



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**FAKULTA DOPRAVNÍ**

Bc. Barbora Nagyová

**VLIV ROSTOUCÍCH NÁROKŮ PŘEPRAVCŮ NA  
EFEKTIVITU SILNIČNÍ PŘEPRAVY ZÁSILEK**

Diplomová práce

**2021**

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

děkan

Konviktská 20, 110 00 Praha 1



**K617**..... Ústav logistiky a managementu dopravy

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE** (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

**Bc. Barbora Nagyová**

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

**N 3710 – LA – Logistika a řízení dopravních procesů**

Název tématu (česky): **Vliv rostoucích nároků přepravců na efektivitu silniční přepravy zásilek**

Název tématu (anglicky): The Effect of Consignors' Increasing Demands on Road Haulage Efficiency

### **Zásady pro vypracování**

Při zpracování diplomové práce se řiďte následujícími pokyny:

- Analýza současného stavu struktury silniční přepravy v EU
- Definování rostoucích nároků na efektivitu přepravy (cena, rychlost, spolehlivost, kvalita)
- Faktory ovlivňující efektivitu přepravy
- Požadavky zákazníků na rostoucí efektivitu přepravy
- Praktické příklady rostoucích nároků objednatelů na efektivitu organizace přepravy konkrétních komodit
- Vyhodnocení vlivu rostoucích nároků zákazníků na efektivitu přepravy



- Rozsah grafických prací: podle pokynů vedoucího diplomové práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 55 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: NOVÁK, R a spol. 2018. Mezinárodní silniční nákladní přeprava a zasilatelství. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-041-6.  
CEMPÍREK, V., KAMPF, R., ŠIROKÝ, J. 2014. Logistické a přepravní technologie. 2. vyd. Pardubice: Librix.eu. ISBN 878-80-263-0710-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Edvard Březina, CSc.**  
**doc. Ing. Tomáš Horák, Ph.D.**

Datum zadání diplomové práce: **30. června 2020**  
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání diplomové práce: **17. května 2021**  
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia  
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia

doc. Ing. Tomáš Horák, Ph.D.  
vedoucí  
Ústavu logistiky a managementu dopravy



doc. Ing. Pavel Hrubeš, Ph.D.  
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.

  
Bc. Barbora Nagyová  
jméno a podpis studenta

V Praze dne ..... 30. června 2020

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mě při studiu podporovali. Zvláště pak děkuji Ing. Edvardovi Březinovi, CSc. za odborné vedení a konzultování diplomové práce. Dále vedení společnosti Cargo Prague za zpřístupnění mnoha informací, které mi sloužily jako podklad pro zpracování práce a řadě zaměstnancům společnosti za cenné rady z praxe. V neposlední řadě je mojí milou povinností poděkovat svým rodičům a blízkým za morální a materiální podporu, které se mi dostávalo po celou dobu studia.

## Prohlášení

Překládám tímto k posouzení a obhajobě diplomovou práci, zpracovanou na závěr studia na ČVUT v Praze Fakultě dopravní.

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Nemám závažný důvod proti užívání tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne 1. května 2021



.....  
podpis

# ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

## VLIV ROSTOUCÍCH NÁROKŮ PŘEPRAVCŮ NA EFEKTIVITU SILNIČNÍ PŘEPRAVY ZÁSILEK

diplomová práce

květen 2021

Bc. Barbora Nagyová

### **Abstrakt**

Diplomová práce je věnována změnám systému práce dodavatelů logistických služeb v důsledku zvyšujících se nároků přepravníků v silniční nákladní přepravě zboží. Cílem práce je provést analýzu dopadů rostoucích nároků zákazníků a ostatních faktorů, které přepravu ovlivňují na práci zasílatele. Speditéři jsou ve snaze všechny nároky svých příkazců uspokojit nuceni zefektivňovat logistické procesy a vytvářet nové systémy zajišťování přeprav s implementací všech požadavků svých zákazníků. Důsledkem je zvýšená náročnost činnosti spedičních společností, které musí disponovat jak stále kvalifikovanějším a odborně zdatnějším personálem, tak celkově sofistikovanějším zázemím.

### **Abstract**

This Master's thesis is dedicated to consignors and the increasing demands and other factors which influence logistics suppliers in road haulage. The aim of the thesis is to analyse the impacts on forwarders, who are continuously forced to maintain an ever higher level of efficiency in the pursuit of satisfying all the demands and requirements of their clients and other stakeholders. As a result, all activities and processes have become more challenging and require highly qualified staff skilled in the use of information systems for handling and processing logistics operations.

**Klíčová slova**

silniční přeprava, doprava, zboží, nároky, požadavky, efektivita, dopravce, zasílatel, přepravce, zákazník, dispečer, konkurence, cena, nákladní vozidlo

**Key words**

road haulage, transport, goods, demands, requirements, efficiency, carrier, forwarder, client, dispatcher, rival companies, price, truck

## Obsah

Seznam použitých zkratk	7
1 Úvod	8
2 Základní terminologie silniční nákladní dopravy	10
3 Historický vývoj silniční přepravy zboží a její současný stav	12
4 Doprava jako součást logistiky	16
5 Silniční nákladní doprava	17
5.1 Charakteristika silniční nákladní dopravy	17
5.2 Balíkové služby	18
5.3 Multimodální přeprava	19
5.4 Analýza silniční nákladní přepravy v Evropské unii	21
5.4.1 Změna struktury trhu	21
5.4.2 Náročnost práce řidičů nákladních vozidel	22
5.4.3 Zahraniční konkurence	24
5.4.4 Snaha malých dopravců o konkurenceschopnost	25
6 Nárůst požadavků zákazníků na efektivitu přepravy	27
6.1 Cena	28
6.2 Rychlost, přesnost	28
6.3 Spolehlivost	29
6.4 Bezpečnost	30
6.5 Kvalita	30
6.6 Komunikace	31
7 Faktory ovlivňující efektivitu přepravy	32
7.1 Pozemní komunikace	32
7.2 Odpočinek řidičů	32
7.3 Vnitřní trh a celní unie EU	33
7.4 Technický stav vozidla	33
7.5 Typ nákladního vozidla	34
7.6 Nakládka a vykládka, manipulační prostředky	35
7.7 Přepravní jednotky, fixační a ochranné prostředky	36
7.8 Balení, značení, třídění	37
7.9 Skladování	37
7.10 Track&Trace	38
7.11 Plán trasy	38
7.12 Pojištění	39
7.13 Nakládková a vykládková okna	39
7.14 Vytíženost vozidel	40
7.15 Spediční databanky	40

7.16	Čas a rychlost reakce na poptávku.....	42
7.17	Odbornost zaměstnanců, komunikace .....	43
7.18	Návaznost logistických procesů .....	44
7.19	IT vybavení, školení .....	44
8	Praktická část – příklady z praxe.....	46
8.1	Případ 1 – Přeprava zboží v režimu JIT v segmentu automotive.....	46
8.1.1	Just in Time .....	46
8.1.2	Požadavky plynoucí z JIT přeprav .....	47
8.1.3	Rozbor konkrétní přepravy.....	49
8.1.4	Průběh řešení konkrétní přepravy .....	52
8.1.5	Shrnutí praktického příkladu JIT přepravy .....	55
8.2	Případ 2 - Konsolidace knih systémem sběrné služby .....	56
8.2.1	Sběrná služba.....	56
8.2.2	Rozbor konkrétní přepravy.....	57
8.2.3	Průběh řešení konkrétní přepravy.....	59
8.2.4	Shrnutí praktického příkladu konsolidace knih systémem sběrné služby .....	63
8.3	Případ 3 - Přeprava hutního materiálu .....	63
8.3.1	Rozbor konkrétní přepravy.....	64
8.3.2	Průběh řešení konkrétní přepravy.....	66
8.3.3	Shrnutí praktického příkladu přepravy hutního materiálu .....	69
9	Závěr.....	71
10	Použité zdroje .....	77
10.1	Legislativa .....	77
10.2	Literatura.....	78
10.3	Elektronické zdroje.....	78



## Seznam použitých zkratk

<b>ADR</b>	Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (Accord européen relatif au transport international des marchandises dangereuses par route)
<b>AETR</b>	Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (Accord européen sùr les transports routiers)
<b>CMR</b>	Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (Convention Marchandise Routière)
<b>ČSAD</b>	Československá státní automobilová doprava
<b>ČSÚ</b>	Český statistický úřad
<b>ERP</b>	Plánování podnikových zdrojů (Enterprise Resource Planning)
<b>FTL</b>	Celovozová přeprava (Full Truck Load)
<b>IS</b>	Informační systém
<b>ISO</b>	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
<b>JIT</b>	Právě včas (Just in Time)
<b>KEB (CEB)</b>	Kurýr-expres-balík (Courier-Express-Parcel)
<b>LDM</b>	Ložný metr (Lademeter)
<b>LTL</b>	Přeprava kusových zásilek (Less than Truck Load)
<b>ROLA</b>	Systém kombinované doprovázené přepravy (Rollende Landstrasse)
<b>RVHP</b>	Rada vzájemné hospodářské pomoci
<b>SBS</b>	Sběrná služba

# 1 Úvod

Převahu zboží silničními nákladními vozidly považuje dnes většina lidí za samozřejmost. S „kamiony“ se každý z nás na svých cestách denně setkává, ale jen málokdo ví, co všechno za každou přepravou stojí, co dopravce či speditér musí vykonat, splnit a zařídit, aby zboží mohlo být efektivně převezeno z místa A do místa B. Ačkoliv se přeprava zboží může zdát jako triviální záležitost, ve skutečnosti je to složitý proces, za kterým se skrývá celá řada náročných úkonů a opatření.

Převahu zboží zastřešuje práce dispečerů, u nichž si zákazníci přepravy objednávají a kteří jednotlivé přepravy organizují. V dnešní době již zpravidla každý, i menší dopravce, zaměstnává vlastní dispečery, kteří jsou pověřeni uzavíráním objednávek, organizací vozidel, avizováním o stavu zboží, vyhodnocováním přeprav a mnohým dalším. Tato diplomová práce je zaměřená na práci spedičních společností, které ve spolupráci se svými dodavateli – dopravci – realizují požadavky zadavatelů přeprav – svých zákazníků.

Lze konstatovat, že práce zasílatelů a dopravců je v mnoha ohledech podobná. Obecně se však zasílatel zabývá odlišnou škálou dílčích úkonů. Zatímco dopravce zjednodušeně řečeno provádí zdánlivě jen samotný proces přepravy, tedy přemístění zboží z jednoho místa na místo druhé, speditér musí disponovat velmi dobrými komunikačními schopnostmi, kvalifikovaným personálem a sofistikovaným zázemím, aby byl schopen splnit náročné požadavky zákazníků a kvalitním způsobem tyto požadavky implementovat do realizace bezchybně vykonaných přeprav prostřednictvím svých dodavatelů – dopravců. Nelze však vůbec snižovat náročnost práce vlastních dopravců, jejich péči o odbornost řidičů, starost o autopark, jeho údržbu a technický stav a co je důležité, každý dopravce musí obsáhnout celou škálu stále náročnějších legislativních opatření s dopravou souvisejících. Musí být schopen řešit provozní situace 24 hodin denně, a to s důrazem na odpovědnost za převzaté zboží a na snahu dodržet podmínky přepravní smlouvy a doručit zboží v řádném termínu a v neporušeném stavu příjemci.

Samotné obstarání přepravy speditérem zahrnuje řadu úkonů, jejichž rozsah a náročnost závisí na komoditě zboží, zákaznických požadavcích, legislativních a jiných omezeních a v neposlední řadě i možnostech zasílatele. Nelze obecně obsáhnout vše, co dispečer musí pro obstarání přepravy zařídit, jelikož každá přeprava je individuální a nabývá svých specifik. Co však platí pro všechny přepravy je fakt, že míra úspěšnosti zasílatele závisí na schopnostech přizpůsobit se veškerým těmto nárokům, zákaznickým potřebám a aktuálním tržním požadavkům. Důsledkem zvyšujících se požadavků zákazníků jsou i narůstající

personální požadavky. Zaměstnanci spedičních firem musí disponovat stále kvalifikovanějším personálem co do odborné, tak i jazykové vybavenosti.

Cílem práce je poukázat na neustálý růst požadavků zákazníků, a to hlavně v oblasti ceny, rychlosti, spolehlivosti, přesnosti, bezpečnosti a kvalitě přeprav a jejich návazných logistických operací. Zákazníci vytváří na zasílatele a dopravce stále větší tlak na zajištění těchto potřeb, což nutí dopravní společnosti zvyšovat efektivitu práce, aby na dané požadavky byly schopny dosáhnout. Vývojem IT technologií se výrazně změnil způsob, jakým si zákazníci vybírají své dodavatele. Objednatelé přeprav mají díky internetu přístup k nespočetnému množství kontaktů na dopravní a spediční společnosti, které mohou v jednom okamžiku hromadně oslovit. Minimalizace nákladů je v dnešní době často řešena skrze dopravu, kdy se zákazník snaží získat od dodavatelů přepravy co nejnižší možné ceny. Mnohdy jde pak kvalita zajištění přepravy stranou a zákazník se orientuje pouze na cenu. Tato filozofie se však stává pro menší a střední podnikatele v oboru dopravy likvidační a mnoho podniků, které působily na trhu řadu let, je nuceno svoji činnost ukončit nebo se stát součástí větších logistických celků. Menší a rodinné dopravce z trhu vytlačují nadnárodní logistické společnosti, disponující zázemím schopným rostoucí požadavky zákazníků naplňovat a také levnější zahraniční dopravci, zejména z východní Evropy. Zvyšující se rivalita na dopravním trhu je podnětem k napsání této diplomové práce, spolu s cílem ukázat veřejnosti, jaký dopad mají vyšší a vyšší nároky na podnikatele v silniční nákladní dopravě.

V práci jsou rozebrány podstatné náležitosti, které se snahou, o co nevyšší efektivitu přepravy souvisí a jimiž by se měli dispečeri zasílatelských společností věnovat. Podstatou práce je zanalyzovat, co vše musí zasílatelé činit, aby uspokojili rostoucí požadavky objednatelů přeprav a poukázat i na některé další faktory mající na efektivitu přepravy vliv.

Způsob řešení přeprav spedičními společnostmi je zachycen v praktické části práce, na třech příkladech z praxe a z různých segmentů průmyslu (automotive, konsolidace knih, hutní průmysl). Je zde demonstrováno, co vše musí dispečer zvládnout a jakým úkolům musí čelit k úspěšnému zrealizování přepravy.

V každém případě lze závěrem konstatovat, že ideálním stavem je pro zákazníka i jeho dodavatele spedičních služeb navázání dlouhodobě dobrých obchodních vztahů, a to samé platí pro vztah speditér–doprovce. Jedině tak lze dosáhnout vyváženosti mezi nároky zasílatelů na jedné straně a požadavky dopravců a zákazníků na straně druhé a uspět tak na dnešním trhu plném konkurence.

## 2 Základní terminologie silniční nákladní dopravy

Doprava patří mezi základní odvětví ekonomiky a je nezbytná pro fungování každého státu. Dle potřeby něco nebo někoho někam přemístit dělíme dopravu na dvě hlavní kategorie – osobní a nákladní. Tato diplomová práce se věnuje dopravě nákladní, konkrétně silniční. Na začátek je třeba definovat základní pojmy, které se v silniční dopravě často používají a jejichž významy je třeba znát pro správné pochopení celé problematiky.

**Doprava** (*Transport*) je proces, při němž dochází k pohybu dopravních prostředků po dopravní cestě. Dopravu dělíme dle odlišných kritérií na různé kategorie. Nejčastěji se doprava dělí dle použitého dopravního prostředku na dopravu silniční, železniční, vodní a leteckou. Důležité je také členění na dopravu vnitrostátní (tuzemskou) a mezinárodní. Vnitrostátní silniční doprava je dle zákona č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, doprava jejíž výchozí místo, cílové místo a celá dopravní cesta leží na území jednoho státu. Za vnitrostátní dopravu se považuje i doprava, u níž se část jízdy uskuteční na území jiného členského státu, přičemž ale v daném státě nedojde k nakládce či vykládce. Mezinárodní silniční doprava je pak doprava, při níž místo výchozí a místo cílové leží na území dvou různých států, nebo doprava, při níž místo výchozí a cílové sice leží na území téhož státu, ale část jízdy se uskuteční na území jiného státu, nejedná-li se o vnitrostátní dopravu.

**Přepravou** (*Transportation*) se rozumí výsledný efekt dopravy, tedy výsledek přemístění věcí v prostoru. Pojem zároveň vyjadřuje souhrn všech činností souvisejících s přemísťováním věcí, tedy nejen vlastní přemísťovací proces, ale i veškeré služby s ním související, jako jsou ložné operace, pojištění, meziskladování apod.

**Dopravce** (*Carrier/Transporter*) je právnická nebo fyzická osoba provozující dopravu. Mnohdy je zároveň vlastníkem dopravních prostředků. Pokud sám alespoň z části fyzicky přepravuje zásilku, jedná se o tzv. skutečného dopravce. V případě, že přepravou pověří jiného dopravce, pak se označuje jako dopravce smluvní, přičemž zůstává odpovědným za přepravu ve stejném rozsahu, jako kdyby přepravu realizoval sám.

**Zasílatel** (*Forwarder*), též často označován jako **speditér**, je subjekt, jež se dle § 2471 a násl. občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb., dále jen „OZ“), zavazuje příkazci obstarat vlastním jménem a na jeho účet přepravu zásilky z určitého místa do jiného určitého místa, případně i obstarat nebo provést úkony s přepravou související, a příkazce se zavazuje zaplatit zasílateli odměnu. Pokud zasílatel přepravu provádí skrze jiné subjekty, nejčastěji dopravce, pak se jedná o tzv. čistého zasílatele. V případě, že zasílatel provozuje dopravní prostředky

a přepravní služby zajišťuje sám, jde o tzv. zasílatele s vlastním vstupem, na něhož se pak nahlíží jako na dopravce.

**Přepравce** (*Customer*) je **zákazník** požadující přepravu zboží po dopravci a za tímto účelem s ním uzavírá přepravní smlouvu. Přepравcem je v zásadě **odesílatel** (*Sender*) nebo **příjemce** (*Receiver*), případně třetí osoba. V praxi se používá jako synonymum k výrazu přepравce také pojem **objednatel**, tedy ten, kdo objednává přepravu věci. Mezi přepравcem a dopravcem pak na základě smlouvy o přepravě věci (přepravní smlouvě) vzniká obchodně-právní vztah. Přepravní smlouva je upravena v § 2555 OZ, podle kterého se dopravce zavazuje odesílateli, že přepraví věc jako zásilku z místa odeslání do místa určení, a odesílatel se zavazuje zaplatit dopravci přepravné.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> NOVÁK, Radek a kol. *Mezinárodní silniční nákladní přeprava a zasílatelství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2018. s. 15-18, 137–139, 277–278. ISBN 978-80-7400-041-6.; NOVÁK, Radek, PERNICA, Petr, SVOBODA, Vladimír, ZELENÝ, Lubomír. *Nákladní doprava a zasílatelství*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2005. s. 269–280, 285–286. ISBN 80-7357-086-6.; RATHOUSKÝ, Bedřich, JIRSÁK, Petr, STANĚK, Martin. *Strategie a zdroje SCM*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2016. s.17–18. ISBN: 978-80-7400-639-5.

### 3 Historický vývoj silniční přepravy zboží a její současný stav

Sektor dopravy se neustále dynamicky vyvíjí a jeho historie je velmi bohatá. V době předindustriální, tedy do vynalezení parního stroje v roce 1765, byla doprava založena u pozemní dopravy na síle zvířat a u dopravy vodní na síle větru a proudu vodního toku. Vynález parního stroje byl významným milníkem pro dopravu železniční, která do té doby využívala tažnou sílu koní. Výroba parních lokomotiv umožnila výrazně zvýšit rychlost přepravy a zároveň byla schopná přepravit velké množství zboží, a proto se stala dominantním dopravním prostředkem. V lodní dopravě odstartovala nová éra v podobě tzv. „parníků.“ Přestože se začala vyrábět vozidla fungující na základě parního stroje i v silniční dopravě, byl to vynález spalovacího motoru, který započal rozvoj automobilismu.<sup>2</sup>

V současné době se na nákladní dopravě podílí z cca 72 % doprava silniční, 20 % doprava železniční a zbylých 8 % procent tvoří ostatní druhy dopravy.<sup>3</sup> Železniční doprava ovládala trh v 19. století, kdy pro ni téměř neexistovala konkurence, jelikož ostatní dopravní módy doposud nebyly dostatečně rozvinuty. Železnice byla dominantní i téměř celé 20. století, ovšem z důvodu tržních změn a rozvojem silniční dopravy se stávala méně konkurenceschopná. Hospodářská struktura začala být orientovaná na různorodé služby, čímž přestaly být vyžadovány pouze přepravy těžkého a objemného nákladu jako je železná ruda, uhlí či dřevo. Silniční doprava se vzhledem ke své pružné povaze, schopnosti převézt zboží z domu do domu a nezávislosti na nákladné železniční infrastruktuře, stávala silným konkurentem železniční dopravy.<sup>4</sup> Po roce 1948 měla železnice stále vedoucí pozici oproti ostatním druhům nákladní dopravy. Byla silně podporovaná socialistickým Československem, jehož centrálně plánované hospodářství bylo orientované na dosahování a následného oslavování co nejvyšších ukazatelů objemů přepravy. Ve 2. polovině 20. století docházelo k postupné ztrátě strategicko-vojenského významu železnice. Zestátňování soukromých železničních společností vedlo k jejich nízké flexibilitě, pomalé reakci na změny tržní poptávky a ekonomický význam železnice postupně degradoval. V 90. letech 20. století se radikálně zvýšila poptávka po přepravě, a to z důvodu privatizace a vzniku mnoha soukromých společností. Zákazníci již měli na výběr objednávat přepravu u řady vzájemně si konkurujících

---

<sup>2</sup> *Na prahu 21. století*. Čes. vyd. 1. upr. Praha: Knižní klub, Ilustrované dějiny světa (Knižní klub), 1996. ISBN 80-7181-100-9.

<sup>3</sup> Pokud do vodní dopravy nezapočítáváme dopravu námořní; Ministerstvo dopravy. *Koncepce nákladní dopravy pro období 2017-2023 s výhledem do roku 2030*. [online]. Ministerstvo dopravy České republiky, 2017, [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: [https://www.mdcr.cz/getattachment/Dokumenty/Strategie/Koncepce-nakladni-dopravy-pro-obdobi-2017-2023-s-v/MD\\_Koncepce\\_nakladni\\_dopravy\\_w.pdf.aspx](https://www.mdcr.cz/getattachment/Dokumenty/Strategie/Koncepce-nakladni-dopravy-pro-obdobi-2017-2023-s-v/MD_Koncepce_nakladni_dopravy_w.pdf.aspx).

<sup>4</sup> TOMEŠ, Zdeněk, POSPÍŠIL, Tomáš. *Ekonomické aspekty železniční dopravy*. Brno, [online]. Masarykova univerzita. 2006. [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/econ/podzim2008/PEHP11/um/6451412/x12\\_Tomes.pdf](https://is.muni.cz/el/econ/podzim2008/PEHP11/um/6451412/x12_Tomes.pdf).

dopraců či zasílatele, což v dřívějším socialistickém Československu nebylo možné. Struktura trhu se radikálně změnila a nastal konec éry, kdy přepravci objedávající mezinárodní přepravu zaměstnání ve státních organizacích na odděleních zahraničního obchodu mohli využívat služby pouze státních mezinárodních silničních dopravců či mezinárodního zasílatele, který měl výsadní postavení. Státním silničním dopravcem majícím oprávnění provozovat mezinárodní dopravu byla až do roku 1966 pouze ČSAD (Československá automobilová státní doprava) hl. města Prahy, později i ČSAD všech krajů. Většina podniků ČSAD byla v 90. letech privatizována, stejně tak jako společnost Čechofracht, jež měla v Československu pozici výsadního zasílatele.<sup>5</sup>

Jak bylo uvedeno výše, silniční doprava upevňovala svoji pozici na trhu a byla stále více využívána. Zlomovým rokem byl rok 1992, kdy silniční doprava začíná převyšovat v přepravních výkonech dopravu železniční a přebírá tak vůdčí postavení na trhu. Dříve preferovaná železniční doprava, vyhovující zájmům RVHP, jež byla orientována na těžký a vojenský průmysl, začíná oslabovat, jelikož nebyla připravena na nové tržní prostředí. Hlavními problémy byla zastaralá infrastruktura, vozový park a problémy v oblasti financování. Naopak doprava silniční dokázala rychle zareagovat na tvořící se vysokou poptávku po přepravě a stala se tak nenahraditelným konkurentem v přepravě zboží.<sup>6</sup>

Převahu silniční nad železniční dopravou na přelomu tisíciletí až do současnosti zachycuje následující graf na obrázku 1, znázorňující celkové přepravní výkony v mil. tkm železniční a silniční dopravy, jejichž vozidla jsou registrovaná v ČR. Přepravní výkony zahrnují vnitrostátní i mezinárodní dopravu mezi roky 1997 až 2020.<sup>7</sup>

Jak lze z grafu vyčíst, přepravní výkony silniční nákladní dopravy měly rostoucí tendenci do roku 2015, kde je patrný jejich pokles. Je třeba říci, že pokles v přepravních výkonech neznamená, že by se přepravovalo méně zboží. Naopak, v posledních pěti letech intenzita dopravy rostla. Důvodem snižování přepravních výkonů českých dopravců je však zahraniční konkurence, která má velký podíl na mezinárodních přepravách. Nečekaný výsledek přinesl rok 2020, ve kterém se předpokládal velký propad z důvodu krize pandemie covid-19. Dle statistických údajů ČSÚ sice došlo k poklesu celkového přepraveného objemu zboží o cca 44

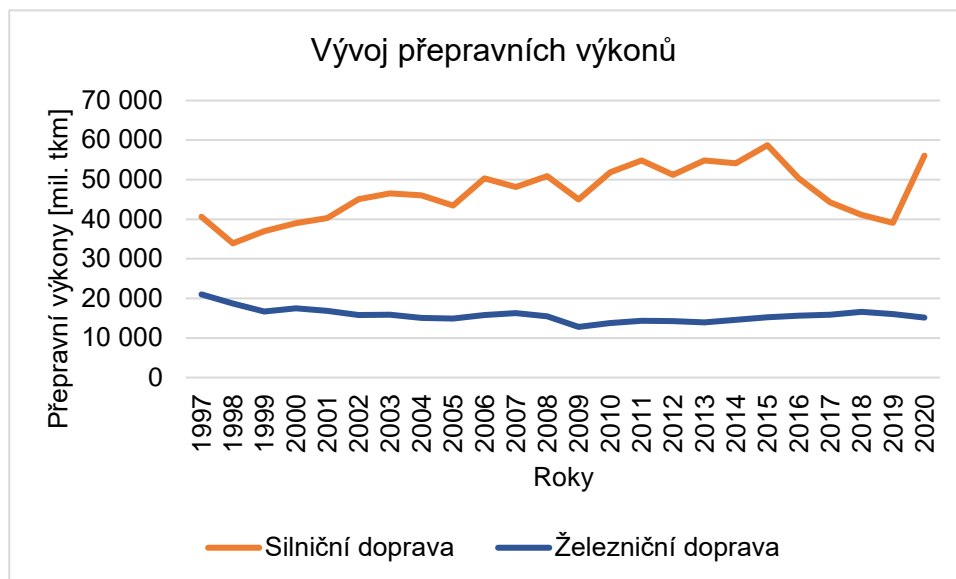
---

<sup>5</sup> NOVÁK, Radek a kol., ref. 1, s. 8–9.

<sup>6</sup> MINISTERSTVO DOPRAVY A SPOJŮ. *Dopravní strategie ČR na období 1997-2000 (2005)*. [online]. Ministerstvo dopravy a spojů, 1997, [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://ekolist.cz/staracisla/strateg.htm>.

<sup>7</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nákladní doprava – časové řady. Tab. 1 a 2. [online]. ČSÚ, 2021, [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/nakladni\\_doprava\\_casove\\_rady](https://www.czso.cz/csu/czso/nakladni_doprava_casove_rady).

mil. tun, avšak podstatnějším údajem je celkový přepravní výkon v tunokilometrech, který se zvýšil téměř dvojnásobně oproti roku přechozímu.



Obrázek 1 – Vývoj přepravních výkonů, Zdroj: Data převzata z ČSÚ, grafické zpracování vlastní

Rozdílný trend má tuzemská přeprava provozovaná českými dopravci, která v posledních letech stále roste a v roce 2020 dosáhla historicky nejvyššího výkonu a to 28 271 mil. tunokilometrů. Růst vnitrostátní přepravy je zřejmě způsoben tím, že se čeští dopravci vytlačovaní z mezinárodní přepravy orientují na dopravu tuzemskou. Ovšem i ve vnitrostátní dopravě čelí čeští dopravci zahraničním konkurentům, a to v podobě kabotáže. Kabotáží se rozumí dle nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1072/2009 vnitrostátní přeprava pro cizí potřebu dočasně provozovaná v hostitelském členském státě. Na území ČR ji provozují nejčastěji slovenští a polští dopravci. Stejným způsobem snižuje podíl českých dopravců v přepravách tzv. cross-trade neboli třetizemní doprava. Jedná se o přepravu provedenou dopravcem mezi dvěma státy, z nichž ani jeden není jeho sídlem či bydlištěm. V rámci České republiky je cross-trade častý například u exportu do Německa tvořící až pětinu celkového exportu, přičemž nejčastěji je prováděn polskými dopravci. Zrovna tak pokrytí přeprav z ČR do Polska a opačně je pro české dopravce problematické vlivem silné konkurence polských autodopravců držících až 90 % přeprav v této relaci. Jedná se o v dnešní době již ne ojedinělou situaci, kdy přepravu mezi jednotlivými státy zajišťují autodopravci, kteří nabídnou nejnižší cenu při přijatelné kvalitě. Neplatí už tedy jako dříve, že export je z valné části zajišťován dopravcem ze země původu objednatele, kdy objednatel zpravidla poptává dopravce v zemi svého působení, jelikož je to pro něj nejsnazší.



S kabotáží a cross-trade souvisí také problematika tzv. „letter box companies,“ neboli schránkových společností, které si vytvářejí v zemích východní Evropy společnosti ze západní Evropy za účelem najímání řidičů za nízké mzdy, jež jsou v těchto zemích standardní.<sup>8</sup>

Důvodem nižší konkurence českých autodopravců ve střední Evropě je částečně i Evropskou unií neregulovaný počet dopravců. Jeho důsledkem je velký nárůst silničních dopravců ze států s nižšími přepravními náklady, jako jsou Polsko, Rumunsko či Baltské země a Balkán, expandující mimo jiné i na český trh. Domácím dopravcům se tímto podnikání stává obtížnější a není pro ně snadné této stále se zvyšující konkurenci čelit. Otázkou je, jak problematiku nenárodních dopravců řešit, jelikož způsoby jejich omezování jsou ve velké míře v rozporu se základními principy vnitřního trhu EU. Na druhou stranu je však zřejmé, že současná situace není ideální a pro české provozovatele nákladní silniční dopravy je z dlouhodobého hlediska těžko únosná.<sup>9</sup>

Vyřešit problém nekalé konkurence a zajistit tak lepší podmínky hospodářské soutěže by z velké části měla reforma silniční dopravy v EU, známá jako balíček mobility, přijatá evropským parlamentem 9. července 2020. Ten mimo jiné upravuje pravidla pro kabotážní přepravy a řeší problematiku schránkových společností. Dopravci silniční nákladní dopravy jsou nyní povinni prokázat, že vykonávají podstatnou část své podnikatelské činnosti ve státě, kde jsou registrováni. Zároveň dopravcům vzniká povinnost se každých 8 týdnů vrátit se svými vozidly do země svého sídla.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> ŠEBESTA, Jan. Česká silniční přeprava se stále propadá kvůli zahraniční konkurenci. Pomůže silniční balíček? In: *Svaz průmyslu a dopravy České republiky*. [online]. 2. 5. 2019 [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/ekonomika-v-cislech/12750-ceska-nakladni-silnicni-doprava-se-stale-propada-kvuli-zahranicni-konkurenci-pomuze-silnicni-balicek-2>.

<sup>9</sup> NOVÁK, Radek a kol., ref. 1, s. 11.

<sup>10</sup> MINISTERSTVO DOPRAVY. Balíček mobility srovná podmínky pro silniční dopravu v EU. In: *Ministerstvo dopravy*. [online]. 9. 7. 2020 [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Balicek-mobility-srovna-podminky-pro-silnicni-dopr>.

## 4 Doprava jako součást logistiky

Hypotetický vznik logistiky jako vědy je spjat již se stavbou pyramid ve starověkém Egyptě. Základy logistiky však vzešly zejména z vojenských akcí. Významnými průkopníky, kteří využívali logistiku během válečných tažení byli například Alexandr Veliký či později Napoleon. Do novodobé historie se pak logistika zapsala jejím používáním ve 2. světové válce u amerického námořnictva. Po válce se postupně logistika začala objevovat v hospodářské sféře, nejprve v Americe a až později, počátkem 80. let, také v zemích západní Evropy.

V současnosti existuje řada definic logistiky. Dle *Institute of Logistics* „logistika uvádí do vztahů zboží, lidí, výrobní kapacity a informace, aby byly na správném místě ve správném čase, ve správném množství, ve správné kvalitě a za správnou cenu.“<sup>11</sup>

S pojmem logistika souvisí také mladší termín – logistický řetězec, známý také pod anglickým výrazem *Supply Chain* a s ním související *Supply Chain Management*. Obecně není jasně definovaný rozdíl mezi pojmy logistika a logistický řetězec a vnímání významu obou těchto pojmů se liší. Někteří pojmy považují za rovnocenné, vyjadřující stejnou disciplínu. Jiní nahlíží na logistiku jako na čistě strategický obor, zatímco význam logistického řetězce je chápán spíše z hlediska procesního a hodnototvorného. Oba koncepty však mají stejný cíl, a to uspokojit požadavky zákazníka.<sup>12</sup>

Nedílnou součástí logistiky je i logistika dopravní, která „koordinuje, synchronizuje a optimalizuje pohyby zásilek po dopravní síti od míst a okamžiku vstupu zásilek do sítě až po místo a okamžik jejich výstupu ze sítě, tj. počínaje převzetím od odesílatele až po předání příjemci.“<sup>13</sup> S pohybem zásilek také souvisí práce a manipulace se zbožím, dopravními prostředky, manipulačními zařízeními a nakládání s informacemi. Ty spadají pod kompetenci dopravních a spedičních služeb, na které je zákazníky vytvářen rostoucí tlak na minimalizaci cen, ale zároveň maximalizaci uspokojení veškerých jejich potřeb. Najít bilanci mezi těmito požadavky je pro provozovatele přepravních služeb stěžejní. Uspokojení veškerých požadavků zákazníka je v dnešní době na prvním místě a hraje zásadní roli v udržení se na trhu a schopnosti čelit stále rostoucí konkurenci.

---

<sup>11</sup> CEMPÍREK, Václav, KAMPF, Rudolf, ŠIROKÝ, Jaromír. *Logistické a přepravní technologie*. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2014. s. 7. ISBN 978-80-263-0710-5.

<sup>12</sup> RATHOUSKÝ, Bedřich, JIRSÁK, Petr, STANĚK, Martin., ref. 1, s. 19; NOVÁK, Radek, ZELENÝ, Lubomír, PERNICA, Petr, KOLÁŘ, Petr., ref. 1, s. 19.

<sup>13</sup> CEMPÍREK, Václav, KAMPF, Rudolf, ŠIROKÝ, Jaromír., ref. 11, s. 7.

## 5 Silniční nákladní doprava

### 5.1 Charakteristika silniční nákladní dopravy

Silniční nákladní doprava zaujímá v oboru dopravy nepostradatelné místo, a to z několika důvodů. Její nejsilnější stránkou je operativnost, kterou v takové míře, jako doprava silniční ostatní dopravní módy nabídnout nemohou. Schopnost přepravit zboží v podstatě odkudkoliv a kamkoliv poskytuje silniční dopravě nepřekonatelnou konkurenční výhodu. Mezi další silné stránky patří také její rychlost a schopnost rychle se přizpůsobovat požadavkům trhu. Právě rychlost je v současnosti jedním z nejpodstatnějších faktorů v přepravě zboží. Výhodou je rovněž její variabilita, tedy možnost dle typu přepravované komodity přizpůsobit dopravní prostředek, který je pro dané zboží nejvhodnější a nejbezpečnější. Stejně tak z finančního hlediska lze silniční dopravu posuzovat jako velmi přijatelnou.

V praxi se obecně setkáme s dělením silniční nákladní přepravy na tři kategorie:

- celovozová přeprava
- přeprava kusových zásilek
- speciální přeprava

**Celovozová**, popř. vozová, známá pod zkratkou „**FTL**“ (*Full Truck Load*) přeprava se uskutečňuje jednou jízdou vozidla, případně soupravou vozidel.

**Přepřavu kusových zásilek** neboli „**LTL**“ (*Less than Truck Load*) lze provádět buď formou dokládek (příkládek) nebo sběrnou službou. Tato forma přepravy se používá pro zefektivnění jízdy vozidla, tedy za účelem co největšího využití prostoru dopravního prostředku a tím maximálním snížením celkových nákladů na přepravu.

Příkládkou se rozumí kusová zásilka, jež je přepravovaná v jednom dopravním prostředku spolu s dalším zbožím pro jiné přepravce. Sběrná služba (SBS) je používána zejména v mezinárodní přepravě zboží a je založena na sdružování a rozdělování zásilek ve sběrných centrech. Princip je takový, že se jednotlivé zásilky od různých odesílatelů svezou do sběrného střediska, kde jsou konsolidovány a dále přepraveny do cílového sběrného střediska, které se u mezinárodní kamionové dopravy nachází v jiném státě. Tam jsou dekonsolidovány a rozvezeny jednotlivým příjemcům, přičemž přeprava konsolidovaných zásilek mezi danými sběrnými středisky je provedena celovozovou přepravou a svoz a rozvoz zásilek je prováděn menšími vozy na principu z „domu do domu.“ V praxi dochází pak často ke kombinaci systému příkládek a sběrné služby, kdy je například rozvoz dekonsolidovaných zásilek proveden systémem příkládek a následně postupných vykládek. Podstatné je, že tyto metody mají

společný cíl, tedy minimalizovat náklady na přepravu při přijatelné rychlosti dodání zboží. To je jednou z nejdůležitějších úloh dopravců, respektive speditérů, kteří mají za úkol co nejlépe zkombinovat jednotlivé zásilky a naplánovat trasu tak, aby přeprava byla co nejefektivnější.

Třetí kategorií jsou pak **speciální přepravy**, mezi něž patří přeprava nadgabaritní, přeprava živých zvířat, nebezpečných věcí a látek a přeprava zboží pod kontrolovatelnou teplotou. Nadgabaritní přepravy jsou takové, jejichž hmotnost či rozměry přesahují povolené meze a dopravce k jejich provedení potřebuje mít speciální povolení. Obvykle takovéto přepravy vyžadují i speciální manipulační prostředky a dopravní techniku. Speciální vnitrostátní přepravy jsou upraveny vyhláškou ministerstva dopravy č. 133/1964 Sb., o silničním přepravním řádu, mezinárodní pak v mezinárodních dohodách jako je Dohoda ATP o přepravách zkazitelných potravin či Dohoda ADR o přepravě nebezpečných věcí.<sup>14</sup>

## 5.2 Balíkové služby

Relativně novým segmentem v oblasti přepravně-zasílatelských služeb jsou kurýrní či expresní, popřípadě balíčkové služby, které vznikly modifikací sběrné služby a jimž silniční doprava dominuje. Tyto služby jsou zpravidla prováděny zasílateli, jež uplatňují právo vlastního vstupu nebo specializovanými dopravci. Jsou označovány jako KEB, tedy kurýr-expres-balík, resp. v angličtině „CEP“ (*Courier-Express-Parcel*) a zabývají se doručováním malých zásilek na bázi „z domu do domu.“ Jak již z názvu vyplývá, rozhodujícím faktorem pro tyto přepravy je rychlost dodání, jež zpravidla odpovídá nejrychleji možnému doručení s ohledem na vzdálenost. Rozmach KEP nastal v poslední letech z důvodu rozvoje internetu a s ním spojeným e-commerce (elektronický obchod).

Vymezení expresních kurýrních a balíkových služeb z legislativního hlediska je mírně problematické a to kvůli tzv. liberalizaci poštovního trhu, jež byla dokončena dne 1. ledna 2013 nabytím účinnosti zákona č. 221/2012 Sb.<sup>15</sup>, který novelizoval zákon o poštovních službách<sup>16</sup>. Novela požadovala začlenění expresních zásilkových služeb do služeb poštovních. Poštovní služby se však od expresních kurýrních podstatně liší. V důsledku nejasností daných

---

<sup>14</sup> NOVÁK, Radek a kol., ref. 1, s. 12–13; NOVÁK, Radek, ZELENÝ, Lubomír, PERNICA, Petr, KOLÁŘ, Petr. ref. 1, s. 164–166, 319–321; srov. Sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 21/2017 Sb. m. s. o vyhlášení přijetí změn a doplňků „Přílohy A – Všeobecná ustanovení a ustanovení týkající se nebezpečných látek a předmětů“ a „Přílohy B – Ustanovení o dopravních prostředcích a o přepravě“ Evropské dohody o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (ADR); Sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 32/2016 Sb. m. s., kterým se vyhláší konsolidovaný text Dohody o mezinárodních přepravách zkazitelných potravin a o specializovaných prostředcích určených pro tyto přepravy (ATP).

<sup>15</sup> Celým názvem zákon č. 221/2012 Sb., kterým se mění zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony.

<sup>16</sup> Zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách).

problémem, zda se provozovatelé expresních kurýrních služeb řadí mezi poštovní služby, a tedy zda musí plnit povinnosti plynoucí ze zákona o poštovních službách či nikoliv, vzniklo mnoho sporů a následných soudních jednání. Soudní procesy vyhrály například logistické společnosti PPL a Geis, kdy bylo uznáno, že nespádají do sektoru poskytovatelů poštovních služeb a nejsou tak povinni přispívat do tzv. kompenzačního fondu, jež pokrývá ztrátové služby České pošty.<sup>17</sup>

Národní právní úprava prozatím neupravuje speciálně smlouvu pro kurýrní služby, a proto se její provádění řídí smlouvou o přepravě věci, u mezinárodních přeprav pak také mnohostrannými mezinárodními úmluvami, a obstarávání této služby smlouvou zasílatelskou. Na trhu působí různorodé kurýrní služby s odlišnými specializacemi a zaměřenými. Všeobecně KEB můžeme dělit dle času doručení na standardní a expresní služby, dle geografické působnosti na vnitrostátní či mezinárodní (kontinentální a mezikontinentální) a dle hmotnosti na dokumenty a balíky do 30 kg a palety a objemnější zásilky s hmotností od 30 do 1500 kg. Dále dle oblasti, ve které působí, například pouze v segmentu e-commerce apod.

Kurýrní služby můžeme také dělit následovně:

- Balíková služba – do 30 kg, vykonávána obvykle pomocí silniční dopravy, většinou vnitrostátní, případně propojující několik sousedních států či zahrnující pouze evropské státy, přičemž se účtuje přepravné za každý kus zásilky zvlášť.
- Expresní služba – do 1500 kg, u některých společností je limitem i vyšší hmotnost, zahrnuje pozemní a leteckou dopravu, s celosvětovým pokrytím, přičemž se účtuje cena za zásilku, nikoliv za její jednotlivé kusy.

Mezi celosvětově největší KEP patří společnosti DHL, UPS, FedEx a TNT. Nejznámějšími společnostmi působícími na českém trhu jsou pak například PPL (součástí Deutsche Post DHL), Geis a DPD.<sup>18</sup>

### 5.3 Multimodální přeprava

V současné době roste i význam multimodální přepravy a s ní spojené intermodální a kombinované. Multimodální přeprava využívá pro přepravu zboží alespoň dva dopravní obory. Intermodální přeprava je multimodální přeprava, jež využívá tzv. intermodální přepravní

---

<sup>17</sup> NOVÁK, Radek a kol., ref. 1, s. 319–320; NOVOTNÝ, Radek, Šitner, Roman. Geis vyhrál soudní spor s telekomunikačním úřadem. Nemusí zpětně přispět do „poštovního“ fondu. In: *Logistika*. [online]. 4. 10. 2017 [cit. 2020-17-10]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-65903250-geis-vyhral-soudni-spor-s-telekomunikacnim-uradem-nemusi-zpetne-prispet-do-postovniho-fondu>.

<sup>18</sup> NOVÁK, Radek a kol., ref. 1, s. 320–322.

jednotku (*ILU – Intermodal Loading Unit*) a při překládce na jiný druh dopravy tak dochází k manipulaci pouze s touto jednotkou nikoliv se samotným zbožím. Unifikovanou přepravní jednotkou je nejčastěji kontejner, výměnná nástavba nebo návěs. Intermodální přepravu lze dělit dle teritoria na kontinentální a mezikontinentální. U kontinentální intermodální přepravy je nejběžnější kombinace železniční a silniční dopravy, případně i silniční a vodní dopravy. U mezikontinentální je pak nenahraditelná námořní doprava v kombinaci s dopravou silniční a železniční. Z důvodu používání v civilní letecké dopravě tvarově specifických přepravních prostředků, náročných na manipulaci a vyrobených z materiálů náchylných na poškození je využití letecké dopravy v rámci intermodální přepravy v komerční logistice omezené. Naopak ve vojenské logistice, která pro přepravu používá ISO kontejnery, je letecká doprava běžně součástí intermodální přepravy.

Pokud je nejdelší část přepravy realizována jiným druhem dopravy než silničním, pak se jedná o přepravu kombinovanou. U kombinované přepravy je silniční doprava stěžejní v počáteční části pro svoz a následně v koncové části pro rozvoz, tedy pro tzv. první a poslední míli (*first/last mile*). Tyto úseky by v rámci celé přepravy měly být co nejkratší. Kombinovaná přeprava se dělí na přepravu doprovázenou a nedoprovázenou, přičemž nedoprovázená převládá nad doprovázenou přepravou. Nejvíce používaným systémem doprovázené kombinované přepravy je systém RO-LA (*Rollende Landstrasse*), jež je kombinací silniční a železniční dopravy, přičemž po železnici není přepravována pouze intermodální přepravní jednotka jako u přepravy nedoprovázené, ale celý nákladní automobil, popřípadě jízdní souprava a řidič během této části přepravy může čerpat odpočinkový čas dle Dohody AETR.<sup>19</sup> Pro doplnění je třeba říci, že pokud bychom chtěli používat přesnou terminologii, pak by se namísto termínu *doprovázená kombinovaná přeprava* u většiny případů mělo používat pojmu *doprovázená intermodální přeprava*, jelikož v praxi často tvoří majoritní část celé přepravy právě doprava silniční, čímž není splněna definice přepravy kombinované, u které jak již bylo zmíněno, nejdelší úsek přepravy má být proveden jiným dopravním prostředkem než silničním.<sup>20</sup>

Doprovázená kombinovaná přeprava je spojená s řadou ekonomických a technických nevýhod, a proto v praxi není tak běžně používána. Co se týče technických omezení, pak je třeba brát ohled na omezený průjezdný profil daný železničními tunely, a tedy na rozměry nákladních vozidel, jež z tohoto důvodu musí mít často velmi nízkou ložnou plochu. S tím jsou

---

<sup>19</sup> Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006 ze dne 15. března 2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, o změně nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 a (ES) č. 2135/98 a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 3820/85.

<sup>20</sup> RATHOUSKÝ et al., ref. 1, s. 193–197.

spojeny náklady na konstrukci nákladních vozidel, které je třeba vybavit malými koly a přizpůsobit jim brzdné zařízení. Další nevýhodou, která snižuje hospodárnost systému celého systému RO-LA, je přepravování vysoké „mrtvé hmotnosti“ v důsledku přepravy celých nákladních vozidel, nikoliv pouze zboží. Z hlediska ekonomického se musí také brát v úvahu personální náklady řidičů nákladních vozidel, jež u dlouhých vzdáleností nejsou zanedbatelné.

Důvodem, proč kombinovaná přeprava není tak využívána je také omezená síť železničních terminálů a jejich pracovní doba. Mnohdy v praxi proto není výhodné silniční přepravu realizovat kombinovaně s přepravou železniční, jelikož svozy a rozvozy do železničních terminálů nenacházející se na žádané trase uměle navyšují přepravní vzdálenost. To je pak v rozporu s ekologickou podstatou kombinované přepravy, a navíc nevhodné v současné situaci, kdy se klade velký důraz na rychlost a přesnost přeprav, pro které je časté zpoždění a rušení vlakových spojů nežádoucí.<sup>21</sup>

System kombinované přepravy má však i přes zmíněné nevýhody mnoho předností. Mezi hlavní výhodu patří její ekologičnost, dále pak odlehčení silničních komunikací a vysoká bezpečnost z hlediska dopravních nehod a jejich následků. Kládnu stránkou také je, že kombinuje přednosti jednotlivých dopravních oborů, tedy operativnost silniční dopravy pro první a poslední míli a možnost přepravy větších objemů zboží železniční či vodní dopravou na dlouhé vzdálenosti. Pro provozovatele silniční dopravy je také výhodou, že limit celkové maximální hmotnosti vozidla je navýšen na 44 t, tedy o 4 t více než u běžné silniční přepravy. Mezi další klady patří mimo jiné možnost využití částečného osvobození od silniční daně či nižší náklady na mýto.<sup>22</sup>

## **5.4 Analýza silniční nákladní přepravy v Evropské unii**

### **5.4.1 Změna struktury trhu**

Situace na evropském trhu silniční nákladní dopravy prošla od přelomu tisíciletí mnohými změnami. Postavení dopravců a principy, na nichž bylo založené jejich podnikání byly zcela jiné, než je tomu dnes. Roli ve změnách poskytování dopravních služeb sehrálo vytvoření jednotného evropského trhu a stále se zvyšující propojenost v rámci obchodu a podnikání mezi jednotlivými státy. Také struktura a velikost konkurence provozovatelů silničních přepravních služeb a jejich zákazníků se podstatně lišila od současné situace. Po 2. světové válce se začalo postupně vytvářet výraznější konkurenční prostředí dopravců a speditérů.

---

<sup>21</sup> NOVÁK a kol., ref. 1, s. 96; LIGURSKÝ, Tomáš. Kombinovaná doprava má výhody i negativa. *OMEGA Servis*. [online]. 2012, [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: [http://www.nebezpečnynaklad.cz/inc/clanky/1204\\_kombi.pdf](http://www.nebezpečnynaklad.cz/inc/clanky/1204_kombi.pdf).

<sup>22</sup> NOVÁK a kol., ref. 1, s. 98–99.

Zároveň se rozvíjí nové portfolio zákazníků. Ještě ve 20. století bylo zvykem, že přepravy pro zákazníky zajišťovali z větší části dopravci nacházející se v jejich geografické blízkosti. Vztahy mezi objednateli přeprav a jejich lokálními dopravci či speditéry byly velmi úzké, často také založené na osobních kontaktech a teritoriálních vazbách. Prioritou objednatelů přepravy byla kvalita poskytované služby, zatímco otázka ceny nebyla až tolik vyhrocená v důsledku ne tolik vypjatého konkurenčního prostředí. Také požadavek na rychlost a přesnost přepravy nebyl tak velký, jako je tomu dnes v důsledku jiné struktury průmyslové výroby.

Se zvyšující se globalizací a integrací všech evropských států se postupně situace v dopravě začíná měnit. Zvyšuje se konkurence mezi provozovateli dopravy a přepravci tak získávají nové možnosti, u koho přepravy objednávat. Zákazníci se již neobrací pouze na lokální dopravce, ale na přepravní společnosti v rámci celé země i za její hranicí. Faktor, jenž se stává dominantním pro výběr dopravce je cena, mnohdy jdoucí až na hranu udržitelnosti a často i na úkor kvality. Této nové situaci se musely spediční a dopravní společnosti přizpůsobit, aby si udržely na trhu konkurenceschopnost.

#### **5.4.2 Náročnost práce řidičů nákladních vozidel**

V posledních letech se objevuje nový problém, nedostatek řidičů nákladních vozidel. Dopravní společnosti situaci řeší tak, že si najímají na posty řidičů levnější pracovní sílu z východní Evropy. Původní populace řidičů stárne a nová generace nemá přílišného zájmu trávit čas za volantem nákladního vozu na dálnicích a po průmyslových zónách Evropy a domů se podívat jednou, dvakrát do měsíce. To je jeden z důvodů, proč někteří řidiči nákladních vozidel přešli na přívětivější autobusovou dopravu.<sup>23</sup>

Povolání řidiče nákladních vozidel není pouze o tom, umět řídit a převézt zboží z jednoho místa na druhé. Obnáší dodržování mnoha povinností a pracovní podmínky řidičů nejsou snadné. V porovnání s minulostí mají řidiči mnohem větší zodpovědnost a je na ně vytvářen nátlak na správné dodržování všech legislativních opatření. Řidiči nákladních vozidel se tak nachází v konstantním stresu, kdy je po nich požadováno dodržování termínů nakládek a vykládek, jejichž časové intervaly pro jejich provedení bývají velmi krátké. Opoždění na nakládce či vykládce pak bývá v některých případech ze strany zákazníka pokutováno, a to zejména u termínovaných přeprav *Just in Time*. Překážkou pro splnění časů nakládek a vykládek je kromě intenzivního dopravního provozu, dopravních omezení a zdržení

---

<sup>23</sup> ŠVEJDOVÁ, Zuzana. Kamiony z Polska, Maďarska či Rumunska vytlačují české dopravce. Ti bojují i s nedostatkem řidičů. In: *iRozhlas*. [online]. 22. 1. 2020 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/kamiony-ridici-kamionu-cesi-rumuni-madari-polaci-ministerstvo-dopravy\\_2001220735\\_jgr](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/kamiony-ridici-kamionu-cesi-rumuni-madari-polaci-ministerstvo-dopravy_2001220735_jgr).



z důvodů dopravních nehod také omezení plynoucí z povinných přestávek pro odpočinek řidičů vyplývajících z nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 561/2006, resp. Dohody AETR.<sup>24</sup> Za účelem doručení zboží v dojednaném termínu, pak v některých případech dochází k porušování této Dohody, za což hrozí řidiči při jeho zjištění postih. Řidiči jsou také zavázáni dle Dohody CMR přezkoumat zjevný stav zásilky a jejího obalu a správnost údajů v nákladním listě.<sup>25</sup> Problémem je i častá praxe pracovníků na nakládkách, kteří řidičům nákladních vozů neumožní stav zásilky, množství a způsob uložení zkontrolovat, pouze jim přikáží přistavit vozidlo k nakládky a podepsat v nákladním listu CMR neporušenost a deklarované množství zásilky. Existují případy, kdy řidič dle interních směrnic odesílatele, přistavuje vozidlo k rampě a během nakládky nesmí opustit kabinu vozu. Dopravcům, kteří nechtějí přijít o zakázku, tak většinou nezbyvá než podmínky akceptovat, tuto praxi svým řidičům nařídít a doufat, že zásilka je v deklarovaném množství a správně naložena a upevněna.

Problémem jsou dále střežená parkoviště a hotely pro řidiče. Těch je nedostatečné množství a řidičům se stává splnění povinného odpočinku dle Dohody AETR těžko splnitelné. Mnohdy proto parkují na nevhodných místech, jako jsou přeplněná parkoviště u benzinových stanic, na dálničních sjezdech či dokonce přímo v krajních jízdnicích pruzích. Pro řidiče je takovéto parkování nepohodlné, stresující, nebezpečné, a navíc jim hrozí peněžní postih. S infrastrukturou, jež disponuje nedostatečným množstvím vhodných parkovišť pro nákladní vozy, však řidičům nezbyvá jiná možnost než odpočinek řešit parkováním na těchto nevhodných místech. To vede k tomu, že řidiči jsou neustále pod tlakem, jelikož jim z jedné strany hrozí riziko obdržení pokuty za překročení maximální možné doby řízení bez odpočinku a na straně druhé pokuta za nepatřičné parkování.<sup>26</sup>

Dalším problémem spojeným s odpočinkem řidičů je také nebezpečí, jemuž jsou řidiči vystaveni, pokud parkují na odlehlých nehlídaných místech, bez řádného osvětlení. Zejména při převozu cenného zboží (zboží vyšší hodnoty a zboží náchylného ke krádeži) hrozí napadení nákladního vozidla zloději, většinou organizovanými skupinami. V minulosti, kdy bylo běžnější využívání zpravidla u delších přeprav a u převozů zboží vyšší hodnoty dvou řidičů, nebylo riziko ohrožení bezpečnosti řidiče tak vysoké. Při nasazení dvou šoférů není nutné dělat přestávky tak často, jelikož se řidiči střídají v řízení a odpočinku. Pokud pak přesto

---

<sup>24</sup> Srov. Konsolidované znění Evropské dohody o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě AETR uveřejněné jako sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 62/2010 Sb. m. s., ve znění sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 82/2010 Sb. m. s.

<sup>25</sup> Srov. Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (CMR) uveřejněná jako vyhláška ministra zahraničních věcí č. 11/1975 Sb.

<sup>26</sup> ČT24. Obce nestojí o zaparkované kamiony, řidiči však mají povinné přestávky. A odpočívadla chybí. In. *Česká televize*. [online]. 28. 8. 2019 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2908265-obce-nejstoji-o-zaparkovane-kamiony-ridici-vsak-maji-povinne-prestavky-a-odpocivadla>.

nákladní vůz musejí odstavit, jeden z řidičů hlídá vozidlo a druhý odpočívá. Jestliže tak dojde k pokusu o krádež, je větší pravděpodobnost, že se jim vykradení podaří zabránit. Používání dvou řidičů není v dnešní době, kdy je snaha snižovat náklady na minimum již běžnou praxí.

Často se stává, že řidiči odmítají vykonávat přepravy, při kterých jsou nuceni tranzitovat pro ně rizikové země jako je Rakousko nebo Švýcarsko, kde je zavedený velmi přísný systém kontrol rychlosti jízdy, technického stavu vozidla či přetížení vozidla, a i za malé přestupky řidičům hrozí vysoké pokuty, které jsou ve většině případů řidiči nuceni hradit z vlastních zdrojů.

### 5.4.3 Zahraniční konkurence

Pro Českou republiku je specifický problém zejména konkurence polských dopravců. Té se těžko vyrovnává, jelikož čeští dopravci mají celkové vyšší náklady, a to jak z důvodu vyšší spotřební daně z paliv, tak i vyšších odvodů z mezd řidičů.<sup>27</sup>

Právě výši mezd řidičů ze zahraničí řeší přepravní společnosti z vyspělejších zemí ze západní Evropy. Ti požadují uplatňování místních pracovněprávních zákonů a minimální mzdy také pro zahraniční podnikatele provozující dopravu na jejich území. Chtějí se tak bránit narůstající konkurenci, která je vzhledem ke svým výrazně nižším nákladům vytlačuje z trhu. Za účelem vyřešení této problematiky a dalších otázek mezinárodní silniční dopravy byl po dobu tří let projednáván tzv. balíček mobility, jenž byl přijat Evropským parlamentem v červenci roku 2020. Česká republika má ojedinělé postavení, jelikož stojí na rozmezí mezi státy, jako jsou Francie či Německo, které mají vysoké náklady na mzdy řidičů a zastávají tak uplatňování minimálních mezd pro dopravce přepravující zboží na jejich území, a státy náležející do druhé skupiny, jež mají nižší mzdové náklady a mohou tak dominovat v přepravách v západní Evropě. V rámci balíčku mobility nakonec bylo rozhodnuto, že dopravcům nevzniká povinnost vyplácet řidičům minimální mzdu země, jíž projíždí. Nespokojenost řidičů nákladních vozidel ze střední a východní Evropy nad tímto závěrem je opodstatněná, avšak toto řešení se jeví jako nejvhodnější. Pokud by povinnost vyplácení minimální mzdy země, jež nákladní vozidlo projíždí byla nařízena, mohlo by to způsobit významné problémy mnohým podnikatelům v dopravě, kteří i bez tohoto omezení balancují na hraně únosnosti zvládnutí veškerých provozních nákladů. V rámci balíčku mobility se dále stal povinným každých osm týdnů návrat vozidla do státu sídla dopravce. Dopravci však kritizují toto opatření a argumentují svými právy

---

<sup>27</sup> ŠINDELÁŘ, Jan. Kamionová krize: Čeští dopravci ztrácejí pozice v mezinárodní dopravě. In: *Z dopravy*. [online]. 26. 10. 2018 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/kamionova-krize-cesti-dopravci-ztraceji-pozice-v-mezinarodni-doprave-18151/>.

na volný trh Evropské unie. Pravidlo vracení se zpět do země původu je také v rozporu s dnes Evropskou unií velmi propagovanou ekologickou šetrností.<sup>28</sup>

Vzhledem k výše uvedeným faktům, je současná situace silniční nákladní přepravy v Evropě odlišná, než jak tomu bylo dříve. Obecně lze konstatovat, že v zemích západní Evropy dominují v rámci mezinárodní silniční nákladní přepravy dopravci a speditéři ze zemí střední a východní Evropy, již zákazníkům nabízejí lepší cenové nabídky v porovnatelné kvalitě s místními dopravci. Provozovatelům přepravy západních zemí Evropy nezbyvá proto jiná možnost než se orientovat zejména na dopravu tuzemskou a logistiku s vyšší přidanou hodnotou, u které takovou zahraniční konkurenci nemají.

#### 5.4.4 Snaha malých dopravců o konkurenceschopnost

Tržní situace dospěla do takové fáze, že v posledních několika letech mnoho dopravců a zasilatelů, kteří úspěšně působili řadu let na přepravním trhu byli nuceni ukončit svoji činnost, jelikož jejich zisky byly tak malé, že klesly pod hranici udržitelnosti a podnikání se jim nevyplatilo. Jedním z důvodů jsou výše zmíněné velké náklady na provoz vozového parku. Dalším problémem jsou zejména pro lokální dopravce přepravní společnosti nadnárodního charakteru, které jsou v rámci úspor z rozsahu schopni nabídnout ceny, na které většina menších a středních dopravců nemůže dosáhnout. Tyto velké mezinárodní společnosti, mezi něž patří například DHL, DB Schenker či Kuehne+Nagel disponují navíc nejnovějšími logistickými technologiemi a informační technikou na nejvyšší úrovni.<sup>29</sup> Mezi jejich zákazníky patří mimo jiné velké korporátní společnosti, kterým jsou schopni nabídnout i velmi výhodné, dočasně dotované ceny, za účelem likvidace konkurence. Konkurovat těmto předním dopravním společnostem u velkých nadnárodních zákazníků je pro menší lokální dopravce a spedice z hlediska jejich možností velmi složité, jelikož se jim cenově a technologicky nedokáží vyrovnat. V posledních letech sílí důraz na snižování nákladů. Toho se příkazci snaží dosáhnout snížením výdajů na dopravu, kdy vytvářejí cenový nátlak na své dodavatele a poskytovatele přepravních služeb. Zejména u velkých podniků je stále častější přístup výběru partnera zajišťujícího přepravu či další návazné služby skrze tendrová řízení, u nichž hlavním rozhodujícím faktorem je cena. Uspěť v takových výběrových řízeních je pro běžné

---

<sup>28</sup> MINISTERSTVO DOPRAVY. Balíček mobility srovná podmínky pro silniční dopravu v EU. In: *Ministerstvo dopravy*. [online]. 9. 7. 2020 [cit. 2020-10-024]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Balicek-mobility-srovn-podminky-pro-silnicni-dopr>; LY, Nguyen Thuong, LIEBREICH, Jiří. České kamiony čeká změna regulí. In: *Luděk Niedermayer*. [online]. 23. 1. 2020 [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://www.niedermayer.cz/homepage/articles/ceske-kamiony-ceka-zmena-reguli>.

<sup>29</sup> RN. Žebříčku největších logistických firem Evropy jasně vévodí Němci před Francouzi a Švýcary. In: *Logistika*. [online]. 10. 4. 2018 [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66106170-zebricku-nejvetsich-logistickych-firem-evropy-jasne-vevodi-nemci-pred-francouzi-a-svycary>.

dopravce velmi obtížné a často znamená nabídnout ceny na hranici svých možností. Stává se tak, že tendrové řízení vyhrají, ale splnění požadavků zákazníka hraničí s reálnou možností přepravu provést a generovat z ní zisk. Výsledkem je pak pro dopravce často velmi malý zisk či v některých případech dokonce náklady převažují nad ziskem. V poslední době proto mnozí dopravci ukončili svoji činnost z důvodu cenové nekonkurenceschopnosti anebo vložili svůj autopark do přepravního systému některého z velkých nadnárodních přepravních. Je třeba zdůraznit, že přestože se používání tenderů stává v poslední době stále běžnějším, jejich účinnost je diskutabilní. Ne vždy je totiž pouhý důraz na co nejnižší ceny a upozadění kvality služby ideální strategií. V praxi se stává, že dopravce výběrové řízení vyhraje, ale z hlediska kvality se neosvědčí. Například opětovaně způsobuje škodu na převáženém zboží či nedodrží smlouvou stanovené termíny převzetí a dodání zboží. Zákazník pak, přestože dopravce z hlediska ceny tender vyhrál, musí hledat nové přepravní partnery, již sice cenově budou o něco dražší, ale nabídnou kvalitnější služby.<sup>30</sup>

Obecně lze tedy říci, že středně velcí dopravci a speditéři obchodují se společnostmi jim velikostně odpovídajícími, tedy s malými a středními podniky. U těchto zákazníků bývá často výhodou, že se nejedná pouze o vztah obchodní, ale je založen také na dobrých osobních vztazích a vzájemným si vycházením vstříc, pokud se jedna ze stran potýká s problémy. Právě zákazníci, s nimiž je obchodní spolupráce založena na solidních osobních kontaktech nejlépe fungují a jsou zárukou pro dlouhodobou spolupráci.

---

<sup>30</sup> KUCHYŇOVÁ, Zdeňka. Situace v mezinárodní kamionové dopravě je kritická, tvrdí čeští dopravci. In: *Český rozhlas*. [online]. 22. 1. 2020 [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://cesky.radio.cz/situace-v-mezinarodni-kamionove-doprave-je-kriticka-tvrdi-cesti-dopravci-8110021>.

## 6 Nárůst požadavků zákazníků na efektivitu přepravy

Pro úspěšné podnikání je zásadní v maximální míře uspokojit potřeby zákazníků. Stejně tak je tomu i v sektoru dopravy, jež se musí přizpůsobovat aktuálním tržním trendům a nárokům. V poslední době se klade stále větší důraz na rychlost. A to ve všech oblastech činnosti. Především v reakční době na požadavek zákazníka, popřípadě trhu, ale i vlastní provedení konkrétní logistické operace. Faktor času nikdy dříve nebyl tak podstatný jako je tomu dnes, kdy bezesporu platí, že čas jsou peníze. Schopnost dynamicky reagovat na požadavky zákazníků je tak pro úspěch provozovatelů dopravy kruciólní.

Mezi základní požadavky zákazníků na přepravu patří cena, rychlost, spolehlivost a kvalita. Těmto a dalším požadavkům se musí přepravní společnosti co nejlépe přizpůsobit a adekvátním způsobem tyto požadavky zákazníků naplňovat. Jedná se zejména o zasilatelské společnosti, jejichž podnikatelská činnost je založena na poskytování komplexního balíčku služeb včetně poradenství. Je důležité, aby svým zákazníkům plnily jejich požadavky co nejvhodnějším a nejefektivnějším způsobem. Zásílatel by měl disponovat odbornými znalostmi a zkušenostmi ve svém oboru, a být tak schopen zajistit přepravu a ostatní navazující logistické služby pro různé kategorie zákazníků, jejichž požadavky jsou většinou individuální a specifické. Je třeba poznamenat, že zasilatel je povinen za všech okolností hájit zájmy příkazce. Jedná se o tzv. neutralitu zasilatele, jehož prioritou jsou zájmy zákazníka, s nímž zasilatel uzavírá zasilatelskou smlouvu. Přestože je zasilatel obchodním partnerem i dopravců, popřípadě dalších subjektů provádějících přepravní a logistické služby, bez nichž by nebyl schopen vykonávat svoji činnost, jejich zájmy nesmí být pro zasilatele prioritní.<sup>31</sup>

Zasílatele mohou být univerzální s tím, že obstarávají v podstatě jakoukoliv přepravu a s ní spojené zasilatelské služby nebo mohou být úžeji zaměřeni a tříděni do kategorií dle různých kritérií. Těmi jsou ku příkladu geografické kritérium, jež člení společnosti podle jejich geografické působnosti, například provádějící pouze tuzemské přepravy či přepravy v rámci některé části Evropy apod. nebo kritérium komoditní kategorizující společnosti podle komodity zboží, jejichž přepravu zajišťují. Mezi zasilateli nejčastěji prováděné činnosti požadované zákazníky je kromě samotné přepravy zboží realizace nakládky a vykládky, skladování včetně provedení konsolidace a dekonsolidace zásilek, volba optimální dopravní cesty, zajištění pojištění zásilky, celní odbavení a případně také spolupráce při řešení škodných událostí.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> NOVÁK a kol., ref. 1, s. 267–269.

<sup>32</sup> NOVÁK a kol., ref. 1, s. 306–308.

## 6.1 Cena

Provedení přepravy spolu s výše uvedenými a dalšími přepravními službami vykonává speditér či dopravce na základě zákaznických požadavků. Jak již bylo zmíněno v přechozích kapitolách, jedním ze základních nároků objednatelů přepravy je co nejnižší cena. V některých případech se stává, že jde na úkor kvality poskytované služby. Například v tendrových řízeních, zaměřujících se zejména na cenové nabídky provozovatelů přeprav dochází k tomu, že dopravce či speditér zakázku získá, ale později není schopen zboží spolehlivě přepravovat. Problémem mohou být pozdní příjezdy nákladních vozidel na nakládku či vykládku, nedostatek anebo nízká kvalifikace řidičů, poškození zboží či aktuální nedostupnost dopravního prostředku, a tedy neschopnost přepravu vůbec provést. Zákazník pak mnohdy musí výběr dopravce přehodnotit a přepravu zajistit prostřednictvím jiného, cenově nákladnějšího dopravce či zaslátela, ovšem spolehlivějšího. Záleží na zákazníkovi, zda preferuje kvalitní služby na úkor vyšší ceny, či se záměrem co nejvíce ušetřit na přepravě riskovat, že neproběhne dle jeho požadavků. Je zřejmé, že neustálé snižování nákladů zákazníci promítají mnohdy do dopravy, která je zejména v silničním sektoru cenově poměrně flexibilní vzhledem ke konkurenci na trhu. Tyto cenové nátlaky od přepravců však mnoho provozovatelů dopravy v posledních letech již neustálo a svoji činnost muselo ukončit.

## 6.2 Rychlost, přesnost

Dalším požadavkem přepravců je rychlost a přesnost dodání. Tento faktor se stal stěžejním s rozvojem sektoru automotive a s ním spojenými přepravami *Just in Time* (právě včas). Jak z názvu vyplývá, u JIT přeprav je velmi důležitá přesnost dodání, kdy se dodávají menší zásilky v přesně daných termínech. Cílem logistické technologie JIT využívající se zejména u sériové výroby je zmenšit náklady na skladování a reagovat co nejrychleji na změny poptávky.<sup>33</sup> Tyto přepravy jsou pro provozovatele dopravy velmi náročné a vyžadují vysoký stupeň zodpovědnosti a flexibility. Nedodržení termínů u přeprav v režimu JIT bývá ze strany zákazníka přísně posuzováno a zpravidla pokutováno vysokými částkami, jelikož výrobci většinou disponují pouze menší pojistnou zásobou a pokud dojde k vynechání dodávky části materiálu, může to vést až k zpomalení nebo zastavení výrobního procesu, což mívá fatální následky na ekonomiku podniku. Pro dobré fungování JIT přeprav je proto dobré, pokud je mezi zákazníky a dopravci či speditéry navázán dlouhodobý obchodní vztah, při kterém je dodavatel služby dobře seznámen se všemi požadavky a specifiky svého odběratele a zákazník se tak může spolehnout na dokonalý a bezproblémový servis, zejména včasné dodávky a bezvadný stav dodaného přepravovaného zboží. Nejedná se však pouze

---

<sup>33</sup> CEMPÍREK, Václav, KAMPF, Rudolf, ŠIROKÝ, Jaromír., ref. 11, s. 24.

o přepravy JIT, kde je požadováno zboží přepravit pod zvýšenými časovými nároky. Často se totiž stává, že přepravce hledá vhodného dopravce na poslední chvíli, z důvodu, že jeho smluvní dopravce, jehož přepravní služby pravidelně využívá není z nějakého důvodu k dispozici. Přepravce pak požaduje po nahodilém dopravci přepravit zboží ve velmi limitovaném časovém rozmezí, mnohdy s co nejdříve možnou proveditelnou nakládkou a s neprodleným dodáním. Takové požadavky se potom promítnou ve výrazně vyšší ceně a zhoršené kvalitě, než by to bylo u běžných, časově ne tak limitujících přeprav.

### 6.3 Spolehlivost

Mezi další oprávněné nároky objednatelů na přepravu patří spolehlivost dopravce. Spolehlivostí se rozumí zejména plnění všech závazků plynoucích ze smlouvy. Je důležité, aby dopravce, pokud uzavře smlouvu ji byl skutečně schopen splnit. V praxi se stává, že vozidlo přijede pozdě na nakládku nebo pozdě dodá zboží na vykládce. To je problém hlavně u výše zmiňovaných přeprav *Just in Time*, za jejichž nesplnění je zákazník požadované uhrazení vysokých sankcí. A problém to je i u přeprav v běžném režimu. Spolehlivostí je také myšlena disponibilita dopravce, respektive jeho flexibilita. Tedy pokud je dopravce či speditér kontaktován ať již novým zákazníkem či stálým smluvním zákazníkem, který požaduje ad hoc přepravu, je mu schopen nabídnout s ohledem na časové požadavky zákazníka cenově nejvýhodnější přepravu, spolu se zajištěním ostatních požadovaných logistických služeb, jako může být například pojištění zásilky s vyšší hodnotou či clení při přepravě mimo Evropskou unii, případně odborné poradenství a pomoc s nejvhodnějším výběrem celého přepravního procesu. Je jasné, že pokud přepravce kontaktuje dopravce či speditéra s požadavkem na přepravu a ten nebude opakovaně schopen svým smluvním závazkům dostát, hrozí dopravci vypovězení smlouvy s následným finančním postihem. Je však nutné podotknout, že zákazníci by měli brát v úvahu náročnost svých požadavků a snažit se budovat dlouhodobě dobrý vztah se svým dodavatelem logistických služeb, protože to je nejlepší předpoklad pro jeho budoucí úspěšnou obchodní činnost. Je zapotřebí toto zdůraznit, protože některé požadavky zákazníků bývají těžko realizovatelné a mnohdy staví dopravce do složité situace, kdy dopravce by rád svému zákazníkovi vyhověl, ale požadavek není technicky proveditelný. Například když zákazník kontaktuje dopravce v pozdních pátečních odpoledních hodinách a požaduje po něm přepravit zboží s nakládkou téhož dne navíc s limitující pracovní dobou na nakládce a s nepřiměřeně krátkým termínem dodání zboží na vykládce. Takový požadavek pak je pro dopravce mnohdy těžko splnitelný a dopravce ne vlastní vinou nedokáže příkazci vyhovět. Přepravce by se proto měl snažit odhadnout, co je v reálných možnostech dopravce a pokud se jedná o výrazně specifickou přepravu či přepravu u níž je důležité splnění časového rozmezí, zajistit její objednání v dostatečném předstihu a za předem domluvených podmínek

a nestavět tak dodavatele před nesplnitelný úkol. Existují také požadavky zákazníků generující opačný problém. Jde o případy, kdy zákazník vyžaduje po dodavateli přepravních služeb akceptování určitých podmínek s velkým časovým předstihem. Zejména se jedná o cenu, termíny a typy požadované techniky. Například si přeje objednat větší množství přeprav s velkým časovým předstihem, třeba i několikaměsíčním, s konkrétními časy na nakládku a vykládku za předem potvrzenou cenu. Může se jednat i o přepravu specifického zboží, pro něž je nutné speciální přepravní technika či manipulační zařízení. Pro dopravce je pak těžké takovou objednávku potvrdit, jelikož situace na trhu se vyvíjí a je těžké předpokládat jednak vytíženost vozového parku v požadovaný čas, a také finanční náročnost přepravy, která závisí na aktuální ceně pohonné hmoty a mnoha dalších aspektech.

## **6.4 Bezpečnost**

Se spolehlivostí souvisí bezpečnost, tedy garance, že se zbožím bude nakládáno během celého procesu přepravy, tedy včetně nakládky, vykládky, překládky a dalších logistických operací s největší péčí, a tudíž na něm nevznikne škoda. Je zřejmé, že škodným událostem nelze vždy zcela předejít, avšak dopravce by měl vynaložit veškeré své úsilí, aby riziko jejího vzniku minimalizoval. Dle čl. 17 Úmluvy CMR je totiž odpovědný za úplnou či částečnou ztrátu zásilky anebo za její poškození, které vznikne od okamžiku jejího převzetí k přepravě až do okamžiku jejího vydání. Dopravce by měl být proto pečlivý při výběru všech osob, které pro provedení přepravy použije, jelikož dle čl. 3 Úmluvy CMR odpovídá za jejich jednání a opomenutí. Zajistit bezpečnou přepravu zboží je nejen v zájmu zákazníka, ale také subjektu přepravu realizujícího. Přestože má dopravce limitovanou odpovědnost, měl by se snažit s maximální péčí předcházet škodným událostem a následné nutnosti vyplácení náhrad způsobených škod. A to už jak z vlastních zdrojů či prostřednictvím pojišťovny, neboť každá taková škodní událost dopravce v očích zákazníka, popřípadě pojišťovny poškozuje. Pokud navíc ke škodám dochází opakovaně, pojišťovna přestává být ochotna za systémové chyby dopravce platit a zákazník ztrácí v dopravci důvěru a hledá alternativu u jiného dodavatele.

## **6.5 Kvalita**

Pro objednatele přepravy je také důležitá celková kvalita služeb, jíž provozovatel přepravy disponuje. Podstatnou složkou kvality je dobrá komunikace dopravce se zákazníkem. Je stěžejní, aby byl dopravce schopen pružně a rychle reagovat na všechny dotazy a požadavky zákazníka. V sektoru dopravy dochází v kterémkoliv okamžiku ke změnám, a to ať již ze strany zákazníka či dopravce. Zákazník může například dodatečně požadovat přepravit větší množství zboží a je tedy důležité, aby dopravce byl schopen rychle zareagovat a požadavek splnit, samozřejmě s ohledem na změnu přepravní smlouvy obsahující aktuální množství



zboží a jemu odpovídající cenu. Ke změně může dojít také ze strany dopravce, například pokud z důvodu nečekaného navýšení dopravní intenzity na silniční komunikaci není schopen dodržet smluvně závazné termíny nakládky/vykládky. V tom případě musí včas svého zákazníka informovat. S tím souvisí v poslední době stále důležitější požadavek zákazníka, kladený na trvalou informovanost dopravcem o aktuálním stavu a místě zásilky. Monitoring (*Track&Trace*) zásilek je považován již za nezbytnou službu, a to ať je už poskytována dispečery na základě telefonické, emailové či jiné komunikaci nebo skrze platformu, jejíž užívání je běžné zejména u expresních a balíkových služeb, kdy si zákazník po vložení kódu, který mu byl po uzavření smlouvy zaslán může najít informaci, kde se jeho zásilka právě nachází.

## 6.6 Komunikace

Kvalitní komunikace hraje podstatnou roli pro úspěšné fungování provozovatelů dopravy. U speditérů je důležitá jak komunikace s dopravci, tak se zákazníky. Bez dopravců by speditér nemohl vykonávat svoji podnikatelskou činnost, a je proto nutné, aby s nimi měl co nejlepší vztahy založené na profesionální úrovni upravené předem jasnými pravidly. Právě na dlouhodobě udržovaných solidních vztazích a vzájemného si vycházení vstříc je většinou založen úspěch dopravců a speditérů. Speditér, disponující dostatečným počtem kontaktů na dopravce je schopný být pružný v nabízení zajišťování přeprav a může zrealizovat v podstatě jakoukoliv přepravu bez teritoriálního či technického omezení daného vlastním vozovým parkem. Rovněž z pohledu dopravce je důležité mít dobrý vztah se speditéry, kteří mohou být z velké části zdrojem jeho zakázek. Pro vytváření těchto dlouhotrvajících obchodních poměrů je stěžejní komunikace, a to zejména dispečerů spedičních a dopravních společností, jež jsou spolu každodenně v kontaktu. Je zřejmé, že pokud v praxi dispečer spediční společnosti musí pro zrealizování přeprav kontaktovat třeba několikrát denně dispečera dopravní společnosti, musí být pro obě strany tato komunikace bezproblémová. Přestože by se v rámci obchodu mělo abstrahovat od sympatií a antipatií, v praxi tomu tak není a stává se, že například dopravce dá přednost spedici, s jejímiž zaměstnanci se mu lépe komunikuje a u nichž nemusí čelit neprofesionálnímu přístupu. Také z pohledu zákazníka je komunikace důležitá, a to zejména ze zákaznickova úhlu pohledu. Pohotová reakce, schopnost pružně se přizpůsobit potřebám zákazníka a zároveň si získat jeho sympatie je pro úspěšný a dlouhotrvající obchod nepostradatelné.

## 7 Faktory ovlivňující efektivitu přepravy

Aby dopravní a spediční společnosti byly konkurenceschopné, musí zefektivňovat a optimalizovat způsob, jakým přepravy realizují. Splnění požadavků zákazníků je podmínkou udržitelnosti úspěšného podnikání. Pro splnění specifických požadavků zákazníků je třeba brát v úvahu mnoho faktorů, které se promítají do možností provedení přepravy. V následující části práce jsou hlavní faktory, které efektivitu přímo ovlivňují, blíže uvedeny.

### 7.1 Pozemní komunikace

Bez existence pozemních komunikací by realizace silniční přepravy nebyla možná. Pro efektivní provedení přepravy je nezbytný dobrý **technický stav pozemní komunikace** umožňující bezpečnou jízdu a nepoškozující nákladní vozidla. Pro možnost plynulé jízdy vozidla je také nezbytná dostatečná **kapacita komunikací**, která umožní nepřerušovaný průjezd bez vytváření nežádoucího zpoždění. To je důležité zejména u JIT přeprav, u kterých i menší časový výkyv z důvodu dopravní kongesce může znamenat pozdní příjezd na vykládku, ohrožení výrobního procesu a riziko sankce ze strany zákazníka. Je proto vhodné plánovat trasu přepravy s ohledem na aktuální a obvyklou intenzitu dopravního proudu na daných komunikacích. Je však zřejmé, že vyvarovat se dopravním kongescím není vždy možné, a proto by měl dopravce plánovat čas přepravy s přihlédnutím na trasu, kterou pro přepravu volí. Pokud si je vědom, že komunikace, již chce pro přepravu či její část použít, je běžně známá vysokou dopravní intenzitou, musí časově přepravu rozvrhnout tak, aby byla její realizace možná.

### 7.2 Odpočinek řidičů

Při plánování časového rozvrhu přepravy musí také dopravce či speditér započítat dobu potřebnou na **odpočinek řidičů** nákladních vozidel. Vhodným naplánováním doby odpočinku řidičů lze přepravu časově zefektivnit, a to zejména u přepravy na delší vzdálenosti. Může se stát, že i přes pečlivé naplánování časů pro odpočinek se plán nepovede splnit, například z důvodu prodloužení doby nakládky, čímž se celá přeprava zkomplikuje. Problémem souvisejícím s odpočinkem řidičů je nedostatečný počet **parkovišť** a **hotelů** pro řidiče nákladních vozidel. Na mnoha úsecích komunikace parkoviště zcela chybí a na stávajících parkovištích je nedostatečná kapacita a řidiči jsou často nuceni parkovat na místech ne určených k parkování, jako jsou dálniční sjezdy a nájezdy nebo prostory čerpacích stanic mimo vyznačená místa pro nákladní vozidla. To je nebezpečné, a navíc řidičům hrozí pokuta. Vzhledem k řídké síti parkovišť řidiči někdy musejí zastavit a čerpat odpočinek dříve, než jim Úmluva ukládá, protože v následujícím úseku komunikace se parkoviště nachází příliš daleko

a odpočinek by pro změnu začali čerpat pozdě. Nedostatečná parkoviště proto negativně ovlivňují efektivitu přeprav.<sup>34</sup>

### 7.3 Vnitřní trh a celní unie EU

V mezinárodní silniční nákladní přepravě urychluje průběh přepravy jednotný vnitřní trh Evropské unie. Vytvořením prostoru bez vnitřních hranic, umožňující **volný pohyb zboží** na základě odstranění cel, množstevních omezení a kontrol na vnitřních hranicích, je provádění přepravy snadnější a rychlejší. Zavedením **celní unie EU** je zároveň usnadněna přeprava mezi státy EU a nečlenskými státy. Celní unie EU harmonizuje cla na zboží dovážené z nečlenských zemí, kdy celní orgány všech zemí EU uplatňují jednotnou celní politiku vůči tzv. třetím zemím.<sup>35</sup> Pro silniční nákladní přepravu je pak podstatný tzv. společný tranzitní režim, vytvořený na základě Úmluvy TIR,<sup>36</sup> který zjednodušuje veškeré celní náležitosti. Zboží je přepravované pod celní závěrou a není nutné jej v zemích tranzitu kontrolovat, což podstatně urychluje proces přepravy. Proces přechodu přes hranice je urychlen také proto, že není třeba skládat celní jistinu, jelikož celním prohlášením je karnet TIR. Významné je i to, že platba cla je během celé přepravy jistěna mezinárodními zárukami.<sup>37</sup>

### 7.4 Technický stav vozidla

Pro provedení silniční přepravy zboží je třeba užití nákladního vozidla. Podstatný pro zajištění bezpečné a spolehlivé přepravy je dobrý **technický stav vozidla**. Splnění podmínky technické způsobilosti vozidla dle zákona o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích je samozřejmostí.<sup>38</sup> V dnešní době velmi diskutovaným tématem, s nákladními vozidly souvisejícím, je ekologie. Za účelem snížení znečišťování životního prostředí jsou v Evropě zavedeny emisní normy. Aktuálně jsou definovány normy EURO 0 až EURO VI, brzy by měla být v platnosti EURO VII.

---

<sup>34</sup> MOBILITY AND TRANSPORT. Road safety: European Commission responds to need for safe and secure parking areas for trucks. In: *European Commission*. [online]. 11. 3. 2019 [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/transport/modes/road/news/2019-03-11-safe-and-secure-parking-spaces\\_en](https://ec.europa.eu/transport/modes/road/news/2019-03-11-safe-and-secure-parking-spaces_en).

<sup>35</sup> Srov. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 450/2008 ze dne 23. dubna 2008, kterým se stanoví celní kodex Společenství (modernizovaný celní kodex).

<sup>36</sup> Srov. Celní úmluva OSN z roku 1975 o mezinárodní přepravě zboží na podkladě karnetů TIR.

<sup>37</sup> NOVÁK, Radek a kol., ref. 1, s. 253–256; EVROPSKÁ UNIE. Celní unie EU v praxi. In: *Evropská unie*. [online]. ©2020 [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/topics/customs\\_cs](https://europa.eu/european-union/topics/customs_cs); CELNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Režim tranzitu na podkladě karnetu TIR. In: *Celní správa České republiky*. [online]. ©2020 [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/clo/celni-rizeni/tranzit/Stranky/karnet-tir.aspx>.

<sup>38</sup> Srov. Zákon č. 56/2001 Sb. ze dne 10. ledna 2001 o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla), ve znění zákona č. 307/1999 Sb.

EURO normy stanovují maximální výše škodlivých látek obsažených ve výfukových zplodinách vozidel.<sup>39</sup> Vjezd do mnoha evropských měst je limitován na základě EURO normy a dopravci tak musí udržovat a obnovovat svůj vozový park, aby jim vjezd byl umožněn. Nehledě k tomu je stále běžnější praxí, že výběrová řízení na dodavatele přepravy diferencují dopravce dle normy EURO a dopravci s vozovým parkem nižších EURO hodnot jsou znevýhodňováni, popř. přímo z tendrů diskvalifikováni. EURO normy se také používají pro určení sazeb mýtného, kdy logicky platí, čím vyšší emisní třída vozidla, tím nižší mýto.<sup>40</sup> Je tedy zřejmé, že je v zájmu dopravce vlastnit vozidla s vyšší EURO normou.

## 7.5 Typ nákladního vozidla

Pro bezpečný převoz zboží je stěžejní, aby dopravce zvolil vhodný **typ nákladního vozidla**. Vyhláška o schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích definuje 9 kategorií silničních vozidel, přičemž nákladní vozidla se řadí do kategorie N, přípojná do kategorie O.<sup>41</sup> Nákladní vozidla a analogicky vozidla přípojná (přívěsy a návěsy) dělíme na podkategorie pick-up, jež patří mezi dodávkové automobily, obvykle s maximální hmotností do 1,5 t a vhodné zejména pro city logistiku. Dále valníková vozidla, jež jsou nejpoužívanější v silniční nákladní přepravě a jejichž nákladní prostor je ohraničen odnímatelnými bočnicemi a čely. Valník může být s plachtou nebo tzv. otevřený, tedy bez plachty. Třetí možností je pak tzv. plošinové vozidlo neboli valník bez bočnic a zadního čela. Dalším typem nákladního vozidla je tzv. sklápěč, který oproti valníku umožňuje nastavbu sklopit, čímž je vhodný pro přepravu sypkého materiálu. Sklápěč může být jednostranný, kdy jsou pevné bočnice a sklápění je možné pouze dozadu, nebo dvoustranný s pevnou zadní stěnou a možným bočním naklápěním, či trojstranný s možností naklápění jak do stran, tak i dozadu. Další podkategorií tvoří skříňová vozidla, u kterých je přístup do ložného prostoru umožněn buď přes zadní dveře nebo boční dveře či jsou boční stěny zcela otevíratelné. Do kategorie nákladních vozidel dále patří vozidla izotermická, chladírenská a mrazírenská, využívající se pro přepravu zboží, které musí být transportováno při předepsané teplotě. Mezi speciálnější vozidla spadají cisternová vozidla a autodomývače. Svoji podkategorii tvoří také vozidla pro specifické přepravy, jako jsou například přepravy zvířat, dřeva či odpadu. Nákladními vozidly jsou rovněž nosiče výměnných nástaveb či kontejnerů a tahače návěsů a přívěsů. V praxi se nejčastěji používají jízdní soupravy, jež jsou tvořeny jedním nebo více motorovými vozidly a jedním nebo více přípojnými vozidly. Jízdní souprava může být tvořená přívěsem nebo návěsem, přičemž hlavním rozdílem je, že

---

<sup>39</sup> NOVÁK, Radek a kol., ref. 1, s. 66.

<sup>40</sup> NOVÁK, Radek a kol., ref. 1, s. 39-40.

<sup>41</sup> Vyhláška č. 341/2014 Sb. ze dne 19. prosince 2014 o schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích.

u návěsu je část celkové hmotnosti přenášena na tahač návěsu. Dle počtu náprav pak rozlišujeme jednonápravová a vícenápravová nákladní a přípojná vozidla.<sup>42</sup>

Nákladní vozidlo dopravce volí dle typu přepravované komodity, jeho množství, rozměrů a hmotnosti, fyzikálních vlastností, uložení v přepravním prostoru a způsobu nakládky/vykládky a v neposlední řadě i s ohledem na cenu přepravy. Dopravce či speditér by měl disponovat odbornými znalostmi, aby dovedl určit, jaké vozidlo je pro dané zboží nejvhodnější. Musí brát v úvahu všechna specifika přepravovaného zboží, jako zda je zbožová komodita stohovatelná, jakým způsobem je nutno ji naložit/vyložit a upevnit, zda je nakládka možná pouze shora apod.

## 7.6 Nakládka a vykládka, manipulační prostředky

Nedílnou součástí nakládky a vykládky jsou **manipulační prostředky**, které jsou pro určité typy zboží specifické a k jeho manipulaci nepostradatelné. Manipulační prostředky mohou být k dispozici v místě nakládky/vykládky nebo součástí nákladního vozidla, což může být výhodné z hlediska vyšší konkurenceschopnosti dopravce. V praxi se stává, že v místě nakládky/vykládky nedisponují nutným manipulačním zařízením a dopravce, aby zakázku mohl získat a přepravu realizovat musí disponovat vlastním manipulačním vybavením. Mezi manipulační prostředky, jimiž mohou být vozidla vybavena se řadí například hydraulické čelo, nahrazující nakládací rampu či vysokozdvizný vozík, hydraulická ruka sloužící jako jeřáb pro manipulaci se zbožím na paletách či například s kulatinou, hydraulický ramenový nakladač, využívající se zejména ve stavebnictví nebo na zádi vozidla může být zavěšen vysokozdvizný vozík.<sup>43</sup>

Vozík zavěšený na zádi vozidla s sebou však kromě konkurenční výhody nese celou řadu úskalí. Jednak výrazně zvyšuje hmotnost návěsu a tím snižuje maximální povolenou přepravovanou hmotnost nákladu, dále jsou kladeny vyšší nároky na výběr řidiče s oprávněním na práci s vysokozdvizným vozíkem, přičemž je nutné oprávnění pravidelně obnovovat. Tato varianta přináší i zvýšené náklady a nelze opominout ani složitější řešení odpovědností, dojde-li během nakládky/vykládky ke škodě, neboť dle Úmluvy CMR za nakládku/vykládku odpovídá odesílatel/příjemce a měla by tedy probíhat jeho řádně vyškoleným pracovníkem.

---

<sup>42</sup> NOVÁK, Radek a kol., ref. 1, s. 53–54; SLABÝ, Martin. *Objektivní hodnocení užitečných vlastností nákladních automobilů*. [online] Praha. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta dopravní, Ústav logistiky a managementu dopravy. 2016. [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: [https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/75825/F6-DP-2016-Slaby-Martin-Diplomova\\_prace.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/75825/F6-DP-2016-Slaby-Martin-Diplomova_prace.pdf?sequence=-1&isAllowed=y).

<sup>43</sup> NOVÁK, Radek a kol., ref. 1, s. 55–56.

Zefektivnit nakládku a vykládku lze také používáním systému JOLODA nebo systému posuvných podlah. Systém JOLODA funguje na principu podélně zapuštěných ocelových kolejnic, které usnadňují a urychlují přemístění zboží na paletách či velkých papírových rolích ve vozidle, z vozidla na rampu a naopak. Efektivita využití tohoto systému je o to větší, pokud v místě nakládky/vykládky disponují automatizovaným systémem, jenž umožní jeho propojení s vozidlem a po kolejnicích zboží vyložit či naložit bez použití vysokozdvížného vozíku. U systému posuvných podlah (*Walking floor*) je podlaha vozidla rozdělena na pásy, jež se dají hydraulicky posouvat. Usnadňují tak nakládku nebo vykládku paletového zboží, jež je možno posouvat do zadní části ložného prostoru vozidla či naopak vysunout na hranu pro snadnější dosažení vysokozdvížným vozíkem, nebo u sypkého materiálu za pomoci speciálního posuvného předního čela umožní postupně sunout materiál k zadní hraně a vysypat jej snadněji ven.<sup>44</sup>

Pro efektivní provedení operací se zbožím se na nakládku a vykládku používají zejména již zmíněné vozíky, které můžeme dělit na bezmotorové a motorové. Vozíky lze členit dle jejich účelu, přičemž mezi nejběžnější patří tahače, vozíky s plošinou, nízkozdvížné a vysokozdvížné vozíky. Dalším mechanizačním zařízením jsou jeřáby, které se používají zejména u zboží s nesymetrickými rozměry či kde je nedostatek podlahové plochy.<sup>45</sup>

## 7.7 Převravní jednotky, fixační a ochranné prostředky

Pro efektivní, zmechanizovanou a bezpečnou manipulaci se zbožím je nutné používání vhodných **převravních jednotek**. To jsou především kontejnery, využívané v námořní a intermodální přepravě, dále pak palety a přepravky. Pro silniční přepravu zboží jsou nejdůležitějším přepravním prostředkem palety, které z pohledu dopravy přináší mnoho pozitiv. Umožňují efektivnější a bezpečnější ložné operace pomocí mechanizačních prostředků, vytváření větších manipulačních jednotek a dovolují lépe využívat ložný prostor vozidla. Zboží na paletě je méně náchylné ke ztrátě a použití palety snižuje množství obalů a náklady na ně. Palet existuje mnoho druhů, v Evropě nejběžnější je europaleta, vyrobená ze dřeva s normalizovanými rozměry 1200x800x145 mm o maximální hmotnosti 25 kg a nosnosti 1500 kg. Běžně se také používá UK paleta, která má oproti europaletě větší rozměry, a to 1200x1000 mm. S paletami souvisí jejich stohovatelnost, a tedy optimální využití nákladního prostoru vozidla. Dopravce by měl být schopen odhadnout, jaký typ zboží je možné stohovat,

---

<sup>44</sup> LIŽBETIN, Ján. *Technologie nákladní přepravy*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2019. s. 218–219. ISBN: 978-80-7468-139-4.

<sup>45</sup> LIŽBETIN, Ján., ref. 44, s. 205–210, 214–216.

aby nedošlo k jeho poškození a popřípadě zákazníka na toto nebezpečí upozornit. Ve většině případů informaci o stohovatelnosti podá přímo zákazník, který za nakládku/vykládku zodpovídá.

Pro specifické přepravy, a jejich bezpečné provedení je nutné specifické vybavení **fixačními a ochrannými prostředky**. Ty bývají uvedeny v přepravní smlouvě a osoba provádějící nakládku je povinna s nimi zboží zabezpečit. Čím větší škálou fixačních a ochranných prostředků dopravce disponuje, tím je schopen pokrýt širší okruh zákazníků požadujících pro přepravu nadstandardní výbavu. Mezi fixační prostředky patří upínací popruhy, kurty, lišty, rozpěrné tyče, klíny, protiskluzové podložky, ochranné rohy a další.<sup>46</sup>

## 7.8 Balení, značení, třídění

Pro efektivní využití přepravních jednotek je zásadní, aby bylo zboží správně zabaleno. **Balení** zpravidla provádí zákazník a dopravce při převzetí zásilky k přepravě je dle čl. 8 Úmluvy CMR povinen přezkoumat zjevný stav zásilky a jejího obalu. Pokud při přezkoumání obalu jeho závada není zjevná a dopravce tak o ní nemůže vědět a následně mu při přepravě způsobí škodu, pak za škodu odpovídá dle čl. 10 odesílatel. Samo balení zboží často v rámci svých logistických služeb nabízejí zasílatelské společnosti. Balení, **etiketování** a **třídění** zboží je dalším faktorem ovlivňujícím efektivitu přepravy a jejich správné provedení zvyšuje bezpečnost, rychlost a spolehlivost navazujících logistických operací. Pokud je zboží nesprávně označeno a roztříděno, bývá to zjištěno většinou až konečným zákazníkem. Zboží pak musí být vráceno zpět do místa odeslání a přeprava se musí opakovat. Důslednost a bezchybnost v těchto logistických operacích je nezbytná, zejména pak u časově omezených přeprav, jako jsou JIT přepravy.

## 7.9 Skladování

Za účelem snižování nákladů a zefektivňování přeprav dochází k **minimalizaci skladování**. Výrobní podniky se snaží maximálně snižovat skladové zásoby a po celou dobu výrobního procesu udržují zásoby jak z finančních důvodů, tak z důvodů sofistikované výroby na minimální výši. Jinak je tomu ve skladech logistických společností. Sklady v logistických centrech se používají zejména jako prostředek pro možnost třídění zboží a jeho následnou efektivnější přepravu. Konsolidaci a dekonsolidaci zásilek na základě logistické technologie *Hub&Spoke* využívá systém sběrné služby, jež umožňuje výrazně vyšší efektivní využití nákladního prostoru vozidla a tím snížení počtu nutných vozidel na přepravu. Přeprava je

---

<sup>46</sup> LIŽBETIN, Ján., ref. 44, s. 222–238.

ekologičtější a zároveň náklady na přepravu jsou nižší. Technologie *Hub&Spoke* je založena na konsolidaci menších zásilek do větších celků, které jsou dále přepraveny, dekonsolidovány a převezeny konečným zákazníkům. Svoz a rozvoz je zajištěn pomocí menších vozidel, typicky dodávek, a realizuje se na kratších vzdálenostech. Naopak delší přepravu mezi centry konsolidace a dekonsolidace provádí větší dopravní prostředky různých druhů dopravy.<sup>47</sup> Pro fungování logistických technologií jako je *Hub&Spoke* je nezbytné používání **automatické identifikace zboží**, například na základě čarových kódů, jež umožňuje jednoznačně identifikovat zásilky a poskytovat informace v rámci celého logistického řetězce.

## 7.10 Track&Trace

Automatická identifikace zboží je také nepostradatelná pro dnes často příkazcem požadovanou službu **monitoring zásilek** neboli tzv. *Track&Trace*. Systém sledování zásilky umožňuje zákazníkovi sledovat aktuální stav zásilky přes internet, bez nutnosti přímého kontaktování dopravce a závislosti na jeho disponibilitě a reakční době.<sup>48</sup>

Monitoring zásilek je důležitý nejen pro zákazníky, ale také pro dopravce. S vývojem technologií, jež umožňují dopravcům disponovat informacemi o stavu zásilky v reálném čase je možné více zefektivňovat využití vozového parku a plánování tras přeprav. Používáním různých druhů GPS lokalizátorů má dopravce přehled o poloze všech svých vozidel a dle v současné době snadno dostupných aktuálních dopravních informací může lehce komunikovat s řidiči vozidel a dynamicky upravovat plán přepravní trasy. Stejně tak řidiči usnadní cestu dynamická navigace, reagující na aktuální dopravní situaci a nabízející nejvhodnější trasu. Existují systémy, jež poskytují komplexní informace o nákladních vozidlech dopravce, tedy kromě jejich aktuální geografické polohy také například přehled o jejich aktuální spotřebě paliva, záznamů tankování či možnost propojení s tachografem, a tedy okamžitý přístup k informacím o časech řízení a přestávek. Sledování zásilky v reálném čase usnadňuje komunikaci mezi dopravci a speditéry, kteří potřebují informovat své zákazníky, v jaké fázi přepravy se jejich zboží nachází. Dopravce za určitých okolností poskytuje speditérovi přístup do svého systému *Track&Trace*, v němž speditér může sledovat aktuální polohu vozidla a tím ušetřit čas vzájemné komunikace.

## 7.11 Plán trasy

Technologický vývoj a dostupnost satelitních map umožňuje dopravcům a speditérům efektivněji **naplánovat trasu** pro přepravu. Plánovat trasy je snadnější a rychlejší, než tomu

---

<sup>47</sup> CEMPÍREK, Václav, KAMPF, Rudolf, ŠIROKÝ, Jaromír., ref. 11, s. 30.

<sup>48</sup> CEMPÍREK, Václav, KAMPF, Rudolf, ŠIROKÝ, Jaromír., ref. 11, s. 31.



bylo dříve. Dopravce si může vyhledat různé varianty trasy a zvolit tu nejvhodnější. Výhodou je i možnost vyhledání v podstatě jakéhokoliv místa na světě, což umožňuje dopravci, respektive speditérovi zjistit si informace, aniž by o ně musel žádat zákazníka, jako je například možnost vjezdu velkého vozidla na vykládku.

Optimální naplánování trasy je jedním z úkolů dispečerů dopravních a spedičních společností. Dobře trasu naplánovat je klíčové pro co efektivní provedení přepravy. Zejména u přeprav, které se realizují formou příkládek je důležité pospojovat jednotlivé úseky trasy do optimálního celku. Dispečer musí brát v úvahu nejen geograficky logickou návaznost jednotlivých dokládek, ale také jaké typy komodit přepravuje, jak je uložit do nákladního prostoru vozidla, aby zbytečně nemusel zboží v průběhu přepravy přeskládat. Záleží i na stohovatelnosti zboží a v jakém pořadí pojedí na jednotlivé vykládky. Roli hraje také, jestli je přepravované zboží vysoké hodnoty, popř. náchylné ke krádeži a zda je proto bezpečnější zvolit pro přepravu **dva řidiče** namísto jednoho. Je tu třeba dobře zvážit ekonomické hledisko a proti postavit bezpečnostní riziko, na které by měl dopravce zákazníka upozornit, nelze-li z finančních důvodů přepravu vykonat se dvěma šoféry.

## 7.12 Pojištění

Důležité je posoudit **pojištění** zboží proti poškození, ztrátě nebo krádeži během přepravy. Kromě odpovědnostního pojištění si může dopravce či speditér sjednat zbožové pojištění, tzv. *all risks* a nabídnout jej také zákazníkovi. Podstatné pro rozhodnutí, zda zbožové pojištění uzavírat je peněžní hodnota a hmotnost zásilky. Na základě hmotnosti je totiž vypočítána výše odpovědnosti dopravce limitována výší 8,33 SDR<sup>49</sup> za kg hrubé váhy zásilky. Pojištění *all risks* se obecně doporučuje pro přepravy cenného a hmotnostně lehčího zboží, jež kryje odpovědnostní pojištění pouze do limitované hodnoty, přičemž škoda může být ve skutečnosti několikanásobně vyšší.

## 7.13 Nakládková a vykládková okna

Při plánování trasy se nesmí opomenout **nakládková a vykládková okna**, tedy časová rozmezí, ve kterých je možné nakládku, respektive vykládku provést. Termíny pro nakládku/vykládku jsou časově omezené, a proto je podstatné, aby trasa byla dobře naplánovaná a nestalo se, že vozidlo přijede pozdě. V takovém případě je pak ohrožen průběh celého přepravního procesu, dopravci mohou vzniknout sankce, a mohou být ohroženy navazující nasmlouvané přepravy, naplánované s využitím stejného vozidla. Nedodržením

---

<sup>49</sup> *Special Drawing Rights*, neboli zvláštní práva čerpání; 8,33 SDR odpovídá v současné době cca CZK 260.

časového okna hrozí značné škody i zákazníkovi narušením jeho výrobního programu, protože jak už bylo dříve zmíněno, zásoby materiálu a zboží na provozních skladech zákazníků bývají minimální. V každém případě, hrozí-li nedodržení termínu časového okna, je třeba zákazníka okamžitě informovat a hledat schůdné řešení.

## 7.14 Vytíženost vozidel

Při plánování trasy je snaha ideálně využít kapacitu vozidla, a to z hlediska jak nákladů, tak ekologie. Je proto vhodné, aby dopravci po vyložení zboží a ukončení přepravy navazovala nakládku pro další přepravu bez zbytečných přejezdů a časových prodlev a aby se eliminovaly prázdné nevytížené kilometry. Dosáhnout maximální **vytíženosti** nákladních vozidel není však jednoduché. Ideální je stav, kdy dopravce předem naplánuje trasu, při níž je po celou dobu výkonu plně vytížen. Stává se, že dopravce zajišťuje export zboží do některé destinace bez toho, aniž by pro cestu zpět měl již domluvenou zakázku. Dopravce tak riskuje a vyčkává, zda se mu do doby, než destinace dosáhne, vhodná nabídka nevyskytne. Dopravce může také aktivně zkoušet oslovit své stálé zákazníky, zda pro něj nemají nabídku na přepravu z daného místa. Pokud žádná vhodná nabídka nepřichází, pak lze oslovit i ostatní společnosti. To se dříve provádělo pomocí adresářů firem, jež dispečeři kontaktovali a nabízeli své volné přepravní kapacity. Nyní existuje velké množství **spedičních databank**. Jedná se o platformy sloužící k výměně informací o přepravách a volných vozidlech. Dopravci v těchto databázích mohou nabízet disponibilitu svých volných vozidel a zasílatelé a logistické společnosti zase zadávat přepravní relace, pro něž hledají vhodné vozidlo.

## 7.15 Spediční databanky

Nápad rychlejšího předávání informací mezi dopravními a spedičními společnostmi vznikl ještě před rozmachem internetu a byl založen na faxovém přenosu nabídek, jež mezi firmami probíhal několikrát v týdnu. V době před zaváděním softwarů na podporu silniční nákladní dopravy, fungovalo získávání zakázek výhradně pomocí osobních kontaktů a v praxi byly zavedené dlouhodobě udržované vztahy mezi dopravci, zasílateli a zákazníky, jež byly klíčem k úspěšné vzájemné spolupráci. Zvýšenou konkurencí na trhu a s rozvojem přepravních databank se situace změnila. Spediční databáze používají jak malé, tak nadnárodní společnosti. Existuje celá řada databank, jež se liší například pokrytím regionů, rozsahem nabízených služeb nebo mírou zpoplatnění. Přístup ke většině databank je zpoplatněn jednorázovým vstupním poplatkem a následně měsíčním paušálním poplatkem za jejich užívání. Na českém a slovenském trhu dominuje česká databanka RAALTRANS. K dalším významným databankám, pokrývajícím různé části Evropy, patří německý TimoCom, francouzský Teleroute, španělský Wtransnet a polský Trans.eu.

Databáze nabízí dispečerovi možnost vyfiltrovat si nabízené volné vozy a poptávané přepravy. Zároveň může uveřejnit svoji nabídku na přepravu zboží od velikosti balíků po celozbovové přepravy a na vozidla, jež nabízí k dispozici. Mezi základní údaje, jež se při vkládání do databáze zadávají patří místo a datum nakládky a vykládky, tonáž, ložná délka a typ vozidla. Nabídky lze upřesnit o další parametry, jako jsou počet palet, způsob nakládky, nebezpečnost zboží dle kategorie ADR aj. Navíc databanky rozšiřují své portfolio o další nabízené služby, jež mohou dispečerům pomoci usnadnit zefektivnit práci, jako jsou například výpočty mýta a optimální trasy, kilometrovník a zobrazení na mapě, sdílení dokumentů, nabídky skladovacích prostor a další.

Přestože se může zdát používání spedičních databank velkým přínosem, přinášejí s sebou i řadu nevýhod. Jednou z nich je riziko plynoucí z neznalosti obchodního partnera. Velké spediční databanky, jako je například RAALTRANS, mají tisíce uživatelů a při používání databanky dispečer často naváže kontakt s jemu neznámým subjektem. Je proto důležité, aby v takovém případě dispečer daný subjekt prověřil a snížil tak riziko krádeže ze strany dopravce či neuhrazení dopravného speditérem. Vzhledem k neznalosti obchodního partnera hrozí také nižší kvalita provedení přepravy, problémová komunikace či nespolehlivost. Přestože spediční databanky mohou zvýšit efektivitu vytížení vozidel, jejich používání by mělo být jen doplňkové a uživatelé by na nich neměli být plně závislí. Není správné, pokud dopravci či speditéři používají databanky pro většinu přeprav, jelikož veškeré výkyvy na trhu, jako je hospodářská krize, sezónnost nebo celozávodní dovolené, se v nich výrazně projevují. Dopravce, respektive speditér se pak může dostat do problému, kdy nebude schopen přes databanku sehnat nikoho, kdo by měl zájem o jeho nabízené vozidlo, respektive kdo by chtěl nabízenou přepravu zrealizovat.

Ideální je situace, kdy dopravci a speditéři mají své stálé obchodní partnery, kteří pokryjí většinu jejich kapacity a s nimiž mají mnohem větší jistotu a stabilitu v podnikání. Spediční databanky se tak používají pouze ad hoc, kdy například speditér z důvodu celozávodní dovolené u svého stálého dopravce nedisponuje dostatečným množstvím volných vozů, ale přepravy je zavázán realizovat. Použití databanky z pohledu dopravce je vhodné ku příkladu, pokud stálý zákazník nečekaně zruší dopravci přepravu a dopravce by měl vozidlo nevytížené. Vytíženost vozidla také závisí na ročním období, respektive sezónnosti. Například v létě, kdy má mnoho řidičů nákladních vozidel dovolenou bývá pro speditéry těžší obstarat volné vozidlo. V létě se obecně přepravuje méně zboží, jelikož produkce v mnoha výrobních závodech bývá omezena, či jsou v některých zemích, jako je například Itálie, celostátní prázdniny a podniky po dobu několika týdnů mají utlumenou nebo zastavenou výrobu. Dopravci nemají dostatečné

množství zakázek k plnému vytížení vozidla. Na druhou stranu, například na podzim, v předvánočním období, se obecně převládá velké množství zboží a dopravci nemají o zakázky nouzi. Pro speditéry však, pokud nemají dopravce předem nasmlouvané, může být těžší najít pro přepravu dopravce a poptávku tak uspokojit. V těchto a obdobných případech je používání databank na místě. Nevýhodou však je, že takové nabídky volných vozů jsou zatížené značnými cenovými výkyvy, které příkazci nebývají ochotni akceptovat.

Je třeba také poznamenat, že užívání databank nemusí být časově tolik efektivní. Je pravda, že skrze nabídku v databance podá dopravce nebo speditér informaci o tom, co nabízí nesčetnému množství subjektů v jednom okamžiku, což by nebylo možné v případě jejich kontaktování jiným způsobem. Často je však využívání databanky časově náročné, jelikož se ozývají subjekty, které si řádně nepřečtou, co dopravce či speditér nabízí, například, že se jedná o přepravu ADR nebo, že je nutná nakládka z boku a dispečer pak stráví mnoho času zbytečným telefonováním.<sup>50</sup> Nevýhodou je i odkrývání obchodního tajemství formou zveřejňování obchodních kontaktů.

## 7.16 Čas a rychlost reakce na poptávku

Jedním z důležitých parametrů efektivity přepravy je čas. Schopnost dispečera **rychle zareagovat** na poptávku zákazníka je samozřejmostí. **Čas** na realizaci přepravy je čím dál tím omezenější a jeho neustálé zkracování dokazuje například životnost nabídek ve zmíněné databance RAALTRANS, podle níž 20 % nabídek je po 15 minutách od jejího zadání opět smazána a 49 % nabídek je vyřešených do 60 min.<sup>51</sup> Časový nátlak kladený na dispečery je evidentní a je třeba s ním počítat. Někdy se však stává, že dispečer speditérské společnosti za účelem získání zakázky zareaguje velmi rychle, se zákazníkem uzavře smlouvu, ovšem neodhadne správně své možnosti. Na přepravu posléze není schopen sehnat dopravce z důvodu příliš nízké ceny, či z časových důvodů.

V praxi se také stává, že zákazník poptává přepravu bez toho, aniž by poskytl veškeré nutné informace k její realizaci, jako jsou přesné časy nakládky a vykládky, nadstandardní povinná výbava či speciální požadavky na typ vozidla. To je pro dispečery velmi náročné a je obtížné tak přepravu správně nacenit a její realizaci naplánovat. Faktor času hraje při získání zakázky zásadní roli, proto se stává, že dispečer nabídne zákazníkovi cenu, ten objednávku potvrdí

---

<sup>50</sup> RATHOUSKÝ, Bedřich, JIRSÁK, Petr, STANĚK, Martin., ref. 1, s. 201–205; KOLÁŘ, Vojtěch. Na burzách nákladů je důležitá spolehlivost a bezpečnost. In: *Logistika*. [online]. 20. 11. 2015 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-64881230-na-burzach-nakladu-je-dulezita-spolehlivost-a-bezpecnost>; TOMAN, Pavel. Aby nákladní auta nevozila vzduch. In: *Logistika*. [online]. 16. 7. 2019 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66606840-aby-nakladni-auta-nevozila-vzduch>.

<sup>51</sup> RATHOUSKÝ, Bedřich, JIRSÁK, Petr, STANĚK, Martin., ref. 1, s. 205.

a dodatečně dodá přesnější informace o přepravě. Dispečer při prozkoumání daných informací zjistí, že je přeprava nerealizovatelná za původní nabídnutou kalkulaci a může se dostat do problému například v podobě sankce od zákazníka nebo ztráty jeho důvěry. Je proto důležité, aby pro efektivní vykonání své práce dispečer jednal s rozvahou a neunáhloval se, přestože je pod časovým tlakem a zákazníkovi se snaží maximálně vyhovět.

## 7.17 Odbornost zaměstnanců, komunikace

Pro to, aby dispečer úspěšně realizoval přepravy, dokázal čelit časovému náporu a přispíval co nejefektivnějším způsobem k provedení přepravy, musí být **odborníkem** ve svém oboru. Schopnost určit cenovou relaci dle míst a časů nakládky a vykládky, přibližné vzdálenosti, množství a druhu zboží bez nutnosti složitého vypočítávání a spekulací je získána praxí a je nenahraditelná. Zaměstnanec dopravní společnosti musí disponovat dostatečnými znalostmi v daném oboru, musí ovládat terminologii, vyznat se v typech vozidel, přepravních a manipulačních prostředcích, mít dobré geografické znalosti, být obeznámen s typy pojištění a rozumět jejich uplatnění a v neposlední řadě znát legislativu dotýkající se provozování dopravních služeb. Čím by měl dobrý dispečer také disponovat je schopnost umět dobře **komunikovat**, tedy rychle reagovat, být schopen řešit různorodé situace, ale také vystupovat reprezentativně či působit příjemně. Protože stále platí, že obchod dělají dobré kontakty a dobré vztahy.

Dobrá a rychlá komunikace je důležitá také při vzniku škodní události, která se mnohdy může vhodnou komunikací jednoduše vyřešit a ušetří se tak mnoho času a potenciálních problémů. Pro zvýšení efektivity komunikace je přínosem, pokud dopravci a speditéři mají **znalost cizích jazyků**. V mezinárodní silniční nákladní přepravě znalost jazyka svých zákazníků přináší své výhody. Je zřejmé, že lze téměř s každým zákazníkem komunikovat v anglickém jazyce, ovšem znalost jeho mateřského jazyka zákazník ocení. Komunikace je snadnější a také přesnější, jelikož se stává, že v cizím jazyce může docházet k vzájemnému si neporozumění nebo nejasnému výkladu.

Pro efektivní fungování celého přepravního procesu je vyžadována řádná komunikace ze strany zákazníka. Je vhodné, aby zákazník při objednávání přepravy podával ucelené a přesné informace a pokud možno je později již neměnil. V praxi se stává, že zákazník po uzavření smlouvy se zasílatelem nebo dopravcem upravuje a mění informace o zboží či času nebo místu nakládky/vykládky. Někdy parametry přepravy pozměnit není problém. Například přepravit větší množství zboží při současném upravení přepravní smlouvy, nebo změnit termín nakládky/vykládky. Ovšem může se také stát, že by pro zasílatele nebo dopravce změna

znamena komplikaci, či by upravený požadavek na přepravu již nebyl dodavatel schopen zrealizovat. Pro co nejefektivnější provedení přepravy je proto mimo jiné od zákazníka nepostradatelná spolehlivá komunikace a podávání přesných a správných informací, přičemž případné změny požadované zákazníkem pak závisí na dopravně flexibilitě. Většinou platí, že čím delší dobu spolu mají navázaný dopravci, speditéři a jejich zákazníci obchodní vztah, tím je snadnější přepravu efektivně realizovat, předcházet nečekaným situacím, snadněji a rychleji komunikovat a vzájemně si vycházet vstříc. Je zřejmé, že zavedené přepravy jsou vhodnější jak pro dopravce, který ví, jaké požadavky od svého zákazníka může očekávat a taktéž pro zákazníka, jenž zná kvalitu dopravcem poskytovaných služeb. Jako všude tak i zde může však platit výjimka a někdy výměna zavedeného dopravce za jiného nového může být pro další obchod přínosem.

### 7.18 Návaznost logistických procesů

Aby nedocházelo ke zbytečným časovým prodlevám a zboží procházelo dílčími na sebe navazujícími operacemi v rámci celého logistického řetězce bez prodlevy, je kladen velký důraz na **návaznost** jednotlivých logistických procesů. Součástí komunikace a nezbytností pro usnadnění provázanosti přepravních procesů je mimo jiné **avizování**, tedy podávání zpráv příjemci/odesílateli/zákazníkovi o příjezdu vozidla na vykládku, popřípadě jiné relevantní informace. Avizace napomáhá k časovému zefektivnění přepravy, například pro vytvoření rezervace vykládkového okna, kdy vozidlo po příjezdu na vykládku není nuceno čekat, z důvodu nepřipravenosti zaměstnanců nebo než se uvolní vykládková rampa.

### 7.19 IT vybavení, školení

Práci dispečera zefektivňuje rovněž vhodné **softwarové vybavení** firmy. Jednotlivé podnikové softwary bývají u dobrých logistických společností integrovány do jedné společné podnikové databáze, tzv. ERP platformy, kterou by dopravci a speditéři měli být schopni naplno používat.<sup>52</sup> Pro zefektivnění využívání výhod plynoucích z podnikového softwaru je vhodné provádět **školení** zaměstnanců, aby jej v praxi dokázali bez obtíží, rychle a automaticky používat. Školení na IT gramotnost a jiná témata v daném oboru je vhodné v určitých časových rozmezích opakovat, za účelem neustálého zdokonalování zaměstnanců a vylepšování tak jejich výkonnosti.

Pro zvýšení efektivity přepravy je nezbytné, a i ze zákona povinné, školení řidičů nákladních vozidel, zaměstnanců provádějících nakládku a vykládku, skladníků a dalších osob

---

<sup>52</sup> RATHOUSKÝ, Bedřich, JIRSÁK, Petr, STANĚK, Martin., ref. 1, s. 206–207.

podílejících se na realizaci přepravy. Jako příklad lze uvést školení řidičů v tzv. **eco-drivingu**, jež je u profesionálních řidičů povinné. Eco-driving, též green-driving, napomáhá plynulejší a bezpečnější jízdě, je ekonomičtější a ekologicky šetrnější. Hospodárnou a rozvážnou jízdou se sníží počet zastavování, a naopak zvýší průměrná rychlost a dochází k úsporám ve spotřebě paliva.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> NOVÁK, Radek a kol., ref. 1, s. 202–203.

## 8 Praktická část – příklady z praxe

V následující části diplomové práce budou ukázány tři příklady z praxe, na nichž bude popsán způsob provedení přepravy v závislosti na přepravovaném zboží a požadavcích zákazníka. Pro praktickou část byly vybrány přepravy tří odlišných komodit, a to automotive komponentů, knih a železa. Každá z těchto komodit má svá specifika a u každé přepravy vycházíme z jiných požadavků příkazce. Z toho vyplývá i rozdílný přístup k přepravě a její organizaci.

Veškeré podklady pro zpracování praktických příkladů jsou poskytnuty zasilatelskou společností Cargo Prague, přičemž v rámci dodržení obchodního tajemství zákazníci a dopravci nejsou nazýváni svými názvy.

### 8.1 Případ 1 – Přeprava zboží v režimu JIT v segmentu automotive

V tomto případě je popsán reálný příklad, na kterém lze pozorovat, jak nároky objednatelů ovlivňují přepravy prováděné v režimu JIT a co vše musí zasilatelská společnost učinit, aby v tomto segmentu přeprav zdárně obstála. Sektor automobilu tvoří nedílnou složku ekonomiky a v ČR si drží silnou pozici s dlouholetou tradicí. První část kapitoly je věnována fungování technologie JIT, na níž je výroba automobilů založena. Následně je kapitola věnována praktickému příkladu, na kterém jsou demonstrovány specifika plynoucí z JIT přeprav. Je ukázáno, jak probíhá obstarávání JIT přeprav v praxi a jaké všechny faktory přepravu ovlivňující musí dispečer zasilatelské společnosti brát v potaz. Na závěr jsou nejdůležitější poznatky pro JIT přepravy shrnuty.

#### 8.1.1 Just in Time

Logistická technologie Just in Time, uplatňující se zejména v automobilovém průmyslu, byla poprvé aplikována ve 30. letech 20. století v japonské Toyotě, ale svůj rozmach zaznamenala až počátkem 80. let.<sup>54</sup> Je známá také pod pojmem Toyota Production System a je založena na dodávkách menších zásilek právě v čas neboli v co nejpozději možném okamžiku. Cílem je schopnost co nejpružněji reagovat na měnící se požadavky zákazníků, eliminovat co nejvíce zásoby a udržovat je pouze na minimální, pojistné hladině a zkrátit celý výrobní cyklus. Klíčem k úspěšné realizaci technologie JIT je navázání úzké spolupráce mezi odběrateli a dodavateli, kdy je od dodavatelů vyžadována absolutní synchronizace s potřebami odběratele, což je podmíněné kvalitní, častou komunikací mezi oběma stranami.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> JIRSÁK, Petr, MERVART, Michal, VINŠ, Marek. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. s. 165. ISBN: 978-80-7357-958-6.

<sup>55</sup> CEMPÍREK, Václav, KAMPF, Rudolf, ŠIROKÝ, Jaromír., ref. 11, s. 24–26.



### 8.1.2 Požadavky plynoucí z JIT přeprav

Z důvodu náročnosti jsou JIT přepravy provozovány pouze některými dopravci a speditéry. Realizace tohoto typu přeprav s sebou nese řadu logisticky náročných podmínek a nároků, jež dopravce musí uspokojovat. Jak bylo výše zmíněno, JIT přeprava je založena na přesně načasovaném dodání zboží. Příjezd vozidla na vykládku nemůže být uskutečněn v přílišném časovém předstihu, jelikož by docházelo k tvorbě zásob, jež se JIT technologie snaží minimalizovat. Zároveň však zboží nemůže být dodáno se zpožděním, protože časová prodleva v dodání může ohrozit celý výrobní proces. Je proto třeba, aby zásilky byly dodávány přesně v čase, kdy jsou třeba pro výrobní linku. Tento požadavek implikuje úzký vztah mezi zákazníkem a jeho dopravcem a vhodně nastavený systém komunikace. Vyžaduje, aby dispečerů dopravních společností byli neustále k dispozici, schopní řešit nenadálé změny a nově vzniklé situace. JIT přepravy jsou totiž specifické tím, že se uskutečňují v průběhu celých 24 hodin. Není tedy nic nezvyklého, že vozidlo musí přijet na nakládku pozdě večer nebo v noci, aby bylo schopno zboží dodat v ranní hodině. Jelikož se v dopravě neustále mění situace a vznikají různé komplikace, je nezbytné, aby dispečer byl flexibilní a reagoval a řešil nečekané situace co nejrychleji. Důležité je, aby dispečer byl dostupný v kterýkoli okamžik a zákazníka neprodleně informoval v případě jakékoli mimořádné situace, škody, havárie anebo ohrožení časného příjezdu vozidla na nakládku/vykládku. Je třeba poznamenat, že JIT přepravy jsou obecně lépe cenově hodnoceny, avšak nesou s sebou vyšší riziko v případě pozdního dodání či jakékoli jiné nehody v podobě vysokých sankcí. Časté storno těchto přeprav ze strany dopravce/speditéra, pozdní dodání, ztráta zásilky, její poškození, dodání nekompletní zásilky anebo jakákoli jiná mimořádná událost může vést nejen ke ztrátě zákazníka, ale také k velkému finančnímu postihu.

Zvládnout a efektivně ovládat technologii JIT přeprav není jednoduché. Vyžaduje to dobrou organizaci, důsledné zpracování, aplikování a dodržování procesů, dobré materiální vybavení a kvalitní personální zabezpečení. Dopravci a speditéři zajišťující JIT servis se musí neustále přizpůsobovat trhu a podrobovat novým tendencím. Jednou z nich je vazba na zákazníka, kdy v minulosti bylo obvyklé, že JIT přepravy byly zajišťovány lokálními dopravci. V dnešní době je stále častější, zejména u nadnárodních společností, že si přepravu a s ní spojené logistické operace zajišťují u velkých logistických společností. Činí tak z důvodu, že nadnárodní společnosti mají pobočky v různých zemích Evropy, jejichž pokrytí je právě nadnárodní dodavatel schopen zajistit. Neznamena to však, že tento hlavní dodavatel zajišťuje veškeré přepravy vlastní technikou. Obvykle má nasmlouvané další menší a často lokální dopravce, kteří přepravy fyzicky provádí. Hlavní dodavatel pak zajišťuje návazné logistické služby, nebo je přenáší na své subdodavatele. Mezi logistické služby prováděné

subdodavatelem může patřit například skladování, kontrola zásob a objednávání materiálu v synchronizaci se zákaznickými požadavky. Na dodavatele jsou navíc kladeny vysoké nároky na certifikace, školení, pojištění, čistotu prostorů vozidel, jazykovou vybavenost řidičů a mnoho dalších. U velkých společností je také běžné, že po dodavateli vyžadují v pravidelných časových rozmezích předkládat různé typy reportů a přehledů týkajících se například pozdních nakládek nebo dodání, neschopnosti přepravu realizovat, množství vozidly vyprodukovaných CO2 emisí apod. Tyto reporty bývají poměrně obsáhlé a jejich vypracování je časově náročné. Zákazník rovněž často vyžaduje účast dodavatele na pravidelných mítincích a konferencích. Je proto zřejmé, že menší dopravce by nemusel být schopen tyto povinnosti ať již z časového hlediska nebo z důvodu nedostatečné technické, personální a mnohdy i jazykové vybavenosti plnit, a proto je primárně vykonává hlavní dodavatel a subdopravce se jimi nemusí zabývat. Platí zde však o to více, že je nepostradatelná kvalitní komunikace mezi dodavateli a jejich subdodavateli. Bez vhodně nastaveného systému komunikace, jasně, jednoznačně a jednoduše zprostředkovávajícího informace mezi oběma stranami, kvalitně nastavených procesů a zodpovědným přístupem by totiž efektivní přepravy v režimu JIT nemohly být uskutečňovány. Komunikace je rovněž klíčová v případě, kdy se hlavní dodavatel podílí kromě na zajištění dopravy a s ní spojených logistických službách, také na výzkumu, vývoji, nákupu atd. V takovém případě je dodavatel ještě více zintegrován do procesu zásobování, z čehož plyne větší zainteresování na celkovém výrobním procesu.<sup>56</sup>

V automobilovém sektoru je také běžné, že dopravce poskytuje přepravy například pro některou z automobilek, ale ve skutečnosti s ní nepřijde do kontaktu, jelikož komponenty a další materiál dodává jinému výrobcí, který jej před dodáním zpracovává a až poté automobilce dodává. Přestože dopravce tedy není smluvním partnerem automobilky, stále se jedná o JIT přepravy v segmentu automotive, jelikož komponenty, které dodává výrobcí musejí být dodávány v souladu s poptávkou konečného zákazníka, tedy automobilkou a potažmo spotřebitelem, tedy kupujícím. Každý vyrobený automobil je dnes v podstatě originál. Liší se různým stupněm vybavení, jež je dáno potřebami a přáními konečného zákazníka kupujícího automobil. Z toho plyne, že výrobce musí automobilce dodávat přesně dané komponenty dle aktuální poptávky zákazníků. Individuální preference kupujících tak určují, co a v jakém množství je třeba dodávat.

JIT technologie je založená na vysoké úrovni kvality, a proto je u přeprav důležité nejen jejich včasné dodání, ale také dodání v bezvadném stavu a správné kvantitě. Kvalita je dána primárně výrobou, v přepravě se však kvalitou rozumí zejména nepoškození přepravovaného

---

<sup>56</sup> CEMPÍREK, Václav, KAMPF, Rudolf, ŠIROKÝ, Jaromír., ref. 11, s. 27–29.

zboží, jeho správné množství a druh. Je proto kladen velký důraz na vybavení vozidel různými fixačními a ochrannými prostředky a jinou v kontraktu specifikovanou nadstandartní výbavou, jež umožní zaručit přepravu zboží bez vzniku poškození. Samozřejmostí je také disponibilita vozidel umožňující ADR přepravy, tedy nebezpečného zboží, které v automobilovém průmyslu není výjimečné.

### **8.1.3 Rozbor konkrétní přepravy**

Pro přiblížení řešení JIT přeprav byla vybrána konkrétní přeprava, kterou společnost Cargo Prague zajistila pro španělskou společnost X. Společnost X má své pobočky v řadě zemí, včetně České republiky. Zabývá se výrobou a kompletací automotive komponentů určených do interiérů vozidel. Cargo Prague pro zákazníka X zabezpečuje přepravy materiálu ze Španělska do výrobních závodů v ČR. V závodech z dovezeného materiálu vyrobí potřebné komponenty a ty společnost X pomocí svých smluvních dodavatelů dodává několika vybraným automobilkám. Materiál, který společnost X potřebuje pro výrobu komponentů závisí na poptávce automobilek, která se odvíjí od poptávky koncových zákazníků, tedy kupujících automobilů. Stejně jako dodávání komponentů automobilkám, tak zajištění dodání materiálu prostřednictvím Cargo Prague do závodů firmy X probíhá na základě technologie JIT. V následujících dvou podkapitolách jsou detailně popsány všechny důležité aspekty přepravy, dále je analyzován celý průběh organizace přepravy, od získání zakázky, přes zjištění potřebných informací pro řádné provedení přepravy, až po samotnou realizaci přepravy a obstarání nezbytných činností pro zajištění všech logistických operací s přepravou souvisejících, včetně operativních řešení nepředvídatelných situací.

Nadnárodní a větší společnosti zpravidla vybírají svého logistického dodavatele na základě pravidelně vyhlašovaných výběrových řízení a celý logistický proces bývá organizován prostřednictvím zákaznických přepravních portálů. Podobně tomu je i v našem případě, kdy společnost X vypisuje tendrové řízení, kterého se mohou zúčastnit společnosti vybraní a oslovení dopravci a speditéři s předpokládanými kvalifikačními schopnostmi. V našem případě poslední tendrové řízení proběhlo na podzim roku 2020. Cargo Prague se tenderu zúčastnilo a na základě nabídnutých cen, vybraných destinací a dostupnosti typů vozidel v řízení uspělo spolu s několika dalšími dopravci a zasilateli. Zákazník X následně se zasilatelskou společností Cargo Prague uzavřel smlouvu platnou po dobu dvou let. Po uplynutí této doby bude vyhlášeno nové výběrové řízení a pokud Cargo Prague opět uspěje, bude uzavřena nová smlouva.

Přepravní smlouva mezi Cargo Prague a společností X obsahuje detailní informace o přepravách, které se Cargo Prague jako dodavatel logistických služeb zavazuje obstarávat, stejně tak o přepravovaném zboží a logistických procesech. To vše po dobu platnosti rámcové přepravní smlouvy a na základě vytyndrovaných skutečností. Jedná se o přepravy v režimu JIT realizované pravidelně ve dvoutýdenních cyklech. Jelikož se jedná o přepravy v režimu JIT, poptávka po potřebném materiálu se v čase mění a nelze ji předem odhadnout. Je proto důležité, aby zákazník X pravidelně informoval o aktuální potřebě dodávky dispečery Cargo Prague, kteří jsou obstaráním přepravy pověřeni. Informování dispečera probíhá přes zákaznický přepravní portál, kam má dodavatel logistických služeb přístup na základě přiděleného hesla, popř emailem nebo telefonicky. Zákazník zadá do svého informačního systému (přepravního portálu) všechny potřebné informace týkající se dané přepravy., popř zašle objednávku se soupisem zboží, jeho specifikací, s daty naložení a dodání a všemi ostatními nezbytnými náležitostmi, jako způsobem uložení a upevnění na ložné ploše nákladního vozu, klasifikací ADR v případě nebezpečného zboží a jinými specifickými požadavky dle přání zadavatele nezbytnými k řádnému vykonání přepravy. Zákazník zasílá a průběžně aktualizuje i seznam budoucích přeprav s daty a předpokládaným množstvím zboží, takže dispečer má nejaktuálnější informace o plánovaných budoucích přepravách. Vzhledem k občasným personálním změnám u zákazníka X a vzhledem k chybujícím lidskému faktoru dochází někdy k nepřesnostem, nejasnostem nebo ke zpoždění předávaných informací na dodavatele přepravních služeb. Dispečer Cargo Prague proto musí hlídat a ověřovat, zda informace na přepravním portále jsou aktuální, popřípadě zda objednávku obdržel a případně zákazníka kontaktovat. U JIT přeprav je dobré zdůraznit důležitost kódu zásilky, který zákazník uvádí ve specifikaci v objednávce. Dispečer jej pak musí vždy uvést v objednávce přepravy pro dopravce. Řidič nákladního vozidla realizující přepravu jej totiž potřebuje vědět jak při vyzvedávání zásilky, tak při jejím dodání, kdy se identifikuje, o jaké zboží se jedná. Bez daného kódu by příjemce zboží nepřevzal a došlo by ke zbytečným průtahům při jeho zpětném zjišťování.

Ještě předtím, než se započne se samotnou přepravou, musí dispečer zjistit veškeré informace, které k bezchybnému obstarání přepravy potřebuje. Převážnou část těchto informací získá z informačního systému zákazníka (přepravního portálu), některé informace může vyčíst z přepravní smlouvy, jiné si musí sám u zákazníka zjistit. Platí, že pokud si dispečer není jistý některou informací, například místem dodání, je vždy lepší zákazníka, případně odesílatele zboží či jeho příjemce zkontaktovat a ujistit se o správnosti údaje. Může tak předejít nežádoucím komplikacím v průběhu přepravy.

Mezi důležité informace patří cena, která je v tomto případě u společnosti X daná smlouvou. Cena se odvíjí od počtu europalet, hmotnosti přepravovaného zboží, respektive ložných metrů a od toho, zda se jedná o nakládku pouze na jednom či více místech. Konkrétní, fixní ceny jsou uvedeny v následující tabulce 1.

Tabulka 1 - Smluvní ceník mezi Cargo Prague a společností X

Počet europalet	ldm	kg bttto	Nakládka: Logroño nebo Vitoria – Gasteiz		Nakládka: Logroño + Vitoria – Gasteiz	
			cena EUR	cena CZK <sup>57</sup>	cena EUR	cena CZK
2	0,8	300	310	8091	340	8874
4	1,6	600	335	8744	365	9527
6	2,4	900	370	9657	400	10440
8	3,2	1200	440	11484	470	12267
10	4	1500	505	13181	535	13964
12	4,8	1800	550	14355	580	15138
14	5,6	2100	615	16052	645	16835
16	6,4	2400	690	18009	720	18792
18	7,2	2700	760	19836	790	20619
20	8	3000	835	21794	865	22577
22	8,8	3300	900	23490	930	24273
24	9,6	3600	1010	26361	1040	27144
26	10,4	3900	1210	31581	1240	32364
28	11,2	4200	1210	31581	1240	32364
30	12	4500	1300	33930	1330	34713
32	12,8	4800	1300	33930	1330	34713
34	13,6	5100	1400	36540	1430	37323

Dále si dispečer musí ověřit přesnou adresu nakládky a vykládky, kterou je vhodné zkontrolovat také pomocí GPS. Zejména, pokud má zákazník, jako je i v tomto případě, několik výrobních závodů, je nutné jasně vědět, odkud/kam se zásilky přepravují. Cargo Prague přepravuje pro společnost X pravidelně materiál od výrobců ze severu Španělska, konkrétně se jedná o města Logroño a Vitoria – Gasteiz vzdálených od sebe cca 60 km do několika destinací v České republice.

<sup>57</sup> Kurs ČNB k 28. 1. 2021: 1 EUR=26,1 CZK

Podstatné pro komunikaci je také zjištění veškerých potřebných kontaktů, tedy emailových adres a telefonních čísel. Těmi jsou zejména kontaktní osoba pro nakládku a vykládku. Komunikaci usnadní, pokud dispečer ovládá jazyk zákazníka, v tomto případě španělský jazyk. Dorozumívání se zaměstnanci zákazníka probíhá snadněji, rychleji a zákazník preferuje komunikovat ve svém jazyce. Zejména, pokud se řeší urgentní situace a je třeba telefonického hovoru, znalost jazyka je velkou konkurenční výhodou.

Jak je popsáno výše, přepravy pro tuto společnost realizuje Cargo Prague každé dva týdny ve stejnou dobu, přičemž společnost X může kdykoliv zaslat poptávku týkající se přepravy materiálu nad rámec uzavřené smlouvy. Takovou poptávku Cargo Prague nemusí přijmout, pokud není v jejich silách ji zrealizovat, ale snahou je zákazníkovi vyjít vstříc a pokud možno i dodatečné poptávky akceptovat a realizovat. U takovýchto přeprav se cena neodvíjí z fixního ceníku pro pravidelné přepravy, ale je dohodnuta individuálně. Zpravidla bývá vyšší, jelikož se jedná o nečekané přepravy, které nelze realizovat v rámci předem nastavených přepravních procesů.

#### **8.1.4 Průběh řešení konkrétní přepravy**

Dispečer ve středu dne 20. 1. 2021 obdrží emailem od společnosti X informaci o zadání nového přepravního požadavku na přepravním portále zákazníka. Jedná se o objednávku přepravy materiálu, který se musí nakládat v pondělí nebo v úterý 25–26. 1. 2021 a být doručen v pátek 29. 1. 2021. Zásilkou tvoří 42 nestohovatelných europalet o brutto hmotnosti 6300 kg, přičemž materiál není nebezpečný dle ADR. 36 palet má být naloženo ve městě Logroño a zbylých 6 palet ve městě Vitoria – Gasteiz s vykládkou ve městě A na severu Čech. Dispečer Cargo Prague objednávku potvrdí, jelikož se jedná o závaznou objednávku dle smlouvy a její odmítnutí by znamenalo pro Cargo Prague sankce. Dispečer již znal přibližné množství palet, které bude pro příští týden připravené pro přepravu, jelikož jednak dostává, jak bylo zmíněno výše, průběžné informace od zákazníka, a dále proto, že si předem avizovanou připravenost zboží a jeho množství ověřuje u odesílatele/výrobce ve Španělsku.

Dispečer musí nejdříve spočítat, kolik ložných metrů palety v nákladních vozidlech zaberou, přičemž počítá se standardním nákladním vozidlem s návěsem o délce 13,6 m a šířce 2,48 m. Na jednom vozidle lze tedy přepravit 34 nestohovatelných palet (europaleta=120x80 cm), kdy se umístí 2x17 palet vedle sebe. Přebývá tedy 8 palet, které se musí umístit na druhé vozidlo. 8 europalet zabere celkem 3,2 ldm. Dispečer se dále podívá na tabulku se sjednanými cenami se zákazníkem a zjistí, že celková cena přepravy je CZK 48 807. Cena je dána jako součet

CZK 36 540 za nákladku 34 palet do jednoho nákladního vozidla v Logroňu a CZK 12 267 za nákladku zbývajících 8 palet do druhého vozidla s dvojnákladkou v Logroňu a následně ve Vitorii – Gasteiz. Vzhledem k tomu, že se jedná o pravidelnou přepravu, dispečer kontaktuje dopravce, kterému danou relaci obvykle zadává a nabídne mu ceny odpovídající cenám obdobných přeprav zrealizovaných v minulosti, konkrétně CZK 35 000 za celovozovou zásilku a CZK 11 000 za příkladku 8 palet do druhého vozidla. Dopravce již předběžně s touto přepravou počítal a cena mu vyhovuje, proto ji odsouhlasí a požádá dispečera Cargo Prague o zaslání přepravní smlouvy.

Dispečer obratem připraví přepravní smlouvu dle již hotového vzoru, jelikož se jedná o pravidelnou přepravu. Pouze aktualizuje některé údaje, jako jsou počet palet a jejich rozměry, hmotnost, ložné metry. Dále zkontroluje místa nákladky a vykládky a jejich data a přesné časy, přičemž je dobré si čas nákladky ověřit, zejména v letních měsících, kdy bývají ve Španělsku často pracovní doby zkrácené. V tomto případě je možné nakládat v Logroňu během celé pracovní doby na nákladce, tedy 8-20 h a ve Vitorii – Gasteiz 6-18 h. Pro čas vykládky je v tomto případě nutné zabukování vykládkového okna přes přepravní portál příjemce. Jelikož dopolední termíny již nejsou dostupné, dispečer zvolí čas 14-16 h. Dále dispečer nesmí zapomenout uvést kód zboží, který jednoznačně identifikuje zásilku. Doplní také registrační značku obou vozidel, kterou dispečerovi najatý dopravce potvrdil. Nakonec je třeba dopsat cenu přepravy pro dopravce, tedy celkem za obě nákladní vozidla CZK 46 000. Dispečer vyplní kontaktní údaje dopravce a emailem mu smlouvu o přepravě zašle. Dopravce je následně povinen smlouvu do 30 minut písemně potvrdit.

Následující den, tedy 21. 1. obdrží dispečer další požadavek od zákazníka X, zda by mohl nad rámec smlouvy přepravit jednu paletu o rozměrech 120x100x100 cm a hmotnosti 210 kg s nákladkou v Logroňu a vykládkou ve stejném městě A jako u výše popsané pravidelné přepravy. Vykládka však musí být uskutečněna nejpozději v neděli 24. 1. 2021, přičemž na vykládce mají pracovní dobu v neděli až od 22 h. Dispečer zkontaktuje několik dopravců, zda se nenachází v oblasti nákladky. Dva dopravci se nabídnou přepravu expresně zajistit, přičemž první dopravce za cenu CZK 6 500 a druhý CZK 7 500. Po zvážení situace se dispečer rozhodne přepravu realizovat s druhým dopravcem, který sice požaduje cenu o CZK 1 000 vyšší, ovšem Cargo Prague s ním má dlouholetou zkušenost, dobré partnerské vztahy a dispečer ví, že dopravce poskytuje kvalitní služby a lze se na něj spolehnout. S druhým dopravcem navzdory nižší ceně byly v minulosti komplikace a dispečer chce problémům u tohoto důležitého zákazníka předejít. Navíc, když se jedná o expresní a JIT přepravu, je spolehlivost klíčová. Dispečer navrhne zákazníkovi X obstarat přepravu za cenu EUR 350, tedy CZK 9 135. Zákazník se obratem ozve, že cenu přijímá a zašle objednávku, kterou

dispečer ještě písemně potvrdí. Vše potom dispečer zadává do systému, vygeneruje všechny podstatné informace a zasílá dopravci přepravní smlouvu, kterou dopravce následně písemně potvrzuje. Důležité jsou zejména termíny nakládky/vykládky, množství a specifikace zboží, cena přepravy.

Následně je úkolem dispečera průběžně kontrolovat průběh přepravy, aby vše proběhlo dle plánu. V den nakládky dispečer ověří u dopravce, zda se nachází na nakládce či zda je zboží již naloženo. Pro usnadnění práce používá dispečer interní program společnosti Cargo Prague, který urychluje a zpřehledňuje vyhotovení přepravních smluv a zaznamenávání veškerých informací. Při zjištění, že zboží již bylo naloženo na obou místech nakládky, dispečer zaznamená danou informaci v systému. Vzhledem k tomu, že dispečer řeší vždy několik přeprav najednou, systém mu usnadňuje si v jednotlivých přepravách udělat pořádek a kdykoliv si zpětně rychle ověřit informaci, v jaké fázi se přeprava nachází, zda je již zrealizována apod.

V průběhu přepravy je vhodné, aby dispečer ověřil u dopravce, že přeprava probíhá podle plánu. V tomto případě se jedná o dopravce, který pro Cargo Prague často přepravuje zboží, proto je s ním dispečer v kontaktu v podstatě na denním pořádku. Předávání informací musí být pravidelné, jasné a jednoznačné, každá předaná informace musí být zaznamenána v systému. Poloha kamionu je sledována pomocí systému GPS, na něž jsou připojeny všechny vozidla vozového parku dopravce. Nedisponuje-li dopravce satelitním systémem, v zadávání některých přeprav je tím limitován. Poloha vozidla tak musí být zjišťována přes jiné mobilní komunikační prostředky. Řidič kamionu v režimu JIT má za povinnost informovat pravidelně o průběhu přepravy a okamžitě o každé výjimečné situaci.

V pondělí 25. 1. dispečer provede finální ověření včasného provedení vykládky a uvede tuto informaci do přepravního portálu zákazníka. Stejně tak postupuje u pravidelné přepravy s dodáním v pátek 29. 1. Předáním zboží příjemci, tedy zákazníkovi X, a stvrzením správných informací v nákladním listu CMR se přenáší odpovědnost za zboží na příjemce. Vzhledem k tomu, že zboží bylo přijato příjemcem bez výhrady, bylo dodáno včas a bez poškození, je proces obstarání přepravy ukončen. Zbývá pouze včas uhradit fakturu dopravci a zkontrolovat zaplacení přepravy zákazníkem X, což má na starosti ekonomické oddělení Cargo Prague. Ještě je třeba se zmínit o pravidelných reportech, které dispečer zasílá na zákazníka X a které obsahují závěrečné přehledy přepraveného zboží, včetně hodnocení dodržovaných termínů a smluvně stvrzených kvalitativních požadavků na přepravy. To se děje na měsíční bázi. Na půlroční bázi potom dodavatel obdrží od zákazníka X kvalitativní vyhodnocení splnění všech smluvně závazných požadavků a případné návrhy ke zlepšení.



### 8.1.5 Shrnutí praktického příkladu JIT přepravy

V následujících bodech jsou shrnuty nejpodstatnější poznatky vyplývající z uvedeného příkladu z praxe:

- U JIT přeprav je stále běžnější postup výběru dopravce/speditéra zákazníkem skrze tenderové řízení, mezi jehož hlavní kritérium patří kvalifikační předpoklady dodavatele, cena, ale také pokrytí destinací, typy nákladních vozidel, jejich vybavení atd.
- Při úspěchu v tenderovém řízení uzavře dopravce/zasílatel se zákazníkem smlouvu, která zpravidla platí po dobu 1–2 let. Smlouva běžně obsahuje fixní ceník, ke kterému se obě strany zavážou.
- V praxi ne ojedinele zákazník poptává přepravy nad rámec smlouvy, které se neřídí fixním ceníkem a k jejichž realizaci není dopravce/speditér zavázán, ovšem zpravidla se snaží poptávku uspokojit. Činí tak z důvodu udržení si dobrých partnerských vztahů a navíc tyto „nadbytečné“ přepravy bývají pro dodavatele i finančně zajímavé.
- Jazyková vybavenost dispečerů je velkým přínosem, zejména při řešení krizových situací vyžadujících rychlé jednání mezi dispečerem a zákazníkem, které je u JIT přeprav běžné.
- Dispečer musí pečlivě monitorovat průběh přepravy, o průběhu a termínech provádět písemné záznamy do systému a operativně řešit nenadálé situace. Úzce komunikovat musí také se zákazníkem, musí avizovat příjemci dodání zboží, případně řešit s odesílatelem vzniklé komplikace.
- Při vzniku každé mimořádné situace je dodavatel povinen přijmout nápravné opatření s návrhem na zlepšení, aby se obdobným situacím v budoucnosti předešlo.
- Řidič vozidla musí u JIT přeprav na vykládce prokázat o jaké zboží se jedná jedinečným kódem, který bývá uveden v objednávce od zákazníka.
- Včasnost dodání a přeprava bez jakékoliv škody je pro JIT přepravy kruciólní. Nedodržení termínu či poškození nebo ztráta zboží obvykle vede k narušení výrobního procesu, a tedy k vysokým sankcím od zákazníka.
- Je třeba, aby dispečer nezapomněl vytvořit v časovém okně booking na nakládku či vykládku.
- Pracovní doba u JIT přeprav na nakládce a vykládce bývá v rámci celých 24 h každý pracovní den a také o víkendů se zpravidla v omezeném čase pracuje.
- Pro realizaci všech přeprav, ale zejména pak přeprav v režimu JIT, by zasílatel měl volit ověřené, spolehlivé dopravce.
- Dodavatel přepravy musí pravidelně zasílat na zákazníka souhrnné reporty dle požadavků a potřeb zadavatele.

- Dodavatel musí pracovat s pravidelným hodnocením od zákazníka, přijímat nezbytná opatření na dodržení kvality a cenové konkurenceschopnosti.

## **8.2 Příklad 2 - Konsolidace knih systémem sběrné služby**

Druhým praktickým příkladem je obstarání přepravy systémem konsolidace, přičemž konkrétně je kapitola věnovaná přepravě knižních produktů (knihy, časopisy, kalendáře, propagační materiály) z USA a Velké Británie do České a Slovenské republiky. Tento typ přepravy byl vybrán z důvodu své specifičnosti a odlišnosti od ostatních systémů přeprav, pro který je charakteristické velké množství malých zásilek od velkého množství odesílatelů. Na příkladu je ukázáno, jak je třeba nastavit logistický řetězec, aby byla přeprava provedena co nejefektivněji a nejrychleji v rámci všech omezujících faktorů a zároveň byly uspokojeny veškeré požadavky zákazníků.

### **8.2.1 Sběrná služba**

V této kapitole je rozebrána druhá ukázka případu z praxe, a to přeprava knih systémem sběrné služby (SBS). Jak je vysvětleno v teoretické části práce, sběrná služba je založena na svozu zboží z odlišných míst do jednoho, a to obvykle pomocí menších silničních nákladních vozidel, mnohdy s využitím systému příkládek. Svezené zásilky se ve skladu roztřídí a zabalí do zásilek dle destinací. Jednotlivé zásilky jsou poté naloženy na velkoobjemová nákladní vozidla, která zajišťují přepravu na velkou vzdálenost do centrálního skladu cílové země. Ve skladu cílové země jsou zásilky vyloženy, opět dekonsolidovány a konsolidovány pro koncové příjemce. Roztříděné menší zásilky jsou pak zpravidla pomocí dodávek rozvezeny jednotlivým příjemcům.

SBS neklade takový důraz na termínované dodání jako technologie JIT v předešlém příkladě. Samozřejmě dodržování dodacích časů je zde také důležité, ovšem přesnost není zpravidla počítána na jednotky hodin. Sběrná služba je vhodná pro přepravu menších zásilek řádově od balíku po jednotky palet, přičemž by zboží nemělo být až tolik náchylné na poškození z důvodu jeho časté manipulace při třídění a překládkách. Pokud zboží naplňuje výše uvedené parametry, pak je pro zákazníka cenově výhodnější, než pokud by přepravu realizoval individuálním vozem. Nespornou výhodou je také to, že zákazníkovi umožňuje výrazně snížit náklady nutné na skladování, jelikož skrze sběrnou službu může objednávat a přijímat menší zásilky v pravidelných intervalech dle potřeby a vyhnout se tak hromadění zásob.

U sběrné služby je důležité, aby na sebe jednotlivé logistické operace přesně navazovaly, jelikož jedině tak může celý systém fungovat. Pokud některá část logistického řetězce selže,

pak může narušit celý proces přepravy. Je proto vhodné, aby byl mezi objednateli, dodavateli, dopravci a příjemci, popřípadě dalšími subjekty v logistickém řetězci vystupujícími navázán dlouhodobý obchodní vztah, který je základem pro efektivní fungování tohoto systému přepravy.

### **8.2.2 Rozbor konkrétní přepravy**

Pro pochopení, jak funguje konsolidace knih v systému sběrné služby v praxi byl vybrán příklad, v němž Cargo Prague zajišťuje přepravu ze skladu ve Velké Británii k příjemcům do ČR a SR. Jedná se o větší množství českých a slovenských zákazníků (obchodníků s knihami), kteří si objednávají zboží u různých vydavatelů, nakladatelů a distributorů knižních produktů ve Velké Británii a v USA. Systém je založen na svozu jednotlivých knižních zásilek do centrálního skladu v Anglii, jejich roztřídění a kompletování, přepravě zboží do centrálního skladu v České republice, roztřídění, přebalení a jeho následné doručení jednotlivým příjemcům v CZ a SK.

V následující části kapitoly je celý proces přepravy popsán podrobněji a následně je vše aplikováno na reálném příkladu přebraného z praxe.

Jádro tohoto případu tvoří dlouhodobá smlouva mezi Cargo Prague a anglickou společností Y sídlící na jihovýchodě od Londýna specializující se na knižní konsolidaci. Konsolidační společnost Y využívají pro co nejefektivnější dodávání knih jednotliví odesílatelé, tedy odlišná nakladatelství ve Velké Británii a USA. Společnost Y vlastní sklady, do kterých z jednotlivých nakladatelství z různých míst Velké Británie přepravuje v součinnosti s odesílateli zpravidla menšími nákladními vozidly knihy, které následně třídí. Přeprava z USA je realizována kombinací letecké a silniční dopravy. V některých případech si přepravu zajišťují samotná nakladatelství. Po přepravení do sběrného skladu partnera jsou jednotlivé zásilky roztříděny dle destinací, tj. zemí dodání, kam je přepravují odlišní dopravci. Přepravu do ČR a SR realizuje Cargo Prague a tvoří tak další článek logistického řetězce.

Cargo Prague zajišťuje přepravu ze skladu ve Velké Británii do svého skladu v Hořovicích. Tato pravidelná přeprava mezi sklady dvou partnerů – anglické a české spediční společnosti, zabývajících se konsolidací a dekonsolidací knižních produktů – zahrnuje zásilky pro celou řadu klientů z České a Slovenské republiky, kteří po obdržení zboží následně knihy distribuují ke konečným příjemcům. Tento tzv. hlavní tah Anglie–ČR se realizuje pravidelně v týdenních intervalech velkoobjemovými návěsy 13,6 m dlouhými. Po příjezdu nákladního vozidla na vykládku do skladu Cargo Prague v Hořovicích a opětovné dekonsolidaci a konsolidaci zásilek organizuje Cargo Prague přepravu ze skladu Hořovice ke konečným příjemcům. Tento

konečný rozvoz je obvykle prováděn po ČR menšími vozy typu dodávka, případně na Slovensko vozem nosnosti 8 tun buď na přímo k jednotlivým příjemcům či v případě většího množství příjemců a menšího objemu zásilek prostřednictvím dalšího slovenského partnera s využitím jeho skladu a jeho rozvozového systému. Zboží po ČR je dodáno do jednoho dne od přijetí na sklad a knihy na Slovensko jsou doručeny zpravidla do dvou dnů.

Nedílnou součástí konsolidačního systému přepravy je informační systém (IS) anglické spediční společnosti, do kterého mají přístup všichni účastníci přepravního procesu, tj. zákazníci objedávající přepravu knih i určení dispečeri společnosti Cargo Prague. Zákazníci v něm mohou sledovat, v jaké fázi se proces přepravy nachází a kdy mají očekávat dodání své zásilky. Mohou si kontrolovat, zda je objednaná zásilka kompletní a připravená k přepravě do ČR, resp. SR a mohou tak informovat konečné příjemce o předpokládaném termínu dodání. Přes IS na portálu anglického speditéra se řeší rovněž připojišťování zásilek a reklamace poškozeného či ztraceného zboží. Systém je využíván jako podpůrný i pro celní potřeby. Cargo Prague IS využívá zejména k zjišťování aktuálního potřebného rezervovaného místa na ložné ploše vozidla zajišťujícího hlavní tah a rovněž k zjištění předběžného rozsahu manipulace, dekonsolidace a opětovné konsolidace ve skladu Cargo Prague a následného rozvozu ke konečným zákazníkům. Není-li zboží v dostatečném množství, aby zaplnilo celou kapacitu návěsu, dokládá se v rámci úspor kamion zbožím jiné komodity.

Vzhledem k faktu, že Velké Británii skončilo po opuštění Evropské unie 1. ledna 2021 přechodné období, začala platit nová pravidla pro přepravy z/do Spojeného království, vyplývající z Dohody o obchodu a spolupráci<sup>58</sup> uzavřené mezi EU a Spojeným královstvím, s nimiž se musejí seznámit všichni dopravci a speditéři tyto přepravy realizující. Důležité je zajištění všech potřebných dokumentů nutných pro překročení hranice Velké Británie a dodržení veškerých přeshraničních kontrol, celních formalit a postupů (Smart Border). Spojené království svým odchodem z EU opouští celní unii a nevztahuje se na ni tedy již princip volného pohybu zboží v rámci EU. Byly však dohodnuty nulová cla a kvóty v případě prokázání původu zboží ve Velké Británii či EU skrze příslušné dokumenty. Daň z přidané hodnoty je vybírána pro zboží dovezené z VB do EU. Vyvážené zboží z EU do VB je od DPH osvobozeno.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Srov. Dohoda o obchodu a spolupráci mezi Evropskou unií a Evropským společenstvím pro atomovou energii na jedné straně a Spojeným královstvím Velké Británie a Severního Irsku na straně druhé; BREXITinfo. Dohoda o obchodu a spolupráci. In: *BREXITinfo*. [online]. ©2020 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: [https://www.brexitinfo.cz/cs\\_cz/dohoda-o-obchodu-a-spolupraci/](https://www.brexitinfo.cz/cs_cz/dohoda-o-obchodu-a-spolupraci/).

<sup>59</sup> CELNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Informace o vystoupení Spojeného království Velké Británie a Severního Irsku z Evropské unie. In: *Celní správa České republiky*. [online]. ©2020 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z:

V našem případě pro dovoz knih z USA do VB vyřizuje veškerou dokumentaci s přepravou související partnerská anglická konsolidační společnost a pro následnou přepravu z VB do ČR/SR Cargo Prague ve spolupráci se svými zákazníky a smluvními dopravci.

Na závěr této kapitoly je třeba zmínit problematiku odpovědnosti a s tím související pojištění. Přepravovanou komoditou jsou knihy, a to často vysoké hodnoty dosahující částky větší než CZK 1000 za kus. Dle Úmluvy CMR dopravce ručí limitovanou odpovědností 8,33 SDR za kg hrubé váhy zásilky, což odpovídá cca CZK 260 za kg. Pokud tedy dojde ke škodě na zásilce, je vzhledem k vysoké hodnotě a relativně malé hmotnosti knih výše škody zpravidla značně vyšší, než je limit odpovědnosti dopravce. Proto je vhodné, aby zákazník zvážil, zda si sjedná připojištění tzv. all risks, které případnou škodu pokryje v plné výši. Odpověď na to, jestli je pro zákazníka připojištění výhodné není jednoznačná. V případě připojištění all risks má zákazník na škodní události spoluúčast 5 % ze škody nebo CZK 5000 u škod do CZK 100 000. Zákazníkovi je nabídnuto také pojištění spoluúčasti, což znamená, že když si připojistí zboží pojištěním all risks a zároveň připlatí také pojištění kryjící spoluúčast na škodě, není mu v případě škody z finančního plnění odečítána spoluúčast. Toto připojištění spoluúčasti stojí CZK 250 a je u přepravy knih zákazníkem v mnoha případech využíváno, jelikož škoda, která obvykle na zásilce vznikne bývá v hodnotě spoluúčasti. Nejčastějším případem škody na knize je porušení vazby, a to její rozříznutí, které může vzniknout při dekonsolidaci. Skladník při rozbalování zásilek za účelem jejich roztřídění musí zásilku otevřít, při čemž neopatrným zacházením nařizne nejen obal, ale také knihu. Častým případem poškození je i deformace rohu/hrany knihy. Tato poškození vedou ke snížení hodnoty knih. V některých případech zákazník takovou škodu nereklamuje, například pokud se jedná o učební materiály do škol apod. Škoda je však vždy reklamována při určení knih do knižních obchodů, kde poškozená kniha je neprodejná anebo při určení knih pro individuálního zákazníka. Běžnou škodní událostí u sběrné služby je pak dále ztráta knihy, ke které může dojít v některé části logistického řetězce, její záměna či odeslání knižní zásilky jinému příjemci.

### **8.2.3 Průběh řešení konkrétní přepravy**

Dispečer Cargo Prague, zodpovědný za přepravu sběrných zásilek z Velké Británie, od pondělí monitoruje v informačním systému anglické konsolidační společnosti množství připravených zásilek na skladě. Konečné množství přepravovaného zboží se uzavírá ve středu v 16 hod., kdy je disponent schopen vypočítat velikost ložné plochy potřebné k přepravě knih a není-li návěs knihami plně vytížen, přidá dokládku zboží jiné komodity.

V našem sledovaném případě je ve středu odpoledne na skladě ve Velké Británii připraveno zboží k přepravě pro čtyři zákazníky v ČR a tři v SR. Jedná se celkem o 12 nestohovatelných

europalet pro české zákazníky a 8 pro slovenské, celkem tedy 20 europalet. Dispečer Cargo Prague se spojí se svým smluvním dopravcem, který přepravu na hlavní tah VB–ČR realizuje. Domluví s dopravcem přepravu s nákládkou v pátek mezi 9–16 hod. ve skladu ve Velké Británii a vykládkou v České republice ve skladu v Hořovicích nejpozději v úterý ráno následujícího týdne. K přepravě je použit kamion s návěsem 13,6 m. Palety s knihami zaberou celkem 8 ldm a zbývá tedy volných 5,6 ldm. Pro efektivní přepravu proto dispečer využije volného místa pro přepravu 8 palet pro dalšího českého zákazníka s nákládkou v anglickém městě vzdáleném 20 km od skladu, kde jsou konsolidovány knihy. Druhá nákladka musí být provedena ještě v pátek do 22 hod., přičemž zbožím je dětské oblečení na 8 UK paletách s rozměry 120x100 cm. Těchto 8 palet musí být doručeno na vykládku v Berouně nejpozději ve středu do 14 hod. Tyto palety zaberou ve vozidle 4 ldm, čímž je celkem zabráno 12 ldm a dopravci zůstanou volná 4 europaletová místa, která buď zůstanou prázdná, nebo je dopravce využije pro přepravu jiného zákazníka.

V pátek tedy dopravce naloží 20 palet s knihami v konsolidačním skladu ve VB a pokračuje na druhou nákladku, kde naloží 8 palet s dětským oblečením. Dispečer Cargo Prague si u smluvního dopravce ověří, že bylo vše v pořádku naloženo a zadá tuto informaci do IS konsolidační společnosti, kam mají přístup rovněž čeští a slovenští zákazníci, kteří jsou tak informováni o stavu svých zásilek. Mezitím, co je zboží přepravováno do ČR, dispečer Cargo Prague naplánuje rozvoz ze skladu z Hořovic pro odlišné zákazníky po ČR a SR. Pro rozvoz zásilek využije dva dopravce, což je zachyceno v následující tabulce. Zboží s dětským oblečením z hlavního tahu je vyloženo jako první v Berouně, zbytek v manipulačním skladu v Hořovicích, kde skladníci zboží rozbalí a roztřídí dle koncových zákazníků a opět zabalí a paletizují. Rozvoz zákazníkům do Prahy je proveden firemní dodávkou Cargo Prague, do Brna a Bratislavy zboží odjede na návěsu dalšího dopravce. Na přepravu Olomouc+Prešov je použit slovenský dopravce, který se specializuje na doklázky v rámci České republiky, Slovenska a Polska a palety přepraví také v 13,6 m dlouhém návěsu, což je cenově výhodnější než při použití dodávky. Rozpis jednotlivých přeprav je pro zpřehlednění zachycen v následující tabulce 2.

V době, kdy byly doručeny knihy do Hořovic a následně tříděny, dispečer Cargo Prague avizoval jednotlivé zákazníky o čase dodání svých zásilek. Zboží po ČR je dodáno zákazníkům ve většině případů následující den po vyložení v manipulačním skladu, zákazníkům na Slovensko do 2–3 dnů.

Tabulka 2 – Rozpis přeprav

Subjekt	Počet palet	Vykládka	Dopravce
Zákazník A	4 europalety knih	Praha	Cargo Prague
Zákazník B	3 europalety knih	Praha	Cargo Prague
Zákazník C	3 europalety knih	Brno	Dopravce 1
Zákazník D	2 europalety knih	Olomouc	Dopravce 2
Zákazník E	2 europalety knih	Bratislava	Dopravce 1
Zákazník F	3 europalety knih	Bratislava	Dopravce 1
Zákazník G	3 europalety knih	Prešov	Dopravce 2

Zboží ve skladu Cargo Prague v Hořovicích bylo vyloženo včas, během konsolidace ve skladu bylo zjištěno, že chybí jeden knižní titul. Tato informace byla předána dispečerovi Cargo Prague, který o tomto neprodleně informoval zákazníka B. Dispečer Cargo Prague obdrží navíc informaci od zákazníka F, že dvě knihy jsou poškozené, konkrétně mají rozříznutou vazbu. Ke škodě, tedy nedodání úplné zásilky, došlo pravděpodobně již ve skladu ve VB, za což je odpovědná anglická konsolidační společnost. Zákazník B škodu může uplatnit u společnosti Cargo Prague. V praxi však o dané skutečnosti zákazník většinou informuje odesílatele (nakladatele/vydavatele) ve Velké Británii, který zpravidla chybějící titul zdarma přikládá do další zásilky. Reklamace zákazníka F týkající se rozříznuté vazby dvou knih je uplatňována u Cargo Prague, jelikož ke škodě došlo ve skladě v Hořovicích při dekonsolidaci knih. Vzhledem k tomu, že měl zákazník F sjednané připojištění all risks a také pojištění kryjící spoluúčast na škodě, je Cargo Prague povinna vyplatit zákazníkovi škodu v plné výši, která byla vyčíslena na EUR 45.

Ceny za tuto přepravu se řídí ceníky ze smluv uzavřených mezi Cargo Prague a českými a slovenskými zákazníky a Cargo Prague a anglickou konsolidační společností. Vyúčtování všech položek je v následující tabulce. Tabulka 3 zachycuje ceny účtované jednotlivým zákazníkům, tedy 4 českým a 3 slovenským a dále cenu, kterou si účtuje anglická konsolidační společnost za spolupráci s Cargo Prague při obstarání konsolidace z USA a VB. Dále jsou v tabulce uvedeny ceny účtované jednotlivými dopravci realizující přepravu na hlavní tah ČR–VB a dále na rozvoz po ČR a SR ze skladu v Hořovicích. Tabulka dále obsahuje cenu účtovanou zákazníkovi s dětským oblečením z Berouna a částku účtovanou zákazníkem F v souvislosti s reklamací za poškození dvou knih. Při odečtení nákladů od výnosů je tedy celková provize pro Cargo Prague  $P = \sum_{i=1}^8 X_i - \sum_{j=1}^3 Y_j - Z_1$ .

Tabulka 3 – Vyúčtování veškerých položek pro analyzovanou přepravu knih

<b>Subjekt</b>	<b>Předmět účtování</b>	<b>Cena [CZK/EUR]</b>	<b>Výnos/náklad pro Cargo Prague</b>
Zákazník A v ČR	4 europalety knih z VB do Prahy + připojištění all risks	X1	Výnos
Zákazník B v ČR	3 europalety knih z VB do Prahy + připojištění all risks	X2	Výnos
Zákazník C v ČR	3 europalety knih z VB do Brna + připojištění all risks + pojištění spoluúčasti	X3	Výnos
Zákazník D v ČR	2 europalety knih z VB do Olomouce	X4	Výnos
Zákazník E v SR	2 europalety knih z VB do Bratislavy + připojištění all risks + pojištění spoluúčasti	X5	Výnos
Zákazník F v SR	3 europalety knih z VB do Bratislavy + připojištění all risks + pojištění spoluúčasti	X6	Výnos
Zákazník G v SR	3 europalety knih z VB do Prešova	X7	Výnos
Zákazník s dětským oblečením	8 europalet oblečení z VB do Berouna	X8	Výnos
Dopravce 1	Přeprava z VB do ČR + rozvoz vybraným koncovým zákazníkům	Y1	Náklad
Dopravce 2	Rozvoz vybraným koncovým zákazníkům	Y2	Náklad
Anglická konsolidační společnost	Konsolidace knih z USA a VB	Y3	Náklad
Zákazník F	Škoda na zásilce	Z1	Náklad



#### **8.2.4 Shrnutí praktického příkladu konsolidace knih systémem sběrné služby**

- Systém sběrné služby umožňuje efektivně přepravit kusové zásilky od různých dodavatelů odlišným zákazníkům. Systém je efektivní zejména při velkém množství zásilek od různých zákazníků při jejich menší velikosti.
- SBS se většinou realizuje pomocí velkoobjemových nákladních vozidel pro hlavní tah a menšími nákladními vozy, typu dodávka, pro rozvoz. Běžná je také kombinace silniční s železniční, leteckou i námořní dopravou.
- Zásilky náchylné k poškození a zásilky s vysokou hodnotou je třeba manipulovat se zvýšenou opatrností.
- SBS se často kombinuje s příkládkami pro ještě efektivnější využití vozidla. Při příkládkách je důležité brát v úvahu charakter zboží, aby se předešlo při přepravě k poškození zboží. V našem případě byly knihy dokládány dětským oblečením, které neohrožuje poškození knih, jako by tomu mohlo být například při převozu zboží, od kterého hrozí znečištění.
- Je třeba věnovat pozornost způsobu uložení a zajištění zásilek na ložné ploše návěsu. Některé knižní zásilky, uložené na paletách, je možné stohovat – záleží na způsobu umístění a uložení zásilek na paletě. Ve většině případů palety s knižními zásilkami stohovat nelze, hrozí prolomení kartonů a poškození knih.
- Pro SBS je typický delší logistický řetězec, u něhož je důležité, aby na sebe jednotlivé kroky postupně navazovaly bez prodlení. Je proto nutná úzká spolupráce mezi všemi subjekty v řetězci figurujícími, přesnost a důslednost.
- Při přepravě knih či jiné komodity je zapotřebí z pohledu zákazníka zvážit, zda si zásilku pojistit all risks a také zda připojistit i spoluúčast na škodě. U přepravy knih se zpravidla zákazník rozhoduje na základě množství objednaných knih, jejich hodnotě a typu cílových zákazníků, neboť dodatečné připojišťování zvyšuje přepravní náklady a tím i konkurenceschopnost přepravovaného zboží při jeho prodeji.

#### **8.3 Příklad 3 - Přeprava hutního materiálu**

Jako třetí případ z praxe byla vybrána velkoobjemová přeprava hutního materiálu. Zde je kladen důraz především na velké kapacity, výběr vhodného typu vozidla a správné naložení/vyložení a upevnění materiálu na vozidle. V následujících kapitolách jsou vyzdvihnuty a podrobněji popsány hlavní znaky těchto přeprav a co vše musí zasílatel zohlednit, aby byla splněna veškerá kritéria a požadavky zákazníka objedávajícího přepravu velkokapacitních materiálů.

### 8.3.1 Rozbor konkrétní přepravy

Přeprava těžkého hutního materiálu se realizuje obdobným systémem jako i jiné komodity, kde dochází k přesunu zboží ve velkém množství, ať už co do objemu nebo hmotnosti. Obecně lze konstatovat, že pro přepravu velkých objemů se z hlediska ceny přepravy jeví jako nejvýhodnější používání železniční dopravy. Tlak odběratelů hutních produktů však obchodníky a výrobce nutí volit variantu dražší, dopravu silniční. Variantu sice finančně náročnější, ale flexibilnější a rychlejší. Přepravy je tak možné realizovat v rychlejším sledu, lze je objednávat v kratším časovém předstihu, a hlavně lze zboží dopravit až na konkrétní místo vykládky i tam, kde se nenachází železniční vlečka. Odpadají překládky a snižuje se riziko poškození či ztráty.

Společnost Cargo Prague má uzavřeny rámcové smlouvy na přepravy těžkého hutního materiálu s řadou firem zejména v moravsko-slezském regionu, kde má tato výroba tradici. Pro tuto kapitolu, jejímž cílem je analýza systému realizace velkoobjemových přeprav a přiblížení, jak jejich realizace v praxi probíhá, byly vybrány přepravy pro zákazníka Z, s nímž má Cargo Prague uzavřenou dvouletou smlouvu na základě výběrového řízení. Zákazník Z v námi rozebíraném příkladu je z okolí Ostravy a Cargo Prague pro něj spolu s dalšími zasílateli a dopravci obstarává přepravy různých hutních produktů. Příkladem mohou být různé ocelové tyče, nosníky, plechy, dráty, svitky, kolejnice, výztuže do betonu apod. Většinou se jedná o zboží volně ložené, může být i paletizované.

Jelikož se jedná o přepravy velkých objemů, materiál zpravidla zabere celou ložnou plochu návěsu nákladního vozidla a ke zboží se již nic nepřikládá. Běžně se pro přepravu používají klasické 13,6 m dlouhé plachtové návěsy. V některých případech je z důvodu velkého objemu, respektive výšky nákladu nutné použití návěsu typu MEGA dovolující výšku až 3 metry či soupravy JUMBO s vnitřní výškou až přes 3 metry. Nakládka je obvykle u hutního materiálu prováděna z boku nebo shora jeřábem, proto se téměř výhradně používají plachtové návěsy, které tento způsob nakládky/vykládky umožňují.

Co se týče náchylnosti tohoto typu materiálu k poškození, lze říci, že je relativně odolný vůči mechanickému poškození. Nejčastější škodou, ke které v praxi u hutního materiálu dochází, je jeho poškození vlivem koroze. Obvykle k němu dojde z důvodu špatného zabalení materiálu odesílatelem. Většinou tak, že zboží bylo zabalené během příliš vysoké vlhkosti nebo mokré. A jelikož se k balení používají různé typy neprodyšných fólií, nemá v případě vlhkého nebo mokrého zboží vlhkost možnost ze zabaleného produktu odejít a dochází ke korozi. V takovém případě proces koroze probíhá velice rychle a dochází k němu zpravidla už během přepravy.

Často se tento materiál skladuje venku, a pokud je nekvalitně zabalen či je obal poškozen, dojde za deště nebo vysoké vlhkosti okolního vzduchu k průniku vody či vlhkosti dovnitř a zboží už je v takovém stavu naloženo při nakládce na návěs. Při vykládce se poté zjistí, že je materiál zrezivělý. Řidič proto na nakládce musí obal kontrolovat a v případě jeho poškození uvést tuto výhradu do nákladního listu CMR. Některé typy hutního materiálu se nebalí ani nepaletizují. V tomto případě je rovněž třeba dbát na to, aby nakládka proběhla za sucha a zboží bylo suché a nezkorodované. Je též důležité, aby dopravce kladl důraz na čistotu svého vozidla, zajistil suchý vnitřní ložní prostor návěsu a nepoškozenost plachty, aby do nákladního prostoru při přepravě nezatekla voda. Převezme-li dopravce zboží k přepravě bez výhrady a dodá zboží zkorodované, zákazník škodu zpravidla reklamuje a činní zodpovědným dopravce. Pojišťovny takové případy velmi nerady řeší a ve většině případů odmítají poskytovat pojistné plnění. Je zde tedy velmi důležitá role řidiče, aby neporušenost obalů při převzetí zboží důkladně zkontroloval, stejně tak, že zboží je suché a není na něm patrná počínající koroze. Každé sebemenší podezření je lépe při nakládce uvést jako výhradu do listu CMR, případně dodacího listu.

Doprovce si také musí dávat pozor na správné rozložení zboží v nákladním prostoru vozidla, aby nedocházelo k přetížení některé nápravy vozidla. Zejména v zemích, jako je Švýcarsko či Rakousko, jsou nákladní vozidla často kontrolována na překročení celkové povolené hmotnosti i hmotnosti na nápravu a při zjištění, že povolený limit byl překročen, je řidič pokutován. Pokuty dle závažnosti mohou být i značně vysoké a může být i zakázána další jízda. Problém s přetěžováním hrozí zejména u dopravců, jejichž vozidla jsou vybavena různými nástavbami, jako například nástavbami na výměnu palet či manipulační vozík. Někteří, zejména polští dopravci, mají na svých vozech přídavné palivové nádrže, aby se vyhnuli dražšímu tankování nafty v zahraničí. Tato praxe je velmi nežádoucí a nevyhovující, ať už z důvodu porušování předpisů, neboť takové osazení přídavnými nádržemi nebývá zpravidla certifikováno, a tudíž povoleno, a i z vlastního hlediska výrazného zvýšení hmotnosti celé soupravy na úkor množství přepraveného zboží. Při plné náloži materiálu jsou pak takové jízdní soupravy přetíženy a v případě silniční kontroly pokutovány a zároveň jim bývá bráněno v další cestě.

Odesílatel, aby se předešlo komplikacím nevhodně uloženého zboží v nákladním prostoru vozidla, většinou přikládá pro nakládku schéma s rozpisem, jak mají být jednotlivé palety či kusy materiálu loženy. Nakládku zajišťuje odesílatel a řidič by na ni měl dohlížet a kontrolovat, zda je ložení dle plánu dodrženo. V kompetenci řidiče a na jeho odpovědnosti pak je správné ukotvení a bezpečné zaopatření zboží pomocí kurtů, klínů, ochranných rohů a jiných ochranných a úchytných prostředků. Správné upevnění zboží v návěsu nesmí být podceněno

jak při přepravě velkých objemů, tak zásilek, které plošně nevyplní celý ložný prostor. Mohlo by se tak při prudším zabrzdění v návěsu pohybovat, přičemž kromě poškození zboží či návěsu by mohlo dojít i ke změně rozložení hmotnosti na nápravu a některé nápravy by pak mohly vykazat přetížení. Jak je tedy již výše zmíněno, je třeba věnovat extrémní pečlivost ukotvení objemově menších, zato však těžkých zásilek, aby během přepravy nedošlo k jejich posunu.

### **8.3.2 Průběh řešení konkrétní přepravy**

V této kapitole je přiblíženo, jak společnost Cargo Prague v praxi obstarává velkoobjemové přepravy hutního materiálu pro zákazníka Z s výrobnou situovanou na Ostravsku. Kapitola není zaměřena na jednu konkrétní přepravu, jako tomu je u předchozích dvou příkladů, ale jsou zde uvedeny zásadní aspekty, jež jsou pro všechny přepravy tohoto druhu obdobné.

Spolupráce Cargo Prague a zákazníka Z je podložena výběrovým řízením, kterého se účastní řada zasílatelů a dopravců. Zákazník Z vypisuje tendrové řízení s intervalem dvou let v rámci něhož osloví dle svého výběru potenciální zasílatele a dopravce. Poslední takový tendr zákazníka Z se konal na podzim roku 2020. Zasílatelská společnost Cargo Prague v něm vyplnila řadu specifických údajů o společnosti, týkajících se odborné způsobilosti, ekonomické stability a kapacitní schopnosti daný kontingent přeprav realizovat. Na základě tohoto předvýběru, a i s přihlédnutím k dobrým zkušenostem z předchozí spolupráce společnost postoupila do dalšího kola tendru, v kterém proběhlo nacenění jednotlivých přepravních destinací a byly vyspecifikovány garantované přepravní kapacity. Poté proběhlo ještě jedno kolo, kdy byly revidovány již nabídnuté ceny a potvrzeny ceny nejlepší možné. Poslední fázi tendru před podpisem rámcové smlouvy byly ještě osobní pohovory, tentokrát v důsledku pandemie on-line na vzdálený přístup.

Popišme si ještě podrobněji celkový proces daného výběrového řízení. Na základě vstupních údajů zákazník Z vybral užší okruh dopravců a zasílatelů, jež jsou kompetentní ke splnění kritérií požadovaných pro realizaci přeprav. Mezi hlavní informace, které Cargo Prague a ostatní účastníci tendru museli vyplnit, patří ceny pro zadané relace, týdenní kapacity pro jednotlivé destinace, které jsou schopni pokrýt a vozový park, kterým disponují. Zásadní roli hrají také certifikace a osvědčení, zaručující plnění kvality služeb zasílatele/dopravce, bez nichž zpravidla dopravce/zasílatel nemá šanci ve výběrovém řízení uspět.

Po prvním kole dostala společnost Cargo Prague od zákazníka Z zpětnou vazbu, obsahující zejména informace, v jakých relacích je cenově a kapacitně konkurenční a v kterých nikoliv. Po několika dnech od získání vyhodnocení z prvního kola následovalo druhé kolo tenderu.

V něm společnost Cargo Prague opět vyplnila podrobně všechny požadované údaje, upravené dle vyhodnocení z prvního kola a založené na reálných možnostech společnosti. Poté, co zákazník Z zpracoval a vyhodnotil jednotlivé vyplněné podklady od všech účastníků tendru z druhého kola, informoval společnost Cargo Prague o přepravních relacích, u kterých ve výběrovém řízení uspěla. Následovalo vyjednávání ohledně smlouvy, jež se uzavřela na dobu určitou, a to 2 roky. Smlouva mimo jiné obsahuje ceník, dle kterého se zavazuje dodavatel realizovat po dobu platnosti smlouvy jednotlivé přepravy. Ve smlouvě jsou také uvedeny podmínky, za jakých zákazník Z může účtovat sankce při nesplnění některých podmínek dodavatelem, jako je zejména pozdní nakládka/vykládka u přeprav v režimu JIT či neschopnost přepravu vůbec zrealizovat v potřebném období. Dle smlouvy je dodavatel povinen obstarat všechny přepravy, které ve druhém kole výběrového řízení vysoutěžil a které jsou tak ve smlouvě spolu s cenami uvedeny. Nad rámec smlouvy může být Cargo Prague poptána také na jiné relace, například v situaci, kdy je hlavní dopravce pro tyto jiné relace neschopný přepravy provést či z jiného důvodu. U těchto ad hoc poptávek se pak dispečer Cargo Prague individuálně rozhoduje na základě svých aktuálních možností, zda je schopen přepravu zrealizovat či nikoliv. V případě, že přepravu obstarat může, připraví pro zákazníka Z nabídku a pakliže se zákazník Z rozhodne, že je nabídka vyhovující, zašle přes svůj informační systém objednávku, kde ji následně dispečer Cargo Prague potvrdí.

Uzavřená smlouva se zákazníkem Z platí pro období od 1. ledna 2021 do 31. prosince 2022. Je proto důležité, aby se při tvorbě cenové nabídky přeprav bral v úvahu vývoj trhu. Ten lze jen těžko předvídat, ale je třeba předpokládat výkyvy, ke kterým může na trhu dojít během následujících let, ať již se jedná o cenu nafty, nové a zvyšující se stávající poplatky za užívání dálniční a silniční sítě a v současné době zejména akutní nedostatek řidičů kamionů. Ten je způsoben jednak zvyšující se odpovědností, která je na řidiče kladena ve všech směrech jejich činnosti (dodržování dopravních předpisů a bezpečnostních opatření, povinných přestávek a zároveň tlak na dodržování termínů, technický stav vozidla, zodpovědnost za přepravované zboží), tak nově různá omezení a povinná testování na covid-19. Disponent Cargo Prague, mající přiděleného zákazníka Z a tedy obstarávající pro něj přepravy, musí být dostatečně flexibilní, a to jak v kapacitě, tedy počtu vozidel vhodných pro přepravu, tak v jednotlivých destinacích, do kterých je zboží přepravováno. Je proto nutné, aby disponoval větším množstvím smluvních dopravců, kteří jsou schopni objednanou kapacitu a destinace pokrýt, a s kterými uzavře o přepravách rámcové smlouvy. Disponent Cargo Prague musí mít vždy v záloze náhradní dopravce, kteří v případě indispozice hlavního dopravce jsou schopni a připraveni potřebnou kapacitu zajistit, a to ve srovnatelné kvalitě a za srovnatelnou cenu ve stanovených termínech. To je velmi důležitý a zároveň náročný aspekt celého procesu, neboť v době nedostatku řidičů a přepravní techniky bývá náročné rezervní kapacity držet. Je

zásadní, aby měl dispečer navázaný dlouhodobý obchodní přátelský vztah s dostatečným množstvím dopravců, kteří jsou schopni pokrýt veškeré požadavky nebo alespoň jejich zásadní většinu a na něž je spolehnoutí. Kvalita, spolehlivost a dobrá komunikace s dopravci je o to důležitější u JIT přeprav, které musí být ze strany Cargo Prague prováděny bezchybně, aby se tak vyvarovala penalizacím a jiným finančním postihům od zákazníka. Dispečer by měl proto používat v naprosté většině ověřené dopravce kategorie A, to znamená spolehlivý bez výhrad, s kterými dlouhodobě spolupracuje a pouze v naléhavém případě by měl využít spedičních databank.

Jak bylo zmíněno dříve, všechny podstatné informace ohledně přeprav se předávají skrze internetový portál zákazníka Z. Dispečer Cargo Prague zde potvrzuje objednávky přeprav, jež musí být potvrzeny do dvou hodin od zveřejnění. O jejich zveřejnění je zasílán informační email, který upozorňuje na skutečnost, že na portál byla vložena nová objednávka, případně ad hoc poptávka. Četnost objednávek a poptávek není předem dispečerovi Cargo Prague známa, jejich předem nasmlouvané množství je orientační. V případě, že dispečer nepotvrdí na portálu objednávku v dané lhůtě, hrozí společnosti sankce za nedodržení smluvních podmínek. Veškeré ceny objednávek vycházejí z tendru vzešlého smluvního ceníku. U ad hoc poptávek dispečer nabízí cenu mimo ceník a zákazník se může rozhodnout nabídku přijmout či nikoliv. Kromě potvrzování přeprav dispečer na portál zadává v rámci avizování registrační značky nákladních vozidel a nahrává zde také po ukončení přepravy kopie nákladních listů CMR prokazujících uskutečnění přepravy a sloužící jako podklad pro fakturaci. Hromadné faktury jsou zákazníkovi zasílány v intervalu dvou týdnů.

Nezbytnou součástí zajišťování kompletního dopravního servisu pro zákazníka Z je dále statistické vyhodnocování veškerých realizovaných i nezrealizovaných přeprav. Vyhodnocování přeprav provádí týž dispečer, který je pověřen jejich obstaráváním. Vyhodnocování probíhá rovněž skrze portál zákazníka, kde dispečer Cargo Prague průběžně pro každou přepravu zadává zákazníkem žádané statistické údaje. Mezi ně patří přehled o dodržování termínů, časy nakládek a vykládek, zdůvodňování nepotvrzených přeprav, pozdní dodání, neshody či jakékoliv škody na zásilce. Zároveň vedoucí celovozového oddělení eviduje a vyhodnocuje všechny přepravy pro zákazníka Z pro interní potřeby Cargo Prague dle příslušných interních směrnic a směrnice ISO. Tato vyhodnocení jsou zaměřena zejména na kvalitu prováděné služby a ekonomické dopady. Výstupy předává vedení společnosti pro další přijímání opatření.

Pravidelně pololetně dochází k vyhodnocování všech subdodavatelů na daném kontingentu přeprav se podílejících a jejich členění do kategorií (A-spolehlivý bez výhrad, B-vyhovující

s výhradou, C-nevyhovující, O-občasný). Toto interní vyhodnocování provádí vedoucí oddělení a slouží zároveň pro ISO audit.

### **8.3.3 Shrnutí praktického příkladu přepravy hutního materiálu**

- Současnou tendencí je přepravovat velkoobjemový hutní materiál pomocí silniční nákladní přepravy a dopravu objednávat zpravidla s časovým předstihem v řádu jednotek dní.
- Převážně se jedná o FTL přepravy realizovanými plachtovými návěsy 13,6 m dlouhými. Méně často velkoobjemové návěsy (MEGA, JUMBO).
- Nakládka je zpravidla zboku nebo horem za pomoci jeřábu. Je proto nutné použití plachtových návěsů, skříňové návěsy ve většině případů nelze použít.
- Častou škodou u přepravy hutního materiálu bývá jeho poškození vlivem koroze. Je proto nutné dbát na to, aby zboží bylo správně zabaleno, obaly byly nepoškozené a pod obal se nedostala voda. Pokud zboží není zabaleno, nesmí se dostat do kontaktu s vodou (při dešti či přílišné vlhkosti vzduchu) při nakládce. Rovněž musí být plachta návěsu nepoškozena, aby do ložného prostoru během přepravy voda nemohla proniknout.
- Důležité je správné uložení zboží v návěsu a jeho upevnění, aby nedošlo během přepravy k jeho posunutí. Zákazník často přikládá nakládací schéma, tedy plánek, udávající, jak má být zboží do nákladního prostoru vozidla naloženo a upevněno.
- Řidič nákladního vozidla kontroluje, aby při plné náloži nebyl návěs přetížen, aby celková hmotnost nákladu a vozidla nepřesáhla povolené hodnoty pro jednotlivé tranzitní země. Musí rovněž dbát na správné rozmístění nákladu, aby nedošlo k přetížení konkrétní nápravy.
- Ve většině případů jsou zákazníci, požadující přepravu hutního materiálu, velké společnosti a s dopravci/speditéry uzavírají smlouvy na základě tendrových řízení, která bývají vícekolová.
- Je důležité dobře připravit cenovou nabídku do výběrového řízení, aby zadané ceny byla zasílatelská společnost schopna dodržet s ohledem na nepředvídatelný vývoj trhu během celého smluvního období.
- Velice důležitá je dostatečná kapacita přepravních prostředků, neboť u tohoto typu zboží se většinou jedná o velké množství přeprav v různých časových intervalech a obdobích. Je třeba dobře zvážit nabídnuté a potvrzené kapacity. Zasílatel by měl mít dostatečné zastoupení smluvních dopravců, kteří jsou přepravy schopní provést. Při nedodržení smluvních podmínek zákazník účtuje sankce vyplývající ze smlouvy.

- Společnost Cargo Prague je povinna realizovat všechny přepravy vyplývající z uzavřené smlouvy. Nad její rámec může zákazník poptávat ad hoc přepravy, které Cargo Prague může či nemusí akceptovat. Jsou to přepravy mimo smluvní vytendrovaný ceník.
- U velkých hutních společností je běžné používání informačního systému na portále zákazníka či na portále společnosti, která tuto službu zákazníkovi zajišťuje. Zde se potvrzují plánované objednávky a vkládají všechny podstatné informace s přepravami související.
- Nedílnou součástí celého logistického procesu je jeho průběžné vyhodnocování. Dodavatel pravidelně zasílá zákazníkovi vyhodnocovaná data. Vyhodnocování se provádí i pro vlastní potřeby zasílatele. Výstupy slouží jako podklady k nápravným opatřením a zlepšovacím návrhům. Soustavné vyhodnocování předepisuje ISO certifikace. Pravidelně se hodnotí a kategorizují také smluvní dodavatelé zasílatele.



## 9 Závěr

Diplomová práce je věnována problematice zajišťování logistických služeb obstaráváním přeprav v mezinárodní silniční nákladní přepravě zboží pro zákazníky z různých průmyslových odvětví. Cílem bylo poukázat, jaký vliv mají stále se zvyšující nároky zákazníků na efektivitu přeprav na systém organizace práce speditérů a rozsah jejich nabízených služeb. Dopravní trh stále roste a je dynamický, proto se také spediční a dopravní prostředí neustále vyvíjí s cílem přizpůsobit se aktuální tržní situaci. V posledních letech byl rozvoj dopravního sektoru uspíšený rozmachem internetu a IT technologií. Dopravní a spediční společnosti musí zvládat vypořádávat se se stále větším počtem faktorů, které jejich činnost upravují, včetně zvyšujících se požadavků zákazníků. Mnoho z těchto faktorů dříve neexistovalo či hrálo minoritní roli a nebyl na ně kladen takový důraz. Pokud by se dopravní společnosti nepřizpůsobovaly požadavkům zákazníků, opomíjely by aktuální tržní trendy a nezaváděly nová opatření umožňující přepravy obstarávat efektivně, pak by jen stěží mohly konkurovat na dnešním nasyceném trhu.

V první části práce jsou vysvětleny základní pojmy, které se dále v textu často opakují a jejichž význam je nutné chápat. Dále je stručně nastíněn vývoj silniční přepravy zboží na území České republiky, včetně popsání současné tržní situace se zaměřením na problematiku konkurenceschopnosti českých autodopravců.

Dále je uvedena souvislost mezi přepravními službami a logistikou. V následující kapitole je charakterizováno členění silniční nákladní přepravy do základních kategorií, přičemž je část kapitoly vyhrazena balíkovým službám, jejichž význam a místo na trhu se v posledních několika letech neustále zvětšuje. Důvodem je zejména online nakupování, jež v posledním roce zažilo ještě větší boom, který zapříčinila pandemie Covid-19.

Následně je v práci popsán rostoucí důraz na ekologičnost dopravy, s čímž je spojena mimo jiné technologie multimodální přepravy, která v určitých přepravních relacích hraje důležitou roli. Součástí teoretické práce je také analýza současného prostředí silniční nákladní přepravy v EU, zahrnující aktuální problémy dopravních společností týkající se především nedostatku řidičů nákladních vozidel a zvyšujícímu se tlaku na nízké ceny, který je úzce spojen s konkurencí z východní části Evropy, ale také konkurencí nadnárodních logistických společností.

V další části teoretické práce jsou rozebírány zvyšující se požadavky zákazníků na efektivitu přepravy. Mezi hlavní kritéria zákazníků patří cena, rychlost, přesnost, spolehlivost a kvalita.

Podstatná je i kvalita komunikace, která v některých případech může hrát i významnější roli než konečná cena za přepravu. Do jaké míry jsou všechny tyto faktory determinující však záleží na konkrétním zákazníkovi, daném průmyslovém odvětví a přepravované komoditě zboží.

V poslední kapitole teoretické části práce jsou probrány hlavní faktory, které mají na efektivitu obstarání a samotnou realizaci přepravy vliv. Je třeba poznamenat, že práce je koncipována z pohledu zasílatele, nikoliv dopravce. Z velké části je činnost zasílatelů a dopravců podobná, jsou však aspekty, které speditér sice musí zohlednit, ale nemusí je přímo ve své činnosti realizovat. To jsou aspekty, které spadají spíše do portfolia dopravce, jako například plné vytížení vozidel, cena nafty, odpočinek řidičů, ekologičnost vozidel, starost o autopark a jeho údržba a zejména sledování všech zákonů, vyhlášek a směrnic upravujících jeho činnost. Naopak zasílatel se více zabývá specifickými požadavky svých náročných zákazníků a snaží se je implementovat do své činnosti, aby byla na vysoké úrovni a v souladu i s požadavky a možnostmi svých dodavatelů – dopravců. Obvykle zajišťuje více odborných logistických úkonů s přepravou souvisejících, jelikož se zabývá obstaráním přepravy, nikoliv pouze jejím provedením. Pro úspěšné podnikání speditéra je důležitá dobrá komunikace se zákazníky i dopravci, dostatečné IT vybavení, profesionalita zaměstnanců, jejich znalost legislativy v daném odvětví, jazykové vybavení, pohotovost, znalost pojišťování, problematika skladování a mnoho dalšího, což je v práci podrobně rozebráno.

Tyto poznatky jsou následně demonstrovány v praktické části práce, kde jsou rozebrány případy z praxe, jejichž podklady poskytla zasílatelská společnost Cargo Prague. Do praktické části byly vybrány tři příklady, vyznačující se odlišnými rysy a mající svá specifika. Každý případ je obecně popsán a následně rozebrán na konkrétní přepravě, jež Cargo Prague realizovala a pravidelně realizuje.

První případ z praxe náleží do odvětví automobilu, u kterého je velký podíl přeprav realizován technologií JIT a obligatorní podmínkou pro provedení přepravy je přesnost dodání materiálu. Zboží je dodáváno v menším množství, ale v pravidelných krátkých intervalech a je zpravidla rovnou používáno ke zpracování na výrobní lince, což výrobci sníží náklady za skladování a manipulaci. Klíčová je také jazyková vybavenost zaměstnanců, jelikož se v tomto odvětví jedná zpravidla o nadnárodní společnosti mající provozovny jak v tuzemsku, tak zahraničí a často bývá hlavním komunikačním jazykem angličtina či jiný cizí jazyk. Dobrá znalost cizího jazyka usnadňuje komunikaci a je zároveň konkurenční výhodou. Přeprava je zajišťována obvykle na základě tendrových řízení, a proto je třeba, aby zasílatel správně zvážil a vypracoval cenovou nabídku, která je poté platná po dobu určenou plynoucí z uzavřené

smlouvy mezi oběma stranami. Aby se zasílatelská společnost mohla zavázat k plnění smluv platných i v rozsahu několika let, je třeba disponovat dobrým finančním zázemím, jelikož se z důvodů sankcí či větším cenovým výkyvům na trhu může realizace smluvních přeprav dostat dočasně do ztráty. Obdobně tomu je během světových ekonomických krizí, jako je například krize spojená s pandemií Covidu-19.

Pro druhý příklad, tedy přepravu knih systémem sběrné služby, je důležitá návaznost jednotlivých článků logistického řetězce. Přepravuje se totiž velké množství malých zásilek, které se musí nejdříve konsolidovat a později opět dekonsolidovat a v celém přepravním procesu vystupuje řada subjektů, jejichž činnost na sebe musí navazovat, aby byl tento způsob přepravy efektivní. Za účelem předejít co nejvíce problémům během přepravy je zásadní průběžná pečlivá dokumentace během celého logistického procesu, aby v případě vzniku škody či jiné nehody bylo dohledatelné, kde k ní došlo, kdo je za ni odpovědný a jaká opatření přijmout, aby se danému typu nehody v budoucnosti předešlo. U těchto drobných zásilek je třeba zvážit připojištění, případně i připojištění spoluúčasti.

Posledním zvoleným praktickým příkladem je velkoobjemová přeprava hutního materiálu, kde je kladen důraz na disponibilitu velkých kapacit a rezerv pro případ indispozice hlavních smluvních dopravců. Podstatné je i správné naložení a zabezpečení zboží ve vozidle. Stejně jako u prvního příkladu se zpravidla jedná o velké společnosti, které si přepravu zajišťují skrze výběrová řízení a je proto klíčové, aby zasílatel provedl správné nacenění a odhadnutí kapacit, z nichž se následně vychází po dobu platnosti smlouvy. Stejně jako u JIT přeprav bývají ve smlouvě obsaženy výše sankcí, které zákazník při nedodržení zejména termínů na/vykládek zasílateli účtuje.

Výše zmíněné příklady byly vybrány s cílem nastínit, jak se přistupuje k narůstajícím požadavkům v silniční nákladní dopravě v praxi a co vše musí zasílatel v dnešní době ovládat a činit, aby všechny potřeby a požadavky zákazníků naplňoval a zároveň přepravy obstarával co nejefektivněji.

V každém příkladu v praktické části práce se odráží některé z poznatků z části teoretické. Na každý typ přepravy, v závislosti na komoditě zboží, množství, rozměrech a hmotnosti zboží, místa a času na/vykládky, ceny a mnoha dalších aspektů, jsou kladeny jiné požadavky. K různým přepravám je proto nutné přistupovat jiným způsobem, aby přeprava byla uskutečněna co nejefektivněji. Obecně lze konstatovat, že v posledních letech je pro zasílatele i dopravce stále těžší udržet si silnou pozici na trhu. Vývoj technologií na jednu stranu usnadňuje v mnoha ohledech práci zasílatele, na stranu druhou zvyšuje náročnost práce

dispečerů a podstatně mění filosofii podnikání. Jak je v práci zmíněno, dříve bylo podnikání založeno převážně na osobních vztazích mezi zákazníky a zasílateli. Dispečeri znali osobně své zákazníky i dopravce a udržovali s nimi dlouhodobé obchodní vztahy. Nároky na zaměstnance spedičních společností byly menší, než je tomu nyní. Spedice byly menší firmy, sestávající z jedné či několika kanceláří pro dispečery, kteří měli k dispozici seznam dopravců, s kterými byli v neustálém každodenním kontaktu. K práci jim v podstatě stačil telefon, psací stroj a fax. Zákazníci nepořádali výběrová řízení a většinou přepravy šířeji nepoptávali, jako je tomu dnes. Objednávky na přepravy bývaly zasílány s větším časovým předstihem. Dnes je naopak běžnou praxí, že příkazci poptávku po přepravě rozešlou desítkám dopravcům a spedic a kdo nabídne nejnižší cenu, přepravu získá. Cena přepravy se tak stává hlavním a mnohdy jediným kritériem, které rozhoduje. Dochází k mnohem většímu odosobnění mezi zákazníky a dopravními společnostmi a tento způsob obchodu jde často i na úkor kvality nabízené přepravní služby. Zákazník mnohdy ani neví, zda je daný dopravce spolehlivý, jelikož přepravy realizuje pokaždé s někým jiným. Dodržení kvality se snaží řešit propracovaným systémem penalizací, který však často vnáší do dodavatelsko-odběratelských vztahů napětí a stres.

Rozvojem internetu se změnil způsob získávání zakázek od zákazníků, kteří s vývojem IT technologií tak získali přístup k nepřebernému množství kontaktů na dopravní a spediční firmy. To je výrazná změna proti historii, kdy příkazci měli své úzké portfolio dopravců, na které byli zvyklí a s nimiž většinu svých přepravních požadavků realizovali. Je třeba zmínit i fakt, že otázka ceny přeprav nebyla dříve zdaleka tak určující jako je tomu dnes. V současnosti mají zákazníci skrze internet a různé spediční databanky možnost zadáním požadavku oslovit neomezeně širokou škálu svých dodavatelů a z nich vybrat cenově nejvýhodnější variantu. Zároveň i speditéři mohou využívat databank pro hledání dopravců. To se může zdát jako velké usnadnění, ale opak je mnohdy pravdou. Dopravci si dnes velmi pečlivě vybírají, které zakázky skrze speditéry přijmou a tím se zvyšuje nápor na ceny. Zároveň při přílišném používání databank dochází opět k odosobňování mezi speditéry a dopravci za současného poklesu kvality a spolehlivosti, jak bylo v práci rozebráno.

Je zřejmé, že v dnešní době výrazně rostou nároky na zaměstnance spedičních/dopravních společností. Dříve pracoval zaměstnanec pouze se psacím strojem, na kterém tvořil objednávky a s faxem, přes který se objednávky a přepravní smlouvy zasílaly. Objednávky se smlouvami se poté zakládaly do spediční knihy s přepravami. Dnes je pro práci dispečera nutná dobrá IT gramotnost, jelikož musí co nejlépe ovládat firemní software, který nahradil spediční knihy. Ve firemní databázi dispečer generuje přepravní smlouvy pro dopravce, vyhodnocuje dopravce, zadává informace o zákaznících atd. Zároveň dispečer musí

každodenně pracovat s webovými portály zákazníků, spedičními databankami, ostatními firemními databázemi apod. Narostl také požadavek na jazykové vybavení zaměstnanců, kdy ovládnutí alespoň jednoho světového jazyka je podmínkou, nutností však často bývá znalost i dalších cizích jazyků. A to nejen světových, ale i například polštiny z důvodu nárůstu polských autodopravců na našem tuzemském trhu. Komunikace v cizím jazyce je důležitá i z důvodu vysokého podílu zahraničních zákazníků, či nadnárodních společností sídlících v ČR, u kterých je firemním jazykem anglický či jiný jazyk. Také většina smluv je uzavírána v cizím jazyce, nikoliv v češtině. Zaměstnanci musí být dostatečně komunikativní, pohotoví a schopní operativně řešit problémy. Podstatně se zkrátila doba k obstarání přeprav. Získání zakázky je v současnosti často otázkou minut, kdy dispečer musí ihned reagovat a být schopen vytvořit cenovou nabídku okamžitě bez časových prodloužení. Je proto důležitá praxe dispečera, který má geografický přehled a vzhledem ke svým zkušenostem dokáže vytvářet ceny na jakékoliv typy přeprav. Samozřejmě je podstatné, jak již bylo v práci zmíněno, aby měl dispečer dobré vztahy s dopravci a cenovou nabídku tak byl schopen dodržet. Zásadní je také znalost legislativy v silniční nákladní přepravě zboží, zejména Úmluvy CMR, Úmluvy TIR atd.

Zvyšuje se také časová náročnost spojená s vyhodnocováním přeprav, které často příkazci vyžadují, ale také vyplňování požadovaných informací, které slouží jako podklady pro účast v tendrech, různé online konference atd.

Dalšími dopady zvyšujících se požadavků je vybavení zázemí společnosti, větší kanceláře, drahý software zahrnující veškeré operace, které jsou pro práci speditéra podstatné, avšak zároveň uživatelsky přívětivé, aby jej dispečer mohl rychle a efektivně používat. Narůstá také počet různých zákaznických databází a serverů, do kterých dispečeri musí zadávat požadované informace, čím se zvyšuje časová a IT náročnost.

Práce zasílatelů a dopravců se stává obecně náročnější a obtížnější. Přepravy jsou však realizovány zejména z důvodu technologického vývoje efektivněji a úsporněji. Otázkou je, zda pokud se situace na dopravním trhu bude vyvíjet nadále tímto směrem, budou menší a střední dopravní firmy a spedice schopny konkurovat velkým nadnárodním logistickým společnostem a držet si své pevné místo na trhu.

Myslím si, že psaní této diplomové práce prohloubilo mé znalosti z oblasti zasílatelství v silniční nákladní přepravě zboží. Velkým přínosem pro psaní práce mi bylo mé pracovní působení ve společnosti Cargo Prague, kde jsem získala mnoho cenných poznatků z praxe. Zasílatelská společnost mi poskytla řadu užitečných podkladů pro zpracování práce a také umožnila konzultovat danou problematiku se zaměstnanci, kteří mají letitou praxi v oboru zasílatelství

a díky nimž jsem získala mnoho zajímavých názorů a úhlů pohledu a mohla do věci hlouběji proniknout. Věřím, že práce může posloužit všem, kteří by se chtěli seznámit blíže s reálným fungováním spedic v silniční přepravě zboží. Diplomová práce může být použita také pro zájemce chtějící se ucházet o pozici dispečera v tomto oboru, jimž může sloužit pro seznámení se s praxí, pochopení základních principů, na nichž současná práce ve spedici stojí a uvážení, zda by je práce v tomto sektoru těšila a naplňovala.

## 10 Použité zdroje

### 10.1 Legislativa

1. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1072/2009 ze dne 21. října 2009 o společných pravidlech pro přístup na trh mezinárodní silniční nákladní dopravy.
2. Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (CMR) uveřejněná jako vyhláška ministra zahraničních věcí č. 11/1975 Sb.
3. Sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 21/2017 Sb. m. s. o vyhlášení přijetí změn a doplňků „Přílohy A – Všeobecná ustanovení a ustanovení týkající se nebezpečných látek a předmětů“ a „Přílohy B – Ustanovení o dopravních prostředcích a o přepravě“ Evropské dohody o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (ADR).
4. Sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 32/2016 Sb. m. s., kterým se vyhláší konsolidovaný text Dohody o mezinárodních přepravách zkazitelných potravin a o specializovaných prostředcích určených pro tyto přepravy (ATP).
5. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006 ze dne 15. března 2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, o změně nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 a (ES) č. 2135/98 a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 3820/85.
6. Konsolidované znění Evropské dohody o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě AETR uveřejněné jako sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 62/2010 Sb. m. s., ve znění sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 82/2010 Sb. m. s.
7. Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě.
8. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
9. Zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách).
10. Zákon č. 221/2012 Sb., kterým se mění zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony.
11. Vyhláška ministerstva dopravy č. 133/1964 Sb., o silničním přepravním řádu.
12. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 450/2008 ze dne 23. dubna 2008, kterým se stanoví celní kodex Společenství (modernizovaný celní kodex).
13. Celní úmluva OSN z roku 1975 o mezinárodní přepravě zboží na podkladě karnetů TIR.
14. Zákon č. 56/2001 Sb. ze dne 10. ledna 2001 o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla), ve znění zákona č. 307/1999 Sb.

15. Vyhláška č. 341/2014 Sb. ze dne 19. prosince 2014 o schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích.
16. Dohoda o obchodu a spolupráci mezi Evropskou unií a Evropským společenstvím pro atomovou energii na jedné straně a Spojeným královstvím Velké Británie a Severního Irska na straně druhé.

## 10.2 Literatura

17. CEMPÍREK, Václav, KAMPF, Rudolf, ŠIROKÝ, Jaromír. *Logistické a přepravní technologie*. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2014. ISBN 978-80-263-0710-5.
18. CHADEAU, Emmanuel et al. *Na prahu 21. století*. Čes. vyd. 1. upr. Praha: Knižní klub, Ilustrované dějiny světa (Knižní klub), 1996. ISBN 80-7181-100-9.
19. JIRSÁK, Petr, MERVART, Michal, VINŠ, Marek. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN: 978-80-7357-958-6.
20. LIŽBETIN, Ján. *Technologie nákladní přepravy*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2019. ISBN: 978-80-7468-139-4.
21. NOVÁK, Radek a kol. *Mezinárodní silniční nákladní přeprava a zasílatelství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-041-6.
22. NOVÁK, Radek, PERNICA, Petr, SVOBODA, Vladimír, ZELENÝ, Lubomír. *Nákladní doprava a zasílatelství*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-086-6.
23. NOVÁK, Radek, ZELENÝ, Lubomír, PERNICA, Petr, KOLÁŘ, Petr. *Přepravní, zasílatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-735-3.
24. RATHOUSKÝ, Bedřich, JIRSÁK, Petr, STANĚK, Martin. *Strategie a zdroje SCM*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN: 978-80-7400-639-5.

## 10.3 Elektronické zdroje

25. MINISTERSTVO DOPRAVY. *Koncepce nákladní dopravy pro období 2017-2023 s výhledem do roku 2030*. [online]. Ministerstvo dopravy České republiky, 2017, [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: [https://www.mdcr.cz/getattachment/Dokumenty/Strategie/Koncepce-nakladni-dopravy-pro-obdobi-2017-2023-s-v/MD\\_Koncepce\\_nakladni\\_dopravy\\_w.pdf.aspx](https://www.mdcr.cz/getattachment/Dokumenty/Strategie/Koncepce-nakladni-dopravy-pro-obdobi-2017-2023-s-v/MD_Koncepce_nakladni_dopravy_w.pdf.aspx)
26. TOMEŠ, Zdeněk, POSPÍŠIL, Tomáš. *Ekonomické aspekty železniční dopravy*. Brno, [online]. Masarykova univerzita. 2006. [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/econ/podzim2008/PEHP/um/6451412/x12\\_Tomes.pdf](https://is.muni.cz/el/econ/podzim2008/PEHP/um/6451412/x12_Tomes.pdf)



27. MINISTERSTVO DOPRAVY A SPOJŮ. *Dopravní strategie ČR na období 1997-2000 (2005)*. [online]. Ministerstvo dopravy a spojů, 1997, [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://ekolist.cz/staracisla/strateg.htm>
28. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nákladní doprava – časové řady. Tab. 1 a 2. [online]. ČSÚ, 2020, [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/nakladni\\_doprava\\_casove\\_rady](https://www.czso.cz/csu/czso/nakladni_doprava_casove_rady)
29. ŠEBESTA, Jan. Česká silniční přeprava se stále propadá kvůli zahraniční konkurenci. Pomůže silniční balíček? In: *Svaz průmyslu a dopravy České republiky*. [online]. 2. 5. 2019 [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/muze-vas-zajimat/ekonomika-v-cislech/12750-ceska-nakladni-silnicni-doprava-se-stale-propada-kvuli-zahranicni-konkurenci-pomuze-silnicni-balicek-2>
30. MINISTERSTVO DOPRAVY. Balíček mobility srovná podmínky pro silniční dopravu v EU. In: *Ministerstvo dopravy*. [online]. 9. 7. 2020 [cit. 2020-10-06]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Balicek-mobility-srovna-podminky-pro-silnicni-dopr>
31. NOVOTNÝ, Radek, Šitner, Roman. Geis vyhrál soudní spor s telekomunikačním úřadem. Nemusí zpětně přispět do „poštovního“ fondu. In: *Logistika*. [online]. 4. 10. 2017 [cit. 2020-10-17]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-65903250-geis-vyhral-soudni-spor-s-telekomunikacnim-uradem-nemusi-zpetne-prispet-do-bdquo-postovniho-lldquo-fondu>
32. LIGURSKÝ, Tomáš. Kombinovaná doprava má výhody i negativa. *OMEGA Servis*. [online]. 2012, [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: [http://www.nebezpecnynaklad.cz/inc/clanky/1204\\_kombi.pdf](http://www.nebezpecnynaklad.cz/inc/clanky/1204_kombi.pdf)
33. ŠVEJDOVÁ, Zuzana. Kamiony z Polska, Maďarska či Rumunska vytlačují české dopravce. Ti bojují i s nedostatkem řidičů. In: *iRozhlas*. [online]. 22. 1. 2020 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/kamiony-ridici-kamionu-cesi-rumuni-madari-polaci-ministerstvo-dopravy\\_2001220735\\_igr](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/kamiony-ridici-kamionu-cesi-rumuni-madari-polaci-ministerstvo-dopravy_2001220735_igr)
34. ČT24. Obce nestojí o zaparkované kamiony, řidiči však mají povinné přestávky. A odpočívadla chybí. In: *Česká televize*. [online]. 28. 8. 2019 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2908265-obce-nestoji-o-zaparkovane-kamiony-ridici-vsak-maji-povinne-prestavky-a-odpocivadla>
35. ŠINDELÁŘ, Jan. Kamionová krize: Čeští dopravci ztrácejí pozice v mezinárodní dopravě. In: *Z dopravy*. [online]. 26. 10. 2018 [cit. 2020-10-23]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/kamionova-krize-cesti-dopravci-ztraceji-pozice-v-mezinarodni-doprave-18151/>

36. LY, Nguyen Thuong, LIEBREICH, Jiří. České kamiony čeká změna regulí. In: *Luděk Niedermayer*. [online]. 23. 1. 2020 [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://www.niedermayer.cz/homepage/articles/ceske-kamiony-ceka-zmena-reguli>
37. RN. Žebříčku největších logistických firem Evropy jasně vévodí Němci před Francouzi a Švýcary. In: *Logistika*. [online]. 10. 4. 2018 [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66106170-zebricku-nejvetsich-logisticky-ch-firem-evropy-jasne-vevodi-nemci-pred-francouzi-a-svycary>
38. KUČHYŇOVÁ, Zdeňka. Situace v mezinárodní kamionové dopravě je kritická, tvrdí čeští dopravci. In: *Český rozhlas*. [online]. 22. 1. 2020 [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <https://cesky.radio.cz/situace-v-mezinarodni-kamionove-doprave-je-kriticka-tvrdi-cesti-dopravci-8110021>
39. MOBILITY AND TRANSPORT. Road safety: European Commission responds to need for safe and secure parking areas for trucks. In: *European Commission*. [online]. 11. 3. 2019 [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/transport/modes/road/news/2019-03-11-safe-and-secure-parking-spaces\\_en](https://ec.europa.eu/transport/modes/road/news/2019-03-11-safe-and-secure-parking-spaces_en)
40. EVROPSKÁ UNIE. Celní unie EU v praxi. In: *Evropská unie*. [online]. ©2020 [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/topics/customs\\_cs](https://europa.eu/european-union/topics/customs_cs)
41. CELNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Režim tranzitu na podkladě karnetu TIR. In: *Celní správa České republiky*. [online]. ©2020 [cit. 2020-11-21]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/clo/celni-rizeni/tranzit/Stranky/karnet-tir.aspx>
42. SLABÝ, Martin. *Objektivní hodnocení užitečných vlastností nákladních automobilů*. [online] Praha. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta dopravní, Ústav logistiky a managementu dopravy. 2016. [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: [https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/75825/F6-DP-2016-Slaby-Martin-Diplomova\\_prace.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/75825/F6-DP-2016-Slaby-Martin-Diplomova_prace.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)
43. JANÁK, Tomáš. *Výběr druhu dopravy v nákladní dopravě*. [online] Pardubice. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra technologie a řízení dopravy. 2008. [cit. 2020-11-06]. Dostupné z: [https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/29333/JanakT\\_Vyber%20druhu\\_AS\\_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/29333/JanakT_Vyber%20druhu_AS_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
44. KOLÁŘ, Vojtěch. Na burzách nákladů je důležitá spolehlivost a bezpečnost. In: *Logistika*. [online]. 20. 11. 2015 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-64881230-na-burzach-nakladu-je-dulezita-spolehlivost-a-bezpecnost>

45. TOMAN, Pavel. Aby nákladní auta nevozila vzduch. In: *Logistika*. [online]. 16. 7. 2019 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66606840-aby-nakladni-auta-nevozila-vzduch>
46. EVROPSKÁ KOMISE. Automotive industry. In: *Evropská komise*. [online]. ©2020 [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive\\_cs](https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive_cs)
47. CELNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Informace o vystoupení Spojeného království Velké Británie a Severního Irska z Evropské unie. In: *Celní správa České republiky*. [online]. ©2020 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/Stranky/Informace-o-vystoupen%C3%AD-spojen%C3%A9ho-kr%C3%A1lovstv%C3%AD-velk%C3%A9-brit%C3%A1nie-a-severn%C3%ADho-irska-z-evropsk%C3%A9-unie-.aspx>
48. BREXITinfo. Dohoda o obchodu a spolupráci. In: *BREXITinfo*. [online]. ©2020 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: [https://www.brexitinfo.cz/cs\\_cz/dohoda-o-obchodu-a-spolupraci/](https://www.brexitinfo.cz/cs_cz/dohoda-o-obchodu-a-spolupraci/)