

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T088 Podniková ekonomika a management
provozu

**EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ VARIANTNÍCH
ZPŮSOBŮ ZAJIŠTĚNÍ INTERMODÁLNÍ
PŘEPRAVY NÁMOŘNÍCH KONTEJNERŮ**

Diplomová práce

Petr KRÁSNÝ

Vedoucí práce: prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Děkuji prof. Ing. Radimovi Lenortovi, Ph.D. za jeho čas, odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad, podnětů a informačních podkladů.

Zároveň chci touto cestou velmi poděkovat také i své ženě, která mě po celou dobu mého studia, i při psaní této práce podporovala a bez jejíž pomoci by nebylo možné studium vůbec dokončit.

Obsah

Úvod.....	8
1 Intermodální přeprava.....	11
1.1 Vymezení termínu, charakteristika	11
1.2 Prvky intermodální přepravy.....	12
1.2.1 Námořní kontejner – standardizovaná přepravní jednotka	12
1.2.2 Překládkové terminály	17
1.2.3 Manipulační technika pro překládku kontejnerů.....	18
1.3 Intermodální přeprava z pohledu rejdaře.....	18
1.4 Terminály – historický a novodobý vývoj.....	24
1.4.1 Komparace vývoje v ČR a zahraničí.....	24
1.5 Podnikatelské prostředí v ČR.....	25
1.5.1 Veřejné terminály.....	27
1.5.2 Neveřejné terminály.....	27
1.6 Vlastníci a provozovatelé terminálů.....	27
1.6.1 METRANS, a.s.	29
1.6.2 České přístavy, a.s.	31
1.6.3 Rail Cargo Operator – CSKD s.r.o.....	32
1.6.4 Star Container s.r.o.....	32
1.6.5 Česko – saské přístavy s.r.o.....	33
1.6.6 PKP CARGO INTERNATIONAL a.s.....	34
1.7 Důvody pro přepravu prázdných kontejnerů.....	34
2 Námořní přeprava a její vývoj	36
2.1 Formy spolupráce mezi rejdaři.....	36
2.2 Vývoj přepravní kapacity kontejnerových lodí	37
2.3 Některé významné rejdařské společnosti.....	40
2.3.1 A.P. Moller – Maersk	40
2.3.2 Mediterranean Shipping Co.	41
2.3.3 China COSCO SHIPPING Lines Co., Ltd	43
3 Analýza současného stavu zajištění intermodální přepravy v MSC CZ.....	45
3.1 Profil společnosti MSC Czech Republic organizační složka.....	45
3.2 Dlouhodobý projektový záměr společnosti.....	47
4 Analýza, návrh a hodnocení intermodální přepravy.....	48

4.1 SWOT analýza (před realizací vlastního záměru)	49
4.2 SWOT analýza vlastního záměru	51
4.3 Komparace nákladů	56
4.4 Vyhodnocení variant.....	59
Závěr	62
Seznam literatury	64
Seznam obrázků a tabulek.....	69
Seznam příloh	70

Seznam použitých zkratk a symbolů

ITU	Intermodal Transport Unit
TEU	Twenty-foot Equivalent Unit
ICC	International Chamber of Commerce
C/H	Carrier Haulage
M/H	Merchant Haulage
B/L	Bill of Lading
HC	High Cube kontejner
ERS	European Rail Shuttle

Úvod

Při mezinárodních obchodních operacích se pro přepravu zboží na velké vzdálenosti s výhodou využívá intermodální přepravy. Intermodální přeprava zajišťuje přepravu nákladu nejrůznějšího charakteru – paletovaného i kusové zboží, tekutých i sypkých komodit, ale také např. i zboží podléhající zkáze atp., ve standardizovaných přepravních jednotkách.

Standardizovaný námořní kontejner je tou nejčastěji používanou přepravní jednotkou. Stejně úspěšně se ale dají využívat například i výměnné nástavby nebo celé silniční (intermodální) návěsy. Prodávající naloží své zboží například do zvoleného typu námořního kontejneru, ze kterého si potom kupující toto zboží na smluveném místě převezme.

Intermodální přeprava je nejčastěji zajišťována na trasách z námořních přístavů do vnitrozemí a zase zpět do přístavů. V současnosti ale také stále více nabývá na významu v rámci kontinentální Evropy anebo mezi Evropou a Čínou.

S růstem ekonomiky roste i mobilita zboží. Související nárůst dopravních služeb, zejména služeb kombinované dopravy, vyžaduje vysoce kvalitní infrastrukturu s profesionálním vybavením. Prostřednictvím postupného rozvoje a modernizace železničních dopravních cest a s rozšiřováním i zkvalitňováním dopravních spojení v České republice, dochází k nárůstu železničních přepravních kapacit. Na některých stávajících linkách tak například došlo i ke stoprocentnímu nárůstu přepravovaného objemu. Jak uvádí také Neckař (2018) v současné době je železniční přeprava dokonce nejvíce rostoucím segmentem přepravy vůbec. To je jeden z významných faktorů, díky kterému intermodální přeprava roste a neustále nabývá na významu. Služeb intermodální přepravy potom využívají nejrůznější logistické a přepravní společnosti, ale také například i rejdařské společnosti či plavební společnosti zajišťující přepravu na vodních cestách, které v rámci svých služeb nabízejí svým zákazníkům také kompletní servis při zajištění přepravy tzv. ode dveří ke dveřím, v režimu nazývaném DOOR-TO-DOOR¹.

¹ Služba DOOR-TO-DOOR znamená, že dopravce vyzvedne zásilku v provozovně odesílatele a doručí ji přímo na adresu příjemce. Tzn., že kromě veškerých přepravních náležitostí, včetně případného zajištění návazností mezi různými modalitami (druhy přepravy), zajistí také případné celní služby, přepravní a zbožíové pojištění, skladování zásilky, její konsolidaci apod.

Ačkoli nespornou výhodou hromadné kontejnerové přepravy jsou značné úspory z rozsahu, kterými se výrazně snižují jednotkové náklady na přepravu zboží, samotná intermodální přeprava naopak vykazuje opačný trend. To je na jedné straně dáno samotnou povahou intermodální přepravy, protože je velmi náročná na manipulace a manipulační prostor. Na straně druhé skutečností, že naprostá většina překládkových terminálů v ČR je neveřejných, tedy v rukou soukromých provozovatelů, což je opačný trend, než který je uplatňován v západní Evropě, kde naopak většina současných terminálů byla budována s účastí státu.

Neustále zvyšující se nároky na provozní kapacity terminálů (plochy určené např. pro manipulaci s kontejnery, parkovací stání, překládkové, manipulační a seřadovací koleje apod.) a jejich technologického vybavení (překládací prostředky pro manipulaci kontejnerů na silničních podvozcích, jeřábová technika atd.) pro zajištění těchto manipulací s nákladem způsobují značné investice do vybavení pro společnosti zajišťující tyto služby. Navyšující se náklady pak provozovatelé promítají do svých konečných cen pro zákazníky.

Protože v průběhu psaní diplomové práce docházelo k postupnému upřesňování a vymezení jejího obsahu, byl později její původně zadaný název – „Ekonomické vyhodnocení variantních způsobů zajištění železniční přepravy prázdných kontejnerů“ – upraven tak, aby lépe a přesněji charakterizoval její skutečný obsah, tedy – „Ekonomické vyhodnocení variantních způsobů zajištění intermodální přepravy námořních kontejnerů.“ Pro tuto změnu v názvu postupně vyvstaly následující dva zásadní důvody:

1. Převoz prázdných kontejnerů ve vnitrozemí a do/z přístavů není primárním cílem rejdáře při zajišťování zákaznického servisu z domu do domu. Tím je zajištění přepravy pro kontejner se zbožím. Nutnost převážet v této souvislosti také prázdné kontejnery tak vyplývá až z důvodů vyrovnávat imbalance v importech/expotech pro jejich samotné zajištění.
2. Z tohoto důvodu se potom již nemůžeme soustředit pouze na železniční přepravu samotnou, ale přepravu již musíme brát v kontextu celé intermodální přepravy jako celku.

Cílem práce v její teoretické části je definování a popis důležitých termínů intermodální přepravy, a to jak z pohledu poskytovatelů intermodálních služeb,

tak také z pohledu rejdaře, který ve svých službách upřednostňuje přepravu v režimu Carrier Haulage (viz dále) a využívá tak služeb poskytovatelů intermodální přepravy pro zajištění dopravy svých námořních zásilek mezi námořními přístavy a vnitrozemím. Definuje prvky intermodální přepravy a prezentuje některé významné představitele operátorů intermodální přepravy u nás. Zároveň objasňuje příčiny vzrůstajících nákladů intermodální přepravy na pozadí historických souvislostí vývoje v České republice a tento současný stav porovnává se současnou situací v zahraničí. V další kapitole je pak uveden vzhled do námořní kontejnerové přepravy se zaměřením na vývoj změn v poskytování přepravních služeb samotnými rejdaři a jsou také představeny některé významné rejdařské společnosti dnešní doby.

Praktická část práce je zaměřena na analýzu možností, na návrh řešení a jeho vyhodnocení, jak lze narůstající náklady v intermodální části přepravy eliminovat u rejdařské společnosti, která sama neprovozuje svoji vlastní intermodální přepravu a je odkázána tyto služby outsourcovat u provozovatelů působících na trhu.

1 Intermodální přeprava

1.1 Vymezení termínu, charakteristika

Intermodální přeprava je obecně způsob přepravy využívající při přepravě nákladu kombinací více druhů přepravy – alespoň dva. V ČR je to z pravidla silnice a železnice, přičemž přeprava se obecně rozlišuje na silniční, železniční, leteckou, a lodní – ať už námořní nebo říční, tedy vnitrozemskou lodní přepravu. Zároveň je náklad přepravován ve standardizovaných přepravních jednotkách, tzv. intermodálních jednotkách ITU², které se během celé přepravy od exportéra k importérovi nemění, přičemž ani se zbožím uvnitř se během přepravy rovněž nijak nemanipuluje.

Základním principem intermodální dopravy je využití železniční, vodní nebo jiné dopravy namísto silniční. Silniční doprava zde slouží pouze pro zajištění přepravy nákladu mezi zákazníkem a překladištním terminálem.

Ministerstvo dopravy České republiky definuje terminologii kombinované dopravy následovně (Ministerstvo dopravy, 2016):

- **Kombinovaná doprava** je intermodální přeprava, kdy převážná část trasy se uskutečňuje po železnici, vnitrozemskou vodní cestou nebo na moři, přičemž počáteční (svoz) anebo závěrečná část (rozvoz) probíhá po silnici a je zpravidla co nejkratší.
- **Intermodální přeprava** je multimodální přeprava zboží v jedné a téže přepravní jednotce nebo silničním vozidle, která/které postupně užije různých druhů dopravy bez manipulace se samotným zbožím při měnících se druhůch dopravy.
- A konečně **multimodální přeprava** je přeprava zboží nejméně dvěma různými druhy dopravy.

Celá podmnožina je přehledně uvedena na obrázku 1.

² ITU z angl Intermodal Transport Unit.



Zdroj: vytvořeno na základě (Ministerstvo dopravy, 2016)

Obr. 1 Schéma kombinované dopravy

1.2 Prvky intermodální přepravy

Následující podkapitola přiblíží jednotlivé prvky charakteristické pro intermodální přepravu, kterými jsou právě standardizované přepravní jednotky, technika pro manipulaci s přepravními jednotkami a překládkové terminály a popíše její členění jak z pohledu poskytovatelů intermodálních služeb, tak jejich uživatelů.

1.2.1 Námořní kontejner – standardizovaná přepravní jednotka

Standardizovanou přepravní jednotkou pro intermodální přepravu jsou námořní kontejnery, celé nákladní automobily nebo jejich silniční přívěsy a návěsy nebo snímatelné nástavby.

Pro námořní přepravu se však používají výhradně námořní kontejnery.

Kontejner obecně patří mezi základní představitele přepravních prostředků pro přepravu zboží, které je uloženo uvnitř, je zcela nebo z části uzavřený, s vnitřním objemem větším než 1 m³ a je konstruován k vícenásobnému použití (Novák, 2015).

Kontejnery je možné rozlišovat podle různých kritérií. Základní hledisko klasifikace kontejnerů je dle jejich:

a) Objemu:

- malé kontejnery 1 – 3 m³,

- střední kontejnery 3 – 15 m³,
- velké kontejnery více jak 15 m³.

b) Podle oblasti použití:

- pozemní kontejnery,
- námořní kontejnery,
- letecké kontejnery.

Všechny námořní kontejnery, tak dle svého objemu spadají do kategorie velkých kontejnerů.

Dnes používané námořní kontejnery jsou standardizovány³, tzn., že jejich veškeré technické náležitosti (rozměry, konstrukční prvky, značení atp.), jsou ukotveny v mezinárodně platné normě ISO. Jmenovitě se jedná o normu ISO 668:2013. Tato norma obsahuje specifikace pro kontejnery řady 1 až 5 – klasifikovaných dle nosností kontejnerů, přičemž kontejnery používané v námořní přepravě jsou výhradně kontejnery řady 1. V souvislosti s námořními kontejnery se vždy hovoří pouze o tzv ISO kontejnerech řady 1. V češtině je tato norma (pouze v ní uváděné kontejnery řady 1) uvedena pod označením ČSN ISO 668 (269341). „Tato mezinárodní norma stanoví třídění kontejnerů řady 1, založené na vnějších rozměrech a specifikuje přiřazené nosnosti a kde je to potřebné také minimální vnitřní rozměry a rozměry dveřních otvorů pro určité typy kontejnerů. Tyto kontejnery jsou určeny pro mezikontinentální provoz“ (ČSN ISO 668 (269341), 2017).

Zatímco šířka kontejnerů ISO řady 1 je vždy stejná, délka a výška se liší podle typu kontejneru.

Standardizace rozměrů, nosných, konstrukčních a manipulačních prvků kontejnerů zabezpečuje nejen jejich bezpečné a opakovatelné používání, ale také jejich celosvětovou univerzálnost pro používání v intermodální a námořní přepravě, a to zejména:

³ Kontejnery se pro přepravu zboží na lodích používají přibližně již od padesátých let dvacátého století. Ke standardizování rozměrů a dalších jejich prvků ale došlo až na konci šedesátých let dvacátého století zejména díky masivnímu používání armádou Spojených států (Krásenský, 2012).

- Používáním normalizovaných překládacích prostředků – jeřáby, překladače a nakladače, které zjednodušují manipulaci s kontejnery, čímž zároveň urychlují i samotnou překládku kontejnerů.
- Umožňují přepravu na více druzích dopravních prostředků – tzv. trimodalita přepravního prostředku. Lze jej stejně využít jak pro přepravy námořní, tak pro přepravy silniční nebo železniční bez nutnosti překládky obsahu kontejneru.
- Seskupitelnost do rozměrově násobných modulů až do několika vrstev nad sebou se s výhodou využívá na lodích i na překládkových terminálech ke snížení požadavku na skladovací plochy.

Kontejnery zároveň svými konstrukčními vlastnostmi a vlastní konstrukcí přinášejí výhody i pro přepravu samotného zboží při přepravách na velké vzdálenosti. Jsou to:

- Neporušenost a jakost v nich přepravovaného zboží. Pro zboží poskytují ochranu před nárazy, nadměrnou výměnou tepla, působením světla a vlhkosti. Zásilka si tak v celém přepravním řetězci zachovává své vlastnosti, které měla v okamžiku nakládky/odeslání.
- Snížení rizika poškození zásilky nebo jejího mechanického namáhání, způsobovaných jinak při běžné překládce zboží.
- Racionalizace balení.
- Kvalitnější zajištění zásilky proti zcizení – ve srovnání s kusovými zásilkami nebo se silničními návěsy.

Současně tak kontejnery nacházejí využití nejen pro přepravu samotnou, ale také například i pro potřeby krátkodobého skladování.

Možnosti uložení běžného zboží do kontejneru není ani nijak významně limitováno přepravovanou komoditou. Jedinými determinujícími parametry přepravované zásilky jsou tak objem a nosnost kontejneru. V kontejnerech lze s výhodou přepravovat zásilky:

- baleného i nebaleného kusového zboží,
- zboží paletované,

- svazkované,
- volně ložené zboží,
- sypké nebo tekuté komodity v tenkých obalech.

Základní velikosti ISO kontejnerů řady 1 jsou uvedeny v tabulce 1.

Tab. 1 Základní rozměry ISO kontejnerů řady 1

Označení kontejneru	Označení dle normy	Vnější rozměry					
		Délka		Šířka		Výška	
		(mm)	(stop)	(mm)	(stop)	(mm)	(stop)
45 stop High Cube ⁴	1 EEE	13 716	45	2 438	8	2 896	9,5
45 stop Standard	1 EE					2 591	8,5
40 stop High Cube	1 AAA	12 192	40			2 896	9,5
40 stop Standard	1 AA					2 591	8,5
40 stop	1 A					2 438	8
30 stop High Cube	1 BBB	9 125	30			2 896	9,5
30 stop Standard	1 BB					2 591	8,5
30 stop	1 B					2 438	8
20 stop Standard	1 CC	6 058	20			2 591	8,5
20 stop	1 C					2 438	8
10 stop	1 D			2 438	8		

Zdroj: (Novák a kol., 2015)

Ačkoli stopa, jako jednotka délky je imperiální délkovou jednotkou používanou zejména v USA, v praxi se po celém světě velikosti kontejnerů uvádí výhradně v jednotkách stop. Nejčastěji používané velikosti kontejnerů v námořní přepravě jsou velikosti 20, 40 a 45 stop.

Mezi nejběžněji používané typy námořních kontejnerů patří (viz příloha 1), (MSC, 2020):

- Standardní kontejner

Nejčastěji používaný typ kontejneru, celo-uzavřený, vhodný pro všechny běžné zásilky – od kusového zboží až po sypké materiály, od přepravy papíru až po kovový šrot.

⁴ High-Cube Container (dále jen HC), označení pro kontejner se zvýšenou výškou o jednu stopu ve srovnání s kontejnerem typu standard. Tím se získává další dodatečný objem pro přepravované zboží. Toho se využívá při přepravách lehčího zboží, které nevytíží kontejner hmotnostně. Naříklad v porovnání u 40 stopého kontejneru získáváme pro přepravu navíc dalších přibližně 8,6 m³ při zvolení kontejneru verze HC namísto Standard.

- Open Top

Open Top je speciálním typem kontejneru. Jedná se o variantu standardního kontejneru s otevřenou (odnímatelnou) střechou. S výhodou se používá v případech, kdy nakládka do kontejneru je možná pouze pomocí jeřábu (shora) nebo pro nadrozměrné zboží, přesahující běžnou výšku používaných kontejnerů.

- Flat Rack

Flat Rack je rozšířená varianta Open Top kontejneru, avšak kromě odnímatelné střechy má ještě navíc sklopné i boční stěny. Přeprava v tomto typu kontejneru tedy umožňuje pro přepravované zboží přesahovat běžný rozměr kontejneru jak do výšky, tak i do stran. Vhodné tedy opět pro přepravu nadrozměrných nákladů a technologických celků, které se nedají naložit přes dveře, jako jsou:

- stroje,
- zařízení pro ropné vrty,
- turbíny,
- jeřábové výložníky a části jeřábů apod.

- Reefer

Reefer je dalším speciálním typem kontejneru. Jedná se o uzavřený kontejner, který je opatřen izolací a vybaven příslušenstvím, vestavěným nebo přípojným, umožňujícím nastavení a kontrolu vlhkosti vzduchu, teploty a cirkulaci čerstvého vzduchu uvnitř kontejneru po celou dobu jeho přepravy.

Kromě toho jsou tyto kontejnery vybaveny také softwarem, který v případě detekování závady nebo při změně nastavených hodnot, zobrazí na displeji zařízení příslušný chybový kód a zároveň o tom upozorní i obsluhující personál.

Reefer se s výhodou používá pro přepravu mraženého nebo chlazeného zboží, kterými jsou například zemědělské, potravinářské nebo farmaceutické komodity, jako:

- ovoce a zelenina,
- mléčné výrobky,
- maso, ryby, drůbež,

- léčiva.

Reefrové kontejnery jsou dostupné ve velikosti 20 nebo 40 stop a jak ve verzi standard, tak i ve verzi High Cube.

1.2.2 Překládkové terminály

Pro překládku mezi jednotlivými typy přepravy (modalitami) se ve vnitrozemí využívá překládkových terminálů. Překládkové terminály jsou místa k tomu speciálně vystavěná a vybavená. Překládkovým terminálem se tedy rozumí přestupní uzel, kde dochází k nakládce, vykládce nebo překládce přepravní jednotky mezi (alespoň) dvěma modalitami.

V českém prostředí se zpravidla jedná o překládku mezi silniční a železniční přepravou. Mluví se potom o tzv. bimodálních terminálech. Bimodální terminály tvoří naprostou většinu z provozovaných terminálů na českém území.

Trimodální terminály jsou potom zvláštním druhem terminálů spojující modalitu tři – silniční, železniční a vodní. Ze sedmnácti provozovaných terminálů na území ČR jsou trimodálními překládkovými terminály čtyři. Jsou to konkrétně:

- terminál v Děčíně – provozovatelem je společnost Česko – saské přístavy s.r.o.,
- terminál v Lovosicích – provozovatel Česko – saské přístavy s.r.o.,
- terminál v Mělníku – provozovatel České přístavy, a.s. – Kontejnerový terminál Mělník s.r.o.,
- terminál v Ústí nad Labem – kde provozovatelem je společnost METRANS, a.s.

Nespornou výhodou trimodálního terminálu v ČR je jeho přímé napojení na severní námořní přístavy – díky labské vodní cestě. Přesto vodní doprava, a také samotné využívání této přímé vodní cesty je z pohledu kontejnerové přepravy v ČR spíše okrajovou záležitostí.

Na jedné straně je slabé využívání říční přepravy v českém dopravním systému do určité míry dáno samotnými plavebními cestami – splavnými úseky českých řek. Často diskutovanou otázkou, nejen v souvislostech týkajících se změn klimatu, je právě ne/spolehlivost splavnosti labsko-vltavské cesty v jejím přeshraničním úseku.

Ve srovnání s rozsáhlou silniční sítí (cca 50 tis. km) nebo železniční sítí (cca 10 tis. km) je splavnost českých řek stále pouhých 355 km (Tvrdoň a kol, 2017).

Na straně druhé je to dáno i komoditami, na které jsou říční lodě budovány a jsou schopny vozit. V naprosté většině jsou lodě uzpůsobeny pro převoz hromadných komodit, jako je např. uhlí, šterky nebo ropa a ropné produkty. Využití říčních lodí pro samotnou přepravu zboží v námořních kontejnerech je potom vhodné/využitelné jen velmi omezeně. Splavnost řek, kapacita říčních lodí a říčních terminálů u nás je tak z hlediska potřeb kontejnerové přepravy a jejich realizovaných objemů nevyhovující a tudíž nevyužitelná.

1.2.3 Manipulační technika pro překládku kontejnerů

V rámci překládky při intermodálních operacích se jedná o zdvihání a přepravu kontejnerů. Dle Dušátka a kol. (2012) se pro tyto účely používají:

- Manipulační vozy:
 - boční (boční spreader, zdvihání vidlicemi),
 - čelní (čelní spreader),
 - čelní s proměnným ložením,
 - obkročné.
- Kontejnerové jeřáby:
 - portálové kolejové,
 - portálové na pneumatikách.

Stejně jako námořní kontejnery i technika pro jejich manipulaci vychází ze standardu ISO (ISO 3874), čímž je zajištěno, že při manipulaci s kontejnery se používají pouze jejich nosné konstrukční prvky a samotná manipulace s nimi tak nezpůsobuje jejich deformaci nebo poškození.

1.3 Intermodální přeprava z pohledu rejdaře

Logika chápání intermodální přepravy a jejího rozdělení z pohledu rejdaře je potom odlišná od výše uvedené definice Ministerstva dopravy a také od provozovatelů/poskytovatelů samotných intermodálních služeb. Zde platí striktní rozlišování na její námořní a intermodální část.

Do námořní části přepravy patří veškeré manipulace a pohyby spojené s přepravovanou jednotkou, odehrávající se mezi přístavem lodění a přístavem vykládky a souvisejícími přímo s naložením nebo vyložením z/na loď, případně s překládkou v přístavech z lodě na loď.

Intermodální část přepravy je pak vymezena veškerými manipulacemi a pohyby kontejneru učiněnými ve vnitrozemí až po námořní terminál.

Smyslem tohoto přesného rozlišování je zajistit, aby byly jasně definovány příslušné role, odpovědnosti, náklady a rizika v souvislosti s přepravou pro všechny zúčastněné strany, kterými při přepravě jsou:

- vývozce (exporter),
- dovozce (importer),
- rejdař (shipping line),
- dopravce,
- celní agent,
- pojišťovna,
- případně další zúčastněné strany.

Z pohledu rejdaře potom dále zvlášť rozlišujeme, zda samotná intermodální přeprava probíhá v rámci exportu – mluvíme tak o tzv. Pre-Carriage nebo v rámci importu – potom hovoříme o tzv. On-Carriage.

Pre-Carriage

Pre-Carriage je termín určený pro jakýkoli vnitrozemský pohyb, ke kterému dochází před dodáním kontejneru do přístavu lodění – tedy při exportu zboží od prodávajícího.

On-Carriage

On-Carriage je termín pro jakýkoliv vnitrozemský pohyb, ke kterému dochází po vyzvednutí kontejneru z přístavu doplutí – tedy při importu zboží k zákazníkovi (Manaadiar, 2016).

Druhým důležitým pohledem na intermodální přepravu je rozdílnost v odpovědnosti za její zajištění – zdali je zajišťována rejdařem nebo příjemcem zboží. Rozlišujeme potom mezi termíny Carrier haulage (dále jen C/H) a Merchant haulage (dále jen M/H).

Carrier Haulage

V případě C/H je intermodální část přepravy kontejneru zajišťována přepravcem, který k tomu byl jmenován právě rejdařem (Beuthe a kol., 2004).

Celá přeprava kontejneru z bodu A do bodu B mezi exportérem a importérem, v celém svém úseku od vyzvednutí zásilky u prodávajícího až po její dodání kupujícímu, je v tomto případě kompletně pod kontrolou rejdaře.

Zároveň s tím na sebe dopravce, v tomto případě je to po celou dobu přepravy rejdař, podle podmínek Bill of Lading⁵ (dále jen B/L), bere odpovědnost za případné další škody způsobené na zboží. Tedy nejen za jeho ztrátu nebo poškození, ale také nově za škody plynoucí s jeho pozdním dodáním, a to v případě, že tato událost vznikla v době, kdy měl dopravce zboží ve své péči, s výjimkou, kdy prokáže, že byly podniknuty všechna opatření, které bylo možno rozumně požadovat, aby bylo takové události a jejím následkům zabráněno (Lojda, 2014).

Merchant Haulage

Naproti tomu v M/H intermodální část přepravy zajišťuje přepravce, který k tomu byl nominovaný kupujícím. Rejdař tak zajišťuje pouze námořní část přepravy kontejneru (Beuthe a kol., 2004).

V režimu M/H rejdař umožňuje vyzvednutí svého kontejneru dopravci zvolenému kupujícím, který pro něho zajišťuje vnitrozemský úsek cesty do/ze zvoleného přístavu nakládky/vykládky, a který pak po vyložení zboží kontejner opět vrací rejdaři na smluvený terminál ve vnitrozemí, popřípadě do přístavu.

Rejdař již ale v tomto případě nenesse odpovědnost za pohyby nebo případné škody na zboží či kontejneru nebo za jeho pozdní dodání způsobené v intermodální části

⁵ B/L, neboli Konosament, neboli náložný list, je dopravní doklad používaný při námořní přepravě zboží. Je to dokument potvrzující uzavření smlouvy o námořní přepravě mezi odesílatelem a rejdařem a slouží jako potvrzení o převzetí nebo naložení zboží dopravcem k přepravě pro příjemce. B/L zároveň představuje vlastnické právo k přepravovanému zboží a je tedy také obchodovatelným cenným papírem (Machková a kol., 2014).

přepravy. Vzniknou-li navíc v intermodální části přepravy také nějaké škody rejdaři – typicky za poškození kontejneru, bude rejdař jejich uhrazení požadovat na příjemci zboží, protože měl na tuto část přepravy uzavřenou svoji smlouvu. V režimu C/H by tuto záležitost rejdař řešil přímo se svým dopravcem a příjemce zásilky by do této záležitosti vůbec nezahrnoval.

Na druhou stranu režim M/H umožňuje příjemci zboží vyjednat si svoji cenu za intermodální službu, zatímco v C/H příjemce platí cenu stanovenou rejdařem.

Výše zmiňované rozdělování odpovědností za případnou škodu způsobenou při přepravě zásilky mezi rejdařem a poskytovatelem intermodálního servisu nesmí být ale v žádném případě zaměňováno s přechodem rizika a nákladů za poškození zásilky vyplývající z přepravy zboží, které mezi sebou uzavírají prodávající s kupujícím, a řídí se tzv. Incoterms, a už vůbec ne s přechodem vlastnického práva k zásilce, které je vymezeno výhradně kupní smlouvou.

Z výše uvedeného důvodu je nutné si podmínky Incoterms alespoň krátce představit.

Incoterms

Pravidla Incoterms jsou soubor základních mezinárodních obchodních doložek používaných zvláště při mezinárodních, ale i při tuzemských obchodech. Incoterms vydává Mezinárodní obchodní komora – International Chamber of Commerce (dále jen ICC) a obsahují zároveň také jednotná pravidla pro výklad těchto doložek, která jsou uznávaná po celém světě. To je důležité právě zejména při mezinárodních obchodních operacích.

Od svého prvního vydání v roce 1936 prošly mnoha úpravami, aby vždy aktuálně reflektovaly změny, ke kterým postupem času docházelo – tak jak se rozvíjel a vyvíjel i samotný mezinárodní obchod (ICC, 2020).

Incoterms dnes obsahují 11 pravidel (dodacích podmínek) rozčleněných do čtyř skupin (E – odebrání, F – přepravné neplaceno, C – přepravné placeno, D – dodání), ve kterých jsou definovány různé stupně přechodu odpovědnosti za zajištění nákladů, rizik a pojištění zásilky při přepravě zboží rozdělených mezi prodávajícího a kupujícího. K tomuto přechodu všech tří aspektů nemusí totiž vždy docházet v jednom společném místě během přepravy. Např. přepravné

předplacené prodávajícím do určitého místa nemusí být nutně totožné s pojištěním zásilky až do tohoto místa (typicky například podmínka CFR). Volba vhodné dodací podmínky záleží čistě na domluvě mezi prodávajícím a kupujícím a Incoterms k tomu umožňují výběr z 11 nabízených možností.

Incoterms tak definují zejména tyto podmínky a povinnosti plnění pro jednotlivé strany:

- Způsob splnění podmínky předání zboží prodávajícím kupujícímu – tedy, určení místa a okamžiku splnění této podmínky prodávajícím – např. dodáním k boku lodi v přístavu nakládky.
- Jakým okamžikem a kde dochází k přechodu nákladů a rizik při přepravě z prodávajícího na kupujícího – tedy určení místa a okamžiku, po který je doprava předplacena prodávajícím.
- Povinnosti zajištění pojištění k zásilce – do jakého bodu v přepravě a v jaké minimální výši.
- Stanovuje povinnosti při zajišťování dopravy pro prodávajícího a kupujícího.
- Povinnosti stran při zajištění nakládky nebo vykládky zboží.
- Povinnosti při zajišťování průvodních dokladů.
- Povinnosti zajistit celní odbavení zboží apod.

Z 11 zmiňovaných pravidel jsou zde čtyři podmínky, které jsou určeny výhradně pro použití pro námořní přepravu a zbývající jsou vhodná pro multimodální přepravu.

Základní přehled jednotlivých dodacích podmínek Incoterms 2020 je uveden v tabulce 2.

Legenda:

Vhodné pro všechny druhy přepravy, včetně multimodální
Vhodné pouze pro námořní a říční přepravu

Tab. 2 Dodací podmínky Incoterms 2020

Incoterms 2020			
Skupina E doložka odebrání	EXW	EX Works (...named place of delivery)	Ze závodu (...ujednané místo dodání)
Skupina F hlavní přepravné neplaceno	FCA	Free Carrier (...named place of delivery)	Vyplaceně dopravci (...ujednané místo dodání)
	FAS	Free Alongside Ship (...named port of shipment)	Vyplaceně k boku lodi (...ujednaný přístav nalodění)
	FOB	Free On Board (...named port of shipment)	Vyplaceně na loď (...ujednaný přístav nalodění)
Skupina C hlavní přepravné placeno	CFR	Cost and FREight (...named port of destination)	Náklady a přepravné (...ujednaný přístav určení)
	CIF	Cost, Insurance, Freight (...named port of destination)	Náklady, pojištění a přepravné (...ujednaný přístav určení)
	CPT	Carriage Paid To (...named place of destination)	Přeprava placena do (...ujednané místo určení)
	CIP	Carriage and Insurance Paid to (...named place of destination)	Přeprava a pojištění placeny do (...ujednané místo určení)
Skupina D doložky dodání	DAP	Delivered At Place (...named place of destination)	S dodáním na určené místo (...ujednané místo dodání)
	DPU	Delivered at Place Unloaded (...named place of delivery)	S dodáním na místo určení nevyloženo (...ujednané místo určení)
	DDP	Delivered Duty Paid (...named place of destination)	S dodáním clo placeno (...ujednané místo určení)

Zdroj: (Kuehne-Nagel, 2020)

Ačkoli samotné podmínky Incoterms nejsou ukotveny v žádném právním řádu, je jejich používání z praxe velmi doporučováno. Pokud se totiž Incoterms stávají přímo součástí uzavíraných obchodních smluv, v případě, že se prodávající s kupujícím na některé podmínce domluví a odkazují se na ni v kupní smlouvě, stávají se potom pro obě strany současně tyto podmínky současně také právně závaznými.

1.4 Terminály – historický a novodobý vývoj

1.4.1 Komparace vývoje v ČR a zahraničí

Budování infrastruktury a překládkových míst kombinované dopravy v tehdejší Československu, především v 70-tých letech, mělo v kontextu doby a tehdejší politické situace zajistit napojení pro potřeby exportů a importů především do/z tehdejšího Sovětského svazu a ostatních států tzv. „Východního bloku.“ Po roce 1989 se začalo s vytvářením spojení v opačném směru – především napojení na německé přístavy.

V západní Evropě mezitím přirozeně a bez přerušení plynule pokračovalo budování logistického napojení vnitrozemních oblastí na okolní námořní přístavy.

Zatímco od 90-tých let je budování a rozvoj terminálů v ČR ponecháno téměř výhradně na soukromém sektoru, jen s pouhými státními pobídkami na investice a dotace z rozvojových operačních fondů, v západních zemích si stát ponechal kontrolu nad infrastrukturou potřebnou pro provoz kombinované dopravy a o jejich další rozvoj se i nadále sám stará. Konkrétně z veřejných rozpočtů a prostřednictvím státem vlastněných společností.

V Německu je to společnost Deutsche Bahn Netze, která zastřešuje investiční zdroje a je dceřinou společností německého národního dopravce (státního podniku) Deutsche Bahn AG. Stát tak prostřednictvím těchto svých dvou společností, DB AG a DB Netze, spravuje železniční infrastrukturu a většinu kontejnerových terminálů v Německu (DB Netze, 2019)

V Rakousku je nastavený obdobný model. Společnost ÖBB Infrastruktur je dceřinou společností národního dopravce Österreichische Bundesbahnen (ÖBB), která se stará o provoz a rozvoj Rakouské železniční infrastruktury. Zároveň provozuje celkem 8 terminálů kombinované dopravy po celém Rakousku, což je na teritoriu o přibližně stejné velikosti jako je ČR významný podíl v daném konkurenčním prostředí (ÖBB, 2020).

Právě neveřejný status terminálů budovaných v ČR je základním kamenem úrazu spolupráce mezi jednotlivými provozovateli těchto služeb u nás. Každý provozovatel si budoval svoji infrastrukturu cílenou pro své potřeby a se snahou zajistit si

pro sebe napojení na místní významné tranzitní uzly a dále na námořní terminály v zahraničí.

Umožnit tak například příjezd železniční vlečky konkurenčního provozovatele na vlastní terminál je v současnosti mezi jednotlivými provozovateli téměř nemyslitelné anebo za ceny, které takový záměr mnohdy činí ekonomicky nereálným. Obdobné je to s cenami za samotné překládkové služby pro konkurenční provozovatele, které jsou zcela běžně dvojnásobné ve srovnání se sousedními zeměmi. Konkurenční prostředí tak vedlo spíše jen ke vzájemné soutěživosti na místo rozvoje a spolupráce (Weberová, 2013). V takovém případě pak není ani ke spolupráci žádný důvod.

Situace, jaká je dnes v sousedním Rakousku nebo Německu, kdy majoritní společnost na dopravním trhu je spravována státem, tak napomáhá konkurenčnímu prostředí a všichni zúčastnění těží z rozvoje dopravní infrastruktury jako celku, protože projekty z veřejných rozpočtů končí ve veřejných, nikoli v soukromých terminálech.

Oproti tomu pro situaci v ČR, kdy až na výjimky se jedná o terminály soukromé, platí, že jejich fungování je determinováno společnostmi, které daný terminál provozují, nikoli tržními podmínkami. Zároveň ale nelze našim terminálům upřít skutečnost, že jejich fungování, vybavení, infrastruktura i klientský servis je většinou výrazně vyspělejší než v uvedených terminálech v Rakousku či Německu (Camic, 2019).

1.5 Podnikatelské prostředí v ČR

V České republice je v současnosti 17 kontejnerových terminálů, tedy překládkových míst kombinované dopravy, a kromě jediného terminálu – terminálu v Lovosicích, se jedná o soukromé, tedy neveřejné terminály. Ty byly vybudovány ze soukromých investic, bez účasti státu.

V tabulce 3 jsou uvedeni jednotliví vlastníci a provozovatelé terminálů v ČR a jimi obsluhované lokality (údaje jsou platné k lednu 2018).

Legenda:

Bimodální terminál
Trimodální terminál

Tab. 3 Vlastníci a provozovatelé terminálů v ČR

Místo	Název terminálu	Vlastník terminálu	Provozovatel terminálu	Modalita
Brno	Terminal Brno a.s.	Terminal Brno a.s.	Terminal Brno a.s.	silnice/železnice
Děčín	Staré Loubí – Terminál	Česko - saské přístavy s.r.o.	Česko - saské přístavy s.r.o.	silnice/voda/železnice
Česká Třebová	METRANS Česká Třebová	METRANS, a.s.	METRANS, a.s.	silnice/železnice
Lovosice	ČD-DUSS Terminál, a. s.	ČD-DUSS Terminál, a. s.	ČD-DUSS Terminál, a. s.	silnice/železnice
Lovosice	Lovosice-Prosmuky	Česko - saské přístavy s.r.o.	Česko - saské přístavy s.r.o.	silnice/voda/železnice
Mělník	Mělník Intermodal Terminal	České Přístavy, a.s.	Star Container s.r.o.	silnice/železnice
Mělník	Rail Cargo Operator-CSKD	České přístavy - Kombinovaný terminál Mělník s.r.o.	Rail Cargo Operator - CSKD s.r.o.	silnice/železnice
Mělník	ČP Kontejnerový terminál Mělník	České přístavy - Kontejnerový terminál Mělník s.r.o.	České přístavy - Kontejnerový terminál Mělník s.r.o.	silnice/voda/železnice
Nýřany	METRANS Plzeň	METRANS, a.s.	METRANS, a.s.	silnice/železnice
Obrnice	VLC UPLINE CZ	Vellerin a.s.	UPLINE CZ s.r.o.	silnice/železnice
Pardubice	T-Port Terminal Pardubice	T-Port, spol. s r.o.	T-Port, spol. s r.o.	silnice/železnice
Paskov	Terminal Ostrava-Paskov	Advanced World Transport a.s.	Advanced World Transport a.s.	silnice/železnice
Praha 10 Uhřetěves	METRANS Praha	METRANS, a.s.	METRANS, a.s.	silnice/železnice
Přerov, Horní Moštenice	Rail Cargo Operator-CSKD	Rail Cargo Operator - CSKD s.r.o.	Rail Cargo Operator - CSKD s.r.o.	silnice/železnice
Šenov	METRANS Ostrava	METRANS, a.s.	METRANS, a.s.	silnice/železnice
Ústí nad Labem	METRANS Ústí nad Labem	T-PORT, spol. s r.o.	METRANS, a.s.	silnice/voda/železnice
Zlín – Lípa	METRANS Zlín	METRANS, a.s.	METRANS, a.s.	silnice/železnice

Zdroj: (Ministerstvo dopravy, 2018)

1.5.1 Veřejné terminály

Veřejná překladiště provozují firmy specializované na provoz terminálu, avšak nejsou jeho vlastníky ani provozovateli. Své služby, rozvozy a svozy zásilek, nabízejí všem zákazníkům, přičemž přepravy zůstávají v rukou silničních dopravců. Provozovatelé terminálů tak nefigurují jako konkurenti pro silniční dopravce, kteří využívají železnici pro příslušné části své přepravní trasy.

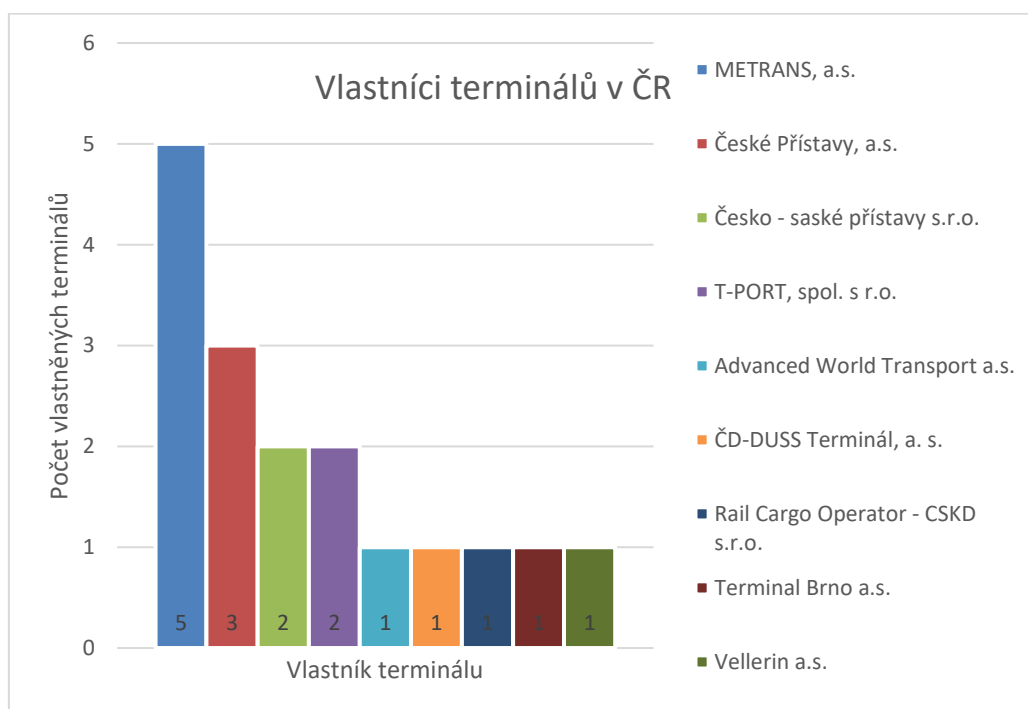
Podstata veřejného terminálu spočívá v jeho nediskriminačním přístupu k jednotlivým uživatelům a zájemcům o služby provozovaného terminálu.

1.5.2 Neveřejné terminály

Oproti tomu neveřejná překladiště jsou překladiště, která byla budována primárně pro vnitřní potřebu společnosti, která je provozuje. Mnohdy včetně provozování vlastních vlakových souprav, zajišťujících spojení terminálu s námořními přístavy, případně spojení mezi ostatními vlastními terminály navzájem.

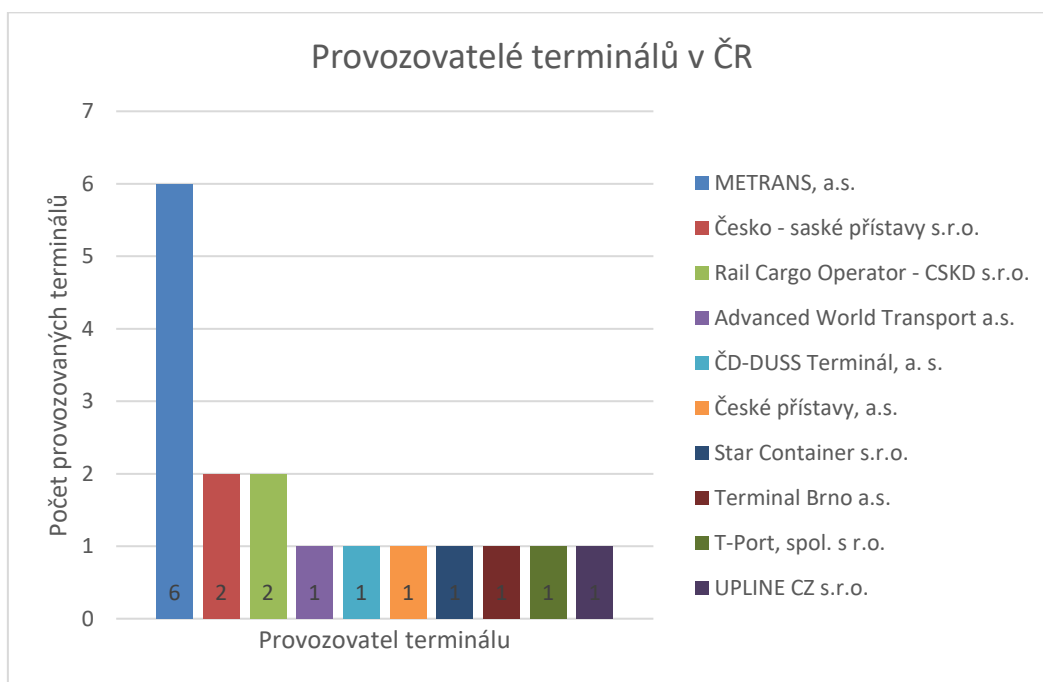
1.6 Vlastníci a provozovatelé terminálů

Z tabulky 3 vyplývají zajímavé údaje o skladbě jednotlivých vlastníků a provozovatelů terminálů v ČR. Přehledně je to vidět na následujících obrázcích 2 a 3.



Zdroj: (Ministerstvo dopravy, 2018)

Obr. 2 Vlastníci terminálů v ČR

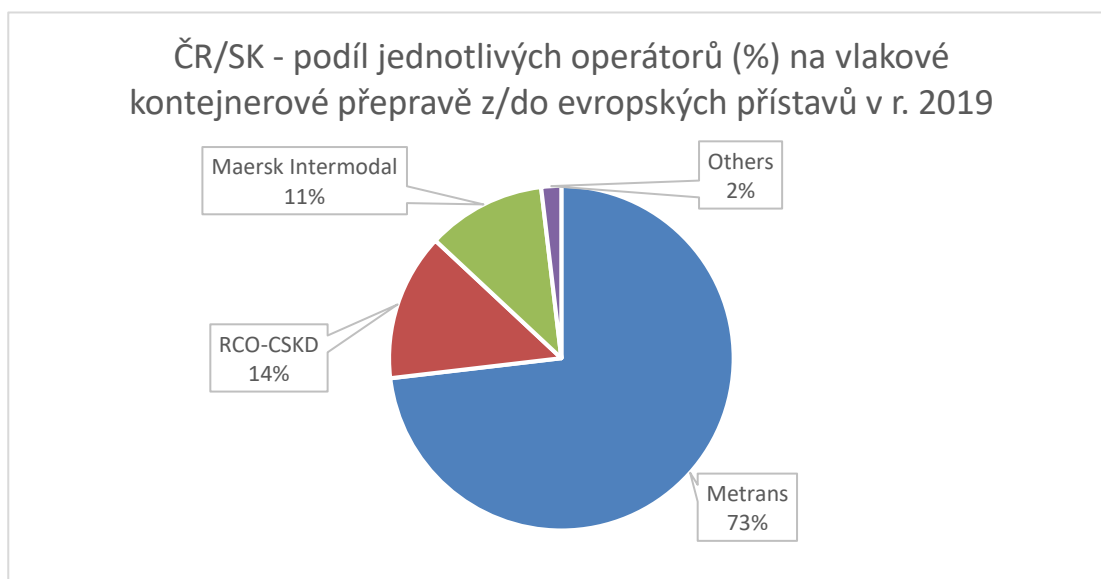


Zdroj: (Ministerstvo dopravy, 2018)

Obr. 3 Provozovatelé terminálů v ČR

V kontextu informace, že v českém prostředí jasně převládají soukromé terminály, tento detailnější pohled již jasně naznačuje také které společnosti na českém malém teritoriu jasně dominují v oblasti poskytování intermodálních služeb.

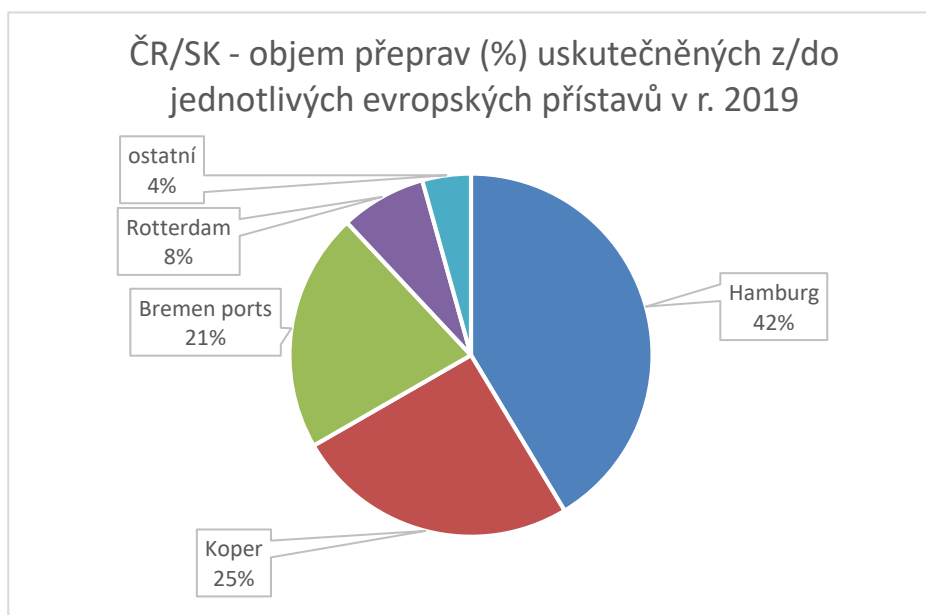
Tuto skutečnost ostatně názorně dokládá i následující obrázek 4, znázorňující objem přeprav uskutečněných jednotlivými tuzemskými operátory z/do evropských přístavů a terminálů v ČR/SK (import i export) za rok 2019.



Zdroj: Interní zdroj MSC

Obr. 4 Objemy kontejnerových přeprav dle operátorů, CZ/SK terminály a evropské přístavy

Přičemž z hlediska hlavního proudu námořního exportu/importu do/z ČR a Slovensko zůstávají i nadále německé severní přístavy Hamburg a Bremerhaven, jak dokládá následující obrázek 5.



Zdroj: Interní zdroj MSC

Obr. 5 Podíl evropských přístavů na exportu/importu z/do ČR/SK

Dále budou stručně představeni nejvýznamnější provozovatelé.

1.6.1 METRANS, a.s.

Společnost METRANS, a.s. (dále jen Metrans) je dceřinou společností německé skupiny Hamburger Hafen und Logistik (dále jen HHLA), která je dnes jejím jediným vlastníkem/akcionářem (Justice.cz, 2020). Společnost HHLA tvoří podskupiny Realitní kancelář a Přístavní Logistika, která má na starosti hlavní činnosti související s přístavem.

Spol. Metrans se od svého založení v roce 1991 postupně vypracovala až na největšího operátora kombinované dopravy v ČR, kterým je dnes. Je lídrem na trhu přepravy námořních kontejnerů z přístavů do vnitrozemí pro střední, východní a jihovýchodní Evropu. Metrans nabízí kompletní zákaznický servis,

zahrnující nákladní dopravu, celní odbavení, skladování kontejnerů a další náležitosti.

Metrans je nejen provozovatelem kontejnerových terminálů, ale zároveň i operátorem kombinované dopravy s vlastní početnou flotilou lokomotiv a vagónů. V případě vagónů přišli dokonce i s návrhem vlastní platformy kontejnerového vagónu a při přepravách dnes tyto vagóny, vyrobené podle vlastního návrhu, také používají. Tyto vagóny jsou kratší a lehčí o téměř 4 t, při současném zachování jeho ložné kapacity a nosnosti. Zároveň jsou tyto vagóny zajištěny proti neoprávněnému otevření kontejneru (zabezpečeny proti vykradení). V případě přistavení celé vlakové soupravy, za použití právě těchto jimi navržených železničních vozů, tak dokáží přepravit o celkem 4 TEU⁶ a 92 t nákladu více (včetně hmotnosti kontejneru) oproti běžně používaným vozům, které například používá národní dopravce ČD Cargo. V objemu jimi přepravovaných nákladů se jedná o významný náskok.

Metrans svoji síť u nás budoval postupně. Klíčovými milníky v rozvoji společnosti bylo otevření terminálu v Praze, jehož kapacitu postupným přebudováním rozšířil až na současných 17,5 tis. TEU. Svoji celkovou plochou 420 tis. m² a 270 tis. m² plochy pro uskladňování kontejnerů je tak dnes pražský terminál největším překladištním terminálem ve střední a východní Evropě.

Na terminálu v Praze je položeno celkem 12 km železniční trati a vybudováno 13 kolejíšť – 7 x 600 m dlouhých, 6 x 350 m dlouhých a 2 x 550 m dlouhých. Kolejistiště obsluhuje 5 železničních portálových jeřábů, které dokáží pomocí výhybek do určité míry mezi jednotlivými kolejistišti také přejíždět a 9 reachstackerů, manipulačních vozíků, které zvládnou velmi rychle převézt plný/prázdný kontejner a vyskládat je až do 7-mi řad na sobě. V době špičky tak zde zvládnou odbavit (nakládat/vykládat) až 10 vlakových souprav současně.

Dalším významným mezníkem v rozvoji společnosti bylo zprovoznění terminálu v České Třebové, který byl otevřen na začátku roku 2013. Česká Třebová má již z historie zakódovanou svoji tradici významného železničního uzlu a pro Metrans tak svou polohou umožnila přirozené propojení západu republiky dále na východ

⁶ TEU z angl. Twenty-foot Equivalent Unit. Jednotka pro objem kontejnerové přepravy. Jedno TEU je ekvivalentem jednoho ISO 20-ti stopého kontejneru.

se Slovenskou republikou až na jih Evropy, čímž vznikla kompaktní trasa spojující evropské severní přístavy s jižními evropskými přístavy.

V současnosti je Metrans v ČR vlastníkem pěti terminálů a na šestém, v Ústí nad Labem, je provozovatelem. Při pohledu do mapy na geografické umístění jednotlivých terminálů je vidět, že strategicky pokrývá všechny regiony. Díky vlastní ucelené síti kontinentálních železničních linek, která byla systematicky budována pro napojení na stěžejní trasu severní přístavy (Bremerhaven/Hamburg) – Praha – Česká Třebová – Dunajská Streda – jižní přístavy (Koper/Rijeka), tak společnost svým zákazníkům poskytuje skutečně vysoce kvalitní a kompletní intermodální služby. Tohoto propojení severu a jihu využívají také další terminály, které společnost Metrans v okolních zemích přímo vlastní nebo provozuje prostřednictvím dceřiných společností – jsou to terminály v Polsku, na Slovensku, Maďarsku, Rakousku a Německu. K dnešnímu dni jich je již celkem 16, včetně těch v ČR (METRANS, a.s., 2020).

1.6.2 České přístavy, a.s.

Společnost České přístavy, a.s. (dále jen ČP) provozují veřejné přístavy v Praze, Mělníku, Kolíně a v Ústí nad Labem (prostřednictvím své dceřiné společnosti T-Port, spol. s r.o.). Provozovaná přístaviště mají povahu veřejných přístavů, protože ČP ve svých přístavech umožňuje také stání pro soukromá plavidla. Komerční činnost přístavu se tak mnohdy prolíná s jeho využíváním pro rekreaci a vodní sporty.

ČP kromě toho disponuje také vlastní plavební flotilou, kterou zabezpečuje jak vnitrostátní, tak i zahraniční plavby. Lodě i přístaviště jsou svou povahou uzpůsobeny především pro převoz a překládku sypkých komodit (České přístavy, a.s., 2020).

Samotný mělnický přístav je veřejným přístavem a trimodálním terminálem. Přístav zajišťuje překládku zboží mezi vodní, silniční a železniční dopravou a svým charakterem slouží především pro manipulaci nadrozměrných nákladů (investičních celků), stavebních materiálů a nejrůznějších hromadných komodit, včetně agrárních produktů. Avšak z hlediska jeho využití pro kontejnerovou přepravu (převážně z důvodů, které již byly uvedeny výše, tedy splavnost řek a způsobilost lodí

pro přepravu kontejnerů), na které je tato práce zaměřena, je jeho význam nedůležitý.

1.6.3 Rail Cargo Operator – CSKD s.r.o.

Jedním z dalších subjektů působících v areálu mělnického přístavu, vlastněný ČP, je společnost Rail Cargo Operator – CSKD s.r.o. (dále jen RCO).

Společnost RCO byla založena v roce 1992, jako ČSKD INTRANS s.r.o., po privatizaci státního podniku Intrans s.p. 100% vlastníkem RCO je společnost Rail Cargo Austria Aktiengesellschaft (Justice.cz, 2020).

RCO tak patří do koncernu Rail Cargo Group, což je nákladní divize společnosti ÖBB, tedy rakouského národního železničního dopravce pro osobní a nákladní dopravu.

RCO svůj terminál přestěhovalo do Mělníku teprve počátkem roku 2016, kdy museli opustit terminál v Praze Žižkově. Nyní má zde k dispozici přibližně 31 tis. m² zpevněné plochy pro uskladňování a překládku kontejnerů. Celkem 3 kolejiště – 1 x 400 m dlouhé a 2 x 750 m dlouhé, tyto však zde byly vybudovány až po rozšíření terminálu v roce 2017. Svou kapacitou zvládne RCO na terminálu odbavit až 8 vlaků za den.

RCO, jako součást skupiny Rail Cargo Group, těží z hustého železničního spojení celého koncernu, pokrývající celou Evropu. Ze své lokality v Mělníku se specializuje především na spojení do/z německých přístavů na severu – Bremerhaven a Hamburk a přístavů na jihu – Koper, Terst a Rijeka. Dopravcem vlaků na území ČR je ČD Cargo (Rail Cargo Group, 2020).

1.6.4 Star Container s.r.o.

Společnost Star Container s.r.o. (dále jen SC) je dceřinou společností Maersk Czech Republic s.r.o. (dále jen Maersk CZ), která je jejím 100% vlastníkem.

Společnost Maersk CZ je českou agenturou dánského rejdaře Maersk Line (dále jen ML), jenž je součástí konglomerátu společností sdružených pod názvem A.P. Moller-Maersk Group (dále jen APM-Maersk) a působí v ČR již od roku 1991.

Sama společnost SC není operátorem kombinované dopravy. Pro Maersk CZ v mělnickém přístavišti ale zajišťuje veškeré intermodální služby související

s manipulacemi, opravami, monitorováním a skladováním plných a prázdných kontejnerů.

Maersk CZ je tak prostřednictvím své dcery druhou společností, která našla útočiště v mělnickém přístavišti, v areálu ČP, po nuceném opuštění žižkovského terminálu v Praze. Všechny tři subjekty (ČP, RCO i Maersk CZ) zde provozují své překladiště odděleně.

Překladiště, která provozuje Maersk CZ, ať už přímo nebo zprostředkovaně, jsou tzv. uzavřenými překladišti a slouží pouze pro přepravy posílané v síti ML. Kromě mělnického terminálu to jsou v České republice překladiště také v Paskově a v Brně a ve Slovenské republice pak v Bratislavě, Dunajské Středě a v Košicích (Maersk Czech Republic, 2020).

1.6.5 Česko – saské přístavy s.r.o.

Společnost Česko – saské přístavy s.r.o. (dále jen ČSP) byla založena v roce 2002 a je dceřinou společností společnosti Sächsische Binnenhäfen Oberelbe GmbH (SBO), která je jejím 100% vlastníkem. SBO je státním podnikem (Justice.cz, 2020).

ČSP je vlastníkem a zároveň i provozovatelem dvou trimodálních terminálů v ČR – jsou to terminály v Lovosicích a Děčíně.

V obou případech se jedná o vnitrozemní přístavní terminály s přímým železničním spojením a blízkým napojením na silniční dopravu. Oba terminály tak mají ideální podmínky pro přechod zboží mezi vodní, železniční a silniční dopravou.

Svým vybavením a zařízením se oba terminály řadí mezi skutečně moderní a výkonná trimodální překladiště. Zaměřením jsou pak uzpůsobeny spíše pro překládku a logistiku hromadných komodit. Např. lovosický terminál v minulosti sloužil především jako překladiště uhlí pro Chvaletickou elektrárnu. Tuto charakteristiku si terminály zachovaly dodnes.

Dnes však v překládce na těchto terminálech jednoznačně dominují:

zemědělské komodity:

- obilí,
- řepka,
- kukuřice,

- sójový šrot (krmné směsi),

a nadrozměrné náklady (investiční celky):

- parní turbíny,
- generátory,
- transformátory,
- zařízení a komponenty větrných elektráren apod (Česko – saské přístavy s.r.o., 2020).

Třebaže hlavní proud v poskytování intermodálních služeb v ČR spočívá v přepravě námořních kontejnerů a doprovodnými službami, ČSP se naopak maximálně zaměřuje na oblast služeb v multimodální přepravě, kde může a využívá výhod plynoucích ze specifík jimi provozovaných terminálů. Protože je zaměřením této práce na oblast intermodální přepravy, nikoli na multimodální přepravu, stojí ČSP stranou zájmu autora.

1.6.6 PKP CARGO INTERNATIONAL a.s.

Společnost PKP CARGO INTERNATIONAL a.s. (dále jen PKP) provozuje v Paskově terminál o rozloze 70 000 m², s kapacitou 4 800 TEU a s kolejemi o délce 3 x 270 m a 2 x 375 m.

Dnes je výhradním vlastníkem společnosti PKP polská společnost PKP CARGO S.A. (PKP CARGO INTERNATIONAL a.s., 2020)

1.7 Důvody pro přepravu prázdných kontejnerů

Charakteristickým rysem kontejnerové dopravy je skutečnost, že ve vnitrozemí vždy existuje buď přebytek kontejnerů v dovozu, nebo jejich nedostatek ve vývozu. Na terminálech ve vnitrozemí tak neustále vznikají rozdíly v počtech potřebných kontejnerů, které se již „samy“ vrátily na depo a jsou připraveny opět pro export a v potřebném počtu kontejnerů, které jsou na dané období nutné k zajištění potřeb exportů.

Aby agenturní kanceláře, které pro rejdaře ve vnitrozemí pracují, nemusely omezovat exporty z důvodu chybějících kontejnerů na jednotlivých depech nebo aby nedošlo k omezení, případně v krajním případě až k zastavení činnosti terminálu z důvodu jeho přeplnění prázdnými kontejnery, musí tato kancelář zajistit

požadovaný druh a počet kontejnerů převozem z jiného depa, případně jeho dovozem/odvozem z/do námořního terminálu – tzv. repositioning⁷. K tomu opět využívá služeb intermodální přepravy.

Intermodální přeprava tak pro rejdaře není vždy jen o přepravě zboží (carga). Železniční soupravy jsou naopak zcela běžně doplňovány prázdnými kontejnery, které se vozí z a do přístavů nebo také mezi jednotlivými terminály ve vnitrozemí. Každý rejdař tak doplňuje mezi kontejnery s nákladem také prázdné kontejnery. Nejde při tom o pouhé doplnění nebo jen využití volné kapacity vlakové soupravy. Dokonce jsou běžně vypravovány i celé vlaky, které převáží pouze prázdné kontejnery.

Z ekonomického hlediska je pro rejdaře převoz prázdného kontejneru pouze nákladem, který negeneruje zisk. Zatímco z pohledu operátora intermodální přepravy je přeprava i prázdného kontejneru „zboží.“ Proto rejdaři náklady na repositioning velmi pečlivě sledují, protože se promítají do celkových nákladů na intermodální dopravu a tím pádem také určitým způsobem do cenové nabídky pro koncového zákazníka.

Pouze udržování optimální balance nejběžněji používaných typů kontejnerů na jednotlivých terminálech umožňuje pružně reagovat na poptávku zákazníků a tím zajištění služby pro zákazníka.

Tato skutečnost predikuje možné důvody, které brání rejdařům ve využívání C/H. Nicméně, jak bude popsáno v následující kapitole, rejdaři s dnes významným podílem na trhu rozšiřování svých služeb pro zákazníky, tedy služby překračující služby spojené výhradně s námořní přepravou, tuto variantu jednoznačně upřednostňují.

⁷ Repositioning – z angl. přemístování, v tomto případě vždy výhradně myšleno zajištění přesunu potřebného počtu prázdných kontejnerů tam, kde budou dále využity.

2 Námořní přeprava a její vývoj

Stejně tak jako intermodální přeprava popsaná v předchozí kapitole, také námořní přeprava prošla značným vývojem. V dnešní době se rejdaři nesoustředí pouze převážně na přepravu z přístavu do přístavu, tzv. pier-to-pier transportation⁸. Stejně tak jako v ostatních segmentech dopravy, tak i v námořní přepravě zákazníci požadují ucelený balík přepravních služeb. V posledních letech tak některé rejdařské společnosti ke své základní službě postupně začaly svým zákazníkům nabízet také další doplňkové služby, jako například doručení až do vnitrozemí, tedy kompletní logistické služby s doručením door-to-door (viz vysvětlení C/H výše). Na tuto skutečnost úzce navazují další služby – v oblasti provozu terminálů, skladování kontejnerů, konsolidace zásilek, vylívání zásilek atp.

Některé rejdařské společnosti se tak začaly postupně více začleňovat do intermodálních operací a díky strategickým akvizicím pronikaly do provozování přístavních terminálů pod vlastním jménem a později i dep a terminálů ve vnitrozemí. Šlo o snahu odlišit se mezi ostatními rejdaři – poskytovateli čistě námořních služeb. Jejich záměrem bylo být svým zákazníkům blíže, zvýšit kontrolu nad celým logistickým řetězcem a podobně.

2.1 Formy spolupráce mezi rejdaři

Důvody ke spolupráci mezi rejdaři jsou v první řadě jednoznačně ekonomického charakteru, za účelem získání konkurenční výhody na určitých námořních relacích, zkvalitnění poskytovaných služeb i snížení nákladů na budování finančně náročné infrastruktury (Beresford, Pettit, 2017).

Uvedený přehled uvádí některé příklady uzavíraných forem spolupráce mezi rejdaři:

- Vessel Sharing Agreement – jedná se o formu spolupráce učiněnou mezi rejdaři o vzájemném využívání svých služeb a přepravních kapacit (slotů) na určitých námořních trasách za použití určitého počtu lodí v domluveném poměru. Velikost těchto slotů, které jsou v každém z přístavů k dispozici pro nakládku a vykládku, kde loď zastavuje, se dle domluveného poměru

⁸ Pier-to-pier transportation – z angl. přeprava od mola k molu

může různě lišit (Manaadiar, 2011). Jednotlivý rejdaři na základě této dohody tak i nadále zůstávají samostatnými podnikatelskými subjekty.

- Slot charters – je obdobou již zmíněného Vessel Sharing agreementu, avšak s tím rozdílem, že v tomto případě se sloty nesdílí, nýbrž kupuje se jejich určitý počet (v případě potřeby).
- Aliance – propojení často menších i větších rejdařů, jejichž aktivity se vzájemně doplňují. Tato skutečnost má vliv na celkové rozšíření portfolia nabízených služeb a zároveň i teritoriální působnost celé aliance. Společně tak např. provozují námořní nebo kontejnerové terminály, společně investují do infrastruktury za účelem zkvalitnění služeb pro zákazníky apod. Zároveň je současně zachována samostatnost jednotlivých členů, jako podnikatelských subjektů (Novák, Kolář, 2015). V současnosti nejvýznamnějšími námořními aliancemi jsou:
 - 2M (MSC + Maersk Line),
 - Ocean Alliance (CMA+COSCO+Evergreen+OOCL),
 - The alliance (Hapag-Lloyd+KLINE+MOL+NYK+Yang Ming).

2.2 Vývoj přepravní kapacity kontejnerových lodí

S požadavkem na zvyšování úspor z rozsahu souvisí i budování velkokapacitních kontejnerových lodí. Prostřednictvím rejdařských aliancí a sdíleným lodním slotům (VSA) jsou nákladní kapacity dnes i těch největších kontejnerových lodí (tzv. ULCV⁹) zaplňovány a s úspěchem jsou nasazovány na nejvytíženější lodní trasy. Za 63 let, od doby, kdy v roce 1956 zahájila námořní kontejnerovou přepravu vůbec první kontejnerová loď na světě – Ideal X s kapacitou 96 TEU, do roku 2019, ve kterém byla naopak uvedena do provozu prozatím největší kontejnerová loď – MSC GÜLSÜN s kapacitou 22 960 TEU, se přepravní kapacita lodě zvýšila 239x.

S výstavbou lodí typu ULCV přišla jako první společnost Maersk Line v roce 2006, kdy byla uvedena do provozu Emma Maersk, tzv. E class vessel. Emma Maersk byla první lodí s přepravní kapacitou větší jak 14 770 TEU, z celkového počtu osmi provozovaných lodí tohoto typu. V roce 2013 společnost Maersk Line představila

⁹ ULCV – zkratka z angl. Ultra Large Container Vessel – velmi velké kontejnerové lodě. Tímto termínem jsou označovány lodě s přepravní kapacitou větší než 14 500 TEU.

novou generaci lodě – Tripple E class, s přepravní kapacitou přesahující 18 000 TEU. Tripple E je odvozeno z konstrukčních principů této třídy lodí – tj. Economy of Scale, Energy Efficient, Environmentally Improved. Celkem má Maersk Line ve své flotile dvacet lodí tohoto typu. O pouhé čtyři roky později pak Maersk Line představila druhou generaci lodí Tripple E class, s kapacitou převyšující 20 500 TEU.

Jedním z faktorů, který později významně umožnil další nárůst přepravní kapacity lodí bylo rozšíření Panamského průplavu v roce 2016.

Společnost Maersk Line si dlouhodobě udržovala prvenství ve velikosti provozovaných lodí až do roku 2019, kdy byla do provozu uvedena loď MSC GÜLSÜN společnosti Mediterranean Shipping Company (dále jen MSC) s přepravní kapacitou více jak 23 000 TEU. MSC Gülsün je první z celkem jedenácti lodí objednaných společností MSC této velikosti.

Tabulka 4 zobrazuje přehled námořních kontejnerových lodí z hlediska vývoje jejich přepravovaného objemu.

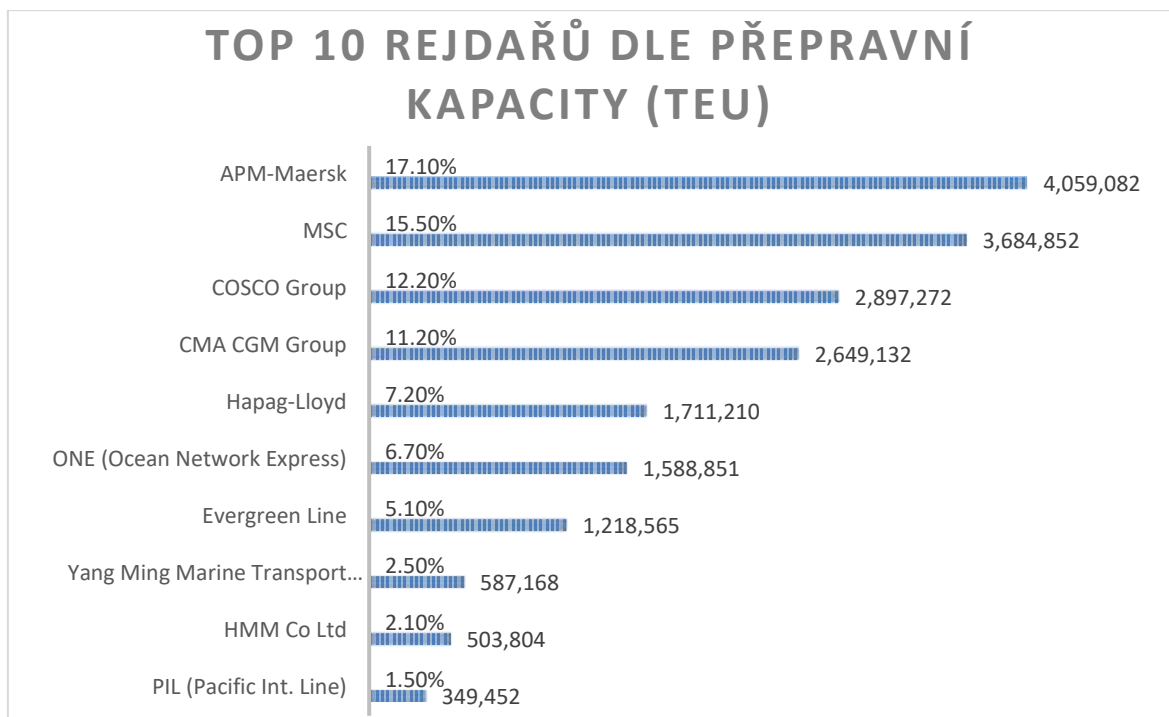
Tab. 4 Vývoj kontejnerových lodí dle TEU

Rok	TEU	Jméno lodí	Provozovatel
1956	96	IDEAL X	Pan-Atlantic Steamship
1957	395	GATEWAY CITY	Pan-Atlantic Steamship
1960	490	HAWAIIAN CITIZEN	Matson
1962	833	ELIZABETHPORT	Sea-Land Service
1966	1 066	TRENTON	Sea-Land Service
1968	1 210	AMERICAN LANCER	US Lines
1969	1 512	ENCOUNTER BAY	Overseas Containers Ltd
1970	1 556	DART EUROPE	Dart Container Line
1971	2 050	EUROLINER	Seatrains Lines
1972	3 010	HAMBURG EXPRESS	Hapag-Lloyd
1981	3 430	FRANKFURT EXPRESS	Hapag-Lloyd
1984	4 234	AMERICAN NEW YORK	US Lines
1988	4 814	MARCHEN MAERSK	Maersk

Rok	TEU	Jméno lodi	Provozovatel
1994	4 953	NYK ALTAIR	NYK Line
1995	5 344	OOCL CALIFORNIA	OOCL
1996	7 403	REGINA MAERSK	Maersk
1997	8 200	SOVEREIGN MAERSK	Maersk
2000	8 400	CORNELIUS MAERSK	Maersk Sealand
2003	8 650	AXEL MAERSK	Maersk Sealand
2005	9 500	GUDRUN MAERSK	Maersk Sealand
2006	15 550	EMMA MAERSK	Maersk
2012	16 020	CMA CGM MARCO POLO	CMA CGM
2013	18 340	MAERSK McKINNEY MOLLER	Maersk
2014	18 982	CSCL GLOBE	China Shipping
2015	19 870	BARZAN	UASC
2017	20 568	MADRID MAERSK	Maersk
2017	21 413	OOCL HONG KONG	OOCL
2019	23 756	MSC GÜLSÜN	MSC

Zdroj: (Alphaliner, 2019)

Podíváme-li se na to, jaký tržní podíl dnes zaujímá předních 10 rejdářů na světě z pohledu TEU jejich námořní flotily, viz obrázek 6, lze vidět, že APM-Maersk společně s MSC (aliance 2M) společně tvoří podíl na trhu s více jak 32 % veškeré přepravní kapacity. Prvních 10 potom společně tvoří tržní podíl více než 81 % celkové přepravní kapacity.



Obr. 6 Top 10 rejdařů dle přepravní kapacity

Zdroj: (Alphaliner, 2020)

2.3 Některé významné rejdařské společnosti

Na následující části textu budou krátce představeny některé významné rejdařské společnosti současnosti.

2.3.1 A.P. Moller – Maersk

Společnost A.P. Moller – Maersk (dále jen APM Maersk) byla původně založena jako rodinná firma zabývající se námořní přepravou v roce 1904, v Dánsku. Sídlem společnosti je Kodaň.

Společnost začínala jako přepravní námořní společnost, později od roku 1962 začala podnikat také v oblasti energetiky díky získané koncesi na průzkum a těžbu podzemních nerostných surovin, zejména ropy a zemního plynu.

K postupnému rozvoji a posilování významu společnosti docházelo v důsledku strategických akvizic, kterými byli nejprve koupě rejdařské společnosti EACBen Container Line v roce 1993, poté spol. Safmarine (která ovšem dále podniká pod svým jménem), Sea-Land Service Inc. v roce 1999, P&O Nedlloyd v roce 2005 a naposledy Hamburg Süd v roce 2017, kterými si APM Maersk upevnila svou dominantní pozici na moři z hlediska počtu lodí a také celkové přepravní kapacity.

Díky převzetí společnosti Sea-Land si společnost Maersk line také významně rozšířila své portfolio vlastněných terminálů a nabízených intermodálních služeb. V roce 2001 je potom převedla pod název APM Terminals jako samostatnou jednotku zajišťující přístavní a vnitrozemskou infrastrukturu.

Významnými segmenty, kde Maersk line dnes působí tak jsou (A.P. Moller – Maersk, 2020):

- námořní přeprava,
- námořní terminály,
- logistika a logistické služby,
- výroba kontejnerů.

2.3.2 Mediterranean Shipping Co.

Spol. Mediterranean Shipping Co. (dále jen MSC) je soukromá námořní společnost se sídlem ve švýcarské Ženevě a je uznávaným světovým lídrem v oblasti poskytování mezinárodní námořní dopravy.

Společnost si od svého založení v roce 1970 panem Gianluigi Apontem, který tehdy se svým jediným plavidlem začal provozovat nákladní námořní linku mezi Evropou a Afrikou, významně rozrostla a dodnes si stále zachovává charakter rodinné společnosti.

Dnešní MSC se skládá z divize „Cargo“ a „Passenger.“

V divizi „Cargo“ se společnost vypracovala až na pozici světového lídra v globální přepravě kontejnerů a z pohledu přepravní kapacity celé své námořní flotily se potom jedná o druhou největší přepravní společnost na světě. V roce 2019 pak získala, již po třetí v řadě za sebou, prestižní ocenění „Container Line of the Year,“ kterou organizuje společnost Lloyd's Loading List Global Freight Awards.

MSC divize „Cargo“ dnes představuje:

- 520 lodí,
- zajišťuje spojení na 200 pravidelných námořních linkách,
- zaměstnává 70 tis. zaměstnanců ve 155 zemích a 493 kancelářích po celém světě,

- provozuje 70 námořních terminálů,
- 21 mil. TEU přepravených ročně (2019).

Prostřednictvím vlastní sítě námořních linek a logistických partnerů, nabízí společnost MSC svým zákazníkům kompletní logistické služby a doručení jejich zásilek po celém světě.

Nejčastěji využívanou přepravní službou je přeprava tzv. „Dry Cargo.“ Jedná se o přepravu produktů z nejrůznějších oblastí průmyslových sektorů od přepravy nebezpečného zboží až po přepravu zemědělských komodit ve speciálních chladicích kontejnerech. Stejně tak dobře ale dokáže zajistit i spolehlivou přepravu a doručení nadrozměrných nákladů nebo hromadných komodit.

Díky znalosti místních podmínek a specifik jednotlivých zámořských destinací MSC svým zákazníkům, společně s přepravou, dodává také poradenství týkající se specifik a faktorů, ovlivňujících přepravu konkrétní zásilky, jakými například jsou:

- podmínky na daných terminálech,
- informace o konkrétních celních procedurách v zemi importu/exportu,
- informace o místních omezeních a podmínkách dovozu/vývozu,
- dopravní infrastrukturu v konkrétní zemi apod.

Samozřejmostí jsou kompletní celní služby nebo kontrolní převažování kontejnerové zásilky.

Současně, nad rámec samotného přepravního servisu, nabízí pro své klienty také výhodné služby v oblasti skladování a uskladnění zboží. To se týká nejen skladování samotného kontejneru, ale také balení nebo přebalení a paletizace zboží a stává se tak přímo partnerem finálního distribučního řetězce zákazníka (MSC, 2020).

MSC je jednou z mála společností, jejíž celá provozovaná flotila včetně jednotlivých agentur má své procesy certifikovány dle normy ISO 9001 (management kvality), dle ISO 14001 (norma environmentálního managementu pro kontrolu a snižování dopadů podnikání na životní prostředí) a ISO 50001 (systém managementu hospodaření s energií).

Neméně zanedbatelnou oblastí, kde se MSC významně angažuje je jeho společenská odpovědnost k životnímu prostředí. Ochrana životního prostředí je důležité téma v mnoha podnikatelských oblastech, ale tím spíše u velké globální společnosti, kterou je MSC.

V rámci širšího strategického rozhodnutí, vycházejícího z odpovědného přístupu společnosti k udržitelnosti a ochraně životního prostředí a řešení problému změny klimatu, tak například společnost MSC dokončila svůj program modernizace více než 250 lodí ve své stávající flotile nejnovějšími ekologickými technologiemi. Jedná se o vůbec největší investiční program modernizace zaměřený na ekologičnost námořní kontejnerové dopravy v tomto odvětví.

Program spočívá v investicích do nízko-uhlíkových technologií, do nejnovějších dostupných odsiřovacích systémů pro čištění výfukových plynů, do výstaveb nových lodí v souladu s nejmodernějšími inovacemi z oblasti strojírenství a designu za účelem dosažení optimální účinnosti a dále dodatečných programů pro zvýšení výkonu, palivové efektivity a bezpečnosti pro posádku, životní prostředí a náklad zároveň u stávající flotily (MSC sustainability report, 2018).

Zároveň společnost aktivně prosazuje implementaci i alternativních zdrojů paliva pro své lodě jako je LNG (zkapalněný zemní plyn) nebo bio paliva. Například, v kontextu výše uvedeného závazného prohlášení a na základě úspěšných testů s používáním bio složky obsažené v palivech, které byly prováděny od začátku roku 2019 na lodích naplouvajících do nizozemského Rotterdamu, tak dnešní podíl bio složky na těchto lodích, pocházející z odpovědných zdrojů, je již 30 %. Při používání takového směsného paliva je očekávané odhadované snížení absolutních emisí CO₂ o 15 – 20 % (Container news, 2019).

2.3.3 China COSCO SHIPPING Lines Co., Ltd

Společnost China COSCO SHIPPING Lines Co., Ltd (dále jen COSCO Shipping Lines) je součástí COSCO SHIPPING Group, která je dceřinou společností COSCO SHIPPING Holding Co., Ltd, což je čínská státní rejdářská a logistická společnost.

COSCO Shipping Lines je opět ze skupiny rejdářů, který svými integrovanými logistickými službami a službami dodavatelského řetězce pro své zákazníky výrazně překračuje rámec běžných námořních služeb. Kromě námořních služeb zajišťuje také kompletní servis služeb od nadrozměrných nákladů po kusové

námořní zásilky, včetně zabalení zboží přímo u zákazníka, celního odbavení zásilky až po doručení ke dveřím – služba Door-to-Door (China COSCO SHIPPING Corporation Limited, 2020).

Zatímco konkurenční boj při budování terminálů a vlastní intermodální infrastruktury operátorů kombinované dopravy u nás vedl především k upevnování si vlastní pozice na úkor ostatních poskytovatelů působících na trhu, tak v případě rejdařských společností docházelo ke spolupráci v podobě strategických aliancí za účelem zvýšení společného podílu na vybraných námořních trasách, ze kterých mají prospěch koneční zákazníci v podobě zkvalitnění a rozšíření nabízených služeb protože členové těchto aliancí se zavazují dodržovat domluvená pravidla, která se mimo jiné vztahují i na cenové strategie.

3 Analýza současného stavu zajištění intermodální přepravy v MSC CZ

3.1 Profil společnosti MSC Czech Republic organizační složka

Společnost MSC Czech Republic organizační složka (dále jen MSC CZ) je odštěpným závodem zahraniční právnické osoby. Zřizovatelem této organizační složky je MSC Germany S.A. & Co.KGm. Společnost byla založena dne 3. února 2006 v Praze, a v současné době sídlí na adrese: Plzeňská 3351/19, Praha 5 – Smíchov (Justice.cz, 2020).

MSC CZ podniká „v oblasti zasilatelství, zprostředkování obchodu a služeb“ (Výroční zpráva MSC CZ, 2019, str. 3). Společnost zajišťuje služby mezinárodní námořní přepravy Dry cargo, Reefer cargo, Project cargo, a také intermodální vnitrozemní přepravní služby. Dále se zabývá skladováním a řešením pro uskladnění zboží, vyclíváním zásilek a pronájemem kontejnerů – viz obrázek 7 (Intranet MSC CZ, 2020).

MSC CZ řídí svou vnitropodnikovou politiku prostřednictvím systému managementu kvality ISO 9001. Ve své výroční zprávě za rok 2018 uvádí „počet zaměstnanců 69“ (Výroční zpráva – MSC CZ, 2019, str. 4). Zajišťuje příjemné a zdravé pracovní prostředí, různými motivačními prostředky nabízí svým zaměstnancům možnosti podílet se na budování originální firemní kultur a také umožňuje čerpání systému zaměstnaneckých benefitů v kontextu myšlenky uplatňované v celé společnosti MSC – Rodinná firma. Zároveň se aktivně angažuje také v charitativní činnosti a je pravidelným organizátorem charitativní akce pro nadační fond Kapka naděje.

Ekonomická stabilita firmy je dána také strategickým řízením, které je podpořeno provázaností se zřizovatelem. Následující přehled předkládá základní finanční ukazatele hospodaření za rok 2018 se současným porovnáním předchozích dvou let.

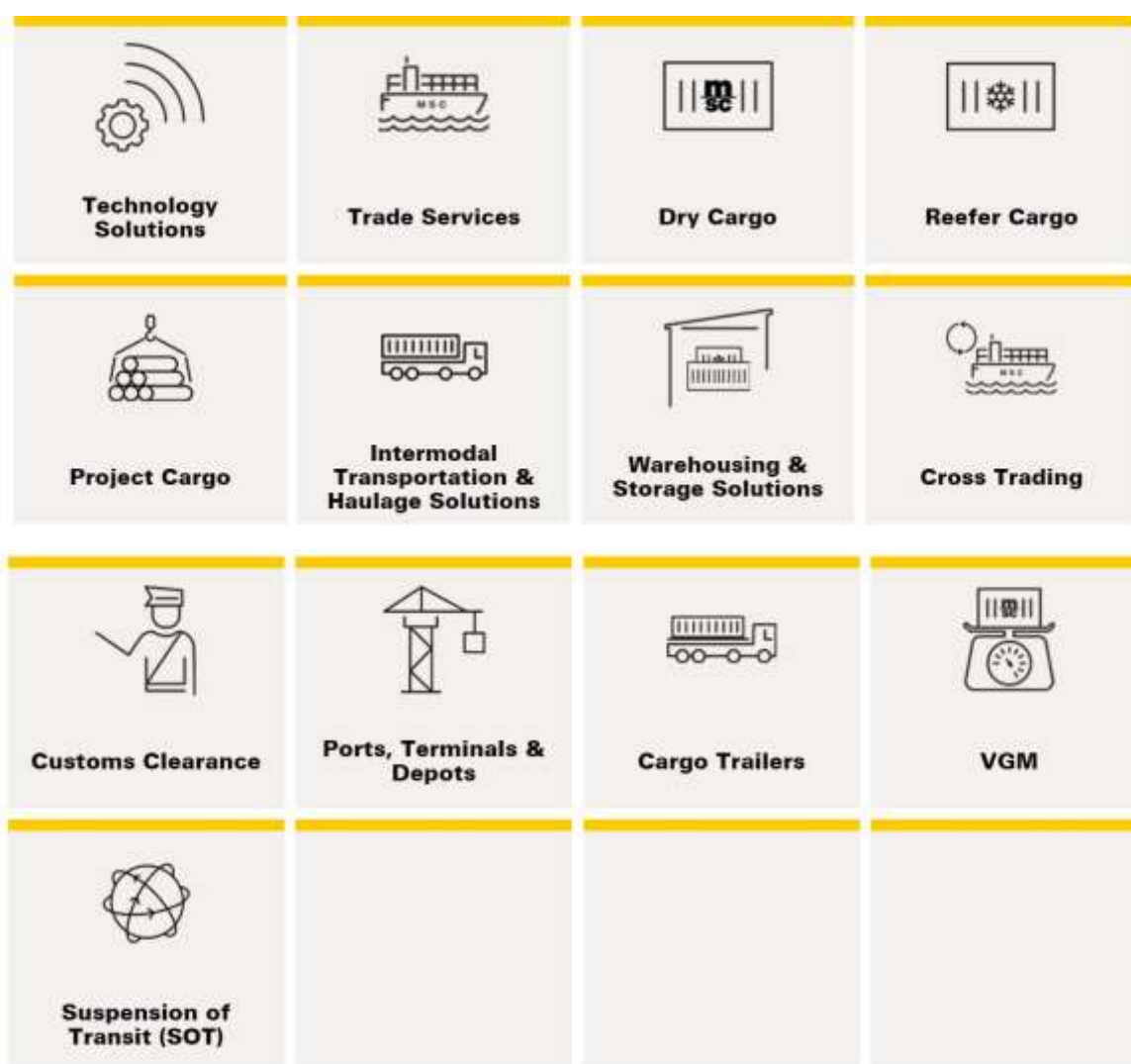
Tab. 5 Základní finanční ukazatele hospodaření za období 2016 – 2018

Údaje v tisících Kč	2016	2017	2018
Provozní výnosy celkem	65 576	73 221	85 166
Provozní náklady celkem	63 028	68 798	81 535

Údaje v tisících Kč	2016	2017	2018
Provozní výsledek hosp.	2 548	4 423	3 631
Výsledek hospodaření	1 692	1 662	2 133
Aktiva celkem	49 295	49 736	55 237
Vlastní kapitál	38 557	40 219	42 351

Zdroj: Interní zdroj MSC CZ

MSC CZ jako člen celosvětové skupiny MSC se v souladu s vizí nadnárodní společnosti zaměřuje na uspokojování velkého množství potřeb všech zákazníků.



Zdroj: Interní zdroj MSC CZ

Obr. 7 Portfolio nabízených služeb společnosti MSC CZ

3.2 Dlouhodobý projektový záměr společnosti

MSC CZ realizuje vlastní interní projekt, jehož cílem je zřízení a využívání trasy v intermodálním režimu ze severní Moravy a západní části Slovenska do italského přístavu Trieste. Společnost na této trase zařizuje vlastní intermodální servis a vlakové spojení s průměrnou frekvencí pět krát týdně v importním i exportním směru.

Společnost chce navázat na tento úspěšný produkt a zrealizovat podobnou službu také z oblasti severních Čech, kde má společnost dlouhodobě široké portfolio stabilních zákazníků. Severní Čechy mají současně potřebnou infrastrukturu pro výhodné navazující železniční napojení na německé severní přístavy. V současné době je výtěžnost této trasy v řádu objednávek přepravy vlaků na týdenních bázích pro importní i exportní směr.

Společnost má zároveň v současné době k dispozici již značné množství analytických dat, která mohou ukázat smysluplnost a efektivnost zamýšleného projektu a potvrdit nebo naopak vyvrátit původní domněnku ohledně jeho celkové ekonomické výhodnosti.

Pro další analýzu, která by ukázala, zda zajišťovat intermodální přepravu ve vlastní režii (jejíž ekonomická výhodnost je primárně determinována schopností dlouhodobě zajišťovat vytížení vlakové soupravy) nebo nadále pouze jen využívat služeb provozovatelů intermodální přepravy na této trase, tzv. na klíč, byla zvolena metoda SWOT.

Naléhavost řešit tuto otázku je dáno skutečností, že v druhém případě MSC CZ nemá možnost podílet se na stanovení nebo ovlivňování ceny nabízené služby a s tím spojeného značného rizika ztráty konkurenční výhodnosti služby až možnosti pozdější úplné ztráty svých zákazníků.

4 Analýza, návrh a hodnocení intermodální přepravy

Analýza pro zajištění intermodální přepravy v prostředí tak, jak je nyní nastaveno tedy v prostředí, kdy jednotliví provozovatelé vzájemně nespolupracují a fungují pouze na principu smluvního partnerství, bude otázkou pro následující kapitolu.

Firma MSC CZ není sama vlastníkem nebo provozovatelem překládkového terminálu, autodopravy ani železničním operátorem (ať už přímo nebo prostřednictvím vlastněné společnosti). V případě, že potřebuje zajistit intermodální část přepravy, tedy zajistit přepravu kontejneru pro zákazníka ve vnitrozemí až po zvolený přístav, má možnost tuto přepravu realizovat **dvěma možnými variantami**:

- 1) Využití nabídky kompletního servisu některé ze společností zajišťující intermodální přepravu u nás.
- 2) Najít vhodné partnery pro zajištění této služby podle vlastní režie.

V zásadě existuje ještě **i třetí varianta** – a tou je, kdy rejdař sám provozuje svou vlastní intermodální dopravu. Tuto variantu zvolila např. společnost Maersk Line (dále jen ML). ML je zároveň jedním z průkopníků myšlenky C/H mezi rejdaři. Českou agenturou ML je společnost Maersk Czech Republic s.r.o. (dále jen Maersk CZ) a od počátku svého působení v ČR provozovala také vlastní železniční přepravu z přístavů do vnitrozemí, ať už prostřednictvím vlaků vlastní flotily nebo na základě smluv s národními dopravci, v režimu European Rail Shuttle (dále jen ERS).

Maersk CZ tak organizuje a přímo i řídí veškeré své intermodální operace ve vlastní intermodální síti, které směřují do nebo z ČR, včetně železničního spojení mezi terminály ve vnitrozemí navzájem. Početná flotila vlastních kamionů a smluvních dopravců pak zajišťuje konečné rozvozy k zákazníkům.

Prostřednictvím kapacit vlastních silničních rozvozů dokáží také například v případě potřeby pružně reagovat na změny na trhu a přijít s individuální cenovou nabídkou, pokud mají zájem daný obchod získat.

Obdobně v případě vlastních vlakových kapacit a spojů mohou sami plánovat vytíženost vlakových souprav a lépe tak reagovat na změny v objemech

importních/exportních zásilek, případně v požadavcích na prázdný equipment a plánovat tak potřebný přísun/odsun do/z vnitrozemí.

Tuto variantu autor vyhodnotil jako nesmírně finančně náročnou. Takováto rozhodnutí již musí vycházet ze strategického rozhodování celé společnosti, nejenom místní agentury. Zároveň, vybudování celé a správně fungující infrastruktury, je i časově náročná záležitost a nesmí tak být opomenuto její dlouhotrvající časové hledisko.

Jako schůdné řešení, které je relativně rychle realizovatelné a bez nutnosti potřeby strategických investic, se tak jeví již výše uvedená varianta č. 2., tedy najít vhodné partnery se zkušenostmi a již potřebným vybavením a využít jejich volné kapacity pro vlastní zamýšlený produkt. O tuto variantu se opírá SWOT analýza, ve které je varianta č. 2 nahrazena pojmem záměr.

Od tohoto rozboru autor očekává definování silných a slabých stránek záměru (nalézt vhodné partnery disponující zkušenostmi a vybavením) a identifikování případných hrozeb a příležitostí svého záměru.

4.1 SWOT analýza (před realizací vlastního záměru)

Provedení SWOT analýzy je vhodným výchozím bodem při definování podnikové strategie. „Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí“ (Jakubíková, 2008, str. 103).

Zkratka SWOT je akronymem z angl. slov:

- Strengths (Silné stránky),
- Weaknesses (Slabé stránky),
- Opportunities (Příležitosti),
- Threats (Hrozby).

Grafické vypracování SWOT analýzy je zobrazeno formou tabulky 6.

Tab. 6 Obecná SWOT analýza

Vnitřní prostředí (atributy pod kontrolou organizace)	STRENGTHS (Silné stránky)	WEAKNESSES (Slabé stránky)
Vnější prostředí (atributy mimo kontrolu organizace)	OPPORTUNITIES (Příležitosti)	THREATS (Hrozby)
Účinnost faktoru Napomáhá k dosažení cíle	Účinnost faktoru Brání dosažení cíle	

Zdroj: Upraveno dle (Sarsby, 2016, str. 7)

SWOT analýza je známá již celá desetiletí a dnes je velmi oblíbeným analytickým nástrojem používaným pro strategická rozhodnutí. Možnosti jejího použití jsou skutečně široké – své uplatnění nalezne v průmyslovém odvětví, v obchodu, marketingu, managementu, při procesním a projektovém řízení, při řízení lidských zdrojů, ale i v charitě nebo dobrovolnictví.

Důvodem pro zvolení SWOT analýzy pro zhodnocení autorova záměru jsou její některé nepochybné výhody:

- Srozumitelnost – v zásadě se jedná o jednoduchý diagram bez složitých matematických výpočtů.
- Vizualizace – díky své přehlednosti jsou její výsledky dobře komunikovatelné ostatním zainteresovaným stranám.

- Aplikovatelnost na různých úrovních v organizaci – vhodné jak pro individuality, tak pro celé pracovní skupiny, výrobní jednotky nebo divize až po korporátní úroveň.
- Nabízí řešení pro různě závažné problémy – od jednodušších okolností až po zpracování širších a komplexních problémů.

Uvedené výhody SWOT analýzy mají také svůj protipól v podobě úskalí, která při jejím vytváření, díky své optické jednoduchosti mohou nastat a zavést tvůrce ve svém výsledku k nesprávným závěrům. Jedná se například o:

- Používání nízké kvality dat – např. při použití neověřených informací získaných z doslechu, při vlastním zobecňování informací.
- Použití dat, která jsou založena na vlastních předpokladech, domněnkách, osobním typování nebo preferencích.
- Nerozlišování mezi analytickými prvky sběru dat, jejich vyhodnocením a následným rozhodováním.
- Ignorování nebo neznalost základních principů tvorby SWOT analýzy vedou k tomu, že faktory jsou přiřazeny do nesprávné oblasti a tak nás následně dovedou k nefunkční strategii.

Vytvořená SWOT analýza je v podstatě porovnáním kladů a záporů a poskytuje tvůrci rámec pro vyhodnocení silných a slabých stránek (vnitřní prostředí společnosti) a uvádí je do kontextu s příležitostmi a hrozbami (vnější prostředí společnosti). Lze ji tedy použít jako analytický nástroj, jehož výsledky je třeba nejprve správně interpretovat a na jejich základě učinit příslušná rozhodnutí.

Jak uvádí Sarsby (2016), při správném zpracování se tedy jedná o užitečný nástroj rozvíjející uvažování tvůrce analýzy – umožňuje reálně vyhodnotit sílu vlastního (vnitřního) prostředí firmy vzhledem k jejímu vnějšímu prostředí. Avšak v opačném případě je nebezpečně snadné vypracovat SWOT analýzu, která nevede ke strategii.

4.2 SWOT analýza vlastního záměru

SWOT analýza byla vypracována pro firmu MSC CZ, která je označována za světového lídra při poskytování kontejnerové liniové dopravy. Pro své zákazníky

firma zajišťuje širokou paletu přepravních a s přepravou souvisejících služeb ve vysokém standardu. Cílem SWOT analýzy je vyhodnocení, zda vnější a vnitřní prostředí firmy je stabilní pro uskutečnění zamýšleného záměru. Tím je zorganizování vlastního intermodálního spojení trasy Obrnice (CZ) – Bremerhaven (DE). Charakteristiky v jednotlivých kvadrantech SWOT analýzy jsou seřazeny sestupně dle jejich významnosti, na základě uvážení autora.

SWOT analýza MSC CZ. Záměr projektu: „Vlastní cestou“

Tab. 7 SWOT analýza vlastního záměru

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Finanční síla a zdraví firmy • Nezávislost na kapacitách dodavatelů • Nový produkt – rozšíření vlastního produktového portfolia pro zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyškolit zaměstnance v nových dovednostech • Navýšení administrativy spol. pro zajištění celého procesu • Vysoké nároky na interní komunikaci, včetně řízení
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj a využití nových logistických tras a kapacit • Možnost řídit celý logistický řetězec vlastního intermodálního servisu • Výhodné zajištění přísunu nebo evakuace equipmentu z/do terminálů ve vnitrozemí • Prostřednictvím novému produktu posílení pozice u stávajících zákazníků a získání nových 	<ul style="list-style-type: none"> • Výkyvy v importech a exportech – riziko dlouhodobého nevytížení (ztrátovosti) vlakové soupravy • Vytvoření nového personálního a administrativního zázemí pro realizaci záměru

Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky:

- Finanční síla a zdraví firmy – společnost je ekonomicky stabilní, zdravě konkurenceschopná, je tedy předpoklad, že záměr bude realizovatelný.
- Nezávislost na kapacitách dodavatelů – umožňuje svobodu, operativnější a pružnější přizpůsobení se prioritám stanovených MSC CZ.
- Nový produkt – rozšíření vlastního produktového portfolia pro zákazníky.

Slabé stránky:

- Vyškolit zaměstnance v nových dovednostech – znamená zvýšenou náročnost na zaměstnance při získávání nových dovedností, nutnost reorganizace stávajících oddělení a změna náplně práce jednotlivých zaměstnanců firmy.
- Navýšení administrativy pro zajištění celého procesu – znamená vícenáklady ekonomického směru, také nutnost personálního zajištění.
- Vysoké nároky na interní komunikaci, včetně řízení – nutnost nastavení efektivních komunikačních strategií a jasné definování zodpovědnosti.

Příležitosti:

- Rozvoj a využití nových logistických tras a kapacit – dojde k rozšíření portfolia firmy, příliv nových zákazníků, nezávislost na monopolním rozdělení trhu.
- Možnost řídit celý logistický řetězec vlastního intermodálního servisu – příležitost být jedinečný na trhu, řídí si priority, nezávislost na službách nabízených trhem.
- Výhodné zajištění přísunu nebo evakuace equipmentu z/do terminálů ve vnitrozemí (repositioning) – flexibilita v rozhodování o dovozu nebo vývozu prázdných kontejnerů z/do ČR.
- Prostřednictvím nového produktu posílení pozice u stávajících zákazníků a získání zákazníků nových – prostor pro vlastní cenovou flexibilitu za účelem zajištění cenové konkurenceschopnosti na trhu.

Hrozby:

- Výkyvy v importech a exportech – riziko nevytížení (ztrátovosti) vlakové soupravy. Tato hrozba může nabýt rozměru v momentě, kdy linka nebude dlouhodobě vytížená, lze očekávat krach celého projektu.
- Vytvoření nového personálního a administrativního zázemí pro realizaci záměru – předpokládáme zabezpečení z vlastních zdrojů. Rizikem je nenaplnění tohoto předpokladu.

Ze SWOT analýzy je zřejmé, že společnost MSC CZ je schopna technicky a personálně tento servis a s tím spojené operace sama řídit a naplnit svůj potenciál pro realizaci zamýšleného záměru. Může si rozšířit své portfolio a získat nové zákazníky. Realizace záměru si vyžádá nutnost reorganizace v rámci firmy, dále ekonomické a administrativní náklady. Predikuje také variantu, že firma nebude schopna adekvátně pokrýt personální kapacity z vlastních zdrojů a bude muset přistoupit k vytvoření celého nového týmu zaměstnanců – řídicí pracovníci či vedoucí pracovníci, administrativní tým, obchodní tým. Další hrozbou je riziko nenaplnění kapacity linky v dlouhodobém horizontu, které může mít za následek ukončení realizace záměru. Při zhodnocování všech pozitivních a negativních aspektů SWOT analýzy však převažují pozitiva nad negativy s tím, že firma musí vyvinout co nejvíce energie, aby zamezila případným rizikům ohrožujícím fungování celého záměru.

Hlavním cílem autora při zpracování SWOT analýzy byl záměr vyhodnotit schopnost provozování vlastní linky Obrnice (CZ) – Bremerhaven (DE). Cílem záměru je udržení si konkurenceschopnosti vlastních služeb společnosti MSC CZ na místním trhu a dále zvýšení podílu přeprav v režimu Carrier Haulage.

Některými důležitými aspekty pro tuto volbu např. jsou:

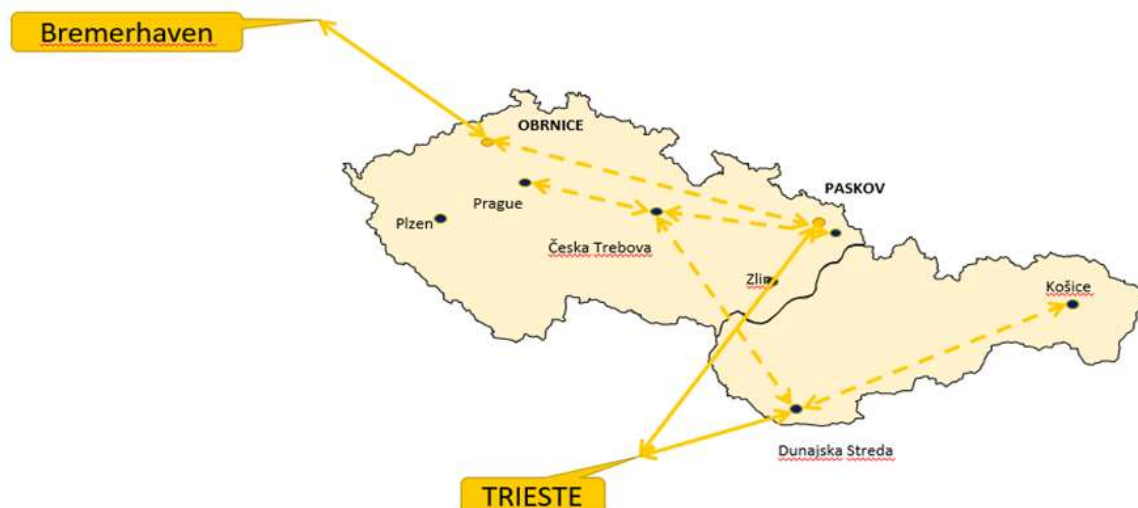
- Přítomnost některých významných zákazníků MSC v oblasti severních Čech.
- Veřejně přístupná železniční infrastruktura terminálu. Ta mimo jiné umožňuje:
 - železniční napojení terminálu na přístav Bremerhaven,
 - železniční spojení s terminálem Paskov, kde MSC rovněž deponuje své kontejnery a kde MSC CZ již v současnosti zajišťuje vlastní

intermodální služby a zároveň tím nabídne i výhodné napojení na italský přístav Trieste (názorně uvedeno na obrázku 8).

- MSC je v současnosti jediným rejdařem deponujícím na terminálu v Obrnicích.

Terminál Obrnice zároveň zajišťuje také i některé další důležité služby, jako jsou např.:

- uskladnění kontejnerů na terminálu,
- zajištění celních služeb,
- vlastní rozvozy k/od zákazníků.



Obr. 8 Napojení terminálu Obrnice

Z objemů plynoucích do zvolené destinace lze vypočítat, že průměrná vytiženost vlaku v importním směru se dlouhodobě pohybuje na úrovni 87 % v počtu dvou vlaků týdně. Protože ale jako agentura MSC CZ nedokáže objemy importních zásilek ovlivňovat, klíčové pro zajištění úspěchu celého projektu udržení si pravidelných dlouhodobých kontraktů na exportní zásilky, které dokáží spolehlivě naplnit kapacitu vlaku v exportním směru a získání nových příležitostí. Obsluha koncových zákazníků by pak nejen z ekonomického hlediska, měla probíhat v rámci blízkého okolí terminálu.

V další části se bude pozornost věnována tomu, jaké vytížení bude potřeba dosahovat, aby projekt byl úspěšný.

4.3 Komparace nákladů

Komparace nákladů bude vycházet ze dvou destinací v severních Čechách, z nichž jedna je trasa Ústí nad Labem – Bremerhaven dále uváděná jako „současný stav“ a druhá varianta Obrnice – Bremerhaven dále uváděná jako „vlastní cestou“.

Porovnání nákladů v exportním směru vychází z ceníkových cen, které pro oblast severních Čech jsou k dispozici od operátora kombinované dopravy obsluhující tuto oblast. Všechny dále uváděné částky jsou pro účely této práce z obchodních důvodů upraveny stejným koeficientem a nejedná se o reálné sazby.

V následující tabulce 8 je vizualizován příklad cenové nabídky, kterou nabízí trh na trase Ústí nad Labem – námořní terminál Bremerhaven. Tabulka je upravena pro 40stopý kontejner, tedy přepravní jednotka 2 TEU, který představuje naprosto většinový objem realizovaných exportních přeprav námořních kontejnerů společností MSC CZ. Jak bylo uvedeno, nazýváme ji pro zjednodušení „**současný stav**“.

Tab. 8 Kalkulace nákladů, současný stav

Kalkulace nákladů Ústí n/Labem – BVN, současný stav						
Kapacita vlaku [40' kontejner]	Jednotkové náklady vlaku [EUR/40']	Svoz/rozvoz tahačem a ostatní služby [EUR/40']	Náklad za jednotku [EUR/40']	Celkové náklady na vlak [EUR]	Vytížení vlaku [%]	Náklady celkem [EUR]
46	260	381	641	11 960	100	29 486
41	260	381	641	11 960	90	26 281
37	260	381	641	11 960	80	23 711
32	260	381	641	11 960	70	20 512
27	260	381	641	11 960	60	17 307
23	260	381	641	11 960	50	14 743

Výpočet nákladů je při této variantě v podstatě jednoduchý. Protože se platí jen za službu, která se objedná, jednotkové náklady na vlak zůstávají fixní bez ohledu na to, jak vytížíme kapacitu vlaku. Výpočet celkových nákladů je potom součtem jednotkových nákladů za vlak a ostatní služby, vynásobený počtem objednaných jednotek (sloupec kapacita vlaku).

Obdobným způsobem lze připravit i alternativní nabídku k porovnání se současnou variantou, kterou nabízí trh. Oba terminály v Obrnicích a Ústí nad Labem lze, co se týče jejich geografické polohy, z hlediska intermodální přepravy považovat za vzájemné substituty. To je dáno skutečností, že jejich akční rádius pro obsluhu koncových zákazníků v tomto regionu je ekonomicky smysluplný a je prakticky totožný.

V porovnání s předchozí variantou je ale při této kalkulaci fixní částkou celková cena za vlakovou soupravu (celkové náklady na vlak), protože cena za vlak zůstává stejná bez ohledu na jeho konečné celkové vytížení. Kalkulace celkových nákladů je tak vypočtena jako počet objednaných jednotek (v tabulce sloupec „Kapacita vlaku“) vynásobeno jednotkovou cenou za svoz/rozvoz tahačem plus celkové náklady na vlak. Vydělením takto vypočítaných celkových nákladů počtem objednaných jednotek získáváme skutečné náklady na jednotku.

V tabulce 9 je rozepsána studie s uvedením možné vytíženosti vlakové kapacity v jednom směru v alternativní variantě, kterou jsme pro přehlednost nazvali „**vlastní cestou**“.

Tab. 9 Kalkulace nákladů, vlastní cestou

Kalkulace nákladů Obrnice – BVN, vlastní cestou						
Kapacita vlaku [40' kontejner]	Jednotková cena vlaku [EUR/40']	Svoz/rozvoz tahačem a ostatní služby [EUR/40']	Náklad za jednotku [EUR/40']	Celkové náklady na vlak [EUR]	Vytížení vlaku [%]	Náklady celkem [EUR]
46	260	300	560	11 960	100	25 760
41	292	300	592	11 960	90	24 260
37	323	300	623	11 960	80	23 060

Kalkulace nákladů Obrnice – BVN, vlastní cestou						
Kapacita vlaku [40' kontejner]	Jednotková cena vlaku [EUR/40']	Svoz/rozvoz tahačem a ostatní služby [EUR/40']	Náklad za jednotku [EUR/40']	Celkové náklady na vlak [EUR]	Vytížení vlaku [%]	Náklady celkem [EUR]
32	373	300	673	11 960	70	21 560
27	443	300	743	11 960	60	20 060
23	520	300	820	11 960	50	18 860
18	664	300	964	11 960	40	17 360
13	920	300	1 220	11 960	30	15 860
9	1 329	300	1 629	11 960	20	14 660
4	2 990	300	3 290	11 960	10	13 160

Vložením výsledků z tabulek obou řešených variant do jedné společné tabulky mohou být varianty vzájemně porovnány.

Tab. 10 Porovnání výsledných kalkulací

Porovnání nákladů						
Ústí n/Labem – BVN, současný stav				Obrnice – BVN, vlastní cestou		
Kapacita vlaku [40' kontejner]	Vytížení vlaku [%]	Náklad za jednotku [EUR/40']	Cena celkem [EUR]	Náklad za jednotku [EUR/40']	Cena celkem [EUR]	Úspora nákladů [EUR]
46	100	641	29 486	560	25 760	3 726
41	90	641	26 281	592	24 260	2 021
37	80	641	23 711	623	23 060	651
32	70	641	20 512	673	21 560	-1 048
27	60	641	17 307	743	20 060	-2 753
23	50	641	14 743	820	18 860	-4 117

Tabulka 10 zároveň poskytuje důležitou informaci, kde je hranice pro objednání dodatečné vlakové soupravy a kdy je výhodnější při přebytku exportu/importu využít službu tzv „na klíč,“ tedy variantu „současný stav.“

V teoretické části této práce bylo dříve poukázáno na skutečnost, že vždy existuje určitý nesoulad mezi požadovaným a aktuálně dostupným množstvím určitých typů kontejnerů na terminálech ve vnitrozemí. Tento nesoulad je řešen dovozem

potřebných nebo odvozem nepotřebných prázdných kontejnerů z terminálů ve vitrozemí do/z námořních přístavů.

Protože přeprava prázdného kontejneru, jak bylo rovněž již dříve vysvětleno, je pro rejdaře z ekonomického hlediska pouze nákladem, který negeneruje zisk, avšak zároveň je pro zabezpečení chodu obchodů naprosto nepostradatelným úkonem, který jeho operativa zajišťovat musí, bude tato volná kapacita vlaku využita k jejich odvozu/odvozu. Konečná kalkulace s rozšířením o převoz prázdných kontejnerů je v tabulce 11.

Tab. 11 Porovnání kalkulací s doplněním o prázdnými kontejnery

Porovnání nákladů včetně převozu prázdných kontejnerů											
Ústí n/Labem – BVN, současný stav						Obrnice – BVN,					
Kapacita vlaku [40' kontejner]	Vytížení vlaku [%]	Jednotková cena za odsun prázdného kontejneru [EUR/40']	počet prázdných [40']	Náklady na odsun prázdného o kontejneru [EUR]	Cena za službu [EUR]	Cena celkem [EUR]	Náklad za jednotku [EUR/40']	Cena celkem [EUR]	počet prázdných [40']	Náklady na odsun prázdného kontejneru [EUR]	Úspora nákladů [EUR]
46	100	260	0	0	29 486	29 486	560	25 760	0	0	3 726
41	90	260	4	1 040	26 281	27 321	592	24 260	4	0	3 061
37	80	260	9	2 340	23 711	26 051	623	23 060	9	0	2 991

Volnou kapacitu jak v exportní, tak v importní trase lze tedy využít právě k dovozu nebo odvozu prázdného kontejneru a vyčíslit jej jako úsporu nákladů. Pokud by byla využita pouze varianta „současný stav,“ bylo by nutné uhradit částku za jejich transport. Tento fakt by se potom promítl do zvýšení nákladů společnosti MSC CZ.

Tato komparační tabulka znázorňuje situaci, ve které porovnáváme náklady vytíženosti vlakové soupravy pouze v jednom směru. Vzhledem k tomu, že v těchto objemech MSC CZ realizuje průměrně dva importní a dva exportní vlaky týdně, vykazuje tak při průměrném vytížení vlaku 80 % průměrnou úsporu svých nákladů 11 964 EUR týdně, tedy 35 892 EUR čtvrtletně v porovnání s variantou „současný stav“. I přes určité zjednodušení výše uvedených kalkulací pro výpočet a porovnání nákladů obou variant je tento výsledek reálným a významným důvodem pro hledání úspor při zajišťování intermodální části přepravy.

4.4 Vyhodnocení variant

Na základě výše rozvedené analýzy lze nyní porovnat a vyhodnotit obě varianty uvedené v úvodu čtvrté kapitoly.

V případě varianty jedna je situace poměrně jednoduchá. Dochází při ní k akceptaci ceny u zvoleného provozovatele za současného objednání služby tohoto provozovatele.

- Výhody:
 - Zisk kompletní služby „na klíč.“
 - Nevyžaduje vlastní know-how procesu zajišťování intermodální přepravy. Vyřízení objednávky zvládne běžná administrativa.
 - Není nutné řešit vytížení vlakové soupravy – firma MSC CZ hradí pouze objednanou službu.
- Nevýhody:
 - Nemožnost nebo velmi omezené možnosti výběru poskytovatele služby, protože jednotliví operátoři spolu nespolupracují.
 - Vyšší cena služby bez možnosti jejího výraznějšího ovlivnění.
 - Nemožnost stanovovat priority.

Pokud je ale cílem společnosti MSC CZ udržování vysokého standardu služeb pro své zákazníky, a zároveň hledání úspor, je nutné hledat také jiné cesty tak, aby nedošlo ke ztrátě konkurenční výhody.

- Výhody:
 - Samostatné řízení a ovlivnění celého procesu (definice priorit).
 - Výrazný vliv podniku na výslednou cenu celé služby.
 - Výhodná evakuace prázdných kontejnerů.
- Nevýhody:
 - Ziskovost/ztrátovost projektu je určena schopností dlouhodobě vytížit vlakovou soupravu.

Výhodou záměru „vlastní cestou“ společnost MSC CZ nabízí zákazníkům svůj vlastní servis služeb za lepších podmínek ve srovnání s variantou „na klíč“. Zároveň je to příležitost pro oslovení a získání nových zákazníků a v neposlední řadě také výhodnou evakuaci prázdných kontejnerů. Z výroční zprávy společnosti MSC CZ jsou patrné kromě vysokých provozních výnosů také vysoké provozní náklady.

Určitým způsobem se na těchto vysokých nákladech podílí právě vysoké náklady na positioning prázdných kontejnerů.

Jak bylo uvedeno výše, maximální využití vlakové soupravy není podmínkou a jednoznačným měřítkem úspěchu autorova záměru, protože rejdař vždy bude potřebovat využívat volné kapacity vlaků k převozu prázdných kontejnerů za účelem zajištění potřebného počtu kontejnerů ve vnitrozemí vznikajících v důsledku rozdílů v importech a exportech, přesto je zřejmé, že není možné tuto přepravu zajišťovat se ztrátou dlouhodobě. Klíčovým kritériem úspěšnosti se tedy stává dlouhodobé zajištění potřebného objemu carga.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu současného stavu intermodální přepravy u nás a zjistit možnosti jejího zajištění z pohledu rejdařské společnosti, která tyto služby, v rámci zajištění kvality a širokého spektra služeb pro své zákazníky, sama využívá. Tato práce je rozdělena celkem do čtyř kapitol, z nichž první dvě tvoří teoretickou část práce a zbylé část praktickou.

V rámci první kapitoly byly definovány důležité pojmy z oblasti intermodální přepravy – jak z legislativního a technického hlediska, tak z pohledu podnikatelského prostředí v ČR. V této části byli také představeni vybraní významní vlastníci a provozovatelé terminálů, kteří hrají v intermodální přepravě důležitou roli.

Druhá část této diplomové práce se věnovala námořní přepravě a jejím historickým vývojem. Byly zde popsány různé formy spolupráce mezi rejdaři, totožně s první kapitolou byly také zde představeny významné společnosti zabývající se námořní přepravou. Nedílnou součástí této kapitoly bylo zmapování vývoje přepravní kapacity kontejnerových lodí.

Analýzou současného stavu zajištění intermodální přepravy se zabývala třetí kapitola, a to konkrétně ve firmě MSC CZ. Firma MSC CZ je dle autora diplomové práce velmi silnou společností na českém trhu, která v souladu se svými cíli a vizemi vytváří konkurenceschopné prostředí. V této kapitole byla představena nejen společnost MSC CZ, ale také její projektový záměr v oblasti intermodální přepravy.

Ve čtvrté části práce vznikly dvě SWOT analýzy, které se lišili v čase, ve kterém vznikly. První analýza byla autorem práce vypracována před realizací vlastního záměru a jde o teoretický vzorec pro vypracování analýzy druhé, ve které se promítá již konkrétní autorův záměr v oblasti intermodální přepravy.

Na základě obou analýz autor provedl porovnání nákladů „vlastního záměru“ a „skutečného stavu“ a vyhodnotil varianty, které jsou v oblasti intermodální přepravy pro podnik MSC CZ příznivé.

Cílem práce bylo provedení vyhodnocení variantních způsobů zajištění intermodální přepravy námořních kontejnerů.

Na základě výsledků ekonomického rozboru obou variant autor předložil společnosti MSC CZ skutečné možnosti v úsporách při zajišťování intermodální přepravy trasy Obrnice – Bremerhaven.

Seznam literatury

Alphaliner.com. *Top 100* [online]. Alphaliner, 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/>

BERESFORD, Anthony a Stephen PETTIT. *International Freight Transport: Cases, Structures and Prospects*. Kogan Page Publishers, 2017. ISBN 9780749474355.

BEUTHE, Michel, Veli HIMANEN, Aura REGGIANI a Luca ZAMPARINI. *Transport Developments and Innovations in an Evolving World*. Springer Science & Business Media, 2004. ISBN 9783540009610.

Camic.cz. *Terst může konkurovat severským přístavům*. [online]. Italsko-česká obchodní a průmyslová komora, 2020, [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: <https://www.camic.cz/cs/news/msc-terst-muze-konkurovat-severskym-pristavum/>.

Container-news.com. *MSC Bio fuel blends* [online]. Container news, 2019 [cit 2019-12-08]. Dostupné z: <https://container-news.com/msc-biofuel-blends/>

Coscoshipping.com. *Group Profile* [online]. China COSCO SHIPPING Corporation Limited, 2016 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <http://en.coscoshipping.com/col/col6918/index.html>

České přístavy, a.s. [online]. České přístavy, a.s., 2020 [2020-05-24]. Dostupné z: <https://www.ceskepristavy.cz/index.php?typ=CBA&showid=36>

Česko - saské přístavy s.r.o. *SBO - šest přístavů, jeden partner* [online]. Sächsische Binnenhäfen Oberelbe, 2020 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://www.binnenhafen-sachsen.de/cz/skupina-podniku/cesko-saske-pristavy-sro/>

ČSN ISO 668:2015/AMD.1 (269341). *Kontejnery řady 1: Třídění, rozměry a brutto hmotnosti*. 6 vydání. Praha: ÚNMZ, 2017.

Deutsche Bahn Netze [online]. Deutsche Bahn, 2019 [2020-05-23]. Dostupné z: https://fahrweg.dbnetze.com/fahrweg-enhttps://fahrweg.dbnetze.com/fahrweg-en/company/db_netz_ag/aboutus-1394546

Dlprofi.cz. *Vodní doprava* [online]. Praha: Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r. o., 2017 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: https://www.dlprofi.cz/33/vodni-doprava-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ei8JXb9UtENh_VG8Y2rGj-g/

DUŠÁTKO, Antonín, Zuzana MATHAUSEROVÁ, Květoslava SKALSKÁ, et al. *Skladové objekty: a jejich provoz z pohledu bezpečnostních, hygienických a požárních předpisů*. ANAG, 2012. ISBN 9788072637560.

Flexport.com. *Guide to Ocean Alliances* [online]. San Francisco: Flexport Inc., 2015 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.flexport.com/blog/what-are-ocean-alliances/>

Hamburger Hafen und Logistik AG.cz *Group structure 2020* [online]. 2020 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://hhla.de/en/company/management/group-structure>

iccwbo.org. *Incoterms rules history*. [online]. ICC, International Chamber of commerce 2020 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-history/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JECHORT, Petr. *Počet vlaků v Mělníku se v posledních třech letech zdvojnásobil*. *DOPRAVNÍ NOVINY: doprava & logistika online* [online]. Praha 4: České dopravní vydavatelství, 2005 [cit. 2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.dnoviny.cz/zeleznicni-doprava/ing-tomas-vanek-maersk-intermodal-europe-pro-dn>.

Justice.cz: *Česko - saské přístavy s.r.o.* [online]. 2020 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1253&typ=PLATNY>

Justice.cz: *Metrans* [online]. 2020 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=83703&typ=PLATNY>

Justice.cz: *MSC CZ* [online]. 2020 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=83703&typ=PLATNY>

Justice.cz: *RCO* [online]. 2020 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=416471&typ=PLATNY>

Kuehne-nagel.com. *Incoterms*. [online]. KUEHNE + NAGEL, 2020 [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: https://cz.kuehne-nagel.com/cs_cz/vas-prumysl/incoterms-2020/

LOJDA, Jiří. *Odpovědnost dopravce v námořní přepravě zboží podle Hamburské úmluvy*. *Epravo.cz* [online]. 2014 [cit. 2020-05-02]. Dostupné z:

<https://www.epravo.cz/top/clanky/odpovednost-dopravce-v-namorni-preprave-zbozi-podle-hamburske-umluv-95039.html>.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ, Alexej SATO a kolektiv. *Mezinárodní obchodní operace: 6., aktualizované a doplněné vydání*. Grada Publishing, 2014. ISBN 9788024780221.

Maersk.com. *Czech Republic* [online]. A.P. Moeller - Maersk, 2020, [2020-05-24]. Dostupné z: https://eec-inland.maglr.com/en_US/6577/114395/czech_republic_new.html

Maersk.com. *Our history* [online]. A.P. Moller – Maersk, 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.maersk.com/about/our-history/explore-our-history>

MANAADIAR, Hariesh. *What is a Vessel Sharing Agreement (VSA) in shipping..?? Shipping and freight source* [online]. Johannesburg: Hariesh Puthan House, 15/2/2011 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://shippingandfreightresource.com/what-is-a-vessel-sharing-agreement-vsa-in-shipping/>

MANAADIAR, Hariesh. *Difference between pre-carriage and on-carriage. Shipping and freight source* [online]. Johannesburg: Hariesh Puthan House, 1/6/2016 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: shippingandfreightresource.com/difference-between-pre-carriage-and-on-carriage.

METRANS, a.s. *Company* [online]. Metrans, 2020 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://www.metrans.eu/company/>

METRANS, a.s.: *Intermodal services* [online]. [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://www.metrans.eu/intermodal-services/>

Ministerstvo dopravy.cz. *Překladiště KD* [online]. 2018 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: [https://www.mdcr.cz/getattachment/Dokumenty/Kombinovana-doprava-\(2\)/kombinovana-doprava-\(1\)/Prekladiste-KD-v-CR-2018.xlsx.aspx?lang=cs-CZ](https://www.mdcr.cz/getattachment/Dokumenty/Kombinovana-doprava-(2)/kombinovana-doprava-(1)/Prekladiste-KD-v-CR-2018.xlsx.aspx?lang=cs-CZ)

Ministerstvo dopravy.cz. *Kombinovaná doprava* [online]. 2016 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: [https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Kombinovana-doprava-\(2\)/kombinovana-doprava-\(1\)](https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Kombinovana-doprava-(2)/kombinovana-doprava-(1))

MSC Equipment [online]. Mediterranean Shipping Company. 2020 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z:

<https://teamsite.msc.com/sites/together/Area/LO/Pages/Equipment.aspx>

NECKAŘ, Petr. *Intermodální přeprava je nejvíce rostoucím segmentem*. Systémy Logistiky [online]. Skupina ATOZ Logistics, 2018, 10/4/2018 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://www.systemylogistiky.cz/2018/04/10/rozhovor-intermodalni-preprava-je-nejvice-rostoucim-segmentem/>

NOVÁK, Jaroslav, Václav CEMPÍREK, Ivan NOVÁK a Jaromír ŠIROKÝ. *Kombinovaná přeprava. Vydání: páté rozšířené*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2015. ISBN 978-80-7395-948-7.

NOVÁK, Radek a Petr KOLÁŘ. *Námořní nákladní přeprava*. Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-601-2.

ÖBB: *Terminal locations* [online]. ÖBB, 2020 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://infrastruktur.oebb.at/en/partners/terminals/locations>

PODSTAWKA, Václav. *Argumenty hovoří pro kombinovanou dopravu. Železniční doprava* [online]. Bohemiakombi, 2013, 11/12/2013, 2 [cit. 2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.bohemiakombi.cz/media/cache/file/60/1390997099-transporta-logistika-cz-11-12-2013-64-65-argumenty-final-1.pdf>

Rail Cargo Group: Corporate presentation [online]. Rail Cargo Group, 2019 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: https://www.railcargo.com/file_source/railcargo/rcg/Downloads/RCG-corporate-presentation-cs.pdf

Rail Cargo Group: Dceřiné společnosti v Česku [online]. 2020 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://www.railcargo.com/cs/o-spolecnosti/mezinarodni-doprava/cesko/dcerine-spolecnosti#RCO-CZ>

SARSBY, Alan. *SWOT Analysis: A guide to SWOT for business studies students*. Leadership Library, 2016. ISBN 978-0-9932504-2-2.

WEBSERVIS. *Kontejnerová doprava je páteří globální logistiky*. System On Line: S přehledem ve světě podnikové informatiky [online]. Brno: Webservis CCB, 3/4/2015 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <http://m.systemonline.cz/it-pro-logistiku/kontejnerova-doprava-je-pateri-globalni-logistiky.htm>

WEBEROVÁ, Adriana. *Kombinovaná doprava: Veřejná překladiště v soukromých rukou*. [online]. Skupina ATOZ Logistics, 2013, 19/3/2013 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://www.systemylogistiky.cz/2013/03/19/kombinovana-doprava-verejna-prekladiste-v-soukromych-rukou/>

World Trade Press. *Incoterms 2010: Illustrated Guide to Incoterms 2010*. World Trade Press, 2010. ISBN 978-92-8420080-1.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma kombinované dopravy	12
Obr. 2 Vlastníci terminálů v ČR	28
Obr. 3 Provozovatelé terminálů v ČR	28
Obr. 4 Objemy kontejnerových přeprav dle operátorů, CZ/SK terminály a evropské přístavy	29
Obr. 5 Podíl evropských přístavů na exportu/importu z/do ČR/SK	29
Obr. 6 Top 10 rejdářů dle přepravní kapacity	40
Obr. 7 Portfolio nabízených služeb společnosti MSC CZ	46
Obr. 8 Napojení terminálu Obrnice	55

Seznam tabulek

Tab. 1 Základní rozměry ISO kontejnerů řady 1	15
Tab. 2 Dodací podmínky Incoterms 2020	23
Tab. 3 Vlastníci a provozovatelé terminálů v ČR	26
Tab. 4 Vývoj kontejnerových lodí dle TEU	38
Tab. 5 Základní finanční ukazatele hospodaření za období 2016 – 2018	45
Tab. 6 Obecná SWOT analýza	50
Tab. 7 SWOT analýza vlastního záměru	52
Tab. 8 Kalkulace nákladů, současný stav	56
Tab. 9 Kalkulace nákladů, vlastní cestou	57
Tab. 10 Porovnání výsledných kalkulací	58
Tab. 11 Porovnání kalkulací s doplněním o prázdnými kontejnery	59

Seznam příloh

Příloha 1 Nejčastěji používané druhy námořních kontejnerů	71
---	----

Příloha 1 Nejčastěji používané druhy námořních kontejnerů



INTERNAL DIMENSIONS			DOOR		CUBIC CAPACITY	MAX. PAYLOAD
L	W	H	W	H		

20' STANDARD

5.9 m	2.35 m	2.39 m	2.34 m	2.28 m	33.20 m ³	28,260 kg
19' 4"	7' 8"	7' 10"	7' 8"	7' 6"	1,170 cft	62,310 lbs



INTERNAL DIMENSIONS			DOOR		CUBIC CAPACITY	MAX. PAYLOAD
L	W	H	W	H		

40' STANDARD

12.03 m	2.35 m	2.39 m	2.34 m	2.28 m	67.70 m ³	28,860 kg
39' 6"	7' 9"	7' 10"	7' 8"	7' 6"	2,391 cft	63,620 lbs

40' HIGH CUBE

12.03 m	2.35 m	2.7 m	2.34 m	2.58 m	76.4 m ³	28,660 kg
39' 6"	7' 9"	8' 10"	7' 8"	8' 6"	2,700 cft	63,180 lbs



INTERNAL DIMENSIONS			ROOF		CUBIC CAPACITY	MAX. PAYLOAD
L	W	H	L	W		

20' OPEN TOP

5.9 m	2.35 m	2.35 m	5.38 m	2.25 m	33.23 m ³	28,180 kg
19' 4"	7' 8"	7' 10"	17' 7"	7' 4"	1,170 cft	62,310 lbs



INTERNAL DIMENSIONS			ROOF		CUBIC CAPACITY	MAX. PAYLOAD
L	W	H	L	W		

40' OPEN TOP

12.03 m	2.35 m	2.39 m	11.51 m	2.23 m	66.50 m ³	26,680 kg
39' 6"	7' 9"	7' 8"	37' 9"	7' 4"	2,348 cft	58,819 lbs



INTERNAL DIMENSIONS			BETWEEN HEADERS	BETWEEN CORNERS		MAX. PAYLOAD
L	W	H	L	L	W	

20' COLLAPSIBLE FLAT RACK

5.96 m	2.4 m	2.29 m	5.85 m	5.42 m	2.06 m	37,000 kg
19' 7"	7' 10"	7' 6"	19' 2"	17' 9"	6' 9"	81,580 lbs



INTERNAL DIMENSIONS			BETWEEN HEADERS	BETWEEN CORNERS		MAX. PAYLOAD
L	W	H	L	L	W	

40' COLLAPSIBLE FLAT RACK

11.65 m	2.35 m	1.96 m	12.06 m	11.66 m	2.22 m	44,650 kg
38' 3"	7' 9"	6' 5"	39' 7"	38' 3"	7' 3"	98,436 lbs



INTERNAL DIMENSIONS			DOOR		CUBIC CAPACITY	MAX. PAYLOAD
L	W	H	W	H		

20' REEFER

5.45 m	2.29 m	2.16 m	2.29 m	2.26 m	28.30 m ³	27,540 kg
17' 10"	7' 6"	7' 1"	7' 6"	7' 5"	999 cft	60,720 lbs



INTERNAL DIMENSIONS			DOOR		CUBIC CAPACITY	MAX. PAYLOAD
L	W	H	W	H		

40' REEFER

11.59 m	2.29 m	2.40 m	2.29 m	2.57 m	67.90 m ³	30,260 kg
38'	7' 6"	7' 10"	7' 6"	8' 5"	2,397 cft	66,712 lbs

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Petr Krásný		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R088 Podniková ekonomika a management provozu		
NÁZEV PRÁCE	Ekonomické vyhodnocení variantních způsobů zajištění intermodální přepravy námořních kontejnerů		
VEDOUCÍ PRÁCE	prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.		
KATEDRA	KRVLK - Katedra řízení výroby, logistiky a kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	74		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	11		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Náplní práce v její teoretické části je nejprve definování a popis důležitých termínů intermodální přepravy z pohledu poskytovatelů intermodálních služeb a z pohledu rejdaře. Objasnit příčiny vzrůstajících nákladů intermodální přepravy za pomoci historických souvislostí vývoje intermodální přepravy v České republice a tento současný stav porovnat se současnou situací v zahraničí. Podává stručný vhled do námořní kontejnerové přepravy se zaměřením na vývoj změn v poskytování přepravních služeb samotnými rejdaři a představuje také některé významné rejdařské společnosti dnešní doby.</p> <p>Cílem je pak provedení analýzy možností, návrhu řešení a vyhodnocení, jak lze narůstající náklady v intermodální části přepravy eliminovat u rejdařské společnosti, která sama neprovozuje svoji vlastní intermodální dopravu a je odkázána tyto služby outsourcovat u provozovatelů působících na trhu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Intermodální přeprava, Rejdař, SWOT analýza		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Petr Krásný		
FIELD	6208T088 Business Administration and Operations		
THESIS TITLE	Economic evaluation of variant methods of providing intermodal transport of maritime containers		
SUPERVISOR	prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRVLK - Department of Production, Logistics and Quality Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	74		
NUMBER OF PICTURES			
	8		
NUMBER OF TABLES			
	11		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY			
	<p>The scope of this work in its theoretical part is first to define and describe the important terms of intermodal transport from point of views of both intermodal service providers and from the shipowner which differs from each other. Further to clarify the causes of the rising costs of intermodal transport in historical context of the development of intermodal transport in the Czech Republic. As well as comparing this current domestic situation with the current situation abroad. It also provides a brief insight into maritime container transport with a focus on the development of changes in the providing of transport services by shipowners themselves and introduces some major shipping companies of nowadays at the same time.</p> <p>The aim of this work deal with an analysis of the possibilities, bringing a solution and evaluation how these rising costs of intermodal transportation can be reduced by a shipping company that does not operate its own intermodal transport and is obliged to outsource these services from operators operating in the market.</p>		
KEY WORDS			
	Intermodal transport, Shipowner, SWOT analysis		