy přepravce a dopravce významově v tomto směru rozlišují.

V případě dopravy vystupuje ještě další osoba a to tzv. *Zasílatel* či *speditér* (*freight forwarder*), což je osoba, jež prostřednictvím svého jména a v určitém zájmu nejčastěji přepravce obstarává pro jeho zboží určitou podobu přepravy. Tu je pak možné zajistit tak, že její zprostředkování udělá zasílatel u jiných subjektů (např. Dopravců), v takovém případě mluvíme o čistém zasílateli či může jít o zasílatele s vlastním vstupem a v takovém případě je nutné, aby zasílatel měl k dispozici požadované dopravní prostředky a jedná tudíž i jako dopravce. Pokud dojde k takové situaci, pak tento zasílatel bude v praxi využívat i mezinárodních přepravních dokladů, neboť je sám subjektem dopředu určených a specifikovaných smluv přepravy. [3]

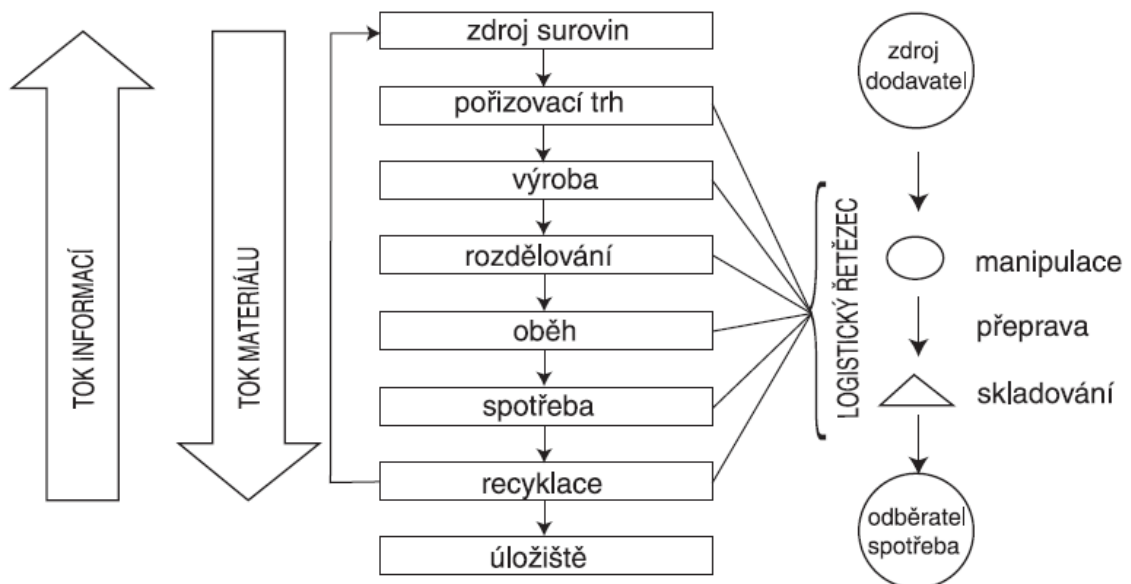
## 1.2 Role dopravy v logistice

Postavení dopravy v rámci logistiky lze sledovat v rámci pozměněné struktury ekonomiky od centrálně plánované ekonomiky na tržní podobu hospodářství. Vliv dopravy v rámci logistického systému lze pozorovat při důrazu na vnitřní vývoj dopravy a souvisejících interakčních vazeb s okolním světem. Přemístění určitého produktu pak lze sledovat ve třech základních fázích.

1) Doprava ve sféře výroby, jež má za úkol naplnit potřeby, jež vznikly pokročilou technologií výroby, rozdělením činností a následně spoluprací a specializací výroby mezi jednotlivé fáze výroby až do vyprodukování finálního produktu.

2) Doprava ve sféře oběhu, jež má za úkol naplnit potřeby v rámci přemístění, které je nutné na uskutečnění hospodářského oběhu.

3) Doprava ve sféře spotřeby, kdy uspokojuje vyvstanuvší potřeby přemísťování produktů, jež už vstoupily do spotřeby, a to v případě, že je spotřebitel sám změnil místo spotřeby v prostoru a čase, a následovným přemístěním hmotných statků se mu umožní jejich další potenciální spotřeba. [7]



Obr. 1.1 Schéma logistického řetězce

Zdroj: [17]

## 1.3 Vymezení pojmů proces v logistice

### 1.3.1 Podnikový proces

V klasickém pojetí znamená podnikový proces souhrn činností, které implikují transformaci souhrnu vstupů do souhrnu výstupů, a to jak v podobě zboží, tak služeb, zejména pro druhé lidi či procesy a využívající k tomu nástroje i lidi. Jedná se o obecné pojetí, neboť každý člověk působící v rozličných podnicích jeden čas vystupuje jako zákazník a pak jako dodavatel.

S těmito procesy se lze setkat v praxi v podstatě kdekoliv v oblasti logistiky. Například při dodávání značkového zboží ze strany dodavatelské firmy, přičemž konkrétně by šlo o vyřízení objednávky, vyskladnění a zabalení, dodání po dopravní cestě na dopravním prostředku v zabalené formě v rámci přepravního prostředku, až po předání zásilky ke konečnému zákazníkovi s tím, že dojde k řádnému vyfakturování a předání účtenky. Ve většině případů je účelné, aby tento proces byl pokud možno co nejrychlejší, neefektivnější a pro zákazníka učiněný s maximální mírou komfortu.

S tímto procesem se pak pojí i jeho stabilní zlepšování těchto procesů za účelem zajištění konkurenceschopnosti firmy na trhu. Je zapotřebí říci, že v posledních letech se tento trend stal do značné míry standardizovaným a ze strany zákazníka očekávaným. V případě toho, že by totiž nedocházelo ke zlepšování firemních procesů, pak má zákazník možnost se obrátit na konkurenci, která tak činí. Tento trend se stává typickým pro tržní ekonomiky a většinou má podobu cyklického a soustavného zlepšování. Václav Řepa ve své knize uvádí také to, jak standardně tohle zlepšování probíhá. Dle něj jde o následující podobu *“Základem je popis procesu – jeho současného stavu, za nímž následuje stanovení jeho základních ukazatelů k měření, plynoucích především z toho, co potřebují zákazníci. Soustavným sledováním běhu procesu jsou identifikovány příležitosti k jeho zlepšení, které je třeba dát do vzájemných souvislostí a posléze jako konzistentní celek, implementovat. Provedené změny v procesu je samozřejmě třeba následně dokumentovat, čímž se dostává opět na začátek celého cyklu – další postup je nasnadě.”* [5]

### 1.3.2 Proces ve specifiku dopravy a přepravy

Výrobní proces v dopravě je tvořen vzájemně skloubenými pracovními úkony a procesy, pomocí nichž se realizuje za účelem prostorového přesunu zboží či osob, a to za pomoci

pohybu různých dopravních prostředků. V takovém případě lze nazvat výrobní proces v dopravě tzv. Provozním procesem, či provozem dopravy. [3]

Existují v něm dvě dominantní složky, jež působí souběžně a unifikovaně:

- 1) Dopravní proces – jeho úkolem je zajištění přemístění dopravních prostředků po různých dopravních cestách, a to za pomoci řídicích organizačních prvků. V případě daného řízení se můžeme bavit o souhrnu úkonů dopravy, pomocí nichž se uskutečňuje a řídí pohyb dopravních prostředků. Kombinací těchto faktorů dochází k výrobně-užitečnému efektu v podobě daného přemístění.
- 2) Převážný proces – jeho role je pak ve vlastním přesunu věcí a osob, a to s tím, že představuje spotřebu tohoto užitečného efektu v podobě přemístění. Řízení přepravní stránky směřuje směrem pro externí kontakt s dalšími sekcemi v rámci národního hospodářství, příslušnými orgány státní správy a případně i samotnými občany.

V rámci přepravní stránky dopravního procesu se bavíme o organizaci nakládky, překládky, dokládky či vykládky zboží. S tím související vyhotovení, zkontrolování a vydání požadovaných přepravních či průvodních listin. Dále pak rovněž uzavírání přepravních dohod s přepravci a eventuálně finanční vyhotovení s odesílateli a příjemci, či v některých případech kupujícími daných zásilek. Nesmíme v tomto případě zapomínat i na dostatečné zajištění bezpečnosti dopravy, neporušenost a kompletnost zboží, které se odesílá. [4]

Již zmíněné složky pak lze dělit i dle toho, co je samotným konkrétním objektem přepravy na:

- 1) Nákladní přeprava
  - a. Zajištění objednávky dané přepravy a její následné smluvní stvrzení.
  - b. Specifikace zboží u odesílatele a jeho nakládka.
  - c. Samotné přemístění čili přeprava daného zboží, která může, ale nemusí zahrnovat překládku či dokládku.
  - d. Předání zboží příjemci, s tím spojená vykládka a s ní souběžné administrativní procesy.
  - e. Vyúčtování přepravného, eventuální reklamace a stížnosti.
- 2) Osobní přeprava
  - a. Specifikace jízdních řádů.

- b. Prodej jízdních dokladů u pravidelné přepravy. (např. vlaky, autobusy, tramvaje apod.)
- c. Nástup, odbavení a informování cestujících o dané přepravě.
- d. Vlastní přeprava dopravním prostředkem a vystoupení či vyložení cestujících.
- e. V případě nepravidelné služby (např. taxi) dochází k vyúčtování jízdného až po ukončení procesu přepravy.

Dopravní proces se člení následovně:

- 1. Přístavné a odstavné jízdy.
- 2. Možné prostoje při nakládání.
- 3. Samotná jízda s nákladem.
- 4. Prostoje spojené s konkrétní vykládkou.
- 5. Případná prázdná jízda, pokud nedochází ke zpětnému svozu jiného nákladu.
- 6. Jiné prostoje spojené např. s údržbou, tankováním, úklidem atd. [13]

K realizaci dopravního procesu jsou zapotřebí v absolutním minimu následující pracovní prostředky:

- 1) Dopravní prostředky a na ně navázaný vozový park.
- 2) Přepravní prostředky.
- 3) Manipulační prostředky.
- 4) Dopravní infrastruktura.
- 5) Přístroje a další vybavení určené k opravám a následovné údržbě dopravních prostředků.

## **1.4 Silniční nákladní doprava**

### **1.4.1 Základní definice a charakteristiky**

Představuje jeden z dominantních systémů konvenční dopravy, který má za úkol po pozemních dopravních komunikacích přemísťovat živé i neživé objekty, a to za pomoci dopravních prostředků k tomuto účelu určených. Je charakteristická vysokou mobilitou, rychlostí a reakční dobou, možností specifikovaného dopravení na konkrétní místo a s tím spojeným naložením či vyložením přepravovaného zboží přímo tam, kde je zapotřebí. Mezi typické znaky lze rovněž uvést to, že je [6]



- 1) Spolehlivá
- 2) Na krátké vzdálenosti v rámci konvenčních typů dopravy nejvhodnější.
- 3) Na střední a větší vzdálenosti je vhodná v případě cenných produktů, produktů podléhajících rychlé zkáze či produktů, jež vyžadují zvláštní starostlivost.
- 4) Mezi její výrazné výhody patří dobrá dostupnost za podmínky vysoce rozvinuté infrastruktury s patřičnou nosností a stabilitou.
- 5) Rychlá, mobilní a s dobrou reakční dobou.

Tento druh dopravy provozují jak veřejní dopravci, tak stejně tak variabilní škála obchodních či výrobních společností, jež mají k dispozici v řadě případů i vlastní firemní dopravu.

Mezinárodní silniční nákladní doprava se dělí na dvě velké části. Existuje “větší”, jež se vykonává vozidly a jejich soupravami o užitečné hmotnosti nad 3,5 tuny a o celkové hmotnost, která přesahuje 6 tun. Tato se obvykle nazývá “mezinárodní kamionová doprava (MKD)”. Celosvětově se pak rozvíjí velice progresivním způsobem a představuje vysoce konkurenceschopné odvětví dopravy jako takové. [4]

Jejím posláním je propojovat výrobu, obchod a spotřebu. Důležitým ukazatelem takovéto aktivity je tzv. Optimální přepravní vzdálenost. V případě silniční nákladní dopravy se bavíme o malých vzdálenostech (do 100 km, v rámci které se bere v potaz doprava regionálně), tak i na vzdálenosti větší, při kterých jde o vnitrostátní či mezinárodní dopravu. Kromě “přímé” podoby, jež tkví zejména v celosvozové podobě (a kterou lze považovat za vůbec nejvíce rozšířenou) má nákladní silniční doprava i v rámci systémů nedoprovázené kombinované přepravy. Při té se uskutečňují svozy i rozvozy intermodálních přepravních jednotek mezi konkrétními zákazníky (tj. Odesílateli i příjemci), tak mezi terminály kombinované přepravy. U této skutečnosti poté mluvíme o tzv. Přepravě v rámci poslední míle. Tento aspekt je důležitý zejména z hlediska udržitelné dopravy.

V rámci fungování logistických systémů se pro silniční nákladní dopravu zavádí do častého praktického užívání řada logistických postupů a způsobů. Například v takovém případě můžeme mluvit o “*hub and spokes*” či “*just in time*”. V případě silniční nákladní dopravy můžeme mluvit o technice “*door to door*”, která je v tomto způsobu dopravy

nejvíce rozvinutá (s velkým odstupem za ní pak vlečky v případě železniční dopravy). Ta umožňuje dostat zboží na přesně specifikované místo. [4]

Společně s faktorem největšího rozvoje v oblasti silniční nákladní dopravy je však nutné zmínit i to, že se objevuje i řada pestrých problémů, jež ovlivňují fungování přepravy různého zboží, ale i společnost jako takovou. Mezi takové lze zmínit to, že v řadě zejména chudších zemí neexistuje plnohodnotně rozvinutá infrastruktura ať už dálničního či silničního typu, jež je často vybudována jen v základní podobě a její údržba je zanedbaná či nevyhovující. Stejně tak stále velká míra nehodovosti či rozsah negativních vlivů na fungování životního prostředí. V rámci zemí Evropské unie se pak vytváří i tlak na dostatečné mzdové ohodnocení řidičů v silniční nákladní dopravě. Všechny tyto jevy pak v kombinaci samozřejmě s sebou nesou nárůst finančních nákladů na její fungování, údržbu a případné rozšiřování.

Mezinárodní silniční nákladní přeprava pak z hlediska hospodářského vychází draže než přeprava železniční. Tento jev byl v cenách silničních přeprav typický kvůli tomu, že se do nákladů jen částečně promítaly ceny na snížení či odstranění záporných vlivů z hlediska environmentálního a stejně tak se do této ceny jen málo promítají tzv. Externí náklady, do kterých často patří náklady na fungování infrastruktury. Tento problém je typický nejenom pro střední Evropu, ale v obecném měřítku na celém světě. [4]

V případě České republiky je nutné zmínit, že silniční doprava často jako jediná nabízí, obzvlášť s přihlédnutím na poměr dostupné ceny a nabízené kvality, jedinou možnou realizaci pro naplnění komerčních úkolů za účelem přemístění hmotného zboží. Právě již zmíněné parametry ceny a kvality jsou pak jedny z hlavních, které hrají roli při výběru toho či onoho dopravce a způsobují tak velký rozmach silničních přeprav, s čímž se opětovně pojí řada již zmíněných negativ včetně toho, že se na přepravním trhu v ČR objevil nekontrolovatelný přírůstek dopravců, čímž vznikl přebytek nabídky našich dopravců v rámci mezinárodního přepravního trhu. Na českém trhu se pak do značné míry promítá i to, že v rámci celé Evropské unie došlo k tomuto rozmachu a následně obrovskému rozšíření portfolia silniční nákladní dopravy v rámci některých států, konkrétně například Polsko, Rumunsko či Bulharsko. V rámci těchto situací se pak nebavíme jen o třetizemních přepravách, ale také o exportních, importních a kabotážních přepravách. Tento jev pak přirozeně vedle k jisté snaze o protekcionismus ve státech, kde se začalo působení některých dopravců v nadbytečné míře kumulovat, a to navzdory

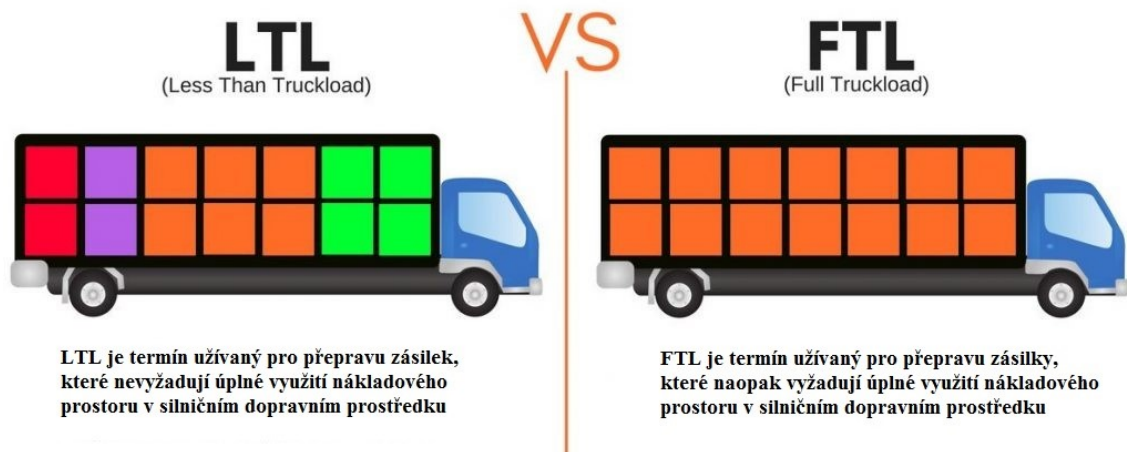
snahám Evropské unie o zachování standardů volně-tržního mechanismu, který je jedním z cílů a prostředků při realizaci Schengenského prostoru. [3]

#### 1.4.2 Organizační členění silniční nákladní přepravy

Zasilatelství a silniční nákladní přeprava má několik způsobů dělení, které hrají významnou roli při konkrétním výběru zákazníka u dopravce.

Můžeme si všimnout základního rozdělení na:

- I. Celosvozovou přepravu (ang. *Full Truck Load - FTL*)
- II. Kusová přeprava (ang. *Less than Truck Load - LTL*)
- III. Speciální formy přepravy



**Obr. 1.2 - Koncept LTL a FTL Přepravy**

Zdroj: [18]

Celosvozová je charakterizována tím, že konkrétní zásilka (většinou objemově rozsáhlejšího charakteru) je přepravována od jednoho odesílatele skrz jednu jízdu vozidlovou soupravou pro jednoho příjemce. Jedná se o dominantní formu přepravy v mezinárodním silničním prostoru. [15] Typické je pro ni i to, že vzhledem k objemu zásilky se jedná z hlediska finančního nacenění o levnější variantu než v případě kusové přepravy. [16]

Kusová přeprava se pak realizuje v podobě jednotlivých zásilek od různých odesílatelů, které jsou společně v rámci jednoho dopravního prostředku přemísťovány pro různé příjemce. Nejčastěji se dělá v podobě dokládky, příkládky či masových sozů, kdy je

následně zboží expedována s jiným, a to za účelem ekonomicky výhodného využití dopravního prostředku pro toho kterého dopravce, jenž je zodpovědný za převoz zásilek v daném vozidle. [3]

Mezi speciální formy přepravy pak můžeme jednoznačně zařadit nadgabaritní zásilky, jež svými parametry výrazně překonávají povolenou nosnost vozidla po standardních tratích či povolené nápravové tlaky na jednotlivé poloosy vozidla a případně rovněž tak maximální povolené rozměry, které dané vozidlo může vést. Případně v mnoha případech může jít i o kombinaci těchto faktorů. Dopravce pak v takových případech musí mít legislativně ošetřeno povolení pro zvláštní užívání dostupných pozemních komunikací a pro takovou přepravu jsou pak specifikovány i pokyny na její čas a způsob realizace od orgánů místní samosprávy či státní správy. Za účelem převozu takovýchto zásilek je většinou zapotřebí i zvláštní dopravní i přepravní technika, stejně jako vysoká míra zabezpečení za účelem stabilního prostorového přesunu konkrétní zásilky.

Stejně tak sem zapadá i Sběrná služba (SBS), která představuje systém přepravy kusových zásilek “door to door” metodou. Ty jsou nejčastěji svázeny do sběrných středisek, kde následně dochází k jejich identifikaci a rozdělení, přičemž samotná forma u družných zásilek působí jako celosvozová přeprava. Tato služba je založena na přepravě s garantovaným dodáním kusové zásilky v určitém čase. Tento svoz či rozvoz pak provádí na základě pokynů od přepravce konkrétní dopravce dle určitého řádu, a to nejčastěji v rámci atrakčního či sběrného obvodu. Tento model se pak uchytil i v mezinárodní dopravě, kdy mezinárodní sběrná služba pak postupuje tak, že tato sběrná střediska v centru určitých sběrných obvodů fungují souběžně v různých státech. [3]

## **1.5 Dokumentace a právní rovina silniční nákladní přepravy**

### **1.5.1 Nákladní list CMR**

V případě mezinárodní dopravy je nejčastěji užívaným a rozšířeným dokladem pro přepravu tzv. nákladní list CMR. Tento přepravní dokument je častokrát nahrazován či doplňován tzv. dodacím listem, jež do značné míry obsahuje podobné informace jako nákladní list. Na rozdíl od nákladního listu však na sebe ten dodací nikterak nepřebírá smluvní přepravní podmínky a z toho důvodu jej nelze chápat jako právní náhradu svědčící o možné platnosti případné přepravní smlouvy v mezinárodním prostoru.

Tento list ve své podstatě vystupuje jako doklad o přijetí přepravních podmínek, které vycházejí z Úmluvy CMR. Jedná se v takovém případě o doklad týkající se přepravní smlouvy, která byla vystavena dle standardů Úmluvy CMR. Jedná se o deklaratorní doklad, přičemž se informace v něm obsažené jsou považovány za platné, pokud nejsou v rozporu s údaji, jež jsou uvedeny v konkrétní přepravní smlouvě, na jejímž základě byl tento nákladní list vystaven.

Mezi typické znaky nákladního listu CMR patří to, že má v mezinárodním prostoru jednotou podobu v rámci své obsahové i formální složky. Standardně se vystavuje ve třech původních zpracováních, které jsou podepsány jak odesílatelem, dopravcem, tak i potenciálně dalším dopravcem. V rámci tohoto je nutné vzít v potaz rozličnost místních právních norem, přičemž v řadě zemí se povoluje i užívání razítek odesílatele a respektivního dopravce. V tomto ohledu vděčí CMR za relativně sjednocenou podobu Mezinárodní unii silniční dopravy (IRU). Tato unie pak ve většině případů doporučuje vydávat NL ve třech různých barevných provedeních. Prvním je červené provedení nákladního listu, které je určeno pro odesílatele. Druhým je modré, jež má doprovázet zásilku k příjemci. Třetí, zelené ve svém provedení je určeno pro dopravce, jenž zajišťuje přepravu zásilky. V určitých případech se vystavují i další listy CMR, ve svém provedení standardně černé, určené pro místní celní orgány. [8]

Z hlediska obsahové stránky je možné pro nákladní list CMR vymezit tři základní kategorie údajů, které se v nich extenzivně objevují.

- Povinné, či obligatorní
- Volitelné, či fakultativní
- Dovolené, či permisivní

Mezi obligatorní údaje v nákladním listu CMR se řadí tyto informace

1. Datum a místo vystavení tohoto NL CMR
2. Adresa a jméno odesílatele
3. Adresa a jméno dopravce
4. Datum a místo převzetí zásilky a místo, na které je určený její dovoz
5. Adresa a jméno příjemce zboží

6. Deskripce a typický název přepravované věci, případně její obalové značení
7. Číslo měrných jednotek, jejich případné značky
8. Superhrubá hmotnost zásilky, případně alternativně vyjádřený měrný objem přepravovaného zboží
9. Náklady spojené s přepravou zásilky
10. Specifikující nařízení pro celní a jiná úřední jednání
11. Standardizovaně i poznámku o tom, že konkrétní přeprava podléhá dohodě o Úmluvě CMR

Mezi fakultativní, či volitelné údaje, jež se do Nákladního listu CMR mohou dodatečně obsáhnout patří například:

- a. Zákaz překládky.
- b. Výdaje hrazené odesílatelem.
- c. Hodnota dobírky, která má být extrahována z finančních prostředků příjemce, bez ní nelze učinit řádnou vykládku.
- d. Udání ceny zásilky a částky vyjadřující zvláštní zájem na dodání.
- e. Pokyny odesílatele pro dopravce s ohledem na možné pojištění dané zásilky.
- f. Smluvní lhůta, ve které je nutné provést tuto přepravu.
- g. Seznam dokladů, které byly předány dopravci.

Všechny smluvní strany konkrétního přepravního procesu pak mohou do tohoto nákladního listu zadat ještě další údaje, které považují za nutné či užitečné. Z hlediska Úmluvy CMR, co se NL CMR týče, je důležité rovněž vzpomenout to, že odesílatel je odpovědný za škody a možné výlohy, které mohou vzniknout na straně dopravce vlivem toho, že by do vystaveného nákladního listu zadal údaje nepřesné, neúplné či vadné, stejně tak pokyny nutné pro přepravu.

V oblasti Nákladních listů CMR se objevuje i problematická část ta, že je do značné míry problémem to, že ani Úmluva CMR tak právní systém České republiky specificky

neříkají, kdo je zodpovědný za vystavení NL CMR: Může jej vystavovat odesílatel daného zboží, tak stejně tak i dopravce. Úmluva CMR však dodává, že odpovědnost za podobu CMR nese odesílatel, a to navzdory tomu, že jej nemusí vystavit. [2]

Řadí se do něj i potenciální výhrady dopravce. Dopravce (respektive jednatelé) jsou v tomto případě zastupováni nejčastěji řidiči, kteří mohou do CMR vepsat výhrady a stejně tak důvody tohoto vepsání. Nejčastěji se týkají k údajům, či jejich nedostatku v popisu zboží, které by neodpovídalo dané skutečnosti. Může se jednat například o způsoby balení, značení zboží, počty měrných jednotek a jejich zabezpečení, umístění či rozložení na ložné ploše automobilu. Nutno říci, že výhrady takto zmíněné v NL CMR a podepsané odesílatelem značí změnu v důkazním břemeni. V případě toho, že byly řádně uvedeny v CMR, tak odesílatel musí dokázat, že zásilka byla danému dopravci (řidiči) předána ve stavu, který byl bezproblémový s ohledem na zmíněný objekt konkrétní výhrady. V případě toho, že žádná výhrada není vyřčena, pak jde o čistý Nákladní list CMR a platí z právního hlediska to, že zásilka i s obalem byla v době převzetí dopravcem (řidičem) ve stavu, který byl odpovídající správným standardům a reálné fyzické údaje ohledně této zásilky – hmotnost, počty kusů a čísla odpovídaly údajům zaznamenaným v CMR. [2]

Pro řidiče v tomto případě byla implementována i podoba tzv. Kontrolního listu CMR, do kterého se uvádějí možné formulace výhrad. Tento list vznikl Právní komise IRU a v současné době ji k užívání doporučuje i ČESMAD BOHEMIA, jakožto členský svaz dopravců v České republice. Uplatňuje se v případech těch, kdy řidiči není umožněno provést kontrolu nakládky dané zásilky.

Dopravce je povinen na případnou žádost odesílatele zboží zajistit její hmotnostní převážení a zjištění pravé hrubé hmotnosti zásilky, případně ekvivalentní objemové množství vyjádřené v jiných měrných jednotkách. Stejně tak je povinen na žádost odesílatele přezkoušet obsah u jednotlivých měrných jednotek zásilek. Nutno říci, že ze strany dopravce pak existuje nárok na to, aby došlo k finanční refundaci ze strany odesílatele v souvislosti s výlohami vynaloženými na tato metrická opatření. Nově zjištěné údaje jakožto výsledky takového měření se pak rovněž zapisují do zmíněného NL CMR. [2]

Ze strany odesílatele pak existuje povinnost k tomuto Nákladnímu listu CMR přiložit, případně jinak doručit doklady a další dokumentaci, které jsou potřebné pro úřední jednání a celní kontroly. V takovém případě se bavíme nejčastěji o fyto certifikátní

atestaci, zvěrolékařské atestaci, seznamy ingrediencí u potravinových, živočišných či rostlinných zásilek, potvrzení kvality a jakosti, případně potvrzení o zdravotní nezávadnosti. Dále pak potvrzení povolení k vývozu a dovozu daného zboží. Stejně tak faktury s vyjádřenou hodnotou přepravovaného zboží. Stejně tak musí doložit doklady určené pro zboží spadající pod Úmluvu ADR o nebezpečných látkách. Dále by měl odesílatel dopravci poskytnout všechny informace ohledně zboží, a to ještě před samotným vydáním zboží. Dopravce pak není povinen dále zkoumat, zda-li tyto přiložené doklady a informace správné či dostačující. Je však do značné míry predikováno, že dopravce v tomto případě bude sám kontrolovat předložené doklady a jejich správnost/pravost z toho důvodu, aby mohlo dojít k bezpečnému, včasnému a plnohodnotnému přepravení zásilky na místo určení pro konkrétního příjemce. V případě zjištění jakýchkoliv nedostatků by pak měl kontaktovat odesílatele a upozornit jej na existující skutečnost v případě určitých rozporů a vyžádat si ze strany odesílatele nápravu a případné doplnění chybějící dokumentace či nedostatečně dodaných informací týkajících se zásilky. [9]

Z hlediska dopravce v tomto směru existuje povinnost zajistit bezpečnost a správné použití těchto dokladů, které byly k Nákladnímu listu CMR přiloženy a v něm uvedeny. V případě dispozičního práva na straně odesílatele pak existuje další problematická část, která může ovlivnit průběh přepravy. Jedná se v tomto případě o to, že odesílatel má oprávnění se zásilkou disponovat i během probíhající přepravy a měnit dopravní i přepravní dispozice, případně tohle právo lze delegovat i na příjemce, což by měl odesílatel v těchto případech vyznačit v NL CMR. Odesílatel tudíž skrz dispoziční právu může zajistit zastavení přepravy, případně změnu místa vykládky či dokonce i to, že zásilka bude dodána jinému příjemci, než jaký je uveden v Nákladním listě CMR.

Tohle dispoziční právo však musí být realizováno v případě splnění těchto dispozic:

- Předání originálu první strany v červeném provedení Nákladního listu CMR do rukou dopravce, a to se změněnými dispozicemi. Ta je obvykle určena odesílateli, a tudíž tento fakt nebývá vždy plnohodnotně respektován.
- Jakákoliv změna dispozic může být požadována pouze v případě toho, že je lze v reálném světě opravdu realizovat.



- Nesmí dojít kvůli změně dispozic ke stavu, při kterém by se daná zásilka rozdělila na několik menších zásilek.
- Odesílatel je povinen dodat dopravci nové, přesně definované a jasně stanovené celní dispozice a stejně tak musí k těmto dispozicím dodat dokumentaci a informace, které budou zapotřebí pro bezpečné a plynulé zajištění přepravy zásilky k danému příjemci zboží.

Dispoziční právo jakožto nástroj vůle ze strany odesílatele však právně zaniká ve chvíli, kdy se dostane druhý výtisk, tj. modrý do rukou příjemce. Daným momentem se dopravce už nadále řídí pouze pokyny ze strany příjemce. Těmito pokyny se však musí řídit i v případě toho, že modrý NL CMR ještě nebyl doručen za předpokladu, že při vystavení NL CMR v něm byl za daným účelem uveden ze strany odesílatele patřičný záznam. Z hlediska Úmluvy CMR je pak důležité i to, že příjemce při realizaci svého dispozičního práva může dát pokyn dopravci k vydání zásilky do rukou jiné osoby, avšak tato osoba už delegovat zmíněné právo na jakékoliv jiného příjemce. [9]

V případě toho, že dopravce nemá možnost splnit nařízení ať už ze strany odesílatele či příjemce, zkrátka ze strany mající aktuální dispoziční právo, pak je povinen o tom uvědomit konkrétní osobu, která tyto příkazy vydala. Pokud by tak totiž neučinil, případně je učinil bez vyžádání červeného Nákladního listu CMR, pak by byl zcela zodpovědný příkazující osobě za možnou škodu, která by vznikla neuposlechnutím tohoto příkazu.

V rámci doručení zásilky na místo určení pro konkrétního příjemce pak může příjemce žádat od dopravce vydání vyhotoveného druhého, či modrého exempláře nákladního listu společně zásilkou. Ten tak učiní nejčastěji na základě potvrzení o převzetí, které se udělá na třetím, zeleném exempláři CMR. [8]

Doprovce je pak i povinen si vyžádat od pokyny osoby s právem disponovat zásilkou (ať už jde o odesílatele či příjemce zboží) informace a pokyny za předpokladu, že by se stalo doručení zásilky na místo dodání za podmínek stanovených v Nákladním listu CMR, zejména v souladu s přepravní smlouvou, nemožným. V případě toho, že by okolnosti doručení zásilky za specifických podmínek přeci jen byly možné, a to navzdory odchýlení se od podmínek stanovených v NL CMR, případně pokud dopravce nedostane v rozumné době tyto informace, pak je oprávněn učinit taková rozhodnutí a opatření, jež se považují

za nejlepší pro stranu, která v dané konkrétní situaci má na své straně právo disponovat se zásilkou.

V případě toho, že příjemce odmítne zásilku, pak odesílatel má na své straně právo disponovat se zásilkou, a to i za předpokladu, že nevydá dopravci první, tj. Červený exemplář Nákladního listu CMR. Příjemce pak může žádat o vydání zásilky i přes její počáteční odmítnutí, a to až do doby, než obdrží dopravce instrukce ze strany odesílatele směrem k tomu, jakým způsobem nadále operovat se zásilkou a zajistit její další pohyb, případně vydání do jiných rukou či její návrat na odesílatelem specifikované místo.

Od roku 2011 se pak v rámci Dodatkového protokolu k Úmluvě CMR zařadil do běžného užívání i elektronický nákladní list CMR, a to za účelem nalezení alternativy při elektronické komunikaci v rámci naplnění smlouvy o mezinárodní silniční přepravě zboží. Z hlediska právního pak tento elektronický nákladní list CMR má stejnou právní váhu jako jeho písemný ekvivalent. Do tohoto nákladního listu se zapisují elektronické záznamy dat ze systémů dopravce, odesílatele či příjemce. V rámci ověření jeho pravosti je pak zapotřebí mít autentický elektronický podpis. Dlužno říci, že zmíněný dodatkový protokol Úmluvy CMR nestanovil technické specifikace elektronického nákladního listu CMR, stejně jako elektronického podpisu na něm uvedeném. Záleží tedy do značné míry na vnitrostátním právním uspořádání v jednotlivých státech ohledně toho, jak se rozhodnou ustanovit platná pravidla pro ověřování těchto údajů.[2]

Do tohoto nákladního listu je možné napsat v rámci poznámek dopravce i podmínky dodání INCOTERMS, které jsou specifikovány na základě dohody s klientem. Ty jsou zpravidla aplikovány na základě Mezinárodní obchodní komory a jsou v pravidelných intervalech aktualizovány. Jsou v nich obsaženy doložky odebrání, hlavní přepravné neplacené, hlavní přepravné placené a doložky dodání. Ty rovněž definují povinnosti i odpovědnost za průběh přepravy. Důležité u nich je také to, že v některých případech se používají i starší doložky, které sice v aktuálním seznamu nefigurují, ale i nadále jsou preferovány. Takovým příkladem je například položka DAT s doručením k terminálu. [14]

### **1.5.2 Karnet TIR**

Z hlediska dokumentace v mezinárodní dopravě je důležitý i doklad, či spíše soubor dokladů, které se standardně označují jako Karnet TIR. Ten se skládá z dvou obalových

listů a řady párových kmenových a útržkových listů. Do roku 2016 se používaly varianty o čtyřech, šesti, čtrnácti a dvaceti listech. Od tohoto roku pak pouze šesti a čtrnáctilisté.

Karnet TIR je typický tím, že obsahuje vlastní identifikační číslo a jeho jazykové provedení je ve francouzštině, angličtině a dodatečně i v případě návodů na užívání v místních národních jazycích.

Jeho obsah, tj. Vnitřní listy Karnetu TIR se užívají pro možné celní pohraniční kontroly v zemích tranzitu, nejčastěji při průjezdu státními hranicemi. Strany Karnetu TIR mají specifický způsob jakým musí být vyplněny, a to v bezchybné formě, neboť v opačném případě by hrozilo, že ho hraniční celnice odmítnou potvrdit.

Z hlediska fungování přepravy dle standardů režimu TIR se standardně náklad naložený u odesílatele, či svozového skladu dopravce přepraví na vnitrostátní celnici. Na této celnici by mělo být zboží fyzicky zkontrolováno, obvykle dle příložené dokumentace v podobě nákladního listu CMR, faktur či vývozně doprovodných dokladů a jiných možných dokladů, které dokládají specifikace přepravovaného nákladu. [3]

Pokud se nevyskytnou nějaké nesrovnalosti či závady, pak ze strany celního úřadu dojde ke kontrole vyplnění karnetu TIR a zajištění toho, aby v něm nebyly obsaženy chyby. Tento odesílající celní úřad se následně postará o to, aby byl Karnet TIR potvrzen a vyplněn, tj. Vyplněním kmenového a útržkového listu, který je následně uveden v jeho záznamy. Pokud se ani v tomto případě nevyskytnou žádné problémy, pak dojde k zapečetění a zaplombování nákladního prostoru. Tímto úkonem je Karnet TIR považován za otevřený. Z tohoto hlediska jde zejména o úkon celního úřadu, po jehož završení se nákladní vůz s plombou vydá na hraniční přechod státních hranic, případně hranic ukončující prostor Evropské unie. Na tomto místě může takto zajištěné auto jet rovnou do celního prostoru. Místní pracovníci celního úřadu, kteří zodpovídají za zpracování dokumentace při tranzitu jej odbaví.

První takto zvolený celní úřad je zodpovědný za to, že byl Karnet TIR vyplněn dle platných předpisů a taky to, zda nebyl nějakým způsobem porušen celní prostor, obvykle jde o prostor nákladový. K tomu se předkládá i schvalovací osvědčení s fotografickým záznamem a patřičnými údaji. Celní pracovník rovněž zkontroluje to, zda-li není porušena samotná plomba nákladového prostoru. V případě, že vše je v pořádku, pak se v Karnet TIR dokumentu oddělí útržkový list a je založen do evidence. Kmenový, pevně

daný list je pak zachován a rovněž potvrzen tímto celním úřadem jakožto potvrzení platnosti.

Druhý tranzitní úřad v rámci celního řízení pak potvrdí další z útržkových listů, který poslouží jako evidenční doklad. Část je však zaslána rovněž vstupnímu celnímu úřadu, který byl zodpovědný za otevření Karnetu za účelem tím, aby jej informoval o stavu tranzitu v rámci celního řízení a potvrdil tak stanovený pohyb nákladu po specifické trase. Důležité je však to, že celnice po této trase, tj. Tranzitní, potvrzují jen jemu příslušný kmenový list, který zůstane součástí karnetu. V rámci tohoto tranzitu se pak v každém státě použijí dva útržkové a dva kmenové listy, kdy se jeden použije při vstupu a jeden při výstupu z dané země. Všechny celní kontroly pak probíhají na tomto podkladě s tím, že jednotlivé tranzitní celní úřady v průběhu celního řízení kontrolují předchozí kmenové listy. Celní úřady pak mohou v tomto ohledu vznést i výhrady v případě nedostatků či nepřesností, které by mohly vyvstat. V opačném případě se považuje náklad za uvolněný. K jeho samotné fyzické kontrole pak většinou nedochází. Obvykle se kontroluje plomba či celní závěra a to, zda není nákladový prostor nějakým viditelným způsobem neporušen. [3]

Při příjezdu do místa určení se pak dbá na to, aby byl řádně ukončen tranzitní režim. K tomuto úkonu pak dochází v drtivé většině případů na vnitrostátním celním úřadě. Ten zpravidla prověří všechny kmenové listy, provede odstranění plomby či celní závěry a provede fyzickou kontrolu zboží, které mělo být přepravováno na daném nákladním vozidle. Pokud dojde k závěru, že vše je z hlediska dokumentace i fyzického zboží v pořádku, pak tento celní úřad provede ukončení tohoto Karnetu TIR. V takovém případě se bere v potaz to, zda-li jsou v Karnetu TIR obsaženy razítka daných celních úřadů.

V případě vstupního úřadu se pak kontroluje to, zda-li obdržel útržkový list, případně i potenciální výhrady v něm obsažené. Na základě nich by mohl tento celní úřad chtít zahájit reklamační řízení s dopravcem a v určitých případech i zastavit vydávání dalších karnetů TIR do jeho rukou.

Zpravidla se Karnet TIR neotevívá na hraničním celním úřadě a stejně tak se na něm neuzavírá. V případě řádně ukončeného Karnetu TIR se dané zboží může následně přepravit do rukou příjemce a vyložit u něj na skladě. V rámci tohoto procesu se nejčastěji za přítomnosti příjemce projedná vyclení zboží, kdy dojde k úhradě celního dluhu a zboží se tím pádem dostává do volného celního oběhu. Po svém užití se karnet většinou interně

zpracuje u dopravců, zaeviduje a následně po úspěšném dokončení přepravy vrátí zpět k národnímu záručnímu sdružení, v případě České republiky jde o ČESMAD. V případě toho dojde ke kontrole řádného průběhu tranzitu této celní operace a následně, v případě toho, že je vše v pořádku, dojde k jeho zaevidování jakožto řádně využitého karnetu. Tato sdružení poté vrátí dané karnety do rukou IRU v Ženevě, kde se rovněž zaevidují, zkontrolují a následně převedou do archivní správy.[10]

### **1.5.3 Další celní doklady v EU**

Z hlediska tranzitu se v rámci zemí Evropské unie se dle stávajících právních norem lze dívat na tranzit vnější a tranzit vnitřní. První zmíněný je typický tím, že je v rámci něho přepravováno zboží, které nepochází a není zbožím Evropské unie, přes území spadající pod orgány celní správy zemí Evropské unie, a to za podmínek, že dané zboží se nebere jako dovozní a není pro něj tedy zapotřebí brát v potaz dovozní clo či jiné finanční poplatky. V tomto případě jde o zboží, na které se však nesmí vztahovat zákaz vstupu na území Evropské unie, případně na jeho výstup z tohoto území. Dokumenty takto vystavované mají označení T1.

V případě vnitřního tranzitu se za zvláštních podmínek přepravuje zboží Evropské unie mezi dvěma místy na celním území Evropské unie přes zemi, která není součástí Evropské unie. V tomto případě je nutné vzít v potaz to, zda-li existuje tato možnost v rámci Úmluvy o společném tranzitním režimu. Zboží takto přepravované se označuje jako T2. [11]

Z hlediska dovozu, vývozu, ale i tranzitu je zapotřebí užívat tzv. Celních prohlášení. K těm je obvykle určený celní deklarant u celního úřadu. V rámci režimu tranzit se lze vyjádřit o povinné formě, která je v roce 2022 již v elektronické podobě a funguje na základě Nového komputerovaného tranzitního systému, či anglicky New Computerized Transit System. V takovém případě se bavíme o elektronickém tranzitním celním prohlášení. Obvyklé v rámci celního řízení je přikládání dalších dokumentů, kterými se prokazuje původ zboží. Označují se nejčastěji jako EUR1 či EUR2. V rámci mezinárodních smluv pak lze v některých státech na základě těchto osvědčení žádat o nižší celní sazbu, a to v některých případech až na její úplnou nulifikaci.

Podobně jako v případě tranzitu v rámci NCTS existuje i pro vývoz patřičný ekvivalent v podobě Export Control System (ECT), který představuje projekt Evropské unie pro

zásilký, jež se mají z území Evropské unie vyvážet do jiných zemí. Funguje rovněž v elektronické formě, a to na základě komunikace mezi deklaranty, celními úřady (např. ČR) a dalšími úřady v rámci zemí Evropské unie. Dokumenty takto vystavené se označují jako EX1, EXA, DAE či v případě české variace jako Vývozní doprovodný doklad (VDD). V něm jsou podobně jako u dokumentů typu T1 a T2 obsaženy údaje o odesílateli, příjemci, ale i hmotnosti zásilky, její měrné jednotky či harmonizovaný systém popisu a číselného označování zboží v rámci jeho sazebního zařazení. Pro tento doklad podobně jako pro doklady T1 a T2 existuje unikátní MRN kód nejčastěji vytištěný v pravé horní části tohoto dokumentu, a který je z podstaty věci jedinečný pouze pro dané konkrétní MRN. Tento vývozní doklad je v době vydání již neopravitelný a v případě toho, že při jeho vystavování došlo k omylu, pak není jiná možnost než jej řadově vystornovat, ukončit jeho platnost a následně vytvořit nový VDD dokument, který bude mít opětovně své vlastní platné MRN označení. Tento dokument je pak uzavřen na výstupu z prostoru Evropské unie v místě celního úřadu výstupu. [12]

## 1.6 Funkční efektivnost dopravy

Z hlediska ekonomiky je nutné přistupovat k dopravě zejména z hlediska toho, že představuje společenskou infrastrukturu, a to z důvodu toho, že jejím produktem není žádný konkrétní hmotný/fyzický statek, ale zejména nehmotný, ale stále užitečný efekt přemístění fyzických objektů v prostoru a čase. Stejně tak je nutné si uvědomit, že doprava sama o sobě nevytváří a nepřidává těmto hmotným statkům ve většině případů nové specificky užitečné vlastnosti. V tomto případě je možné vidět jenom výjimku v podobě toho, že přemístěním se umožní spotřeba těchto statků či produktů. [4]

Na základě této premise lze dojít k závěru, že realizací prostorového přemístění zásilky bude užitná hodnota spotřebována, neboť v opačném případě dochází ke ztrátám, pro něž jsou typická dva atributy:

- Ztráty, které se rovnají nákladům na výrobu nespotřebovaných užitných hodnot,
- Ztráty, které se rovnají nákladům na přemístění těchto užitných hodnot.

K těmto ztrátám zpravidla dojde zejména ve dvou případech:

- Neúčelné či zbytné přepravy, ke kterým dojde, když přemístěním materiálů a výrobků vznikají nespotebovatelné zásoby, případně se přepravuje takové zboží, které lze ve stejné kvalitě a podobné cenové rovině obstarat i v případě lokálního obchodu nebo z míst, která jsou geograficky položena blíže.
- Přeprava, která vinou dopravy nesplní svoji účelnost. Dochází k této situaci, když je například potravina dodána po lhůtě určené ke spotřebě, změní se estetické vlastnosti zboží, či dojde k jejímu poškození nebo omezené funkčnosti.

V případě druhé zmíněné kategorie lze vidět viníka zejména v nedostatečné kvalitě dopravy. K této vlastnosti je však nutné započítat i další, doplňkové ztráty, například z překročení optimálních nákladů. K tomu dochází, když se vinou dlouhých dodacích lhůt vážou nezvykle velké finanční rezervy v podobě nákladů z důvodu tzv. Nepravých skladů zboží v dopravních prostředcích, čímž dojde k nepřímému zvýšení objemu velikosti zásob.

Dopravu je nutné řídit v rámci logistického systému při pohledu na hlediska:

1. Vhodné rozdělení práce mezi jednotlivé druhy dopravy a to za jednoznačným účelem zabezpečení logistického objednání dopravy jako takové,
2. Optimální kvality přepravy,
3. Co nejvíce možného omezení nákladů jednak v rámci procesu přemístění, balících způsobů, tak i v rámci oběhového procesu celkově,

Vladimír Svoboda pak tento soubor dává dohromady a vyjadřuje se o něm následujícím způsobem: *“Souhrn vlastností dopravní soustavy a jednotlivých druhů dopravy založených na technické základně a technologii dopravy, které tyto vlastnosti charakterizují, lze označit pojmem funkční efektivnost dopravy.”* [4]

V případě pohledu na dopravní soustavu pak jednoznačně lze identifikovat následující vlastnosti:

- Schopnost dopravy přepravovat jakkoliv velký či malý objem různých zásilek či materiálů.

- Schopnost dopravy v zabezpečení dopravní obsluhy jakéhokoliv místa v libovolném osídlení, čímž se rozumí v podkladu schopnost vytvářet dopravní síť.
- Různé stupně rychlosti přepravy.
- Schopnost přesně stanovit určitý časový rozsah, během kterého musí být dosaženo cíle a stejně tak mít empiricky ověřitelnou spolehlivost tohoto údaje při jisté úrovni časové jistoty dopravního procesu,
- Míra pohodlnosti dosažení a užívání určitého dopravního prostředku, případně dopravního systému, který je na něj navázaný,
- Předem stanovený stupeň bezpečnosti dopravy. V tomto případě je potřeba vzít v potaz míru otřesů v případě křehkého zboží, povětrnostních a podnebných podmínek na cestě. Stejně tak technologii dopravy a vlastní pohyb dopravního prostředku po dopravní cestě. Zapotřebí je vzít i technický stav vozidla, neboť všechny tyto aspekty do určité míry ovlivní vlastnosti naloženého nákladu v různé míře co do funkčnosti i jejího možného vzhledu.
- Vlastnost stále narůstajících nákladů na přepravu.
- Možnost dodatkových služeb při přepravě. Zde se jedná o možnosti v průběhu pohybu dopravního prostředku i během jeho skladování na jasně specifikovaném místě. Řadíme sem například napájení zvířat, specifické balení zboží, naopak jeho rozbalování, manipulace s daným zbožím i kontrola jeho stavu, zabezpečení teplotního režimu, rozvoz na specifikované místo apod.)

Dlužno však říci, že tento soubor vlastností není rovnocenný co do váhy v případě srovnávání u jednotlivých druhů dopravy a dopravních systémů. V souvislosti s tím totiž zde vystupují i vlastnosti přepravovaného zboží. Ty totiž působí jako další aspekt, vedle již zmíněných vlastností funkční efektivnosti dopravy. V odborné literatuře i běžném užívání se standardně jedná o tak zvanou afinitu zboží či afinitu zásilky. [7]

Afinita zásilky pak má následující vlastnosti sama o sobě:



- V případě přepravy jde o místo vzniku a místo zániku, stejně jako o cestu, po které je přepravována konkrétní zásilka, zejména v případě toho, že ji volí osoba kupující dopravu. Tou bývá zpravidla přepravce.
- Váhou, objemem a počtem colli/měrných jednotek vyjádřené typické množství zboží v případě jedné zásilky. Zde můžeme rozlišovat například tekuté materiály, sypké materiály či běžné kusové zboží.
- Určité nároky na již zmíněnou časovou jistotu dodání zásilky. Ta se dá jasně určit buď časovým vyjádřením v podobě stanoveného času pro předání zásilky či pravidelné linky, která funguje na základě opakovaného a regulovaného působení při ohledu na dodržování určité míry skladových zásob jakožto prvku optimalizace úrovně skladových zásob ať už u dodavatele či příjemce.
- Nároky na rychlost přepravy vycházející ze strany zákazníka. Může jít například o rychlost v případě zkazitelnosti zásilky, možné snížení hmotnosti u chovné zvěře, případně termínů dodání na základě smluv odběratele a dodavatele.
- Jistá míra odolnosti zásilky proti vnějším vlivům. Ta může vyžadovat speciální přepravní parametry i přepravní obal, který bude následovně plnit i manipulační funkci. Může jít o požadavky v případě tepelné ochrany u různých termofolií, bublinkové folie na ochranu křehkého materiálu či specifické požadavky na balení u materiálu zápalného, výbušného, radioaktivního či ekologicky závadného.
- Požadavky na dodatečné služby v rámci napájení zvířat, manipulace v oblasti stohování, spedice a podobně.
- Limity přepravních nákladů vzhledem k systému oběhových procesů, ceně zboží.

Lze si povšimnout, že každá vlastnost afinity má k sobě paralelní vlastnost funkční efektivnosti dopravy. Tato charakteristika pak přirozeně nabízí možnost, jak ideálním způsobem optimalizovat výběr té či oné dopravy, případně kombinace typů dopravy, a to především v případě těch přeprav, které jsou založeny na určité periodicitě a frekvenci. Lze je však aplikovat i pro jednotlivé a atypické zásilky. [7]

Profesor Svoboda z uvedeného vyvozuje i to, že funkční efektivnost dopravní soustavy není měřitelná jakožto sumární či průměrná funkční efektivnost jednotlivých druhů dopravy. Dále uvádí, že při přihlídnutí k integrovaným systémům by funkční efektivnost dopravního systému měla být vyšší než funkční efektivnost jednotlivých druhů dopravy. [4]

Tohle měření funkční efektivnosti lze vidět ve dvou základních variacích:

- (1) Absolutní, v jasně stanovených materiálních jednotkách hodnot
- (2) Relativní, které je postavené na určitém arbitrárním standardu.

V případě toho, že bychom chtěli měřit relativní funkční efektivnost, pak je zapotřebí zejména klasifikovat v korelaci k afinitě zboží zejména jednotlivé vlastnosti té či oné dopravy, a to právě za účelem maximální možné efektivity a optimalizace, která by determinovala následný výběr dopravy, případně kombinace několika druhů dopravy. Často se obzvlášť v této sféře užívá indexová metoda, pro kterou je typické následující aplikování:

- 1) Druh dopravy (případně jejich kombinace), jenž přináší maximální dopravní výkon při svém porovnání s vlastnostmi afinity zboží se standardně vyhodnotí indexem 1.
- 2) Druh dopravy (nebo opět jejich kombinace), jenž naopak z hlediska ekonomického pohledu na dopravní výkon neposkytuje vhodný parametr se ohodnotí indexem 0.
- 3) Při porovnání s těmito indexy se následně v intervalu (0,1) klasifikuje každá vlastnost funkční efektivnosti druhu doprav (nebo jejich kombinace) a na základě všech vlastností se vypočítá průměrný index.
- 4) Pokud chceme najít nejvhodnější druh či kombinaci druhů dopravy pro konkrétní přepravu, pak by je zapotřebí najít průměrný index, který bude dosahovat nejvyššího průměru ze všech dostupných.

Vedle toho existují i absolutní metody, které se častokrát specifikují pouze v rovině některých hodnotově, materiálově a fyzikálně zjištělných parametrech. Navzdory tomuto faktu se však bere v potaz zejména z hlediska limitů nákladů na přepravu. Vladimír Svoboda v tomto ohledu dodává, že tak musí být vzhledem k hodnotě

přepřevovaného zboží, či vzhledem k optimalizaci kooperačních vztahů, kde náklady na přepravu, respektive celkové logistické náklady by se dle něj museli dostat na úroveň nižší, než jsou úspory, kterých se dosáhlo v případě specializace výroby. Navíc, jsou fyzikálně měřitelné vlastnosti do značné míry primární prvek při snaze o lepší optimalizaci konkrétního logistického systému. [4]

## **1.7 Nákladní doprava z hlediska její kvality**

Vzhledem k faktu, že doprava představuje důležitý podklad pro fungování logistického procesu a je do značné míry provázána s jeho fungováním, je nutné chápat to, že jej ovlivňuje a reverzně k tomu je jím ovlivňována. Z tohoto hlediska je zapotřebí hodnotit možné kvalitativní úrovně dopravy jako funkční prvek optimalizace logistického procesu.

### **1.7.1 Schopnost dopravy vytvářet sítě**

Zajistit dostatečnou míru dopravní obsluhy na jakémkoliv místě v rámci osídlení se vnímá jako jeden z důležitých bodů pro správné fungování a naplnění funkce oběhového procesu, na jehož základě je umožněno zajištění spotřeby výrobní produkce. V rámci oběhových procesů je zapotřebí rozlišit mezi dvěma variantami, které se ve většině případů naskýtají. V té první se bavíme o možnosti nalezení co nejvhodnější cesty pro obsluhu v rámci již existující struktury skladů či jiných míst. V druhém případě pak jde o hlubší optimalizační proces, při kterém se bere v potaz i kompozice, kapacita, rozmístění a obsluha jednotlivých skladů či jiných náložných/výložných míst, které figurují v rámci aplikace konkrétního materiálového toku.

Jako možné řešení se uvádí modifikovaná metoda alokačního problému založená na vyobrazení síťovým grafem, který reprezentuje specifikovanou dopravní síť. Jako alternativa vůči tomuto se nabízí možnost simulační metody, která však musí reprezentovat stejné premisy a kritéria.

Nutno však říci, že dopravní obsluha libovolného místa nebude nikdy ideální, avšak je zapotřebí hledat takovou hranici, kdy ještě lze považovat danou obsluhu místa za racionální a kdy je naopak zapotřebí místo působnosti této obsluhy změnit tak, aby odpovídalo optimálnějšímu fungování.[4]

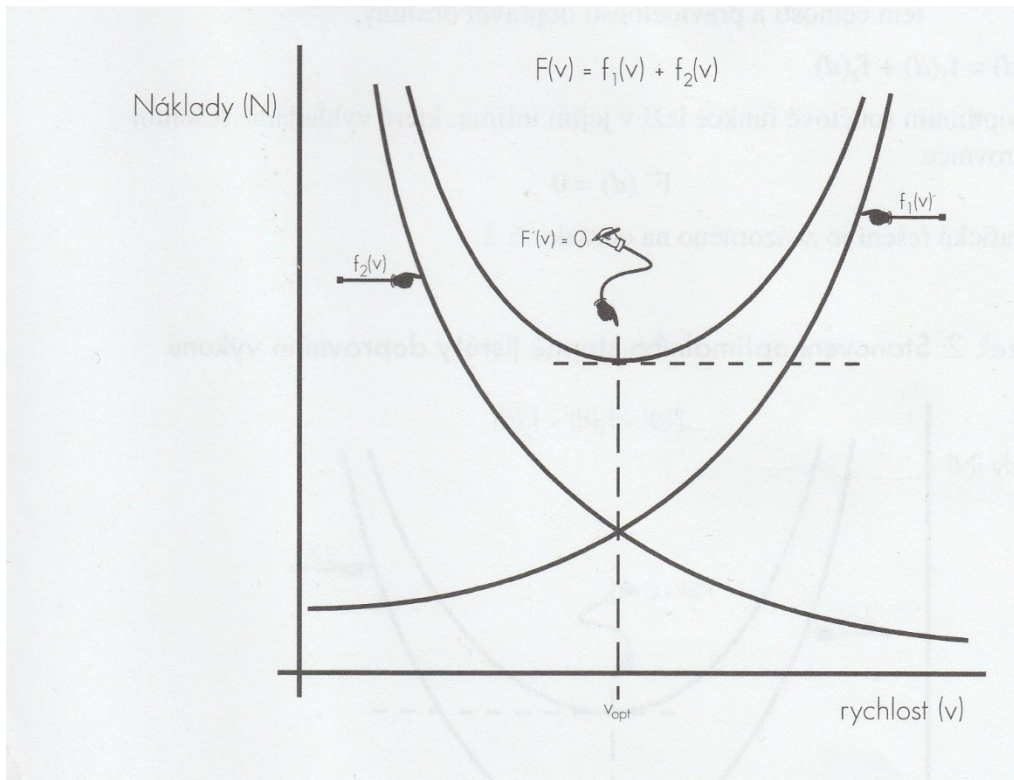
### **1.7.2 Přeprava libovolně velkého či malého objemu zásilek**

V rámci optimalizace procesů v případě materiálového toku by přepravní množství nemělo být limitujícím prvkem. V případě optimální velikosti přepravovaného zboží je zapotřebí vzít v potaz nejenom vhodný druh dopravy, ale i konkrétního typu dopravního prostředku. Je důležité tento komponent započítat ne jako individuální rovinu, která stojí nezávisle na dalších prvcích, ale ze zásady je zapotřebí je dát do systému více rovin, ve kterých bude například hrát úlohu i četnost či pravidelnost, rychlost dodávek a stejně tak i možné narůstání nákladů na přemístění určitého zboží v případě zmenšení velikosti a objemu potřebné dodávky a stejně tak i mít pod kontrolou frekvenci těchto dodávek.[4]

### **1.7.3 Rychlost přepravy**

Rychlost dopravy je dalším z důležitých aspektů kvality v rámci každého logistického řetězce. Z hlediska vázání kapitálových nákladů na údržbu zásob je důležité, aby přepravní rychlost byla, pokud možno maximálně rychlá, s čímž se nese to, že doba, po kterou bude zboží přepravováno (či uskladněno) v dopravním prostředku co nejmenší. Z hlediska afinity zboží je zapotřebí vzít v potaz jeho možnou rozmanitost a konkrétní vlastnosti té, které zásilky. Existuje zboží, které vzhledem k vyžadovanému teplotnímu režimu, době trvanlivosti či možné ztrátě hmotnosti či objemu zásilky mají na svojí straně požadavek pro, pokud možno, co nejrychlejší přepravu do místa určení. Stejně tak však existují zásilky, které spíše než vysokou rychlost dodávky vyžadují vysokou míru pravidelnosti dodávek spjatou s jasně danou frekvencí. V takových případech je důležité si stanovit optimální přepravní rychlost minimalizací součtové nákladové funkce, stanovené v závislosti růstu ceny za přepravu při rostoucí rychlosti a poklesu ztrát z vázanosti kapitálových nákladů, a v některých případech i jiných možných ztrát, které by byly navázány na příliš dlouhou dobu přepravy. [4]

## Graf 1.1 - Stanovení optimální přepravní rychlosti



Zdroj: [4]

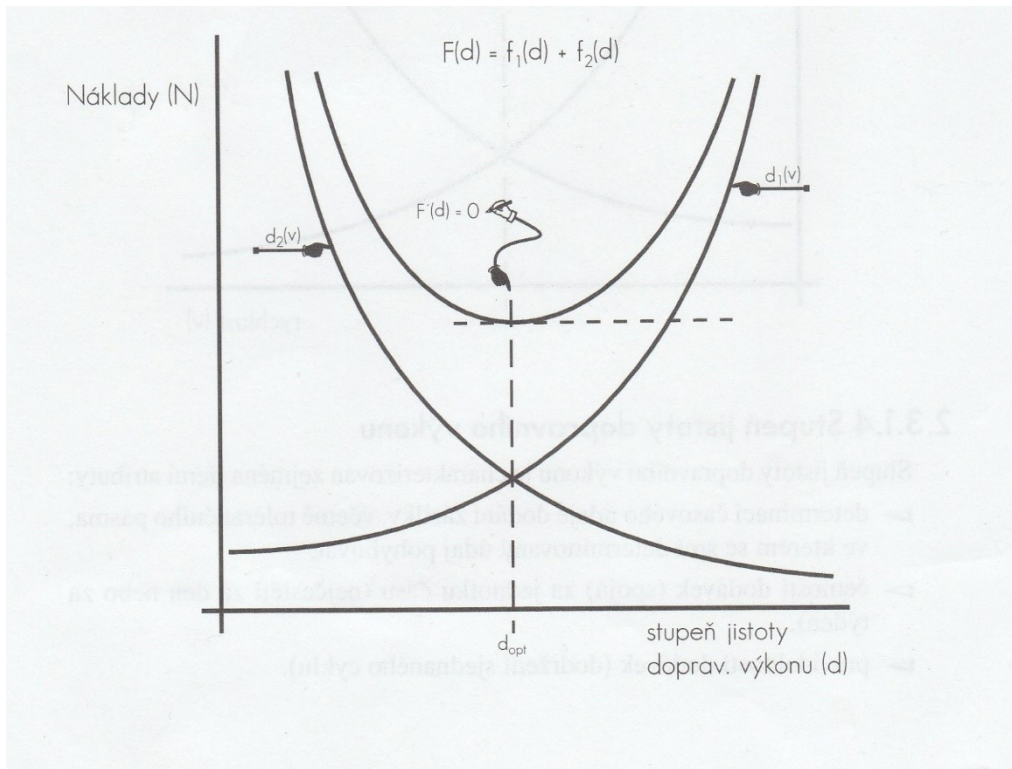
### 1.7.4 Jistota dopravních výkonů

V případě jistoty dopravních výkonů je možné sledovat stupňovitost v různých úrovních na základě třech základních atributů. Těmi jsou:

- I. Determinace časového údaje dodání zásilky, do kterého lze zakomponovat určitou akceptovatelnou mez, ve které se může determinovaný údaj pohybovat (např. Transit time)
- II. Možnost dodržení četnosti dodávek v určitém časovém rozpětí, tj. Četnost spojů v jednotce času
- III. Požadovaná pravidelnost dodávek s přihlédnutím ke sjednanému cyklu

Pro optimalizaci logistických procesů je nutné v tomto případě vzít v potaz zejména poslední dva údaje, tj. Četnost a pravidelnost, přičemž čím větší jsou tyto dva údaje z hlediska dopravy, tak tím menší je nutnost brát v potaz nutnost nákladně skladovat požadované množství zboží či materiálů. Určení optimálnosti jistoty je do značné míry podobné tomu u rychlosti přepravy, tj.

**Graf 1.2 Při stanovení optimálního stupně jistoty dopravního výkonu**



Zdroj: [4]

### 1.7.5 Bezpečnost dopravního výkonu

V rámci tématu bezpečnosti dopravního výkonu je zapotřebí vzít v potaz afinitu zboží a to, zda-li, a případně jakým způsobem je přepravně zabalena. Možná optimalizace u bezpečnosti oběhového procesu se musí vzít do úvahu především činnost dopravy a potenciálního přepravního balení. Zde je potřeba vycházet z empirických dat a možných experimentů při porovnání údajů u obalové techniky a množství poškozených zásilek, míře jejich poškození v závislosti na konkrétním typu a technologii dopravního prostředku. [4]

### 1.7.6 Pohodlnost dosažení a použití dopravního prostředku.

Při náhledu na pohodlnost dosažení a použití dopravního prostředku je důležitá brát v potaz z hlediska logistiky zejména skladové hospodářství. Pokud je dopravní prostředek lépe dosažitelný, tak tím se zlepšují podmínky pro možnou četnější obsluhu a minimalizaci skladových zásob. [4]

### 1.7.7 Poskytování dalších služeb

Ze strany dopravce se pak standardně nabízí velká paleta dodatkových služeb, která je do značné míry závislá na třech důležitých attributech:

- Afinita zboží – zda konkrétní zboží, které má být přepraveno, vyžaduje nějaké dodatkové služby pro bezpečnou přepravu, to znamená například dodržení teplotního režimu u transportu rostlinných semen za účelem jejich předčasného květenství apod.
- Na tocích informačních dat, kdy by mělo dojít k pravidelnému informování o stavu a místě zásilky v rámci skladu či dopravního prostředku, které se podílejí na přepravním procesu.
- Na základě specifických potřeb uživatelů dopravy.

V rámci tohoto jsem lze zařadit i službu spediční, při které je možné doručit zásilku k příjemci až do s ním smlouveného bodu, přičemž v rámci tohoto dojde i k účetně finančním operacím díky kterým bude zákazník mít možnost vyjednávat pouze s jedním smluvním partnerem, aniž by byla vzata v potaz do komunikace míra různých druhů dopravy. [4]

## **2 Podnikové procesy vybrané dopravní společnosti**

V této části diplomové práce představím současné fungování firmy v rozsahu jejích služeb a následně analyzuji fungování firmy z hlediska její podnikatelské činnosti s ohledem na dopravu jako takovou. Na závěr této kapitoly bych shrnul výsledky analýzy činnosti a popis fungování firmy.

### **2.1 Seznámení s firmou**

Na základě konzultace a dohody s představiteli firmy bude firma představena jako anonymní právnická osoba, která bude v práci používat smyšlené označení Dopravní firma s.r.o.

Dopravní firma s.r.o. byla založena roku 1995 v Olomouci a na jejím počátku stáli dva zakladatelé, kteří po společné dohodě založili v již zmíněném městě svůj soukromý podnik. Nutno říci, že firma nezačínala hned svého od svého založení jakožto podnik poskytující zejména dopravní a přepravní služby, ale její původní podoba měla blíže k formě celní agentury. V roce 1997, dva roky po založení společnosti, se však firma přetransformovala a začala poskytovat i jiné logistické a přepravní služby, které jsou spjaty s oborem, a to při zachování i původního, celního působení v oblasti.

V roce 1999 pak Dopravní firma s.r.o. vstoupila i na pole mezinárodní dopravy, přičemž došlo k vytvoření prvních stálých a pravidelně se opakujících linek do oblastí států Belgie, Lucemburska, Nizozemí, Itálie, Španělska a Portugalska. Tento proces byl postupný, nikoliv okamžitý a trval do roku 2001. V roce 2003 pak začala firma rozšiřovat své pole působnosti i do Spojeného království a Irské republiky. V roce 2005 pak na podkladu již vytvořených tras došlo k zavedení expresních služeb, které měly vést k vyšší spokojenosti zákazníků. O čtyři roky později se Dopravní firma s.r.o. začala orientovat i na východ, konkrétně do zemí v rámci Společenství nezávislých států. Krátce na to dochází k otevření místních poboček v Bulharsku, Litvě, Gruzii a Ázerbajdžánu. Společně s tím dochází k rozšíření sběrných služeb do zemí jako je Arménie, Irák a země Střední Asie. Od roku 2012 pak firma disponuje i technikou k přepravě nadgabaritních zásilek, a to v rámci EU i zemí SNS.



V roce 2015 se Dopravní firma s.r.o. přestěhovala do Velké Bystřice, kde došlo k vybudování velkého logistického centra a s tím spjatého rozšíření personálního a technického vybavení pro práci v logistice. Následovalo i expanze služeb v rámci cross trade v Evropské unii i Bělorusku. V roce 2018 začaly fungovat samostatné pobočky v Arménii, Uzbekistánu a Rusku s tím, že o rok později došlo i zavedení pravidelného leteckého servisu do zemí Střední Asie.

V současné době je v rámci Dopravní firmy s.r.o. vedeno celkově 11 poboček a 20 reprezentativních kanceláří na světě. Tyto pobočky jsou rozmístěny ze strategického hlediska zejména ve východní Evropě a zemích bývalého Sovětského svazu. S tím se pojí i fakt, že v ostatních zemích, kde země působí a nabízí své služby, tak má k dispozici i síť reprezentačních agentů, kteří představují zdroj komplexní podpory v rámci zákaznických služeb přímo na místě. Tito agenti mají široké portofolio dovedností i znalostí v oblasti logistiky a dopravy. Tyto pobočky a agenti jsou pak zastřešeni hlavní centrálou v České republice, která se nachází ve Velké Bystřici.

## **2.2 Služební portfolio Dopravní firmy s.r.o.**

### **2.2.1 Celní služby**

Dopravní firma s.r.o. začínala svoji podnikatelskou činnost právě v oblasti celních služeb. Ty stály u zrodu firmy jakožto klíčová služba a díky více než 25 leté zkušenosti v této oblasti je dnes může firma nabízet ve všech svých destinacích, díky čemuž lze zajistit rychlé a bezpečné překročení hranic a včasné dodání zboží k cílovému zákazníkovi na správné místo.

V případě přepravy zásilek sběrnou službou v rámci LTL přepravy je dán velký důraz na kvalitní zpracování zakázky a do toho patří i řádné vyhotovení potřebné dokumentace. Ta je ve firmě zpracovávána tak, aby na řadě hraničních přechodů nedocházelo ke zbytečným prostojeům a zdržením. Za tímto účelem podstupují jak celní deklaranti, tak i disponenti pravidelná školení a informační schůze, které se týkají aktuálních změn v rámci zpracování celní dokumentace za účelem bezpečného, efektivního a bezproblémového procesu. Do určité míry se spolupracuje i se zahraničními odborníky, skrz jejich informace je možné zajistit rychlé doručení zásilky v rámci

Evropské unie i východních trhů. Do standardního portfolia celních služeb, které jsou nabízeny Dopravní společností s.r.o. patří následující:

1. Vystavování VDD a T1 dokumentů pro export a tranzit zboží.
2. Otevírání CARNET TIRu
3. Vystavování certifikace o původu zboží.
4. Zastupování při celním řízení.
5. Zajištění celního dluhu.
6. Využití služeb Intrastat, při kterém dochází ke komunikaci se všemi celními úřady v ČR.

### **2.2.2 Služby připojištění**

V rámci Dopravní firmy s.r.o. se postupuje v souladu s vlastním systémem řízení kvality, národní legislativou i mezinárodním právem včetně řady mezinárodních úmluv. Zejména úmluva CMR s přesahem do bezpečnosti a zabezpečení zboží pro přepravě se snaží firma vyvinout maximální úsilí o naplnění očekávání u finálního zákazníka. Navzdory tomu dochází v občasných případech k situacím a stavům, kdy je z důvodu specifické situace zajistit dostatečné připojištění pro převoz dané zásilky mezi místem nakládky a místem vykládky.

V souvislosti s úmluvou CMR je jasně dáno dle článku 23, že náklad bývá pojištěn pouze na základě své celkové hmotnosti, a to při nepřekročení kurzu 10 euro na 1 kg hrubé hmotnosti, jak je určeno Českou národní bankou. Z tohoto hlediska z důvodu předejití možným rizikům při přepravě zboží se nabízí v prvním balíčku této firmy možnost dodatečného pojištění hodnoty zásilek, pak v druhém balíčku dodatečné pojištění hodnoty zásilek + 10 % hodnoty navíc a v třetím možném dodatečné pojištění zásilky včetně celních nákladů, nákladů na dopravu a eventuálních dalších nákladů spojených s přepravou a balením.

### **2.2.3 Skladování**

Další z nabízených služeb ze strany Dopravní firmy s.r.o. je nabídka využití skladovacích prostor. Tato možnost týká zejména možností cross-dockingu, který se využívá v případech

rychlého a operativní přeložení zboží, u něhož není plánované delší skladování. Zboží je v tomto případě v logistickém centru ve Velké Bystrici vyloženo a hned přeloženo na jiný vůz, případně je ve skladu jen přerozděleno dle finálních destinací. Tuhle možnost využívají v Dopravní firmě s.r.o. zejména výrobní společnosti kvůli tomu, že ulehčuje řízení dodavatelského řetězce. Mezi další nabízené služby je i pick & pack, kdy dochází k rozbalení větší doručené zásilky či palety a její rozebrání na menší balíčky, které jsou následně rozříděny a expedovány dle přání zákazníků v konkrétní destinaci. Tato metoda se uplatňuje zejména v e-commerce a při dodávání do maloobchodních sítí.

V rámci skladování, které je díky strategické poloze u Olomouce na pomezí středoevropských tras, lze mluvit o dostatečně velkých skladovacích prostorech s moderní manipulační a mechanizační technikou, proškoleným personálem skladu a napojení na interní informační systém, který umožňuje v reálném čase sledovat skladovou manipulaci a procesy, které probíhají v daný moment na skladě. Tomu napomáhá i kamerový systém, který slouží jako pojistka pro případy toho, zda se veškeré zboží nakládá tak jak má. Nabízené služby se v tomto ohledu snaží vyjít maximálně vstříc zákazníkovi s tím, že se plní jeho přání do míry, jaké je to možné, a to nejenom v rámci skladování, ale i s tím spojenou celní deklarací a distribucí. Technika, která je přítomná na hlavním logistickém centru umožňuje bezpečnou manipulaci pro zásilky s hmotností do dvanácti tun s tím, že v případě plánovaného příjezdu zásilky s většími rozměry či hmotností se dokáže do 24 hodin připravit k funkčnímu užití i jeřáb, který dokáže manipulovat s nadgabaritními zásilkami.

V rámci skladových služeb se nabízí i možnost dodatečného balení a paletování zásilek dle přání zákazníků. Může jít o balení strečovou fólií, využití nových palet v případě poškození starších či používání protiskluzových vložek. Případně mezi další možnosti patří i dodatečné zabezpečení u přepravy automobilů různého typu. Stejně tak je jedna z nabídek i možnost překládky například z kontejneru na návěs a naopak.

#### **2.2.4 Distribuce**

Dopravní společnost s.r.o. v rámci svého evropského působení v současné době ovládá tři velká logistická centra, která navzájem spolupracují. Hlavní, již zmíněné, se nachází ve Velké Bystrici, další logistické centrum se nachází ve městě Chaskovo v Bulharsku a další ve městě Vilnius v Litvě. Druhé zmíněné je důležitou spojnici na trase pro jižní

destinace v Evropské unii a pro destinace ležící na blízkém východě. Třetí zmíněné je důležité zejména pro distribuci v rámci zemí uskupených u Sdružení nezávislých států.

Zboží se přepravuje pro velké průmyslové i zemědělské společnosti, stejně jako pro menší firmy v podobě zejména nákladní silniční přepravy prováděné v podobě sběrných zásilek (LTL), velkoobjemových zásilek (FTL) až po nadgabaritní zásilky. Dopravní společnost s.r.o. přepravuje zboží i v rámci České a Slovenské republiky, většinou v rámci jednoho či maximálně dvou dnů. K přepravě dochází i u zboží, které by mohlo být nebezpečné a pravidla jeho přepravy jsou dána Evropské dohodou o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí. Tato distribuce je realizovaná pomocí moderního vozového parku.

### **2.2.5 Vozový park společnosti**

Vozový park Dopravní společnosti s.r.o. je její vlastní a obsahuje pestrou paletu různých vozidel, která umožňují každý reagovat na požadavky zákazníků na různorodou přepravu zásilek z celého světa. Všechna nová vozidla společnosti již splňují nové emisní normy Euro 6 s tím, že průměrný věk vozového parku nepřesahuje stáří dvou let. K pravidelné údržbě pak dochází v oficiálních servisních střediscích, a to s podporou specialistů, kteří zajišťují každodenní provoz.

Personální osazení vozového parku pak zahrnuje tým kvalifikovaných řidičů, kteří mají za úkol dodržet ekonomicky a ekologicky udržitelný styl jízdy. Důležitým aspektem je v tomto směru i podstupování zkoušek pro ADR certifikaci a TIR certifikaci, které umožňují přepravu rozličných typů zboží. Řidiči jsou pravidelně seznamováni s novými technologiemi, které se objevují v rámci vozového parku, jako je například anti-vandal plachta se škalou bezpečnostních elementů. Stejně tak jsou seznamováni s technikou v rámci skladištní technologie. Všechna auta jsou pak napojena na GPS systém, díky kterému je možné je sledovat v reálném čase a předávat informace o stávajícím pohybu zásilky do rukou zákazník včasné a s jistotou přesnosti. Tento systém je částečně automatizovaný s tím, že každé ráno upozorní na update pozice automobilu při trackingu všech naložených zásilek, jejichž čárový kód byl načten pro daný dopravní prostředek.

Mezi typické příklady vozového parku určeného pro přepravu zboží lze nalézt následující:

- Standardní návěsy s vnitřní výškou 270 centimetrů, které díky své flexibilitě umožňují různé způsoby nakládky i vykládky zboží z boku,

zezadu i z vrchu návěsu. Důležité je zmínit, že obsahují systém dvojí podlahy, který výrazně ulehčuje možnost nakládání jinak nestohovatelného zboží a zároveň s tím využít ložnou plochu v místě nákladového prostoru.



**Obr. 2.1. - Standardní souprava**

Zdroj: [19]

- Frigo soupravy s teplotním režimem a vnitřní výškou 260 centimetrů, které jsou využíváno pro přepravu zásilek, jež vyžadují specifický teplotní režim jako jsou potraviny, chemické látky, rostliny nebo případně mají tyto zásilky jiné specifické parametry na přepravu. Podobně jako v předchozím případě i zde je možnost instalace druhé podlahy pro zásilky, které nelze jednoduše stohovat. Nakládat se dá zezadu.



**Obr. 2.2. FRIGO Souprava**

Zdroj: [19]

- Tandemové soupravy s vnitřní výškou 300 centimetrů, které umožňují naložit až 120 m<sup>3</sup> zboží a jsou tak preferovanou volbou pro přepravu velkoobjemových zásilek na specifické místo určení. Z hlediska celních deklarací jsou navíc rovněž výhodné, neboť je lze použít vzhledem k samostatnému přívěsu jako dva samostatně organizované celní prostory.



**Obr. 2.3 - Tandemová souprava**

Zdroj: [19]

- Nízkopodlažní návěsy, které mají vnitřní výšku 300 centimetrů a jsou typické tím, že v nich lze využít až 100 m<sup>3</sup> prostoru, a to s pomocí druhé podlahy, přičemž se tato výhoda pojí s možností nakládat i z boku, z vrchu i zezadu, což výrazně ulehčuje nakládkový i vykládkový proces v rámci skladových operací.



**Obr. 2.4 - Lowdeck, čili nízkopodlažní souprava**

Zdroj: [19]

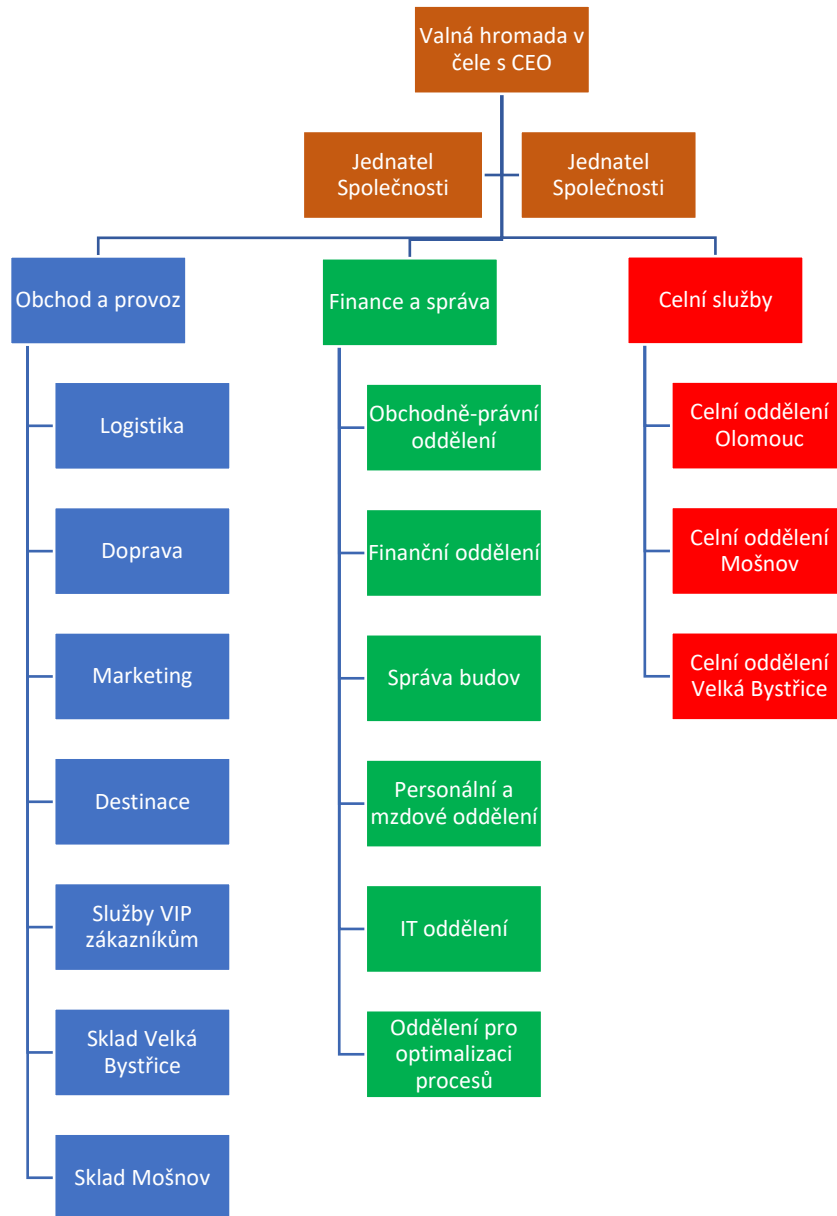
- 19 tunové valníkové vozy s čelem či hydraulickou manipulační plošinou, které mají dostatečný prostor na různé typy zásilek, které je zapotřebí expresně dostat do různých destinací.
- 12 tunové valníkové vozy, které mají zvedací plošinu a lze je využívat pro transport časově naléhavých a expresních zásilek do místa určení, případně hlavního logistického skladu.
- 7,5 tunové valníkové vozy pro rychlé doručení zásilek a případně stejně tak již zmíněný svoz zásilek na centrální sklad
- 3,5 tunové dodávky s pevnou nástavbou a frigo režimem. Představují menší variaci větších frigo návěsů, kdy má na podobném systému možnost kontrolovat teplotní parametry uvnitř nákladního prostoru. Nakládat se však dá nejenom zezadu, ale v tomto případě i z boku.
- 3,5 tunové dodávky s plachtovou nástavbu typické tím, že je lze snadno nakládat ze všech stran, a navíc má dodatečné zabezpečení v podobě zpevněný plachet, které mají vyšší míru odolnosti proti vnějším vlivům stejně jako lidské činnosti, tj. Anti-vandal systém.
- 3,5 tunové standardní dodávky

### **2.3 Organizační uspořádání společnosti**

Organizační struktura Dopravní společnosti s.r.o. je vcelku bohatá a obsahuje řadu oddělení a pozic, které vzájemně kooperují a doplňují se při každodenním provozu firmy jako takové. V čele firmy stojí Chief Executive Officer (CEO) společně s valnou hromadou, ve které jsou jednatelé společnosti. Následně se firma dělí na tři hlavní větve dle svých polí působnosti. První větev je Sekce celních služeb reprezentována Celním oddělením ve Velké Bystřici, v Olomouci a Mošnově. Sekce celních služeb pak aktivně spolupracuje se Sekcí obchodu a provozu, který se standardně dělí na Marketing, Služby pro VIP zákazníky, Oddělení destinací, oddělení logistiky, Obor dopravy a Skladištní oddělení, které se dále dělí na to ve Velké Bystřici, a to na Mošnovském letišti. Třetí hlavní sekci je Sekce financí a správy, pod kterou spadá Obchodně-právní oddělení,

Finanční oddělení, Oddělení IT, Oddělení správy budov, Personální a mzdové oddělení a jako poslední Oddělení pro optimalizaci firemních procesů.

**Graf 2.1 - Organizační struktura společnosti**



**Zdroj: Vlastní tvorba**

Dlužno však říci, že se v tomto pojetí bavíme pouze o základní organizační struktuře Dopravní společnosti s.r.o., neboť reálně se jedná o složitější kompozici, přičemž každé oddělení má své podružné a samostatně fungující pododdělení, která jsou reprezentována reálnými pracovníky. Z tohoto hlediska lze říci, že například oddělení destinací se dělí na pododdělení pro Gruzii, Ázerbajdžán, Arménii a východní destinace atd. Na těchto



místech pak působí jednotliví vedoucí těchto organizačních jednotek se svými disponenty a logistickými referenty, kteří tvoří ucelený tým pracující pro každou specifickou destinaci.

Jednotlivá oddělení pak fungují v konkrétním řetězci, který je flexibilní a dokáže se přizpůsobit každé situaci, která může v případě různorodé přepravy nastat. Vzhledem k tomu, že se primárně Dopravní společnost s.r.o. zaměřuje na východní trhy s dopravními a přepravními službami, tak většina personální osazenstva v rámci jednotlivých destinací dělá v tomto geografickém okruhu.

Je však důležité dodat, že ve firmě existuje i řada samostatně pracujících zaměstnanců, případně nezávislých oddělení, které nezapadají do standardizované formy silniční nákladní dopravy, která představuje dominantní složku podnikových aktivit v této firmě. Například jde o oddělení pro železniční dopravu, námořní dopravu, a především leteckou dopravu, která z hlediska firemních aktiv je výrazná především v Mošnově. Ta totiž má v rámci své nabídky jak nepravidelné letecké služby, které se využívají v případě časově nejvíce kritického zboží, které je zapotřebí doručit v podstatě v rámci několika hodin až po pravidelné linky, které jsou v současné době provozovány mezi Čínou a Českou republikou a Uzbekistánem a Českou republikou, včetně řešení celní dokumentace a dočasného skladování.

## **2.4 Podnikový proces ve firmě**

Standardní podnikový proces v případě velké části destinací je takový, že ze strany zákazníka dojde k poptání ceny za přepravu. To se běžně děje s řadou dalších požadavků a podmínek, které jsou stanoveny na základě oboustranné dohody zákazníka a firmy poskytující přepravní služby. V tomhle směru je nutné si uvědomit, že poměrně široká paleta nabízených služeb je placená z toho důvodu specifikace přepravy vyžadují větší přesnost a nutnost velmi důkladně plánovat přepravu zboží do cílové destinace. Mezi taková specifika patří například specifická volba celního terminálu v cílové destinaci, výběr dodacích podmínek v nejčastějším pojetí mezi DAP a DAT. Dalším může být i volba toho, zda má jít o expresní zásilku či standardní zásilku. Stejně tak, zda-li bude zapotřebí vystavovat celní doklady v rámci nabízených služeb či výměna dokladů.

Následně v případě nalezení shody mezi zákazníkem a firemním zástupcem se potvrdí objednávka a pokračuje se jejím zadáním z rukou disponenta do interního ERP systému

Helios, který představuje spojnicí pro veškeré firemní aktivity. Souběžně s tím dochází ze strany disponenta k bližší identifikaci zásilky při komunikaci s odesílatelem. V rámci této komunikace se zjišťuje několik důležitých údajů, jež jsou nezbytné pro úspěšné vyzvednutí a evidenční zařazení zásilky. Jde o následující údaje pro zásilku:

- Počet měrných jednotek v zásilce,
- Brutto hmotnost zásilky,
- Tři rozměry v cm,
- Množství ložních metrů potřebných k nakládce,
- Je-li zboží stohovatelné či nestohovatelné
- Je-li zboží součástí úmluvy ADR, případně bližší specifikace o třídě a obalovém materiálu včetně UN kódů,
- Popis zboží a s tím související HS kódy,

Následující údaje pak ohledně místa nakládky, nejčastěji skladiště či terminálu kde se bude zboží nakládat:

- Kdy bude zboží připraveno pro nakládku,
- Přesné místo nakládky,
- Otevírací doba místa nakládky,
- Referenční kód nakládky,
- Požadované avízo o nakládce,
- Speciální požadavky pro nakládku v podobě specifických vozů, manipulační techniky a jiné,
- Jaké druhy nákladních vozidel jsou povoleny v místě nakládky,
- Jakým způsobem bude provedena nakládka,

Poslední kategorie se zaměřuje na informace o dokumentaci, přičemž se dává důraz na následující aspekty:

- Potvrzení toho, zda zboží bylo již zapláceno od příjemce,

- Celková hodnota přepravovaného zboží,
- Potvrzení, že faktury a seznam položek budou přítomny a připraveny pro danou zásilku,
- Potvrzení, zda-li dojde k vystavení vývozně doprovodných dokladů či tranzitních dokladů ze strany odesílatele a jejich bližší specifikace,
- Certifikáty ke zboží a jejich přítomnost na nakládce,

Na základě takto získaných informací je může disponent doplnit do ERP systému a na základě svozového ceníku pro různé lokace zadat objednávku pro dopravní prostředek, na kterém by mělo dojít k přepravě zboží na centrální terminál či jiné specifické místo. Tuto objednávku obvykle konzultuje s dispečery a referenty logistiky, přičemž se bere v potaz cena i možnosti dopravního prostředku, který se v dané chvíli nabízí k dispozici stejně jako například daná nutnost avíza předem. V případě toho, že se objeví taková nabídka, pak ji dispečer zablokuje a zajistí konkrétní informace potřebné ze strany dopravce pro vykonání nakládky. Zároveň s tím v ERP systému, který funguje jakožto virtuální odraz skutečné reality, provede naložení zásilky na svozovou pozici, která reprezentuje virtuální odraz dopravního prostředku, a to se všemi parametry včetně kalkulací a dalšími údaji. S řidičem i disponentem v průběhu nakládky komunikuje a zajišťuje předávání informací z obou stran za účelem plnohodnotné realizace nakládkového procesu.

ERP systém v tomto směru představuje důležitého pomocníka, jelikož se v dnešní době už i v literatuře reflektuje jeho význam pro usnadnění generace velkého množství dat nejenom v oblasti finančních toků, ale také co se týče informací o jednotlivých zásilkách a dopravcích. John Mangan pak ve své knize uvádí, že díky tomuto systému pomáhajícímu vytvářet velké objemy dat, se limituje risk vzniku chyb při sběru dat, zlepšuje se aktuálnost dodaných informací vzhledem k funkčnosti ve dne i v noci a navíc pomáhá omezovat fyzický vstup každého jedince do procesu přepravy díky čemuž lze vytvořit efektivnější způsob předávání informací. [20]

Po svezení zásilky na centrální sklad se řidič registruje na vykládku, přičemž dojde na oddělení registrací k jeho odbavení a následnému vyložení a přiložení elektronických štítků k jednotlivým měrným jednotkám zboží. Tyto štítky představují základ elektronické evidence přítomných zásilek na skladě a na základě jejich načtení se dokáží

plánovat budoucí nakládky do cílové destinace. Souběžně s tím dochází na registraci k rozřídění dokumentace, která přijela společně se zásilkou a její spojení se skladovým listem, který obsahuje všechny důležité parametry včetně umístění na skladu, hmotnosti, rozměrů a identifikačních údajů zásilky. Po kontrole a párování dokladů se ve standardním firemním procesu mají tyto dokumenty dostat k celním deklarantům, kteří kontrolují správnost a shodu údajů uvedených ve fakturách, svozových CMR, vývozně doprovodných dokladech, tranzitních dokumentech a certifikátech. Po kontrole celních deklarantů dochází ke kontrole ze strany disponenta, který se při jejich zpracování snaží maximální vyjít vstříc zákazníkovi co do možnosti exportu zásilky se správným setem dokladů. Zároveň však musí mít na paměti i to, že je zapotřebí dodržovat standardy bezpečné přepravy zboží. Po kontrole a vyhotovení dokladů ze strany disponenta dojde k vytvoření exportního CMR ve spolupráci disponenta i deklaranta, a to při vzájemné shodě na základních údajích.

Disponent poté zajišťuje buď z firemních nebo partnerských zdrojů možné dopravní prostředky, které budou vhodné pro přepravu konkrétních zásilek. V případě celosvazových zásilek se jedná o jednodušší proces, neboť zboží je většinou stejné či podobné podoby a z hlediska rozmanitosti nepotřebuje disponent toliko brát v potaz požadavky jednotlivých parametrů. To je specifické spíše pro kusové přepravy, kdy se setkává objemově sice menší, ale zato o dost pestřejší výběr zboží, které je expedováno v rámci jednoho dopravního prostředku. Tento fakt s sebou nese i problematiku v oblasti dokumentace, jelikož disponent i deklarant v případě kusových zásilek musí zpracovat dokumentaci ke každé zásilce zvlášť a vyhotovit je v kompletním setu pro konkrétní dopravní prostředek.

V tomto ohledu musí disponent i deklarant brát v potaz nejenom možnosti dopravního prostředku a zboží, je na něm uloženo, ale stejně tak i naplánovanou trasu, po které bude zboží převáženo do cílové destinace. Tento fakt se je nutno brát obzvlášť v potaz při plánování nákladních aut do východních destinací, které leží mimo oblast Evropské unie. Disponent musí být obeznámen s pravidly nejenom pro vývoz a dovoz zboží do cílové destinace, ale stejně tak si musí být vědom pravidel pro tranzit zboží přes jednotlivé země a jaké zboží vyžaduje pro tranzit potřebné certifikace, jaké lze převážet bez problémů a jaké se naopak nemůže vpustit ani v režimu tranzitu. Tyto informace pak hrají velkou roli při plánování nakládek a trasy s tím, že v případě východních destinací existují dvě

dominantní trasy, které se využívají pro přepravu zboží z Evropské unie do zemí Kavkazu a Blízkého východu.

- Jedna vede po zemi z České republiky přes Slovensko, Maďarsko, Rumunsko, Bulharsko, Turecko, Gruzii a Arménii, případně z do Íránu a Iráku.
- Druhá cesta vede kombinovaným způsobem z České republiky přes Slovensko, Maďarsko, Rumunsko, Bulharsko a odtud přes Černé moře do Gruzie, Arménie a eventuálně do Íránu a Iráku.
- Třetí cesta pak vedla z Česka přes Slovensko, Ukrajinu, Rusko, Gruzii, Arménii s možností do Íránu a Iráku. Tato trasa však dnes z bezpečnostních důvodů není považována za možnou, a proto se po ní již zboží v rámci Dopravní firmy s.r.o. do východních destinací nedováží.

Dopravní společnost s.r.o. po těchto trasách standardně vysílá sedm svých nákladních vozů v opakovaných intervalech, a to zejména do Arménie a částečně do Iráku a Íránu. Preferovanou variantou je druhá ze zmíněných tras a to z několika důvodů. V prvním případě jde o to, po ní lze rychleji přepravovat zboží, které se díky dostane do cílové destinace dříve o den až dva. Druhý důvod je ten, že v případě východních destinací se jedná o bezpečnější variantu z důvodu vzájemné nevraživosti mezi Tureckem a jeho východními sousedy. V případě hraničního přechodu mezi Bulharskem a Tureckem v oblasti Kpt. Andreevo/Kapikule a Svilengrad pak navíc dochází v pravidelných intervalech ke zvýšeným kontrolám nejenom dokumentace, ale i samotného zboží v nákladovém prostoru, přičemž v rámci těchto kontrol dochází občasně i k poškození obalového materiálu, ve kterém je zboží bezpečně přepravováno do Arménie. To vede k lokálním vícenákladům, jelikož zboží musí být na celním terminálu v cílové destinaci vyloženo a bezpečně přebaleno před tím než je předáno k vyclení a následnému dodání zákazníkovi.

V případě trasy přes Turecko je pak důležité vzít v potaz i to, že se jedná o muslimskou zemi a z toho důvodu je zde problematický převoz některých druhů zboží, například alkoholu, cigaret, vepřového masa či hazardních pomůcek nebo máku. V těchto případech se riziko celní kontroly zvyšuje prakticky na jistou a je z toho důvodů záhodné, aby disponent naplánoval naložení takového zboží v případě návěsu spíše do jeho zadní části, aby nedocházelo v případě celní kontroly na hranicích k jeho celkovému vyložení a

opětovnému naložení. Takovou činnost musí aktivně koordinovat s osobou, která provádí nakládku, tj. Skladníkem a dispečer skladu. Tak obvykle disponent činí v případě nakládkového listu, který posílá na sklad, a do kterého může zaznamenat všechny informace ohledně doporučeného naložení, stejně jako plombování, určování teplotního rozsahu v případě frigo návěsu a dalších dílčích informací, které se týkají ať už návěsu jako takového, či konkrétní nakládané zásilky.

Standardním územ po dokončení nakládky, zkontrolování nakládkového listu a fotografického záznamu z nakládky je i finální kontrola dokladů. Ta se provádí na většině oddělení pro destinace ze strany deklaranta a následně registračního pracovníka před tím, než jsou doklady k danému nákladu odevzdány řidiči. V případě východních destinací pak doklady kontroluje ještě i disponent z toho hlediska, zda-li při jejich vystavování a předávání neudělali členové celní deklarace chybu. Stejně tak disponent přichystá předávací protokoly pro řidiče, na nichž je uveden seznam zásilek a certifikátů, které k nim přísluší. Tento předávací protokol se vygeneruje z ERP systému a je podepsán jak řidičem, tak i disponentem za účelem toho, aby bylo jasné, zda-li řidič obdržel všechny potřebné certifikáty a zda-li tyto certifikáty taky dorazily při zpětné kontrole do cílové destinace.

Podobným způsobem se pak v rámci finanční udržitelnosti využívají i zpáteční cesty nákladních vozidel, které jedou naložené zbožím z východních destinací zpět do Evropské unie. Zajišťuje se tak ekonomicky udržitelný model přepravy, který zajišťuje maximální efektivní využití firemních vozidel.

## **2.5 Objem přepraveného zboží**

V rámci měření objemu přepraveného zboží jsem zvolil poslední čtyři léta. Během těch lze pozorovat na vybraném vzorku v podobě prvních čtyřech měsíců každého roku navýšení objemu zásilek oproti předchozímu sledovanému období. Tento nárůst je patrný zejména po roce 2022, kdy došlo k výraznému navýšení objemu přijatých objednávek, stejně jako jejich přeprav. Majoritní část těchto objednávek mířila v rámci daného oddělení do Arménie a z toho důvodu je zde největší možný počet vzorků, které lze použít při rozboru. Důvod k výběru prvních čtyřech měsíců je pak ten, že během nich dochází k největšímu počtu uzavřených objednávek, které souvisí s uzavřením nových smluv mezi odesílateli a příjemci.

Tuto skutečnost lze vidět v případě dopravních prostředků, respektive jim ekvivalentních pozic, které reprezentují dané prostředky. Během prvních čtyřech měsíců roku 2020 bylo do Arménie celkem odesláno 115 nákladních automobilů, z toho 53 jakožto kusových pozic pro LTL zásilky a 62 jakožto celosvozových FTL. Při drobnějším pohledu na jednotlivé měsíce pak můžeme vidět na níže doloženém grafu rozložení v průběhu ledna, února, března i dubna.

**Tabulka 2.1 - Počet expedovaných aut v roce 2020**

	Leden	Únor	Březen	Duben
FTL	12	23	22	5
LTL	9	18	15	11
LTL DS s.r.	5	5	9	3

**Zdroj: Vlastní tvorba**

O rok později, v roce 2021 sice došlo k mírnému poklesu v rámci počtu jednotlivých pozic vypravených směrem do Arménie, neboť lze vidět, že při celkovém součtu jde o 66 FTL přeprav a 45 LTL přeprav. Nicméně vzhledem k množství přepravovaných zásilek se nejednalo o skutečný propad.

**Tabulka 2.2 - Počet expedovaných aut v roce 2021**

	Leden	Únor	Březen	Duben
FTL	8	23	14	21
LTL	6	9	18	12
LTL DS s.r.	4	5	6	4

**Zdroj: Vlastní tvorba**

V roce 2022 pak došlo k navýšení jak v oblasti kusových, tak i celosvozových přeprav. V případě prvních zmíněných jde o využití 69 pozic a v druhém případě o 75 pozic, které reprezentovaly v interním systému pozici pro dopravní prostředek, na který byla provedena nakládka. V tomto případě si lze povšimnout tendence k postupnému růstu zejména po únoru 2022.

**Tabulka 2.3 - Počet expedovaných aut v roce 2022**

	Leden	Únor	Březen	Duben
FTL	9	14	24	28
LTL	11	16	16	26
LTL DS s.r.	5	5	4	7

**Zdroj: Vlastní tvorba**

V roce 2023 pak jde vidět ještě mnohem větší navýšení v obou kategoriích, přičemž v průběhu prvních čtyřech měsíců bylo realizováno 185 nakládek pro celosvozové FTL přepravy do Arménie a 77 pozic pro kusové přepravy do týž země.

V rámci těchto přeprav si lze povšimnout toho, že došlo i k poměrově menšímu zastoupení využití dopravních prostředků, které patří do flotily Dopravní společnosti s.r.o. a nárůstu využívání těchto služeb zejména u cizích dopravců, kteří dokázali do značné míry naplnit možnosti přepravy do této destinace.

**Tabulka 2.4 - Počet expedovaných aut v roce 2023**

	Leden	Únor	Březen	Duben
FTL	36	41	64	44
LTL	14	17	25	21
LTL DS s.r.	6	6	6	4

**Zdroj: Vlastní tvorba**

V této souvislosti však údaje o současném využívání dopravních i přepravních prostředků působí izolovaným dojmem. Považuji tudíž za nutné je z hlediska statistiky doplnit a rozvinout při náhledu na to, jakým způsobem se za stejné sledované období rozvinulo množství zásilek, které byly do Arménie přepravovány mezi lety 2020 a 2023.

V roce 2020 bylo celkem vypraveno 512 zásilek z Dopravní společnosti s.r.o. směrem do Arménie. Z toho bylo 62 celosvozových a 450 kusových. Na statistice jednotlivých měsíců jde vidět, že množství zásilek mělo tendenci růst až dubna, než došlo k poklesu. Tento jev pak byl typický i pro zvláštní VIP zákazníky, kteří s Dopravní společností s.r.o. spolupracují dlouhodobě a mají uzavřené s touto společností dlouhodobé kontrakty na přepravu zboží do Arménie. V jednom případě jde o přepravu pro zákazníka Ap, který má zájem na přemístování spotřebního zboží, jež je užíváno při výrobě arménské brandy.



V druhém případě jde o firmu Ze, která působí v Arménii jakožto stavební a těžební společnost poskytující mechanizační a manipulační prostředky v této oblasti.

**Tabulka 2.5. - Počet expedovaných zásilek v roce 2020**

	Leden	Únor	Březen	Duben
FTL	12	23	22	5
LTL	115	119	142	74
Celkem	127	142	164	79

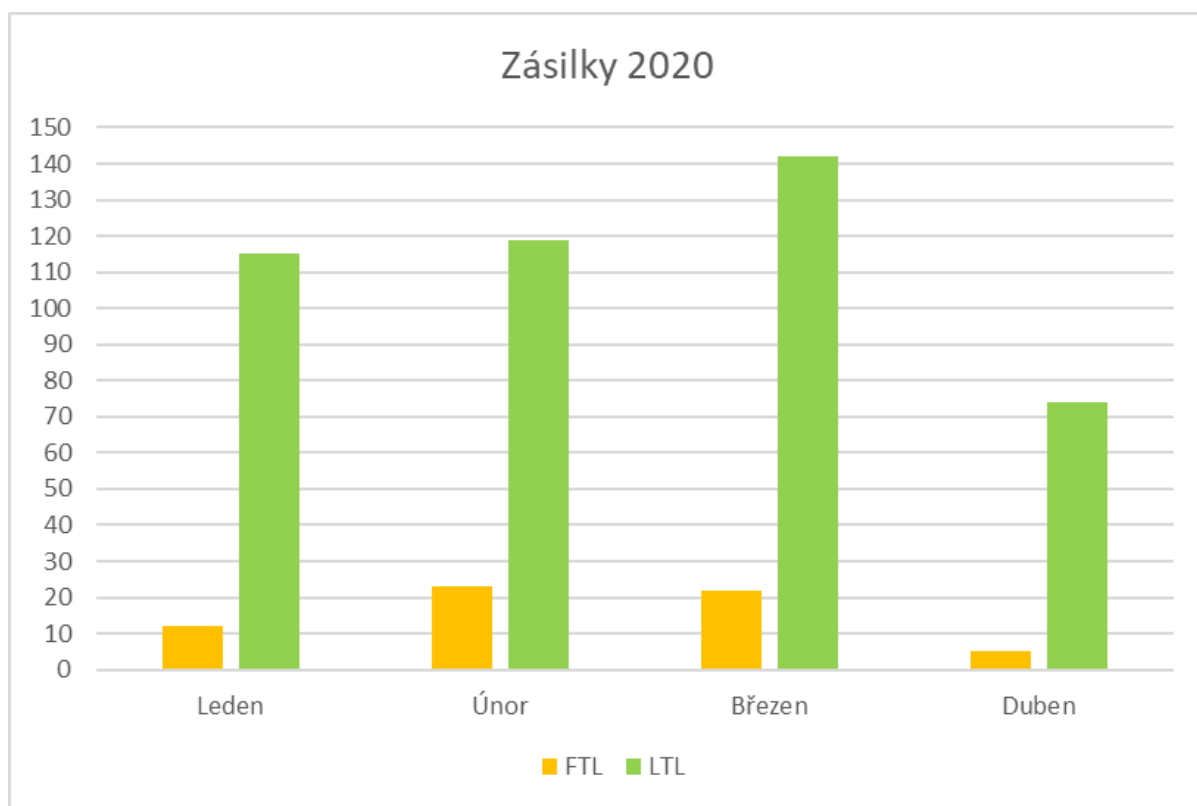
**Zdroj: Vlastní tvorba**

**Tabulka 2.6 - Rozdělení zásilek mezi VIP a běžnými zákazníky v roce 2021**

	Leden	Únor	Březen	Duben
Ap	23	37	38	15
Ze	14	7	11	9
Ostatní	90	98	115	55

**Zdroj: Vlastní tvorba**

**Graf 2.2 – Počet Zásilek v roce 2020**



**Zdroj: Vlastní tvorba**

O rok později, v prvních čtyřech měsících roku 2021 bylo celkem vypraveno 569 zásilek jak FTL, tak i LTL typu. V průběhu jednotlivých měsíců jde vidět to, že jejich počet opětovně stoupá, a to opětovně až do dubna daného roku. Počet objednávek od VIP zákazníků v tomto období spíše stagnoval.

**Tabulka 2.7 - Počet expedovaných zásilek v roce 2021**

	Leden	Únor	Březen	Duben
FTL	8	23	14	21
LTL	84	135	150	138
Celkem	92	158	164	159

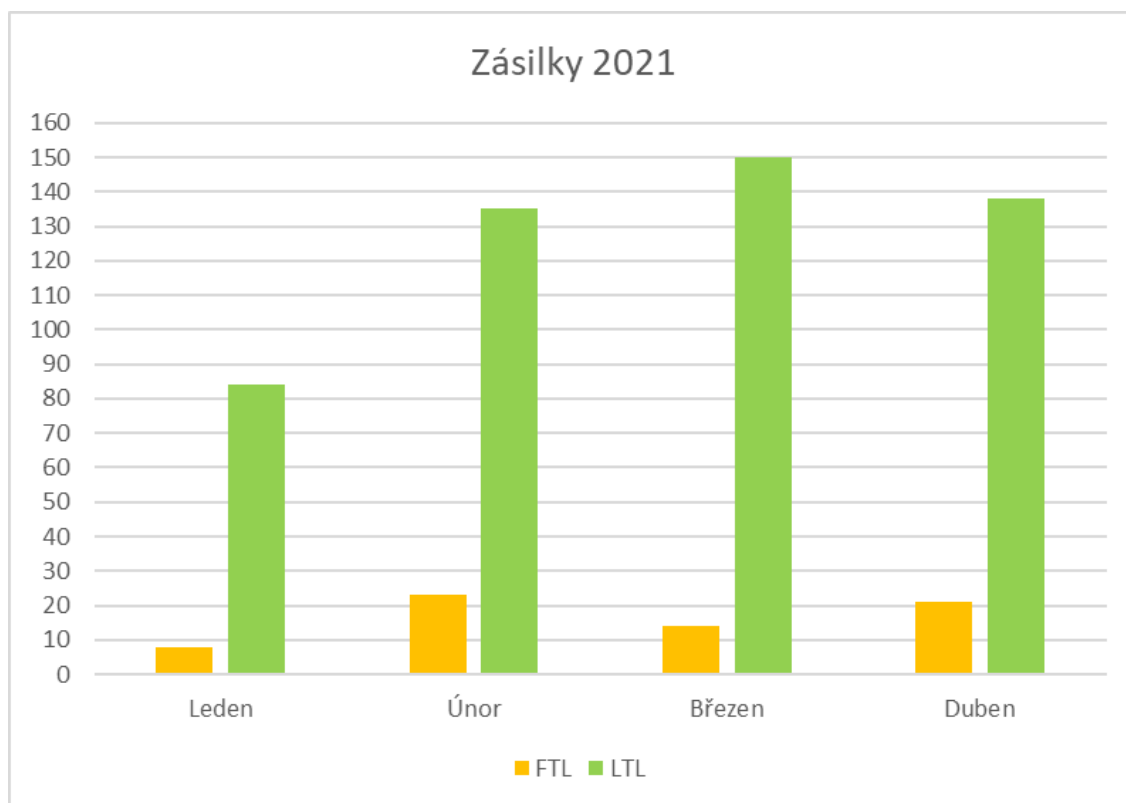
**Zdroj: Vlastní tvorba**

**Tabulka 2.8 - Rozdělení zásilek mezi VIP a běžnými zákazníky v roce 2021**

	Leden	Únor	Březen	Duben
Ap	15	35	31	20
Ze	7	7	10	16
Ostatní	74	116	131	107

**Zdroj: Vlastní tvorba**

**Graf 2.3 - Počet zásilek v roce 2021**



**Zdroj: Vlastní tvorba**

Oproti roku 2021 jde vidět jistá změna v průběhu prvních čtyřech měsíců roku 2022. Ten je totiž na rozdíl od předchozích dvou let poznamenán tím, že růst objemu zásilek byl trvalý, a to ve všech kategoriích. K výraznému nárůstu dochází u LTL zásilek, FTL zásilek, tak i u VIP zákazníků, kteří dlouhodobě udržují pozitivní vztahy. Tento jev představuje posun v zatížení celních terminálů v Arménii, stejně jako tamějších skladových prostor. Celkem šlo o 594 zásilek z nich 75 bylo FTL a 519 LTL. Lze v takovém případě odvodit, že v Arménii došlo k rozvoji několika dlouhodobých projektů v oblasti průmyslu, které vyžadovaly lepší a větší zásobovací kapacity, které by dokázaly například u VIP zákazníků obsáhnout jejich poptávku. Stejně tak však lze říci, že mohlo dojít k další přeprodeji do jiných států Euroasijské unie, již je Arménie členem. Ten však není bohužel stopovatelný z přirozených důvodů.

**Tabulka 2.9 - Počet expedovaných zásilek v roce 2022**

	Leden	Únor	Březen	Duben
FTL	9	14	24	28
LTL	77	115	157	170
Celkem	86	129	181	198

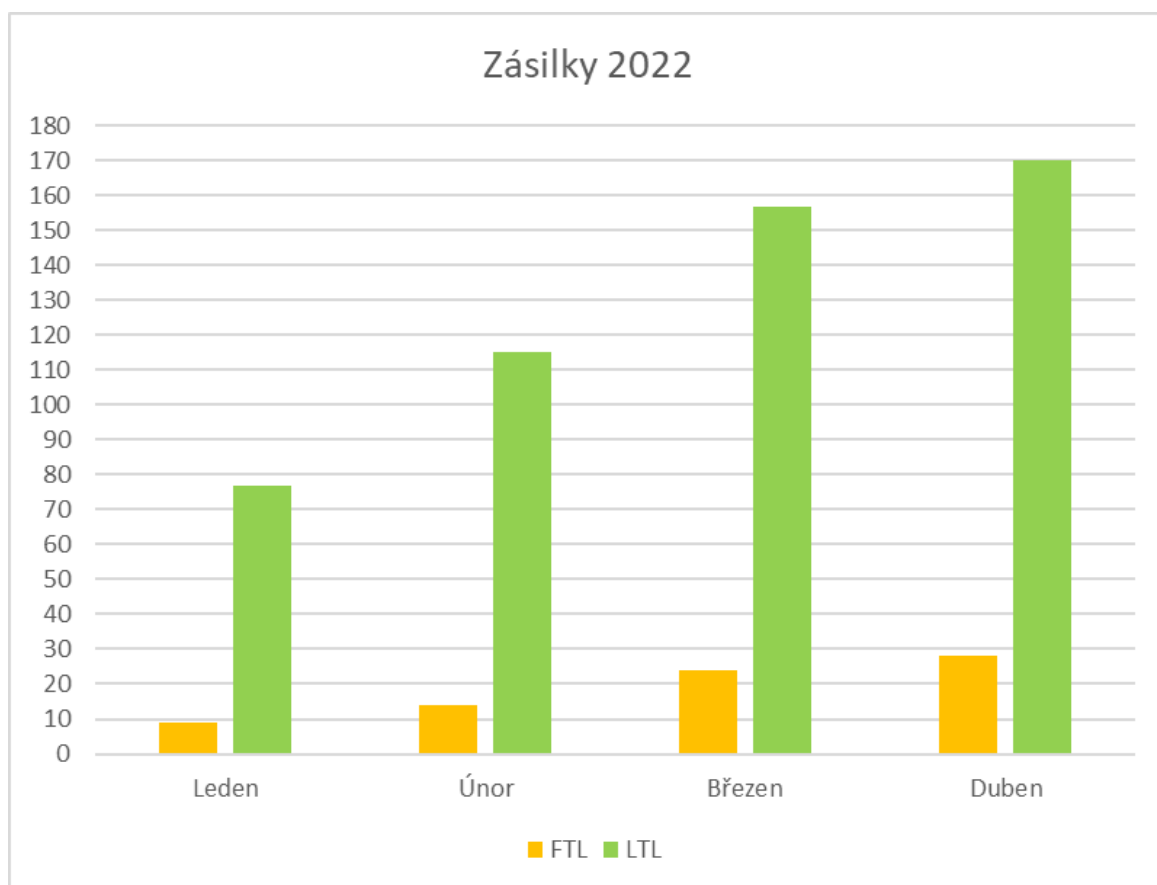
**Zdroj: Vlastní tvorba**

**Tabulka 2.10 - Rozdělení zásilek mezi VIP a běžnými zákazníky v roce 2022**

	Leden	Únor	Březen	Duben
Ap	11	17	20	19
Ze	11	17	31	30
Ostatní	64	95	130	149

**Zdroj: Vlastní tvorba**

**Graf 2.4 - Počet Zásilek v roce 2022**



**Zdroj: Vlastní tvorba**

V roce 2023 pak lze pozorovat ještě větší změnu v nárůstu objemu zásilek. Ten je v tomto případě téměř nepoměrný vůči nárůstu v předchozích letech. Celkem jde o 1114 zásilek, z nichž 929 bylo LTL a 185 bylo FTL. V případě VIP zákazníků lze rovněž pozorovat nárůst, avšak spíše vyrovnaný. Tento trend pak přirozeně znamená ještě větší zatížení z hlediska nutné kontroly nad dokumentací a stejně tak nad tím, kde takhle zvýšený objem zboží vyložit.

**Tabulka 2.11 - Počet expedovaných zásilek v roce 2023**

	Leden	Únor	Březen	Duben
FTL	36	41	64	44
LTL	216	239	273	201
Celkem	252	280	337	245

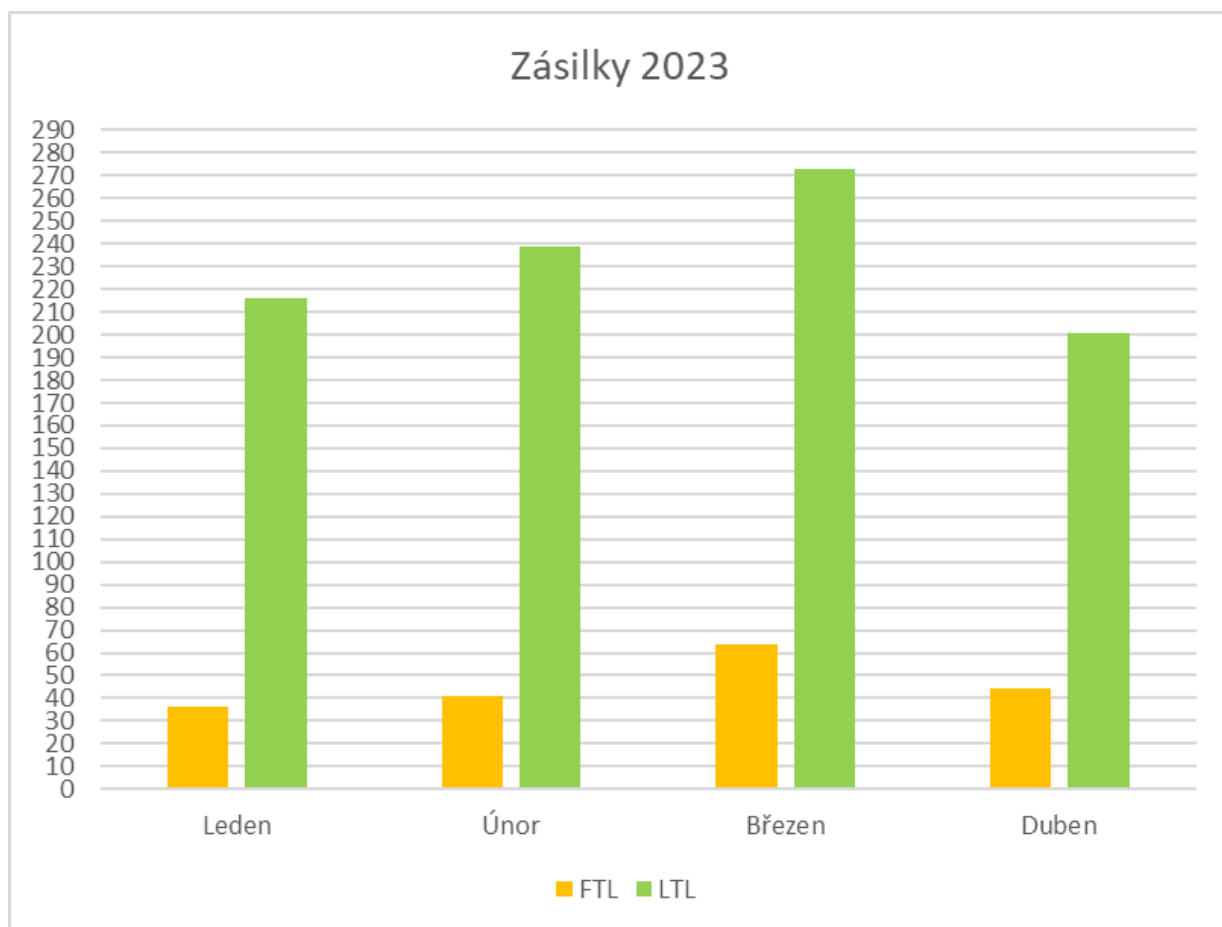
**Zdroj: Vlastní tvorba**

**Tabulka 2.12 - Rozdělení zásilek mezi VIP a běžnými zákazníky v roce 2023**

	Leden	Únor	Březen	Duben
Ap	41	87	83	40
Ze	14	12	20	14
Ostatní	197	181	234	191

**Zdroj: Vlastní tvorba**

**Graf 2.5 - Počet Zásilek v roce 2023**



**Zdroj: Vlastní tvorba**

V souvislosti s tímto nárůstem jak zásilek, tak i vyslaných dopravních prostředků se objevily i řady zmíněných problémů, mezi které patří nárůst množství prostojů na turecké hranici a stejně tak u celních terminálů v Arménii. Standardní doba pro přepravu zboží do Arménie z České republiky je osm až devět dní při dodržení časového limitu, který je dán na dodání.

Z tabulky dole je však zřetelné, že tento čas se spíše prodlužuje, než zkracuje a to znamená obtíže jak pro dopravce, tak i pro zákazníky, kteří čekají dodržení stanovené lhůty pro svoji objednávku.

**Tabulka 2.13 - Dojezdy v roce 2020**

Rok 2020				
Týden výjezdu	LTL	Průměrná doba dojezdu	FTL	Průměrná doba dojezdu
1.-5.1.	2	8	4	8,5
6.-12.1.	3	8,33	3	8,33
13.-19.1.	2	7,5	3	7,67
20.-26.1.	2	8	2	8,5
27.1.-2.2.	3	7,67	3	8
3.-9.2.	4	7,75	5	7,6
10.-16.2.	5	7,4	6	8,5
17.-23.2.	6	7,5	3	7,67
24.2.-1.3.	5	7,6	6	8
2.-8.3.	3	8	4	7,75
9.-15.3.	3	8	5	7,8
16.-22.3.	2	8,5	6	8
23.-29.3.	2	8	4	8,5
30.3.-5.4.	3	8,33	3	7,67
6.-12.4.	3	8,67	1	8
13.-19.4.	2	8,5	2	8,5
20.-26.4.	2	8,5	1	8
27.-30.4.	1	9	1	8

**Zdroj: Vlastní tvorba**

V roce 2020 jde vidět, že se dařilo dodržovat dobu dojezdu okolo na pomezí 7,4 až 9 dneh poměrně bezpečně a nebyl problém zajistit vysoký standard doručení včetně toho, že se firma vyhnula zbytečným prostojům. Tento standard se dařilo dodržovat pro LTL i FTL přepravy. V souvislosti s objemem zboží pak rovněž nebylo problematické zajistit celní odbavení a garanci rychlého doručení u zásilek s podmínkami doručení DAP.

**Tabulka 2.14 - Dojezdy v roce 2021**

Rok 2021				
Týden výjezdu	LTL	Průměrná doba dojezdu	FTL	Průměrná doba dojezdu
1.-3.1.	1	8	1	8
4.-10.1.	1	8	2	7,5
11.-17.1.	1	7	3	7,67
18.-24.1.	2	8,5	1	8
25.-31.1.	1	8	1	8
1.-7.2.	1	8	3	7,67
8.-14.2.	2	7,5	5	8,2
15.-21.2.	3	7,67	7	8,28
22.-28.2.	3	7,33	8	8,5
1.-7.3.	4	8,25	5	8,2
8.-14.3.	5	8,2	4	8
15.-21.3.	5	8,4	3	7,67
22.-28.3.	4	8,25	2	8
29.3.-4.4.	1	8	3	8,33
5.-11.4.	3	8,33	5	7,8
12.-18.4.	4	8,5	6	8,17
19.-25.4.	3	7,67	5	8,2
26.-30.4.	1	8	2	8

**Zdroj: Vlastní tvorba**

V roce 2021 lze pozorovat to, že i nadále se dodržovalo dojetí do cílové destinace a celní odbavení bez problémů. V tomto směru se pak doba dojezdu počítala mezi 7 a 8,5 dny. Z těchto čísel jde odvodit, že celní terminály v Arménii stále svoji kapacitou dokázaly plnohodnotně odbavit většinu zboží tak, jak bylo naplánováno.



**Tabulka 2.15 - Dojezdy v roce 2022**

Rok 2022				
Týden výjezdu	LTL	Průměrná doba dojezdu	FTL	Průměrná doba dojezdu
3.-9.1.	2	8	2	8,5
10.-16.1.	2	8	2	8
17.-23.1.	3	8,33	3	8,33
24.-30.1.	4	8,25	2	8,5
31.1.-6.2.	3	8,67	3	8,67
7.-13.2.	4	8,75	4	8,75
14.-20.2.	5	8,6	4	8,5
21.-27.2.	4	8,25	3	8,67
28.2.-6.3	4	8	4	9
7.-13.3.	4	8,5	3	8,33
14.-20.3.	3	8,33	4	8,75
21.-27.3.	2	8	6	8,83
28.3.-3.4.	3	8	7	9
4.-10.4.	6	9	5	9,2
11.-17.4.	8	8,89	7	9,14
18.-24.4.	7	8,71	7	9,29
25.-30.4.	5	8,5	9	9,44

**Zdroj: Vlastní tvorba**

V roce 2022 pak dochází k jednoznačné ilustraci toho, jak se prodloužil termín dodání včetně odbavení a dalších náležitostí. Společně s tím, jak se začal zvyšovat počet vyslaných nákladních automobilů do Arménie, tak se stejně tak začalo prodlužovat i dodání zásilek. Zde již lze vidět, že jednak vzhledem k celním kontrolám na hranicích při výstupu z Evropské unie, tak i při dojetí na terminál častokrát tyto automobily jednoduše řečeno neměly kde své zboží složit z důvodu toho, že proces odbavení na těchto terminálech i jejich kapacita nedokážou již nadále pojmout zvýšené objemy putující do Arménie.

**Tabulka 2.16 - Dojezdy v roce 2023**

Rok 2023				
Týden výjezdu	LTL	Průměrná doba dojezdu	FTL	Průměrná doba dojezdu
2.-8.1.	2	8,5	8	9
9.-15.1.	3	8,67	9	9,44
16.-22.1.	4	9	10	9,5
23.-29.1.	5	9,2	9	9,22
30.1.-5.2.	5	9,4	9	9,11
6.2.-12.2.	4	8,75	11	9,27
13.-19.2.	5	9	9	9
20.-26.2.	3	8,33	12	9,33
27.2.-5.3.	3	8	10	9,2
6.-12.3.	4	9	12	9,42
13.-19.3.	6	9,16	14	9,5
20.-26.3.	7	9,29	16	9,75
27.3.-2.4.	5	9	12	9,83
3.-9.4.	5	8,8	10	9,7
10.-16.4.	5	8,6	9	9,44
17.-23.4.	6	9,33	12	9,75
24.-30.4.	5	8,8	13	9,85

**Zdroj: Vlastní tvorba**

Za tabulky lze vyčíst, že pokračuje trend, který byl nastolen v roce 2022. To znamená dochází opět k prodloužení dodací lhůty. Nejnižší lhůta v tomto období byla 8 dní a nejvyšší 9,85. To s sebou nese společně s rokem 2022 prodloužení skoro o dva dny oproti prvním dvěma sledovaným létům. Tento problém je i nadále způsobován tím, že je k dostání pouze limitovaný prostor pro vykládku a omezené množství personálu na těchto terminálech. Stejně tak celní odbavení v případě některých specifických typů zásilek trvá dále. Například vzhledem k tomu, že zásilky obsahující automobily je od nového roku možné vyložit na jednom terminálu, a naopak zásilky obsahující materiály se zdravotní certifikací na jiném, tak dochází k prodloužení odbavení i z tohoto důvodu. Vznikají tím finanční i jiné ztráty pro cílového zákazníka i dopravce, a to vede ke snížení kvality úrovně služeb pro obě strany.

**2.6 SWOT Analýza**

V této jsem se rozhodl uplatnit i postup SWOT analýzy, která má v rámci strategického plánování a managementu za úkol určit konkrétní silné i slabé stránky, příležitosti i

hrozby. Její název představuje anglické akronymum vytvořené ze slov Strength (síla), Weakness (slabina), Opportunity (příležitost) a Threat (hrozba).

Budu je i v tomto případě aplikovat na cílovou destinaci, čili Arménii, kde lze zvýraznit vzhledem k objemu zásilek i dopravních prostředků všechny části. Rovněž lze díky ní vystihnout všechny potřebné parametry, které se týkají přepravy do této země a odhalit tak možnosti dalšího posunu, které nastíním v třetí a čtvrté kapitole této práce.

### **2.6.1 Strength, čili silné stránky**

#### **Dlouhodobá znalost každodenního fungování logistiky v cílové lokaci**

Výhodou Dopravní společnosti je to, že díky svému pracovně pestrému kolektivu s širokým spektrem zkušeností může nabídnout jednak znalost místních poměrů, tak i zákonů a pestré škály kontaktů na cílových terminálech. To umožňuje Dopravní společnosti s.r.o. alespoň částečně limitovat dosavadní nárůst dodacích lhůt do cílové lokace a vyřešit tak jeden z palčivých problémů této doby.

#### **Různorodost vozového parku**

Další silnou stránkou v této oblasti je možnost doručování pestré škály zásilek do cílové lokace a to skrz bohatý výběr v rámci vozového parku. Je tudíž možné dopravovat jak zásilky s teplotním režimem, tak i automobily, zboží spadající pod úmluvu ADR, tak i běžné komodity i specifické zboží, které vyžaduje konkrétní dopravní prostředek a s ním i přepravní jednotky k danému účelu.

#### **Objem přepravovaného zboží**

Navzdory tomu, že existují problémy na celních terminálech i v průběhu cesty na výstupu z Evropské unie, pak dochází k nárůstu přepravovaného zboží. To představuje jednoznačně pozitivní zpětnou vazbu ze strany zákazníků, kteří ví, že Dopravní společnost s.r.o. je a bude schopna doručit danou zásilku do cílové lokace. Vzhledem k nárůstu počtu zásilek lze rovněž vyvodit lepší finanční zisky, které znamenají značnou část na pozitivní bilanci firmy za uplynulý rok.

#### **Zkušený a vyvážený kolektiv**

Silnou stránkou u Dopravní společnosti s.r.o. je to, že v rámci nejenom arménského, ale i jiných oddělení platí to, že v rámci nich zpravidla dělá práci i jedna osoba z dané

destinace. To pomáhá výrazněji pochopit místní zvyky, plánovat práci dle svátků a záležitostí, které jsou typické pro danou lokalitu. V kolektivu jsou zastoupeny osoby různě zkušené, kterým jsou vždy delegovány úkoly podle jejich schopností a dovedností. V případě zaučování si nově příchozí vyzkouší v různých fázích všechny části dané práce, a to od svozů, přes složitou práci s dokumentací, až po plánování a navrhování nakládky u LTL i FTL typů přeprav. Podle toho, v jaké oblasti se daná osoba vyprofiluje je pak taky konkrétněji umístěna a na té podává maximální výkon.

### **Moderní technické zázemí**

Velkou výhodou pro Dopravní společnost s.r.o. představuje i to, že své finanční prostředky dokázala investovat ve vybudování moderního logistického centra, které spojuje jak kancelářské, tak i skladovací a parkovací prostory, které může v dnešní době využívat při odbavování zásilek do všech světových stran. Tato skutečnost je pak výrazná i při využívání moderních mechanizačních a manipulačních prostředků, které se používají společně s proškoleným personálem pro efektivní a bezpečné naložení i vyložení jakékoliv zásilky v reálně dostupném časovém horizontu. I díky tomuto může dopravní společnost s.r.o. představovat konkurenceschopný podnik v oblasti logistiky.

#### **2.6.2 Weakness, čili slabé stránky**

##### **Umenšený význam vlastních dopravních prostředků**

Zatímco v prvních letech fungování stabilní trasy do Arménie byla velká část zásilek přepravována na vlastních dopravních prostředcích s řidiči spadajícími pod Dopravní společnost s.r.o., pak v posledních letech vzhledem ke zvýšenému objemu se již velká část těchto zásilek vozí i skrz jiné dopravce. Ti sice dokážou rovněž doručit danou zásilku do cílové destinace, avšak častokrát při tom mají problém s dokumentací a některými druhy zásilek, které představují problém v oblasti tureckých či gruzínských hranic. Stávající dopravní prostředky Dopravní společnosti s.r.o. se tak nadále využívají zejména pro transport specifických zásilek se zvláštními požadavky na dokumentaci, které mohou řidiči v průběhu cesty řešit s disponentem i dispečerem.

##### **Jazyková bariéra**

Velkou slabinou je v tomto směru i jazyková bariéra. Arménie, stejně jako celý Kavkaz představuje oblast nebývale bohatou na jazyky, které však v průběhu obchodních jednání

představují jistou bariéru. Obzvláště v případě některých jazykově méně vybavených klientů je zapotřebí užívat arménských kolegů za účelem překladu a možného komunikačního vyrozumění. Tento fakt je navíc umocněn i tím, že tento jazyk navzdory své bohaté světové diaspoře však není vnímán jako světový, a tudíž se i nadále preferuje komunikace buď v ruském či anglickém jazyce.

### **2.6.3 Opportunities, čili příležitosti**

#### **Širší využití ERP systému**

Ačkoliv firma v současné době disponuje ERP systémem Helios, pak se domnívám, že nevyužívá jeho potenciál naplno. Některé jeho funkce jsou zbytečné a spíše překáží, což vzhledem k vnitrofiremnímu průzkumu můžeme říct o 28 % v tomto systému. Naopak si myslím, že v případě rozšíření jiných potřebných částí a navíc i jeho částečné delegaci na cílové destinace, bychom mohli vidět efektivnější prostředek nejenom přesunu zboží a finančních toků, ale i vhodného pomocníka pro komunikaci mezi jednotlivými geograficky vzdálenými pozicemi.

#### **Dlouhodobé projekty**

VIP zákazníci v Arménii mají řadu dlouhodobých a logisticky náročných projektů, které představují výraznou možnost jak dále posunout podnikání v Arménii. Domnívám se, že právě Dopravní společnost s.r.o. by mohla těchto příležitostí využít pro další rozvoj a zajistit trvalou spolupráci, která by byla výhodná ze všech hlediska pro zúčastněné strany. V tomto směru může využít i svého dobrého obeznámení s místní situací a renomé firmy, která dokáže dostát svých závazků.

#### **Upevnění stávajících tras do východních destinací**

Z hlediska cesty do Arménie lze mluvit o trase, která je společná pro řadu dalších míst, do kterých Dopravní společnost s.r.o. provozuje pravidelné dodávky zboží. Dle mého názoru by vytvoření místních kanceláří v určitých uzlech, které představují důležité body na trase do třech a více destinací mohlo představovat lepší podmínky pro zajištění přepravy zboží a taky větší stabilitu a jistotu služeb. Ačkoliv současné rozpoložení prostředků nevnímám jako špatné, tak se domnívám, že právě v těchto uzlech chybí potřební lidé představující most mezi počátkem a koncem přepravy.

## **2.6.4 Threats, čili hrozby**

### **Nestabilní situace v cílové destinaci**

Nutno říci, že Arménie, podobně jako celý Kavkaz, nepředstavuje zrovna prototyp stability a bezpečnosti. Jde o lokaci, která se v pravidelných intervalech ocitá ve válečném stavu se svými sousedy a to vede mimo jiné i k narušení dopravních tras do této země, které jsou již tak limitované při vstupu do země na gruzínsko-arménské pomezí v oblasti Bavry a Sadachle-Bagratašenu. Je zapotřebí proto vzít v potaz, že tato destinace vyžaduje své vlastní pravidla, která jsou odlišná od těch typických pro evropskou logistiku. Případná hrozba zániku této destinace představuje veliký risk pro ochotu investovat větší finanční obnosy ze strany některých firem.

Fakt, že je Arménie součástí Eurasijské unie s centrem v Moskvě, která představuje hospodářskou protiváhu vůči Evropské unii s centrem v Bruselu pak navíc současnému postavení Arménie rovněž nepomáhá.

### **Nestabilní situace v tranzitních zemích**

Kromě nestability v cílové lokaci je zapotřebí vnímat i nestabilitu v zemích, které leží na cestě do této destinace. V případě toho, že by došlo ke zhoršení ekonomické situace v Turecku, lze počítat s tím, že by došlo i k omezení tras do této destinace. Stejná situace pak hrozí i u Gruzie v případě toho, že by se ji podobně jako před lety rozhodl inkorporovat jeden z jejich větších sousedů.

### **Konkurence v oblasti silniční nákladní dopravy**

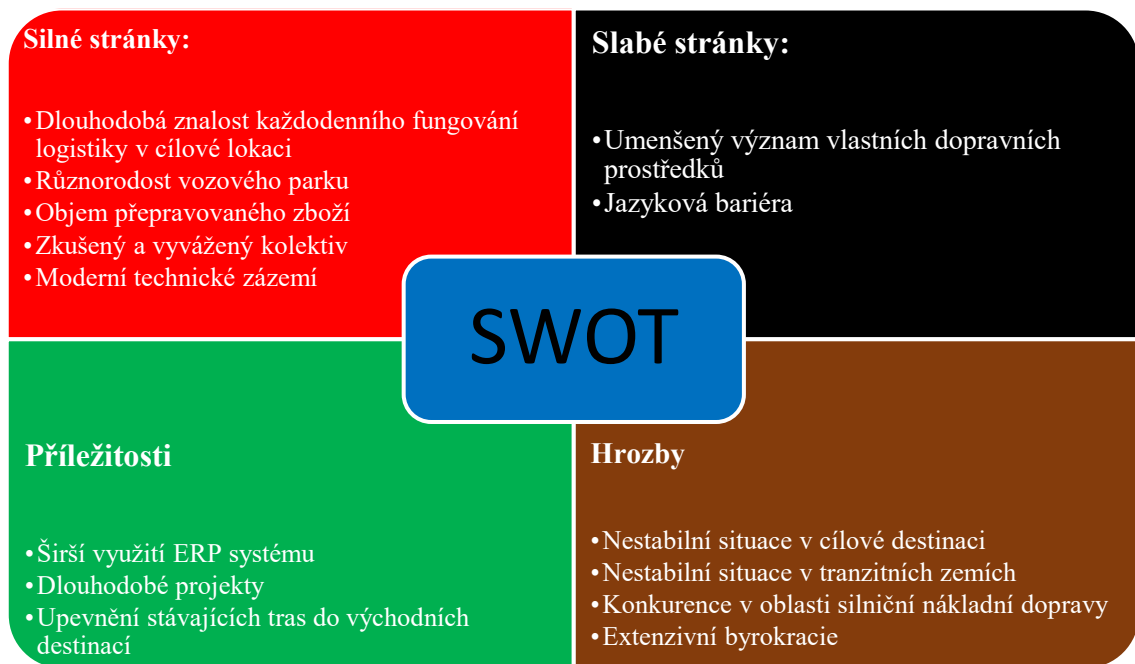
Dlužno říci, že konkurence v oblasti silniční nákladní dopravy je vysoká i v současné době, a proto je vytvářen tlak na vytvářené správné cenové politiky, což představuje v mnoha případech problém. Navzdory stávajícím výhodám, které Dopravní společnost s.r.o. má, a které ji umožňují si udržovat dobré postavení, je zapotřebí i nadále dbát na to, aby firma dokázala obstát u svých klientů a nespokojila se stávajícím stavem, který se může v případě destinace jako je Arménie velice snadno změnit.

### **Extenzivní byrokracie**

V případě vývozu zboží do Arménie je v současné době velmi důležité zmínit i vnější hrozbu v podání extenzivní byrokracie v rámci zemí Evropské Unie. Zatímco v období před ruskou invazí na Ukrajinu bylo možné velice snadno a bezproblémově zajišťovat

vývoz do zemí Eurasijské unie, pak od té doby je z hlediska dokumentace tento proces přinejmenším velice komplikovaný. Pouze disponent velice dobře obeznámený s fungováním systému HS kódů, tranzitních dokladů T1 a T2, případně vývozně doprovodných dokladů dokáže efektivně a v časově dostatečném horizontu plnit požadavky, které jsou dávány na vystavování těchto dokumentů. V dnešní době častokrát práce a vystavování těchto dokladů znamenají delší časový horizont, než svoz a někdy i první část trasy vývozu na hranice EU.

**Graf 2.6 - SWOT Analýza**



**Zdroj: Vlastní tvorba**

### **3 Návrh opatření na zlepšení činnosti**

Tato část diplomové práce se bude zabírat návrhy, které by mohly potenciálně zefektivnit fungování přepravních služeb v Dopravní společnosti s.r.o. v rámci návaznosti na specifikované období, které bylo zmíněno v předchozí části této práce. Z tohoto hlediska je důležité, aby firma dokázala zajistit maximální možnou dostupnost služeb, která by byla spjata s pružností na možné požadavky ze strany zákazníka a zajistila garanci efektivního průchodu zboží do východních destinací.

#### **3.1 Návrh na stálého zástupce v Turecku**

První z návrhů na zlepšení činnosti při vývozu zboží do východních destinací se týká zavedení stálého zástupce Dopravní společnosti s.r.o. na turecké straně hranic s Evropskou unií. Tento zástupce by reprezentoval zájmy své mateřské společnosti při jednání s celními úřady Turecké republiky a dokázal by koordinovat logistické procesy v přepravě do východních destinací.

Je nutno v tomto směru podotknout, že Dopravní společnost s.r.o. má své reprezentanty nejčastěji na počátečním bodu, v zemi nakládky a na konečném bodu přepravy, čili v zemi vykládky. Z těchto dvou geografických pozic je možné ovlivnit přepravu pouze na dvou místech, a nikoliv během jejím průběhu. Pokud tedy vyvstane problém v průběhu tranzitu zboží, je možnost jeho řešení do značné míry omezená a firma se musí obrátit na vnější partnery, případně se snažit vyřešit problém vzdáleně, což může znamenat velké časové prodloužení, skrz které dochází k velkým prostojům a tím i ekonomickým ztrátám, které mohou být v případě zastavení na hranici veliké. Největším problémem v tomto směru nejsou evropské hranice, které jsou poměrně dobře prostupné a v rámci jejich rozsahu není zapotřebí řešit vážnější obtíže. Nejvíce problematickou je v tomto směru hranice Turecka a Gruzie.

Stálý zástupce Dopravní společnosti s.r.o. v Turecku by mohl v mnoha ohledech zajišťovat větší stabilitu a pružnost nabízených služeb této společnosti v několika ohledech. Měl by představovat člověka, který má určitý jazykový, logistický a obchodní základ, který by dokázal v praxi aplikovat v práci silniční přepravy.



První takový ohled je ten, že v případě nedostatečné či vadné dokumentace, která doprovází náklad, dokáže vykomunikovat s celními úřady Turecka to, jaké zboží je přepravováno, co je k němu zapotřebí k umožnění navazujícího tranzitu a zajistit to, že nákladní auto bude propuštěno dále. To by mohl učinit na základě své znalosti celní problematiky a jazykové výbavy, přičemž by komunikoval jak s centrálou v České republice, tak i s tureckými celními úřady. Mohl by tudíž koordinovat vzájemné propojení za účelem dosažení rychlé shody. Měl by mít i přehled o tom, jaké je v aktuálním celním řízení zapotřebí jaká certifikace.

V současné době stávající stav není vyhovující a doba čekání na hranicích je neúprosně dlouhá vůči standardnímu času pro tranzit. V případě toho, že se obrací firma na vnější partnery, se kterými dlouhodobě spolupracuje, tak se platí i výlohy za zprostředkování tohoto agenta, a navíc se komunikační kanál výrazně stratifikuje s tím, že přenos informací mezi zúčastněnými osobami je zkomplikovaný. Navíc není nikde garantováno, že tento agent je spolehlivý a z hlediska smluvního není vázán na případně nutnou asistenci, která by byla pro přepravující firmu výhodná a prospěšná. Nelze mu tudíž dokázat i to, zda finanční prostředky na jeho činnost v rámci této asistence byly v tomto případě skutečně nutně vynaložené za účelem vyřešení problému.

Dalším ohledem, který by mohl v případě nutnosti tento zástupce zajišťovat je patřičná výměna a dodávání dokumentace pro cílového zákazníka. Ačkoliv ve většině případů je dokumentace z hlediska celního v pořádku a lze ji bez problému užít pro tranzit, pak se velmi často stává, že si buď odesílatel či příjemce zboží přejí, aby v rámci konkrétního setu dokladů dorazila do cílového destinace jistá volba dokladů, která buď v době nakládky a předání dokumentace řidiči nebyla k dispozici, či musela být pozměněna. Z tohoto přirozeně vyplývá, že řidiči se v kabině vozu jen velice špatně v průběhu cesty dá opravit špatně uvedenou hmotnost v certifikátu o původu či špatně uvedená přípona příjemce z důvodu nevhodně zvolené transkripce z arménského, gruzínského či perského písma.

Stejně může tento zástupce reagovat i na případné obtíže, které by mohly vyvstat na hranici mezi Tureckem a Gruzii. Pokud se stane to, že určitý druh zboží je možné transportovat přes Turecko, ale ne přes Gruzii, pak může zůstat auto i se zbožím stát na těchto hranicích i několik dní, než se podaří sehnat dokumentaci či případné povolení od patřičných orgánů ze strany gruzínské administrativy. V takovém případě je nevýhodné,

aby auto zůstalo naložené celé na hranicích, opět z důvodu prostoje. V takovém případě by mohl pro takto zatíženou zásilku sehnat dočasné skladování v místní oblasti do doby, než se vyřeší veškeré celní problémy. Problémy podobného rázu se stávají nejčastěji u potravin či ADR látek, což by daný koordinátor či zástupce musel vzít v potaz.

Stejně tak by tento zástupce či koordinátor mohl informovat o aktuální situaci, která panuje v Turecku a to, jak tato situace může ovlivnit přepravu do východních destinací směrem do Gruzie, Arménie, Iráku či Íránu. Vzhledem k tomu, že ačkoliv mezi Arménií a Tureckem existuje společná hranice, tak není využívána a od vzniku samostatné Arménie je prakticky zablokována pro nákladní přepravu, tak se využívá přepravy přes Gruzii zejména na přechodech Sarpi a Aktaš. Ty jsou však zejména z turecké strany hranic dlouhodobě přetíženy z důvodu nadměrného objemu zásilek směřujících do oblasti blízkého východu a střední Asie. Kolony, které se zde tvoří, mají několik desítek kilometrů a překonat je může trvat až tři dny, což v případě expresních zásilek může znamenat výrazné ohrožení schopnosti doručit je včas. Tento zástupce by pak mohl aktuálně z Turecka sledovat možnosti využití té trasy z těchto dvou, která bude v daný okamžik časově výhodnější.

### **3.2 Návrh na dlouhodobé zajištění prostoru v místě vykládky**

Druhý z návrhů na zlepšení činnosti při vývozu do východních destinací se týká možnosti zajištění místa pro vykládku v cílové destinaci. Významný problém, který nastává při dojezdu dopravního prostředku do cílové destinace, je zpravidla absence místa pro důkladné vyložení, zabezpečení, zaskladnění a vycelení zboží. Tento problém se jeví zejména od roku 2022 v souvislosti bezpečnostní situací v Arménii i na Ukrajině jakožto jeden z palčivých problémů, které vznikly s tím, že se výrazně zvýšil objem zboží, které směřuje do Arménie, Gruzie či Iráku a Íránu.

Tato situace pak rovněž představuje veliký problém při včasném dodání zboží k finálnímu zákazníkovi v dané destinaci. Dominantní terminály v oblasti Arménie, které jsou využívány k odbavení zboží jsou v tomto případě Urban Terminal, Apaven, Trans Alliance, Valensia, Metexim, Zvartnots a další. Tyto terminály jsou umístěny zejména v oblasti hlavního města Jerevanu, které je ekonomickým i sociálním centrem Arménie jako takové. Tyto terminály však mají různé vybavení na manipulaci i skladování se zásilkami a stejně tak kapacitu zboží, kterou jsou schopny přijímat. Tento fakt se projevuje

například v tom, že někteří VIP klienti mají dlouhodobě uzavřené smlouvy se specifickými terminály, kde pravidelně vycívají a přebírají zboží, stejně jako v případě toho, že daný klient chce dovést zboží, které je rozměrově větší než jeden ložní metr a zároveň vyžaduje specifický teplotní režim, tak takové zboží musí být dovezeno do Terminálu Urban, který jako jediný obsahuje větší chladírenskou jednotku schopnou pojmout takový objem s přihlédnutím na bezpečné uložení do doby předání.

Tyto podmínky pak nutí disponenta i management plánovat vykládky zboží na každém konkrétním terminálu zvlášť s velkým předstihem a pouze teoretickou předpovědí toho, zda-li daný terminál nebude v době dojezdu do Arménie dlouhodobě přetížen. V případě toho, že by nákladní automobil dorazil na místo terminálu, a ten by byl plný či z jiného důvodu nepřístupný, tak by bylo nutné vyčkat venku do doby povolení vykládky. To by mohlo způsobit prostoje, které bude chtít objednaný dopravce zaplatit, stejně jako zákazníci, kteří budou nespokojeni s nedodržením času dodávky a jejím výrazným překročením o několik dní.

Návrh řešení by byl zajištění prostoru, ve které by se mohly výhradně vykládat zásilky směřující z Dopravní společnosti s.r.o. do Arménie. Tento prostor by se užíval pro uskladnění a proclení ze strany zákazníků, zejména v případě expresních zásilek a zásilek, které vyžadují specifický režim transportu do předání zákazníkovi. V takovém případě by se dalo zajistit to, že alespoň u toho nejvíce kritického zboží nedojde ke zbytečné ztrátě třech až čtyřech dnů, které existují na dovoz do Arménie a bylo by možné je okamžitě vyložit a zajistit jejich včasné proclení a dodání. Tento proces by se koordinoval s pobočkou Dopravní společnosti v Arménii, která zde řídí vykládkové procesy a informují zákazníky o příjezdu jejich zásilky na terminál.

### **3.3 Sdílení vybraných sestav v ERP systému**

Třetím návrhem by bylo sdílení vybraných sestav v rámci systému HELIOS, který je v současné době využíván jenom v hlavním sídle společnosti ve Velké Bystřici. To by probíhalo mezi jednotlivými odděleními destinací v rámci hlavního sídla na jedné straně a jednotlivými pobočkami cílových destinacích.

Tento návrh je do značné míry v návaznosti na první a druhý zmíněný z toho hlediska, že po nich následuje v posloupnosti, jelikož zde by šlo o vzájemnou výměnu informací mezi počátečním a konečným bodem.

Tyto sestavy by pak fungovaly skrz to, že by jednotlivé pozice reprezentující naložené auta směřující do dané destinace byly dostupné pro obě části firmy a měly k nim přístup z hlediska toho, že by mohli pracovníci účastníci se procesu přepravy vidět jednotlivé zásilky na těchto pozicích. K těm by měli i informace o nich, včetně rozměrů a hmotností, informací o odesílateli i příjemci včetně nutných kontaktů, stejně jako fotografický záznam dané zásilky, její certifikace, cílový terminál a přiloženou komprimovanou dokumentaci, se kterou je daná zásilka přepravována do cílové destinace.

Tento návrh by mohl umožnit pobočce v cílové destinaci, kupříkladu v Gruzii a Arménii reagovat na příjezd daného vozidla i s jasně určeným nákladem a vyřídít dopředu požadované místo na terminálu, kontaktovat příjemce v aktuální čas a v případě nutnosti kontaktovat celní úřady v cílové destinaci s ohledem na zboží, které pro vstup do země potřebuje specifické certifikace v podobě zdravotních, veterinárních či fytocertifikátních ověření.

## **4 Zhodnocení navrhovaných řešení**

Tahle kapitola se věnuje zhodnocení navrhovaných opatření, jež byly určeny pro vyšší míru optimalizace při fungování vývozu u firmy Dopravní společnost s.r.o.

### **4.1 Zhodnocení návrhu na zřízení stálého zástupce v Turecku**

Tento návrh považuji za důležitý z toho hlediska, že by mohl umožnit větší flexibilitu při přepravě různých zásilek do východních destinací. Z tohoto hlediska by se nejednalo jen o výhodu pro disponenty v rámci jedné destinace, ale v rámci všech destinací, které v dnešní době musí kvůli konfliktu na Ukrajině přepravovat zboží přes tureckou stranu na východ. Stejně tak v rámci sekce logistiky jako takové by mohlo jít o vítanou pomoc. Vzhledem k nárůstu množství dopravních prostředků a stejně tak množství zásilek, které jsou z Dopravní společnosti s.r.o. vypravovány směrem do destinací jako je Gruzie, Arménie, Ázerbájdžán, Irák, Írán, Turkmenistán a další, je potřeba v současné době lépe koordinovat tuhle přepravu i v jejím průběhu a v některých případech zajistit to, že bude dotačně přiložena nutné dokumentace, což se pojí i se zlepšením služeb pro zákazníky Dopravní společnosti s.r.o. V tomto směru je nutné vnímat i fakt, že tento zástupce by mohl pracovat v reálném čase ve státě, který představuje důležitou spojnici mezi Evropou a Asií. To by mu umožňovalo zajistit to, že se případě hrozících prostoje na vstupních i výstupních hranicích postaral o rychlé kontaktování příslušných úřadů i centrály Dopravní společnosti s.r.o. ve Velké Bystřici a koordinoval by s nimi postup. Považuji tento návrh za výhodný zejména z hlediska poskytování lepších služeb zákazníkovi.

### **4.2 Zhodnocení návrhu na zajištění místa pro vykládku**

Tento návrh, na rozdíl od předchozího, je spíše lokální povahy a působí jako determinant rozvoje silniční přepravy zejména v oblasti Arménie, a nikoliv nutně všech východních destinací. Návrh pro zajištění místa pro vykládku jsem učinil z toho důvodu, že dle výsledků praktické části této práce jde jasně vidět, že v uplynulých čtyřech letech došlo k výraznému navýšení množství a objemu přepravovaného zboží do této destinace. Nutno říci, že společně s navýšením tohoto přepravovaného zboží nedošlo k rozšíření stávajících kapacit v místě vykládek a z toho důvodu dochází k častým prostoje, kdy není možné provést vykládku z důvodu buď nedostatečného vybavení či absence volného místa ke

složení přepravovaného artiklu. Tento problém je pak o více výrazný, pokud dopravní prostředek musí jet z důvodu přání zákazníka na dva či tři takové terminály a u každého bohužel ztrácet další čas. Domnívám se, že je však tento problém chápat jako dočasný a případná investice do výstavby nového, čistě soukromého terminálu byla příliš vysoká a z hlediska dlouhodobé investice nejistá. Proto se domnívám, že efektivnější možností by bylo si pouze pronajímat určitou část stávajícího terminálu jako je například Urban Terminal v Jerevanu, přičemž by se jednalo o časově omezený návrh na dva roky s možností potenciálního prodloužení. Byť jenom částečné využití tohoto prostoru, který čítá 10 000 metrů čtverečných, by se mohlo dle mého názoru efektivně zajistit to, že se množství prostožů u prostředků přepravujících expresivní zásilky, výrazně snížilo a bylo by možné zajistit včasné doručení.

#### **4.3 Zhodnocení návrhu pro sdílení vybrané sestavy ERP systému**

Tento návrh je dle mého názoru důležitý pro to, aby se zefektivnilo předávání informací mezi počátečním a závěrečným bodem přepravy. Vzhledem k navýšenému objemu zásilek si myslím, že by bylo vhodné, kdyby si mohli kolegové z cílové destinace najít vybrané informace z interního ERP systému, což by mohlo usnadnit a zefektivnit komunikaci, přičemž by se do značné míry eliminovalo současné předávání informací skrz email, které funguje na základě lidského faktoru vyžádání a vyhotovení těchto informací pomocí specifických forem tzv. Dispatch notů, které jsou manuálně vyhotovovány disponentem při odjezdu vozidla a zasílány na adresu pobočky Dopravní společnosti s.r.o. v cílové destinaci. Tento aspekt je tedy důležitý pro vnitřní komunikaci a efektivnější předávání informací v reálném čase díky automatizovanému systému, který má firma aktuálně k dispozici.

## **Závěr:**

Dopravu lze dnes vnímat jako důležitou součást materiálového toku, přičemž jejím výsledkem není konkrétní hmotný statek, ale přeprava, která umožňuje prostorové přemístění zboží mezi různými místy v určitém časovém horizontu. Díky této činnosti může být umožněna funkčnost logistického řetězce, který je dnes již součástí každodenního života většiny lidí na světě.

Tato práce byla rozdělena na čtyři hlavní části, přičemž hlavní byly první dvě. V té první jsem popsal problematiku, která je aktuální v rámci současné nákladní silniční dopravy, a to jak z hlediska organizačního členění, podnikového fungování, tak i dokumentace a charakteristik, které se v rámci ní berou v 21. století v potaz.

V druhé kapitole jsem představil analýzu Dopravní společnosti s.r.o. a to z hlediska jejího organizačního fungování, vozového parku i portfolia nabízených služeb, které v současné době má k dispozici. V této části jsem rovněž blíže přiblížil fungování v rámci jedné z mnoha destinací – Arménie, kam se v současné době přepravuje zboží na pravidelné lince. V rámci toho jsem zvolil první čtyři měsíce každého roku mezi lety 2020 a 2023 z toho důvodu, že právě během nich dochází k pravidelnému nárůstu poptávek o přepravu do zmíněné destinace. Součástí této kapitoly byla i vlastní SWOT analýza v rámci současného vývozu do Arménie.

V dalších dvou částech jsem navrhl tři možnosti, jak vidím možnost zefektivnění dopravy do této země. V rámci této přepravy jde vidět, že její objem stabilně narůstá a je zapotřebí tomu přizpůsobit i současné fungování mezi všemi body, které spojují proces přepravy od nakládky v Česku, přes tranzit skrz země jako je Turecko či Gruzie, až do vykládky v Arménii. Návrhy měly reflektovat všechny tyto tři části přepravy a jejich účelem bylo zajištění lepšího a efektivnějšího procesu. Šlo konkrétně o zajištění stálého zástupce Dopravní společnosti s.r.o. v Turecku, zajištění dlouhodobého místa na vykládku v jednom z arménských terminálů, tak i zefektivnění komunikace skrz sdílení vybraných sestav v interním systému ERP programu Helios v rámci firmy společně s pobočkou v cílové destinaci.

Považuji za důležité v tomto směru reflektovat specifické rysy, které nese přeprava zboží do destinace jako je Arménie, kde je zapotřebí dle mého dbát především na stabilitu, pravidelnost a dosažení maximální úrovně v rámci poskytování servisu klientům.

Obzvlášť při uvědomění si, že tato země z dlouhodobého hlediska představuje zónu trvalého napětí se všemi svými sousedy, a proto v případě přepravy do této země nelze dle mého názoru postupovat identicky jako například v případě plánování přeprav do zemí, které jsou součástí zatím stále bezpečného území Evropské unie. To považuji za důležité i z toho hlediska, že je zapotřebí zachovat konkurenceschopnost na v dnešní době vysoce kompetitivním poli nákladní přepravy. S možností poskytovat přepravní služby i v případě možného zhoršení situace by Dopravní společnost s.r.o. mohla představovat i nadále významného činitele na poli přepravy do této země.



## Seznam zdrojů

- [1] GROS, Ivan a kol. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [2] POLÁČEK, Bohumil a NOVÁK, Radek. *Mezinárodní přepravní doklady*. Praha: Wolters Kluwer. 2019. ISBN 978-80-7598-639-9
- [3] NOVÁK, Radek et al. *Mezinárodní silniční nákladní přeprava a zasilatelství*. Praha: C. H. Beck, 2018. ISBN:978-80-7400-041-6
- [4] SVOBODA, Vladimír. *Doprava jako součást logistických systémů*. Praha: RADIX, 2006. ISBN 80-86031-68-3
- [5] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1281-4
- [6] LUKOSZOVÁ, Xenie et al. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress s.r.o.. 2012. ISBN 978-80-8699-89-7
- [7] KUBASÁKOVÁ, Iveta; ŠULGAN, Marián a Jaroslava KUBÁŇOVÁ. *Logistika pre zasilatelstvo a cestnú dopravu*. Žilina: EDIS – vydavateľstvo ŽU v Žiline, 2020. ISBN-978-80-5541-700-4.
- [8] KROFTA, Jiří. *Přepravní právo v mezinárodní kamionové dopravě*. Praha: Leges. 2015. ISBN: 978-80-7502-082-6
- [9] SEDLÁČEK, Pavel a FLORIÁN, Michal. *Vybrané otázky z přepravy a zasilatelství*. Praha: Wolters Kluwer. 2017. ISBN 978-80-7552-573-4
- [10] STEJSKAL, Petr. *Mezinárodní přeprava v České republice*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. 2012. ISBN 978-80-01-05059-0
- [11] *Tranzit Unie a společný tranzitní režim*. [online]. 2022 [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/clo/celni-rizeni/tranzit/Stranky/tranzit-Unie-a-spolecny-tranzitni-rezim.aspx>
- [12] KOMÁREK, Jiří et al. *Elektronické celní řízení pro režim vývoz*. [online]. 2019 [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/clo/e-customs/ecs/Documents/ECR%20v%20syst%C3%A9mu%20e-V%C3%BDvoz.pdf>

- [13] STEJSKAL. Petr. *Tarify, ceny, daně a poplatky v dopravě*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. 2013. ISBN 978-80-01-05362-1
- [14] GNAP, Jozef et al. *Zasielateľstvo*. Žilina: EDIS – vydavateľstvo ŽU v Žiline. 2011. ISBN: 978-80-554-0407-3
- [15] MURPHY, Paul Regis. *Contemporary Logistics*. Pearson Prentice Hall. 2008 ISBN 978-0-13-156207-3
- [16] LIU, John J. *Supply chain management and transportation logistics*. 2012 ISBN 978-0-415-61896-3
- [17] Logistický řetězec. In: Dlprofi.cz [online]. [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.dlprofi.cz/33/co-je-logisticky-retezec-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ehizgoz3iHbpCo0QTkAu87Q/>
- [18] *The advantages of shipping LTL and FTL*. [online]. 2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.topworldwide.com/the-advantages-of-shipping-ltl-and-ftl/>
- [19] *Fleet Operations*. [online]. 2021 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z <https://www.egtexpress.com/en/about-us/fleet/>
- [20] MANGAN. John. *Global logistics and supply chain management*. Chichester. England. Hoboken, NJ. 2008 ISBN 978-0-470-06634-8

# Seznam grafických objektů

## Seznam tabulek

Tabulka 2.1 - Počet expedovaných aut v roce 2020.....	55
Tabulka 2.2 - Počet expedovaných aut v roce 2021.....	55
Tabulka 2.3 - Počet expedovaných aut v roce 2022.....	56
Tabulka 2.4 - Počet expedovaných aut v roce 2023.....	56
Tabulka 2.5. - Počet expedovaných zásilek v roce 2020 .....	57
Tabulka 2.6 - Rozdělení zásilek mezi VIP a běžnými zákazníky v roce 2020 .....	57
Tabulka 2.7 - Počet expedovaných zásilek v roce 2021 .....	58
Tabulka 2.8 - Rozdělení zásilek mezi VIP a běžnými zákazníky v roce 2021 .....	58
Tabulka 2.9 - Počet expedovaných zásilek v roce 2022 .....	60
Tabulka 2.10 - Rozdělení zásilek mezi VIP a běžnými zákazníky v roce 2022 .....	60
Tabulka 2.11 - Počet expedovaných zásilek v roce 2023 .....	61
Tabulka 2.12 - Rozdělení zásilek mezi VIP a běžnými zákazníky v roce 2023 .....	61
Tabulka 2.13 - Dojezdy v roce 2020.....	63
Tabulka 2.14 - Dojezdy v roce 2021 .....	64
Tabulka 2.15 - Dojezdy v roce 2022.....	65
Tabulka 2.16 - Dojezdy v roce 2023.....	66

## Seznam obrázků

Obr. 2.1 Schéma logistického řetězce .....	13
Obr. 1.2 - Koncept LTL a FTL Převazy .....	19
Obr. 2.1. - Standardní souprava .....	45
Obr. 2.2. FRIGO Souprava .....	45
Obr. 2.3 Tandemová souprava .....	46
Obr. 2.4 Lowdeck, čili nízkopodlažní souprava.....	46

## Seznam grafů

Graf 1.1 - Stanovení optimální přepravní rychlosti.....	37
Graf 1.2 - Při stanovení optimálního stupně jistoty dopravního výkonu .....	38
Graf 2.1 - Organizační struktura společnosti .....	48
Graf 2.2 – Počet Zásilek v roce 2020.....	57
Graf 2.3 - Počet Zásilek v roce 2021.....	59
Graf 2.4 - Počet Zásilek v roce 2022.....	60
Graf 2.5 - Počet Zásilek v roce 2023.....	62
Graf 2.6 - SWOT Analýza .....	71

<b>Autor DP</b>	<b>Adam Šmiřák</b>
<b>Název DP</b>	<b>Zlepšení podnikových procesů dopravní společnosti</b>
<b>Studijní program</b>	<b>Logistika (LRDP)</b>
<b>Rok obhajoby DP</b>	<b>2023</b>
<b>Počet stran</b>	<b>71</b>
<b>Počet příloh</b>	
<b>Vedoucí DP</b>	<b>doc. Ing. Pavel Šaradín, CSc.</b>
<b>Anotace</b>	Tato diplomová práce se ve svém základu zaměřuje na zefektivnění podnikatelské činnosti, která je provozována v rámci dopravní firmy. Je rozdělena na čtyři kapitoly. V první jsou rozebrány teoretické aspekty dané problematiky. V druhé je provedena analýza stávajícího stavu společnosti s příloženými grafy a tabulkami se zaměřením na dané období. V posledních dvou jsou rozebrány návrhy na zlepšení fungování procesu dopravy i přepravy do cílové lokace.
<b>Klíčová slova</b>	Doprava, přeprava, zasilatelství, vozidla, mezinárodní obchod
<b>Místo uložení</b>	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
<b>Signatura</b>	

