

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Dispečerské řízení kamionů při cestách do zahraničí

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Autor:

Bc. Hana Pavlasová

2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Dispečerské řízení kamionů při cestách do zahraničí“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích, 30. dubna 2010

Poděkování

Děkuji prof. Ing. Drahošovi Vaněčkovi, CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Františku Čechovi a kolektivu dispečerek z firmy STTRANS za poskytnutí firemních dokumentů a jejich čas, který mi věnovali.

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

Jméno a příjmení: **Bc. Hana PAVLASOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Dispečerské řízení kamionů při cestách do zahraničí**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analýza dispečerského řízení dopravní firmy s návrhem na případná zlepšení.

Metodika práce:

Analýza dispečerského řízení v dopravní firmě. Zaměřit se na způsob řízení 10-15 kamionů, přidělených jednomu dispečerovi během týdne.

Rámcová osnova:

1. Úvod: Význam a perspektivy kamionové dopravy. **2. Literární přehled:** a) Dispečerské řízení. b) Legislativa. c) Rozvoj silniční kamionové dopravy v ČR. **3. Cíl a metodika práce:** Analýza dispečerského řízení 10-15 kamionů, přidělených 1 dispečerovi během týdne. Údaje a informace získávat na základě vlastního pozorování a evidence podniku. **4. Vlastní práce:** a) Charakteristika vybrané firmy. b) Dopravní prostředky přidělené dispečerovi a jejich úkol. c) Analýza činnosti dispečera. d) Analýza pohybu dopravních prostředků a jejich výkonu. e) Porovnání plánu a jeho realizace. **5. Závěr. 6. Přehled použité literatury. 7. Přílohy** (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**


Seznam odborné literatury:

- PERNICA, P.** *Logistický management - teorie a podniková praxe.* Praha, Radix, 1998.
LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika.* Computer Press, Praha 2000.
VANĚČEK, D., BEDNÁŘOVÁ, D., ŠTÍPEK, V. *Organizace výroby a práce.* Skripta ZF JCU Č. Budějovice, 2001.
KAVAN, M. *Výrobní a provozní management.* Grada Publishing 2002.
TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby.* Grada Publishing, 1999.
LOGISTIKA měsíčník pro dopravu, skladování, balení a distribuci.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.**
Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: **20. února 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2009

OBSAH

1.	ÚVOD.....	8
2.	LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
2.1.	Dispečerské řízení	11
2.1.1.	Vymezení pojmů.....	11
2.1.2.	Vznik logistiky a její vývoj.....	12
2.1.3.	Současná situace a změny v kamionové dopravě	13
2.1.4.	Společný trh Evropské unie	16
2.2.	LOGISTICKÉ ŘÍZENÍ	17
2.2.1.	Subjekty podnikající v dopravě	19
2.2.2.	Logistický controlling.....	21
2.2.3.	Logistika zaměřená na zákazníka	22
2.3.	LEGISLATIVA.....	25
2.3.1.	Zákony a předpisy v oblasti řízení logistiky	25
2.3.2.	Vyhláška 3/2007 Sb. o celostátním dopravním informačním systému	26
2.3.3.	Sociální předpisy.....	27
2.3.4.	Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě	27
2.3.5.	Provozování silniční dopravy pro cizí potřeby	29
2.3.6.	Povinnosti podnikatele v silniční dopravě	30
2.3.7.	Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech.....	31
2.3.8.	Zákon č.22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky.....	32
2.3.9.	Zákon č.102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků.....	32
2.4.	ROZVOJ SILNIČNÍ A KAMIONOVÉ DOPRAVY V NEJBLIŽŠÍ BUDOUCNOSTI.....	33
3.	CÍL A METODIKA PRÁCE.....	35
3.1.	Cíl práce	35
3.2.	Hypotézy	35
3.3.	Metodika práce.....	35
4.	VLASTNÍ PRÁCE	37
4.1.	Charakteristika vybrané firmy.....	37
4.1.1.	Historie společnosti.....	37
4.1.2.	Poskytované služby.....	38
4.1.3.	Základní charakteristiky	38
4.1.4.	Politika jakosti	39
4.2.	Přeprava zboží a úkoly řidičů dopravních prostředků.....	40
4.2.1.	Způsob získávání zakázek	40
4.2.2.	Obecné požadavky na řidiče nákladního automobilu	41
4.2.3.	Proces přepravy zboží	44
4.3.	Analýza činnosti dispečera.....	46
4.3.1.	Způsob získávání zákazníků	46
4.3.2.	Postup vyřízení objednávky.....	48
4.3.3.	Činnosti dispečerky spojené s přepravou zboží	49
4.3.4.	Činnosti po skončení přepravy	50
4.3.5.	Kontrolní procesy	51
4.4.	Analýza pohybu dopravních prostředků a jejich výkonů.....	53
4.4.1.	Analýza veličin souvisejících s výkony dopravních prostředků.....	53
4.4.2.	Finanční přínosy kamionů pro podnik	57
4.4.3.	Způsob hodnocení výkonů.....	59
4.5.	Návrhy na případná zlepšení	64
5.	ZÁVĚR	65

5.1. Závěr	65
5.2. Summary	67
6. POUŽITÁ LITERATURA	69
7. PŘÍLOHY	71

1. ÚVOD

Logistika je obor, který nás obklopuje téměř všude, ať už přímo nebo nepřímo. Logistika zajišťuje zásobování obchodů zbožím. Málokoho z nás asi při nákupu běžných věcí napadne, jak dlouhou a náročnou cestu muselo zboží absolvovat, aby v tu pravou chvíli bylo připraveno v regálech obchodů nebo na jiném vhodném místě a my si ho mohli odnést domů. Bereme to jako samozřejmost, že v obchodech je všeho dostatek, ale za touto připraveností spočívá práce mnoha manažerů logistiky, dispečerů dopravy, řidičů kamionů a dalších zaměstnanců obchodů i spedičních a výrobních firem aj. Při cestě do školy, do práce, na nákup, za zábavou i povinnostmi můžeme na silnicích a dálnicích potkat mnoho kamionů, které vezou zboží možná právě do našeho oblíbeného obchodu nebo možná mají před sebou ještě tisíce kilometrů, aby zboží mohlo uspokojit zákazníky daleko od České republiky. Zahraniční kamiony můžeme potkat poměrně často, především na dálnicích. Je to způsobeno polohou České republiky uprostřed Evropy, která se tak stala křižovatkou obchodních cest mnoha kamionů. Česká republika má také poměrně hustou síť železnic, ale železniční nákladní doprava zde není tolik rozvinutá, používá se převážně pro přepravu dřeva, stavebního materiálu a uhlí. Nevýhodou jsou však zastaralé železniční tratě a málo nákladních souprav, které nejsou připraveny na zvýšený zájem o železniční přepravu.

Žijeme v době, kdy zahraniční obchod je zcela běžnou záležitostí. Každý stát produkuje velké množství výrobků, které vyváží do zahraničí a zahraniční firmy dováží své zboží k nám. Možností dopravy zboží je spousta. Firmy si mohou vybrat z dopravy silniční, vodní, letecké, železniční nebo potrubní. Výběr je závislý na povaze zboží, velikosti, místní dostupnosti technických základěn, apod. V současnosti je mezi firmami nejoblíbenější silniční, resp. kamionová doprava. Výhody této volby souvisí s hustou sítí silnic a dálnic, není potřeba překládat zboží na další přepravní prostředek, stačí jedno naložení na kamion a na konci cesty opět vyložení. Oblíbenost kamionové dopravy spočívá také v univerzálnosti použití pro většinu spotřebního zboží v relativně nízké pořizovací ceně kamionů nebo možnost zásobování „z domu do domu“.

Přestože logistické procesy nezbytně potřebujeme pro náš pohodlnější život, v praxi se setkáváme s problémy, které spolu logistika přináší. Zaměříme-li se hlavně na kamionovou dopravu, zde je všeobecně známo, že kamiony na silnicích spíše obyvatelstvo obtěžují. Značným problémem je zatěžování silnic. Nejvíce trpí úzké silnice mezi obcemi, které se velkou zátěží hodně ničí. Kamiony jezdí právě tudy,

protože silnice pro ně určené jsou často zpoplatněné. Podnikatelé se snaží ušetřit, kde se dá, ovšem o to více pak musí sáhnout daňoví poplatníci „hlouběji svých kapes“, aby se z daní zaplatily opravy poškozených silnic. Dalším negativem je zvýšená nehodovost vinou kamionů, ať už se to týká předjíždění kamionu kamionem, nebo nižší rychlost kamionů a osobní auta je často nebezpečně předjíždějí, nebo poslední dobou je často diskutovaným tématem nízký věk některých řidičů kamionů. Nezanedbatelným argumentem škodlivosti kamionové dopravy je znečišťování životního prostředí. Kamiony spotřebují neuvěřitelné množství nafty a vyprodukují do ovzduší tuny škodlivin. Hustá síť silnic a dálnic také zabírá přirozená teritoria lesní zvěře a stále častěji dochází ke srážkám automobilů se zvířaty.

Logistika je soubor mnoha činností. Tyto činnosti je potřeba organizovaně řídit, aby vše fungovalo tak jak má, a zboží bylo ve správný čas na správném místě připravené uspokojit i ta nejrozmanitější přání zákazníků. Na zajišťování logistických procesů se podílí mnoho lidí. Jsou potřeba manažeři, vedoucí pracovníci, účetní, dispečeri, řidiči i opraváři a mnoho dalších. Manažeři logistiky se starají o dlouhodobé plány firmy, jsou tvůrci strategie, rozhodují o klíčových otázkách. O naplnění jejich plánů se značně zaslouhují dispečeri, kteří komunikují a dávají pokyny řidičům kamionů. Moderní technologie jim umožňují lepší komunikaci než dříve. Dispečer může v kterémkoliv okamžiku zjistit, kde právě se daný kamion nachází, jakou trasou jede, zda dodržuje přestávky nebo nemá-li poruchu. Tyto záznamy pak mohou zpětně sloužit vedoucím pracovníkům k vyhodnocování pracovních činností svých podřízených.

Oblast dopravy podléhá řadě zákonů a nařízení. Legislativu z této oblasti je zapotřebí dobře znát, bez toho nelze v této oblasti podnikat. V zákonech dochází k neustálým změnám a to je nutné hlídat. Změny znamenají pro podnikatele zjednodušení, zpřísnění nebo mohou přinést i zcela nové opatření. K velkým změnám došlo především po vstupu České republiky do Evropské unie. Nejenže se změnily podmínky dovozu do zemí Evropské unie a do tzv. třetích zemí, ale evropské zákony s sebou přinesly mnoho nového, což jsme museli jako členský stát respektovat. Další významnou událostí pro firmy zabývající se logistikou byl den, kdy Česká republika vstoupila do tzv. Šengenského prostoru. Došlo ke zrušení celní kontroly na hranicích států v tomto prostoru, což znamená pro kamiony značnou úsporu času.

Co přinese v budoucnu legislativa? O tom můžeme nyní jen polemizovat a nechat se překvapit, co nového zákonodárci přinesou. I v nadcházejících letech lze

předpokládat další rozvoj kamionové dopravy, s čímž bude souviset rozšiřování sítě silnic, dálnic a budování obchvatů obcí. Tyto investice budou stát mnoho miliard korun, které budou hrazeny ze státní pokladny, ze státního fondu dopravní infrastruktury, z plateb za dálniční známky, z úvěrů, z prodeje dluhopisů, anebo bude potřeba vytvořit další brány pro výběr mýtného.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Dispečerské řízení

2.1.1. Vymezení pojmů

Pro pojem „logistika“ neexistuje jednotný výklad, definic je nespočet. Dalo by se říci, co autor to jiná definice. Pro lepší seznámení s tématem uvedu několik definic:

První definice logistiky vznikla v USA roku 1964. **Logistika** je proces plánování, realizace a kontroly účinného nákladově úspěšného toku a skladování surovin, zásob ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku do místa spotřeby. Tyto činnosti mohou, ale nemusí, zahrnovat služby zákazníkům, předvídání poptávky, distribuci informací, kontrolu zásob, manipulaci s materiálem, balení a manipulaci s vráceným zbožím, dopravu, přepravu, skladování a prodej. (Pernica 1998)

Vaněček (2008) toto vyjádření považuje za první skutečnou definici logistiky a dodává, že s tím lze souhlasit i dnes, přestože se podmínky pro uplatňování logistiky částečně změnily, hlavně vlivem globalizace.

Logio (2009) uvádí hned tři vysvětlení:

British Institute of Logistics: „**Logistika** je efektivní rozmístění zdrojů v čase, logistika je strategické řízení celého dodavatelského řetězce.“

Evropské logistické asociace: „**Logistika** je organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.“

„**Logistika** je uměním a vědou řídit a kontrolovat tok zboží, energií, informací a ostatních zdrojů k zákazníkovi. Logistika zahrnuje všechny činnosti nutně realizované pro zajištění předání výrobku nebo služby konečnému zákazníkovi.“

Bulisová (2003) definuje tento pojem zase trochu jinak. **Logistika** je teoretická disciplína nebo praktická činnost, jejímž cílem je najít či zajistit optimální (efektivní) možnosti (cesty) přepravy materiálů, informací nebo zboží.

Tým autorů Pernica a kolektiv (2001) upřesňuje, že **doprava** je charakterizována jako činnost spjatá s cílevědomým přemísťováním osob a hmotných předmětů

v nejrůznějších objemových, časových a prostorových souvislostech za použití různých dopravních prostředků a technologií.

Logistický systém představuje konfiguraci sociálních a technických prvků, jejichž vzájemnou součinností dochází k transformaci vstupů na výstupy, ať jsou již povahy materiální či nemateriální. Logistický systém tvoří množina prvků a vazby mezi nimi. V závislosti na dekompozici systému mohou prvky představovat samostatné systémy i subsystémy. Příkladem mohou být provozy, které představují prvky nebo samostatné systémy v rámci logistického multisystému. Vazby představují hmotné a informační toky mezi jednotlivými prvky. Při zkoumání těchto vazeb je nutné ohodnotit a definovat míru jejich působení na fungování nebo změny systému či podsystému. Je nutno brát v úvahu jak horizontální tak vertikální vztah vazeb. (Štůsek, 2007)

Logistický objekt je účelově vymezená část reality, na níž je nebo může být definován logistický systém. (Pernica, 1998)

Logistický řetězec je dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů v jeho hmotném a nehmotném aspektu, které účelně vychází od poptávky konečného zákazníka, resp. které se váže na konkrétní zakázku, výrobek, druh či skupinu výrobků. Hmotná stránka logistického řetězce tkví v uchování a přemísťování věcí schopné uspokojit danou potřebu konečného zákazníka, tj. hotového výrobku, anebo věcí uspokojení podmiňujících. Nehmotná stránka spočívá v přemísťování, řízeném v zájmu udržení likvidity všech ekonomických subjektů podílejících se na uspokojení dané potřeby konečného zákazníka. (Pernica, 1998)

2.1.2. Vznik logistiky a její vývoj

Pernica (1998) se domnívá, že **původ logistiky** můžeme odvozovat nejspíše od řeckého „logistikon“, tj. důmysl, rozum, nebo „logos“, tj. slovo, řeč, myšlenka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, smysl. Pojmem logos staří řečtí filozofové označovali tvořivou, vše pronikající božskou sílu. Jak Buddha tak Ježíš uplatnili princip „správného jednání ve správném čase“, což je základem logistiky.

Vaněček (2008) pak uvádí stručné shrnutí historického vývoje pojmu. Logistika se v minulosti začala vyvíjet ve vojenské oblasti, kdy velké armády se při přesunech musely vyrovnávat s harmonizací a synchronizací různých materiálových toků a přemísťování lidí. Těmito i dalšími souvisejícími problémy se dnes zabývá vojenská

logistika. Hospodářská logistika však vznikla později, po II. světové válce, kdy armáda uvolnila pro civilní sektor nepotřebné počítače i metody operačního výzkumu, pro které se pak hledaly nové cesty využívání, hlavně v oblasti obchodu a výroby, kde pro to byly nevhodnější podmínky. Vznik hospodářské logistiky lze tak datovat do období po roce 1960 v USA, odtud se potom šířila do Evropy a jiných částí světa.

2.1.3. Současná situace a změny v kamionové dopravě

Silniční nákladní doprava patří k velmi progresivně se rozvíjejícím dopravním oborům. Její celkový kvantitativní podíl na světovém přepravním trhu zatím stále roste. Patrně nejvýznamnějšími přednostmi silniční dopravy je její:

- relativní rychlost
- dostupnost
- operativnost
- rychlá přizpůsobivost změnám poptávky
- a schopnost realizovat systém přeprav „z domu do domu“

Takto dnešní situaci charakterizují Němec a Miletín (2007)

Pernica a kolektiv (2001) k tomu dodává, že význam silniční dopravy a podíl na světovém přepravním trhu stále roste. Silniční nákladní přeprava přitom z řady hledisek dlouhodobě prodělává celosvětovou krizi (jde zejména o negativní vlivy na životní prostředí, vysokou nehodovost atd.). Z makroekonomického, resp. národohospodářského hlediska je silniční přeprava ve svých důsledcích vždy dražší než jí nejčastěji konkurující přeprava železniční. Přitom však výše běžného přepravného zpravidla bývá právě opačná. Nicméně právě přepravné bývá v současnosti tím mnohdy nejvyhledávanějším hlediskem ve svých důsledcích způsobujícím bouřlivý rozmach silničních přeprav se všemi negativními důsledky. V ČR má negativní dopad neregulovaný nárůst počtu dopravců, který zapříčinil – v některých komoditách a relacích – více než 30 % převis nabídky našich dopravců na přepravním trhu. Převis nabídky nad poptávkou má za následek dlouhodobou stagnaci silničního přepravného, a to i při růstu vlastních nákladů dopravců.

Výkony silniční dopravy rostou rychleji než výkony ostatních druhů dopravy. Kapacita silniční infrastruktury je však na mnoha místech na hranici vytížení. K přetížení silničních sítí dochází v oblastech, kde vzhledem ke koncentraci obyvatelstva, ekonomických aktivit a prostorových omezení je řešení zvláště obtížné.

S růstem silniční dopravy je spojeno rostoucí ekologické zatížení prostředí, rizikovost provozu a snižování pozitivních efektů, jež plynou z výhod silniční infrastruktury. Hlavní příčina je spatřována v nadměrné a uměle zvyšované poptávce. Uživatelé neplatí její úplné náklady a těží ze silniční sítě jako z veřejného statku, čímž je vyvoláváno trvalé napětí mezi potřebou kapacit, úhradou jejich nákladů a vyvolaným růstem poptávky.

Pernica a kolektiv (2001) řadí dopravní sektor obecně mezi růstová odvětví a můžeme tak zaznamenat trvalý růst produkce. K růstu výkonů přispívají zejména:

- změny ve struktuře zpracovatelského průmyslu vedoucí k přesunům ekonomických aktivit z tradičních center do nových rozvojových oblastí
- změny v metodách výroby, které vedou k potřebě rychlé, pružné, uživatelsky orientované dopravy, jejímž pozitivním příspěvkem je vliv na zrychlení obratu kapitálu - zrychlení zásob, redukce skladovacích nároků
- narůstající podíl odvětví služeb v ekonomice, podnikání v této sféře je spojeno s růstem nároků na profesní mobilitu na krátké, střední i dlouhé vzdálenosti
- nárůst čistých příjmů a změny v sociální a demografické struktuře společnosti: příjmový efekt, rostoucí pracovní aktivita žen, touha po zabezpečení mobility vede k vyššímu podílu vlastnictví osobních vozidel a ke zvýšení počtu a délky cest.

Dále vysvětluje, že celkový růst je spjat s nerovnoměrným vývojem dopravních oborů. Pokud jde o přepravu zboží, většina nárůstu výkonů se soustřeďuje do silniční dopravy. Její podíl na celkových výkonech dosahuje až 70 %. Podíl ostatních doprav přes menší nárůsty objemů přeprav inklinuje spíše k poklesu. Relativně rychle se rozvíjí letecká nákladní doprava, ale vzhledem k nízkému podílu na celkových výkonech, ze zorného pole problematiky přepravy zboží se ztrácí a jeví spíše jako exkluzivní forma. Vývoj námořní dopravy je spjat s rozvojem mezinárodního obchodu. Odhaduje se, že na celkových výkonech přepravy zboží ve světovém měřítku se podílí asi na celé jedné třetině, především v důsledku velkých přepravních vzdáleností.

Růst dopravního sektoru vede nejen k tlakům na kapacitu dopravních sítí, ale má i širší dopad na okolí a prostředí ovlivněné dopravou. Jde o řadu ekologických a sociálních účinků na uživatele dopravy a na společnost:

- Od počátku 70. let se doprava stává hlavním spotřebitelem neobnovitelné energie. Za posledních dvacet let se spotřeba energie v silniční dopravě zvýšila asi o 100 %, v letecké dopravě asi o 90 – 95 %.
- Dochází k podstatnému nárůstu znečištění prostředí škodlivými látkami produkoványi dopravou. Odhaduje se, že roční tempo růstu znečištění emisemi motorových dopravních prostředků se pohybuje na úrovni 3,3 %. Z toho připadají na jednotlivé druhy doprav tyto podíly: individuální automobily 55,4 %, silniční nákladní vozidla 22,7 %, autobusy a autokary 1,6 %, letecká doprava 10,9 %, osobní železniční doprava 2,8 %, železniční nákladní 1,1 %, vnitrozemská říční doprava 0,7 % a ostatní aktivity 4,3 %.
- Doprava je zdrojem i dalších forem zatížení prostředí, především nadměrným hlukem. Odhaduje se, že nadměrný hluk z dopravy je nejzávažnějším negativním účinkem dopravního provozu. Nadměrnému hluku z dopravy je vystaveno 60 % městské populace. Součástí hlukové problematiky je i otázka vibrací a možné důsledky na stavební, převážně kulturně-historické objekty.
- Existují i další rizika spojená s rozvojem dopravy. Patří mezi ně vývoj dopravní nehodovosti a s ním spjaté ztráty na životech a zdraví lidí, majetkové škody a další vyvolané ztráty. K rizikům patří i růst přepravy nebezpečného zboží. (Pernica a kol., 2001)

Sever www.dnoviny.cz přiznává, že řidiči těžkých nákladních vozidel ve své většině netvoří rizikovou skupinu, ale zhruba deset procent z nich kazí dobré jméno ostatním. Tím, že nedodržují předpisy, získávají i jistou konkurenční výhodu. Sdružení ovšem podle něj nemůže mezi dopravci působit represivně, má vliv pouze na prevenci. Dále uvádí, že počet nehod nákladních vozidel se loni meziročně snížil. Zatímco v roce 2007 policie evidovala 30 073 případů, loni jich bylo jen 26 841. Také počet jejich smrtelných obětí se snížil o 43 na celkem 110 osob, ze všech nehod šetřených policií zavinili pouze 5,83 procenta nehod. (Dopravní noviny, 2009)

Očekává se, že doprava se bude rozvíjet v podmínkách rozvoje obchodní výměny, ale i působení různých napětí a tlaků. Lze očekávat růst přepravních nároků, zejména na dopravu ve volném čase. (Pernica a kol., 2001)

2.1.4. Společný trh Evropské unie

Od roku 1993 existuje společný trh zemí ES a lze hovořit o tzv. eurologistice, kterou Kortschak (1991) definuje jako důsledek změn, jenž vytváří v mezinárodním měřítku zřízení společného trhu v ES od 1. ledna 1993, ale také zavádění tržně orientované ekonomiky v zemích střední a východní Evropy. Již v základní definici společného trhu Evropských společenství jsou ustanoveny 4 základní svobody ES: volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu, volný mezinárodní platební styk.

Společný trh pak povede k vytváření nových centrálních oblastí Evropy. Prvním nezbytným krokem pro tuto změnu je zrušení kontrol na hranicích. Z hlediska logistiky je na tom zajímavé mj. také to, že zrušení kontrol povede k časovým úsporám.

Zvláštní problém se v souvislosti se zrušením kontrol na hranicích a mimotarifních překážek objevuje v oblasti daně z přidané hodnoty, která při překročení hranice zvýhodňuje vyvážející stát a vede k zatížení přijímající země příslušnou daňovou sazbou. Až dosud se však nepodařilo stanovit společnou a jedinou sazbu této daně. To ovšem vede ke snaze některých států zabraňovat pomocí zvláštních opatření re-importu vyvezeného a tudíž příslušnou sazbou zvýhodněného zboží. (Kortschak, 1991)

Svoboda (2006) zdůrazňuje, že Česká republika je součástí dlouhodobého procesu vytváření třetí zóny koncentrace aktivit. Jak vyplývá již z prostého pohledu na mapu Evropy, Česká republika se nachází nejen uprostřed zmíněné třetí zóny, ale zároveň i v centru kontinentu.

Pro budoucí postavení České republiky v evropské ekonomice má tedy klíčový význam sladění její dopravní politiky s dopravní politikou Evropské Unie. Zároveň je nutné, aby byla vybudována odpovídající dopravní infrastruktura, která umožní zabezpečovat dopravní obsluhu logistických systémů nejen v kvantitě, ale i v kvalitě. Pak může dopravní systém plnit svou funkci.

Svoboda (2006) také doplňuje, jak aplikovat **logistické strategie** v procesu globalizace. Proces globalizace se uplatní výběrem jedné ze dvou strategií, ve kterých logistika hraje významnou roli:

- **Strategie anticipační**, která předpokládá možnost předvídaní vývoje trhů v určitém segmentu, a umožňuje tak rozhodovat o investicích s vysokou pravděpodobností úspěchu.

- **Strategie odkladová**, která vychází z toho, že vývoj segmentu trhu nelze z různých příčin spolehlivě předvídat, a proto je účelné odložit investice do výroby a mezeru v trhu vyplnit působením logistických technologií.

Podle Kortschaka (1991) dříve probíhala přeprava zboží regionálně a vnitrostátně, dnes po vstupu do EU globálně a přes hranice. Kombinace vytváření integrovaného trhu, deregulace vnitrostátních podmínek a klesající hloubka zpracování v průmyslu (zejména vlivem využití out-sourcingu) podporuje další přechod dnešních dopravních podniků do pozice dodavatelů logistických služeb. Kromě klíčových funkcí dopravy, manipulace a skladování začínají nabízet také výkon komisionářské činnosti, skladovou péči, balení, příjem objednávek a vyřizování smluv, označování zboží etiketami, vedení účetnictví i péči o data v podobě „Full-Service“.

Moos (2009) připomíná, že ve střední a východní Evropě se staví další a další logistická centra, lze tedy v České republice, v Maďarsku, na Slovensku a na Ukrajině očekávat další nárůst kamionové dopravy. Česká republika je prý z velké části tranzitní zemí, která leží na takzvané hedvábné stezce vedoucí z Německa do Turecka. Dále dodává, že stát by měl pomocí vyššího mýtného více regulovat množství kamionů na českých silnicích, zároveň by to některé firmy motivovalo k častější přepravě po železnici, čímž by se značně ulevilo přeplněnosti silnic i životnímu prostředí.

2.2. LOGISTICKÉ ŘÍZENÍ

Logistické řízení se zabývá efektivním tokem surovin, zásob ve výrobě a hotových výrobků z místa vzniku do místa spotřeby. Integrální součástí logistického řízení je řízení v oblasti materiálů, které zahrnuje správu surovin, součástek, vyrobených dílů, balících materiálů a zásob ve výrobě. (Sixta, Malčát, 2005)

Logisticky řízený podnik je takový podnik, v němž se uplatňuje kooperativní styl řízení, plně podřízený uspokojování potřeb zákazníků při dlouhodobé ziskovosti. Činnost všech participujících útvarů je logisticky propojena a sladěna směrem k dosažení synergického efektu. (Vaněček, 2008)

Vaněček (2008) dále připomíná, že existují dvě **roviny pojmu logistické řízení**:

1) Strategická

- Výběr řízení varianty umístění podniku nebo jeho částí, skladů, aj.
- Návrh optimální organizační struktury podniku včetně oddělení logistiky

- Vytváření vhodného a integrovaného logistického řetězce s integrovaným informačním systémem
- Výběr vhodných logistických technologií pro sklady, dopravu, aj.
- Vytváření partnerských vztahů s ostatními články řetězce, vhodné uplatňování outsourcingu

2) Operativní

- Analýza současného stavu dílčí části systému
- Návrh řešení a jeho realizace
- Běžné každodenní řízení dle měnících se situací
- Kontrola procesů

Zabývat se v podniku logistikou znamená (mimo jiné) také organizovat lidi, kteří vykonávají různé logistické činnosti, plánovat, řídit a kontrolovat jednotlivé dílčí procesy v řetězci a koordinovat jejich vstupy a výstupy s ostatními procesy. Protože manažer logistiky se zabývá v rámci jednotlivých činností průběžně celým procesem realizace. (Bazala, 2003)

Organizací logistického řízení je myšleno organizační uspořádání řídicí struktury organizace s ohledem na umístění jednotlivých logistických činností v podnikových procesech tak, jak by měly být vykonávány a řízeny. (Bazala, 2003)

Novým způsobem řízení v moderní logistice je „management by logistics“, což představuje institucionální zabezpečení logistiky v podniku, které závisí na velikosti podniku, rozsahu provozu a používaném organizačním principu.

Uvažujeme-li podnik jako systém, musí zůstat otevřený vůči vnějším vlivům, pokud si chce zachovat svou schopnost vlastního přežití. Protože ale ideální cíl, kterým je eliminace potřeby překlenování rozporů v prostoru a čase, není reálně dosažitelný, musí být navzájem přizpůsobovány struktury a procesy, aktivní a pasivní prvky, mají-li být schopny zabezpečit zákaznický specifické výkony v logistickém řetězci.

Řešení problému jako předpoklad implementace „Management by Logistics“ spočívá v propojování struktur a procesů za pomoci počítačů, přičemž množství a rozsah vytvářených subsystémů jsou závislé na daném trhu, nasazené technologii, organizaci a disponibilním kapitálu.

Logistický význam tohoto strukturování vyplývá z možnosti datové integrace s pomocí počítačů, která výrazně zkracuje doby přenosu v rámci podniku. Na jedné

straně mohou být jednou získané informace používány bez časové ztráty prakticky všemi podnikovými funkcemi, na straně druhé je i stanovování potřebných výrobních množství možné bez výpočetních nákladů, které by stály za zmínku.

Vzhledem k tomu, že „Management by Logistics“ vyžaduje koordinaci spolupůsobení aktivních a pasivních prvků pomocí samoregulace informačních a materiálových toků k získání informací pro cílenou změnu struktury dělby práce, musí být jako nezbytný předpoklad dostatečně specifikovány možnosti zasahování, směřující ke zlepšení logistiky. (Kortschak, 1991)

2.2.1. Subjekty podnikající v dopravě

Poskytovatelé dopravních služeb

Pernica (1998) upřesňuje, že **poskytovatelé** (dodavatelé) logistických služeb jsou specializované firmy zapojující se do logistických řetězců, zpravidla buď do zásobovacích, anebo do distribučních částí řetězců jako externí partneři, nejčastěji vůči výrobcům hmotného zboží (prodávajícím), jimž poskytují individualizované služby, a to od přepravy dílů, komponentů či hotových výrobků nebo jejich skladování, třídění a kompletace až po přebírání plné odpovědnosti za logistické uspokojení potřeb zákazníka nebo skupiny zákazníků podle objednávek, to znamená včetně řízení procesů v logistických řetězcích na základě logistického know-how dodaného poskytovatelem.

Poskytovatel individualizovaných logistických služeb, který jako službu nabízí také řízení partnerova (výrobce) logistického řetězce, je logistickým podnikem. Hlavními partnery výrobců zboží (prodávajících) poskytujícími jim služby jsou v současné době zasilatelé. Zasilatelstvím (spedicí) se tradičně rozumí činnost, při které její provozovatel obstarává přepravu věcí vlastním jménem v zájmu příkazce a na přepravní účet.

Zasilatel:

- Zajišťuje dopravní a přepravní aktivity včetně organizace nakládky a vykládky, uzavírání dopravních smluv, pronájmu dopravních prostředků, optimalizace dopravní trasy a fundovaného zpracování způsobů a podmínek dodání zboží.
- Provádí dopravu a přepravu včetně svozu a rozvozu zásilek zboží, uskutečňuje nakládku, překládku a vykládku.
- Sdružuje a rozdružuje zásilky ve sběrné přepravě.

- Skladuje zboží ve vlastních nebo cizích skladech, vystavuje příslušné skladové dokumenty.
- Provádí zásobovací nebo distribuční logistické činnosti, poskytuje poradenské služby pro tuto oblast činnosti

Volba zasilatele za logistického partnera se řídí podle celé řady kritérií, bývají to zpravidla následující:

- celkový rozsah a komplexnost nabízených služeb umožňující realizovat jakoukoliv přepravu jakékoliv zásilky do/z kterékoliv evropské země a do/ze zámoří bez rizikových mezičlánků
- vazba na celní služby a globální garanci, kdy zasilatel je schopen složit vysokou záruku a nabídnout přepravci kompletní servis se všemi možnými alternativami v oblasti celních služeb
- možnosti uskladnění zboží, disponování sítí celních skladů
- možnost připojištění, kdy zasilatel má sjednanu hromadnou smlouvu o zprostředkování pojištění zásilek, pojištění odpovědnosti zasilatele a pojištění zásilky ve skladech a nabízí tak přepravci celý servis včetně nadstandardního pojištění
- vazba na zahraniční partnery s hustou celosvětovou sítí, kvalitními službami a dobrým jménem
- pravidelnost a četnost spojů v dopravě, kdy zasilatel dává přednost spolehlivosti v zájmu přepravce před hlediskem vytížení vlastního dopravního prostředku
- schopnost garantovat termín dodání, v případě nouze schopnost nabídnout alternativní způsob dodání, v nejhorším případě automaticky nabídne slevu flexibilita, kdy zasilatel se pružně svou dopravní kapacitou a úpravou spojů přizpůsobuje přepravci a nikoliv naopak, aby přepravce například musel přeorientovat výrobu
- schopnost vyhovět i speciálním požadavkům přepravce, například u nebezpečného, neskladného apod. zboží, včetně obstarávání speciálních dopravních prostředků či překládacích mechanismů
- kvalita informačního a komunikačního systému, tj. využití EDI, satelitního spojení apod. k přenosu dat a zpráv v reálném čase, schopnost zasilatele průběžně informovat přepravce o průběhu přepravy

- odborná zdatnost, v prvé řadě znalost dopravních a celních předpisů, dále znalost a praktické zvládnutí logistických principů včetně vytvoření týmu specialistů ve složitějších případech a včetně schopnosti zasilatele upozornit přepravce na všechny problémy, které mohou během přepravy nastat, a navrhnout jejich řešení, až po schopnost nabídnout přepravci komplexní logistický projekt a při jeho realizaci převzít na sebe plně odpovědnost a zbavit tak přepravce všech problémů s logistickými výkony
- solidnost včetně solidnosti všech cenových kalkulací
- garance v případě ztráty nebo poškození zásilky, podložená větším základním jměním zasilatele než je povinný základ, velkým obchodním jměním a nezatížením úvěry
- konkurenceschopná cena, kalkulovaná s minimální provizí zasilatele ve prospěch založení dlouhodobého partnerského vztahu s přepravcem, ochota zasilatele poskytovat rabaty, popřípadě některé dílčí služby nebo druhy přeprav realizovat i se ztrátou

Volba dopravce

Doprovce však je vhodné volit podle jiných kritérií:

- Včasnost dodání, cena, doba, po kterou je zboží na cestě (rychlost), geografické pokrytí, finanční situace dopravce
- Jiný pramen uvádí: Náklady na dopravu (cena), služby zákazníkům, pravidelnost/včasnost dodání, pokrytí špiček při kolísajících přepravních požadavcích, zamezení škodám na zboží během přepravy, rychlost přepravy, kapacita (Pernica, 1998)

2.2.2. Logistický controlling

K dosažení podnikových cílů ve firmě je důležité používání controllingu, který je systémem pravidel, zabraňuje překvapením a včas varuje, když se objevuje nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření. Controlling je projekt sloužící k udržení žádoucího stavu, projekt, který v pravidelných odstupech srovnáváme s dosaženým skutečným stavem, abychom poznali, zda jsou nutné v oblasti řízení zásahy, jimiž lze žádoucí stav držet, resp. dosáhnout. Žádoucí stav v podniku je v podnikovém plánování, skutečný stav poznáme z našeho průběžného výkaznictví. Porovnání plánovaného stavu se skutečností je jádrem systému controllingu. Plán jako

výraz našeho žádoucího stavu jako obraz toho, co chceme a skutečný stav jako číselně měřitelný výsledek našeho jednání, jako zobrazení toho, co můžeme. Porovnání plánu a skutečnosti, vzájemné porovnání chtěného a možného za účelem v možném se zlepšit.

Logistický controlling má provádět permanentní kontrolu hospodárnosti prostřednictvím porovnání plánu (spíše krátkodobého) se skutečností u logistických výkonů a nákladů a zároveň pořizovat, zahušťovat a poskytovat informace pro potřeby logistického managementu. Zobrazování logistických výkonů a nákladů se děje prostřednictvím relevantních ukazatelů. Smyslem logistického controllingu je cílové plánování, řízení, kontrola a koordinace dílčích úseků logistického systému podniku.

Controlling je jednou ze zásad úspěšného zavedení logistiky v podniku.

- zaměření na zákazníky
- integrace logistického systému
- propojení se strategií
- zpružnění logistických řetězců
- vytvoření logistického informačního systému
- strategická spojenectví
- kvantifikace řízení
- finanční vztahy
- vyškolení personálu

(Pernica, 1998)

2.2.3. Logistika zaměřená na zákazníka

Podle Pernici (1998) jsou klíčovými činnostmi logistiky komplexnost, systémovost, řízení, koordinace, synchronizace, optimalizace, tok materiálu (tj. zásobování – výroba – distribuce/dodání – spotřeba), tok informací, tok hodnot, čas, prostor, náklady, trh, poptávka, pružnost a přizpůsobivost.

Ovšem Lambert, Stock a Ellram (2001) považují za hlavní logistické činnosti tyto: Zákaznický servis, prognózování/plánování poptávky, řízení stavu zásob, logistická komunikace, manipulace s materiálem, vyřizování objednávek, balení, podpora servisu a náhradní díly, stanovení místa výroby a skladování, pořizování/nákup, manipulace s vráceným zbožím, zpětná logistika, doprava a přeprava, skladování.

Dále Pernica (1998) uvádí, že logistika je založena na následujících skutečnostech:

- prognózování, strategickém řízení, projektovém řízení, řízení procesů, informačních technologiích
- službách zákazníkům, distribuci, tvorbě zásob, inventarizaci zásob, opatřování a správě, nákupu a zásobování, exportu a importu
- plánování a operativním řízení výroby včetně stanovení výrobního sortimentu
- řízení materiálového hospodářství, balení, přepravě, skladování, manipulaci a recyklaci
- kvalitě
- jmění

Bazala (2003) uvádí, že pro řízení logistiky je důležitý i vlastní informační systém, který musí splňovat určité principy z pohledu informační podpory vedoucích pracovníků při jejich rozhodování: Dostupnost informací, přesnost informací, časová aktuálnost, logistický informační systém je řízen událostmi (musí automaticky upozorňovat uživatele na vzniklé problémy anebo příležitosti, flexibilita, vhodný formát prezentovaných informací), správné informace ve správné struktuře a sekvencích.

Kortschak (1991) vysvětluje úlohu dispečera v systému řízení Just in time: Výrobní propojení mezi dodavatelem a odběratelem zde díky časově zcela přesnému vyladění potřeb zákazníka dovoluje dodávat přímo na výrobní linku, tedy bez meziskladů. Díky tomu mohou být jinak nezbytné doby skladování před vstupní a výstupní kontrolou zboží využity ke zkrácení průběžné doby. Přitom se reakce na změny v odbytu přesouvá až k dodavatelům, tedy do sféry zásobování, což výrazně usnadňuje tržně orientovaný charakter řízení celého zásobovacího řetězce. Předpokladem je samozřejmě znalost časově závislé ovlivnitelnosti jednotlivých dodavatelských procesů stejně jako průběžná znalost zakázek ze strany odběratelů a na to navazující přizpůsobení v oblasti vzájemného působení lidí, zařízení, strojů, energie, informací a materiálu.

Vaněček (2008) spatřuje ve vyškolení kvalitního personálu tyto problémy:

- Setrvačnost v myšlení lidí je nejobtížnější úkol při zavádění logistiky
- Je nedostatek kvalifikovaných odborníků na logistiku
- Obavy ze ztráty pracovního místa představují největší bariéru logistické restrukturalizace

- Vnitropodnikové kurzy jsou neúčinné pro absenci tvůrčích kontaktů mezi účastníky ze zákaznické i dodavatelské sféry v jednom kurzu
- Činnost každého pracovníka musí přispívat k dosažení společného cíle, což platí pro týmy, pracující pro celý řetězec i pro jednotlivé jeho články
- Znalosti mají pro 21. století veliký význam, proto je nutné se neustále vzdělávat.

V poslední době slouží k získání zákazníka poskytnutí určité výhody. Zákazník prostě musí mít pocit, že si nekupuje jen jednu základní službu, ale dostává k ní ještě další zvýhodnění. Tuto problematiku obsahuje politika služeb zákazníkům, kterou vysvětluje Gürtlich a kol. (1993). Výkony služby zákazníkům nebo servis jsou dodatečné výkony, které se poskytují, aby se doplnil hlavní výkon a podpořil jeho odbyt. Význam politiky služby zákazníkům spočívá ve vytváření preference a image pro určitý produkt. Zvláště v oněch podnicích, které nabízejí tentýž nebo podobný program výkonů – např. autobusové podniky, závody nákladní lokální a dálkové dopravy, letecké podniky, linková doprava – poskytuje politika služby zákazníkům možnosti odlišit se od konkurentů.

Výkony služeb zákazníkům mohou být nabídnuty:

- před, tj. předcházející výkon
- při, tj. vedlejší výkon
- po podání hlavního výkonu, tj. následný výkon

Pro dopravní závod zahrnují výkony služby tyto oblasti:

- obchodní službu zákazníkům – úvěrování, poradenství, obsluhu, návštěvu zákazníka, pomoc při proclení, inkaso, pojišťovací služby, předání informací
- technickou službu zákazníkům – služby odvozu, kontroly, převzetí, uskladnění, odeslání, zabalení a přistavení
- obecnou službu zákazníkům – parkovací místa zdarma, občerstvení, příležitosti k sezení, telefonování, psaní, ostraha.

Obecně jsou používány pro ohraničení výkonů služby zákazníkům od politiky výkonů kritéria dobrovolnosti, bezplatnosti a doplnění. K tomu je třeba poznamenat, že kritérium bezplatnosti je při bližším pohledu nevhodné. Služby zákazníkům jsou sice poskytovány na první pohled bezplatně, ale náklady jsou obsaženy většinou v celkové ceně výkonů, asi ne ve formě nákladových přírůžek.

Výkon by měl vystupovat jako služba zákazníkům tehdy, když na něj není žádný právní nárok a má za účel podpořit odbyt vlastního dopravního výkonu, případně doplnit, a neměl by tedy vzniknout nebo být nabídnut bez hlavního výkonu. (Gürtlich a kol., 1993)

Za kritický faktor úspěchu považuje Bazala (2003) schopnost vnímat logistiku z pozice vedení jako součást řízení a k tomu je velice důležitý vlastní znalostní potenciál managementu z této oblasti. Bez znalostí z oboru nelze efektivně řídit průběh ani formulovat cíle. Není možné inovovat uplatňováním nejnovějších poznatků bez jasně definované koncepce rozvoje.

Bazala (2003) dále definuje požadované úrovně logistické kvalifikace:

- provozní úroveň – má přehled v dané oblasti, vykonává logistické činnosti
- manažerská – zná a používá metodiky, řídí činnost ostatních, koordinuje vazby mezi činnostmi
- metodická – navrhuje nejvhodnější metodiku a nástroje, projektuje změny
- konzultantská – provádí školení, výcviky, analýzy, formuluje programy a strategie
- auditorská – oblast kontroly a certifikace

Drahotský a Řezníček (2003) zdůrazňují, že vhodný výběr zaměstnanců má klíčový význam pro úspěch firmy, ale získávání kvalifikované síly znamená značné náklady. To samozřejmě platí pro všechny oblasti, ale v logistice je potřeba obzvlášť vyzdvihnout potřebu kvalifikovaných dispečerů. Na pozici dispečera jsou kladeny specifické požadavky. Měl by se umět rychle rozhodovat, musí být odolný vůči stresu a výhodou (někdy nutností) je znalost anglického nebo německého jazyka nebo dokonce obou jazyků.

2.3. LEGISLATIVA

2.3.1. Zákony a předpisy v oblasti řízení logistiky

Relativně rychle dochází ke změnám v oblasti právních předpisů, které upravují provozování silniční dopravy. Vstup ČR do EU s sebou navíc přinesl nutnost akceptovat právo Evropského společenství, a to i v oblasti silniční dopravy. Orientovat se v množství předpisů a jejich změnách se stává velmi obtížné. (Němec, Miletín, 2007)

2.3.2. Vyhláška 3/2007 Sb. o celostátním dopravním informačním systému

Vyhláška 3/2007 Sb. o celostátním dopravním informačním systému stanoví v souladu s § 124 odst. 3 zákona o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů druh informací, které mají vliv na bezpečnost a plynulost silničního provozu, způsob předávání informací, způsob sběru informací a způsob zveřejňování informací pro potřeby dopravní veřejnosti.

Informacemi, které mají vliv na bezpečnost a plynulost provozu na pozemních komunikacích, jsou informace o:

- okamžité hustotě a rychlosti dopravního proudu v lokalizovaném úseku pozemní komunikace
- dopravních nehodách, pokud vytvářejí překážku provozu nebo pokud šetření nebo odstraňování následků dopravní nehody brání plynulému provozu na pozemní komunikaci
- požáru vozidel a jejich nákladů na tělese pozemní komunikace nebo v jeho bezprostřední blízkosti
- požáru objektů v blízkosti pozemní komunikace, pokud mohou ohrozit provoz na pozemní komunikaci
- uzavírkách a objížďkách na pozemní komunikaci
- zvláštním užívání pozemní komunikace, pokud na základě vydaného rozhodnutí dojde k omezení provozu na pozemní komunikaci nebo pokud se po pozemní komunikaci nebo v jejím bezprostředním okolí pohybuje zvýšené množství chodců
- překážce provozu na pozemní komunikaci
- opravách a údržbě pozemní komunikace
- stavu sjízdnosti a závadách ve sjízdnosti pozemní komunikace
- úsecích pozemních komunikací v zimním období neudržovaných
- meteorologické situaci a povětrnostních podmínkách, které mají vliv na průjezdnost pozemní komunikace, sjízdnost pozemní komunikace, bezpečný pohyb vozidel na pozemní komunikaci nebo omezení viditelnosti
- haváriích sítí v tělese pozemní komunikace nebo bezprostřední blízkosti pozemní komunikace

- poruchách součástí a příslušenství pozemní komunikace
- čekacích dobách způsobených administrativními nebo jinými opatřeními
- nařízením aktuálním omezení průjezdnosti pozemní komunikace pro určité typy vozidel
- omezení parkování, například z důvodu blokového čištění
- obsazenosti záchytných parkovišť
- nebezpečí z důvodu jiné mimořádné situace

Na základě této vyhlášky Ministerstvo dopravy nebo jím pověřená osoba zveřejňuje výše uvedené informace způsobem umožňujícím dálkový přístup, včetně zveřejnění na Portálu veřejné správy, a pro informační systémy poskytovatelů informací a orgánů veřejné správy také prostřednictvím referenčního datového rozhraní. Vyhláška nabyla účinnosti dnem 1. 3. 2007. (Němec, Miletín, 2007)

2.3.3. Sociální předpisy

Důležité jsou změny sociálních předpisů v silniční dopravě v EU platné od 11. dubna 2007:

- Doba řízení: denní 9 hodin, 2x za týden 10 hodin; týdenní 56 hodin a nepřekročení maximální týdenní pracovní doby; čtrnáctidenní 90 hodin
- Přestávka: po 4,5 hodinách řízení nepřerušovaná přestávka nejméně 45 minut. Přestávka může být nahrazena přestávkou v délce nejméně 45 minut, po níž následuje přestávka v délce nejméně 30 minut
- Odpočinek řidiče – denní: V průběhu každých 24 hodin musí řidič mít běžný odpočinek nejméně 11 hodin, zkrácený odpočinek kratší než 11 hodin, ale nejméně 9 hodin mezi 2 týdenními odpočinky smějí být nanejvýš 3 zkrácené denní odpočinky.
- Dělený odpočinek smí být rozdělen do dvou úseků, z nichž první musí být nejméně 3 hodiny a druhý nejméně 9 hodin. (Němec, Miletín, 2007)

2.3.4. Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě

Bazala (2003) uvádí, že zákon o silniční dopravě upravuje podmínky provozování silniční dopravy silničními motorovými vozidly prováděné pro vlastní a cizí potřeby za účelem podnikání. Zároveň stanovuje také práva a povinnosti právnických a fyzických osob s tím spojené a vymezuje pravomoc a působnost orgánů

státní správy na tomto úseku. Nevztahuje se na provozování silniční dopravy pro soukromé potřeby fyzické osoby – provozovatele vozidla, členů jeho domácnosti a jiných osob, pokud není doprava prováděna za úplatu.

Němec a Miletín (2007) definuje pojem **dopravce**, pod kterým je třeba rozumět provozovatele dopravy, kterým je fyzická nebo právnická osoba provozující dopravu podle zákona o silniční dopravě a která v případě, že jde o tuzemského dopravce má sídlo nebo bydliště v České republice a silniční motorová vozidla s tuzemskou státní poznávací značkou.

Bazala (2003) definuje **povinnosti tuzemského dopravce**.

Tuzemský dopravce je povinen:

- Používat v silniční dopravě vozidlo evidované v ČR se státní poznávací značkou ČR, od jehož technické prohlídky a měření emisí neuplynula doba delší, než stanoví zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích
- ve vnitrostátní dopravě zajistit, aby řidiči dodržovali ustanovení týkající se doby řízení, bezpečnostních přestávek a doby odpočinku stanovené mezinárodní úmluvou, kterou je ČR vázána a která byla zveřejněna ve Sbírce zákonů nebo ve Sbírce mezinárodních smluv
- zajistit, aby práci řidiče z povolání a úspěšně absolvovala přezkoušení z pravidel silničního provozu
- zajistit, aby práci řidiče z povolání vykonávala osoba, která se podrobila pravidelné lékařské prohlídce a je podle této prohlídky k řízení motorových vozidel zdravotně způsobilá aj.

Tuzemský dopravce provozující silniční dopravu vozidly určenými k přepravě osob je povinen vést záznam o provozu vozidla a tento záznam je povinen uchovávat po dobu pěti let od ukončení přepravy. Tuzemský dopravce provozující silniční dopravu vozidly určenými k přepravě osob a dopravce provozující silniční dopravu vozidly určenými k přepravě zvířat a věcí, jejichž celková hmotnost včetně přívesu nebo návěsu přesahuje 3,5 tuny, je povinen také vést záznam o době řízení vozidla a bezpečnostních přestávkách.

Tento záznam je povinen uchovávat rovněž po dobu pěti let od ukončení přepravy. Záznam o době řízení vozidla a bezpečnostních přestávkách musí být (u vozidel vybavených tachografem či jiným záznamovým zařízením odpovídajícím

požadavkům příslušné mezinárodní dohody) veden výhradně formou výstupu z tohoto zařízení.

2.3.5. Provozování silniční dopravy pro cizí potřeby

Bazala (2003) vysvětluje, že velmi důležitou částí zákona o silniční dopravě je jeho část II – týkající se provozování silniční dopravy pro cizí potřeby. Zákon jasně stanoví, že ten, kdo hodlá provozovat silniční dopravu pro cizí potřeby, musí:

- Být finančně způsobilý. To znamená, že ten, kdo na základě koncese provozuje vnitrostátní nebo mezinárodní silniční dopravu autobusy a tahači nebo nákladními vozidly o celkové hmotnosti vyšší než 3,5 tuny s výjimkou speciálních vozidel, musí prokázat finanční způsobilost. Prokazování finanční způsobilosti se ale nevztahuje na veřejnou linkovou dopravu. Finanční způsobilostí se rozumí schopnost dopravce finančně zajistit zahájení a řádné provozování silniční dopravy a prokazuje se obchodním majetkem, objemem dostupných finančních prostředků a provozním kapitálem a rezervami na 12 měsíců provozu, a to ve výši 330 000 Kč pro jedno vozidlo a 180 000 Kč pro každé další vozidlo. Vychází se z evidence vozidel nahlášených u dopravního úřadu v místě sídla nebo trvalého pobytu žadatele.
- Mít dobrou pověst. Dobrou má osoba, jež je podle živnostenského zákona bezúhonná, které živnostenský úřad nezrušil v průběhu posledních pěti let na návrh dopravního úřadu nebo Ministerstva dopravy a spojů ČR živnostenské oprávněné, osoba, která neprovozovala silniční dopravu pro cizí potřeby v průběhu posledních pěti let před podáním žádosti neoprávněně a které nebyla v průběhu posledních pěti let před podáním žádosti neoprávněně a které nebyla v průběhu posledních pěti let před podáním žádosti zrušena z různých důvodů koncese. Dobrá pověst se zkoumá pět let zpět od podání žádostí a musí trvat po celou dobu provozování dopravy. Prověrku dobré pověsti dopravce provádí dopravní úřad nejméně jednou za pět let.
- Být odborně způsobilý. Odbornou způsobilost prokazuje žadatel osvědčením o odborné způsobilosti pro provozování dopravy, které vydá příslušný dopravní úřad na základě úspěšně složené zkoušky z předmětů stanovených prováděcím předpisem. Odborná způsobilost musí trvat po celou dobu provozování dopravy a prokazuje se zvlášť pro každý druh dopravy. Odborně způsobilou k provozování mezinárodní silniční dopravy je osoba, která

má kromě odborné způsobilosti prokázané rovněž tři roky praxe v provozování vnitrostátní silniční dopravy.

- mít koncesi, pokud je provozování silniční dopravy pro cizí potřeby živností, nebo
- mít v ostatních případech povolení od dopravního úřadu.

2.3.6. Povinnosti podnikatele v silniční dopravě

Podnikatel v silniční dopravě je dle Bazaly (2003) povinen:

- označit svým obchodním jménem vozidla taxislužby, autobusy, tahače a nákladní vozidla o celkové hmotnosti vyšší než 3,5 tuny, které používá k podnikání, a zajistit, aby ve vozidle taxislužby byla umístěna kopie protokolu o technické prohlídce
- zajistit, aby v každém vozidle používaném k podnikání byl při jeho provozu doklad o oprávnění k podnikání (koncesní listina, licence)
- zajistit, aby práci řidiče v silniční dopravě osob, pokud se provozuje autobusem, vykonávala pouze osoba bezúhonná
- zajistit, aby práci řidiče v mezinárodní nákladní dopravě, pokud se provozuje nákladním vozidlem o celkové hmotnosti vyšší než 7,5 tuny, vykonávala pouze bezúhonná osoba starší 21 let, která před prvním nastoupením výkonu činnosti řidiče pracovala nejméně dva roky jako řidič nákladního vozidla o celkové hmotnosti vyšší než 3,5 tuny nebo jako řidič autobusu

Podnikatel v silniční dopravě je mj. povinen dodržovat opravy vozidel (s výjimkou drobných oprav), které musí být prováděné na plochách k tomu určených (doklad o provádění údržby mimo vlastní prostory musí být archivován po dobu 2 let), a odstavení a dlouhodobé stání vozidel, jejichž celková hmotnost přesahuje 3,5 tuny, musí být zajištěno mimo veřejně přístupné pozemní komunikace a v prostorách k tomu určených.

V případě, že tuzemský dopravce chce provádět přepravu v zahraničí, musí podat žádost na Ministerstvo dopravy a spojů ČR o zahraniční povolení, a to nejméně 45 dnů před zamýšlenou přepravou osob.

2.3.7. Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech

Zákon č. 477/2001 Sb. říká, že účelem tohoto zákona je chránit životní prostředí předcházením vzniku odpadů z obalů, a to zejména snižováním hmotnosti, objemu a škodlivosti obalů a chemických látek v těchto obalech obsažených v souladu s právem Evropských společenství.

Obalem je výrobek zhotovený z materiálu jakékoli povahy a určený k pojmání, ochraně, manipulaci, dodávce, popřípadě prezentaci výrobku nebo výrobků určených spotřebiteli nebo jinému konečnému uživateli, jestliže má zároveň:

- 1) v místě nákupu tvořit prodejní jednotku pro spotřebitele nebo jiného konečného uživatele
- 2) v místě nákupu tvořit skupinu určitého počtu prodejních jednotek, ať již je tato skupina prodávána spotřebiteli nebo jinému konečnému uživateli, anebo slouží pouze jako pomůcka pro umístění do regálů v místě prodeje a může být z výrobku odstraněn, aniž se tím ovlivní jeho vlastnosti nebo
- 3) usnadnit manipulaci s určitým množstvím prodejních jednotek nebo skupinových obalů a usnadnit jejich přepravu tak, aby se při manipulaci a přepravě zabránilo jejich fyzickému poškození

Osoba, která uvádí na trh obal, je povinna zajistit, aby hmotnost a objem obalu byly co nejmenší při dodržení požadavků kladených na balený výrobek a při zachování jeho přijatelnosti pro spotřebitele nebo jiného konečného uživatele, s cílem snížit množství odpadu z obalů, který je nutno odstranit.

Bazala (2003) vysvětluje, že v praxi často docházelo k situacím, kdy se povinné osoby vyhýbaly odpovědnosti ze zákona tvrzením, že obaly nebo balené výrobky uváděné jimi na trh nebo do oběhu končí u jiných uživatelů, než je spotřebitel, a nejsou tedy obalem podle zákona a nevztahují se na ně vyplývající povinnosti. Proto zákon stanovuje minimální množství obalů uvedených na trh nebo do oběhu během jednoho kalendářního roku, na které se nebude vztahovat povinnost těchto poplatků. Dříve byli menší podnikatelé nuceni platit vysoké poplatky, které mnohdy až několikanásobně převyšovaly hodnotu výrobků, které uvedli na trh nebo do oběhu.

Mnoho dovozců nesplňuje požadavky zákona při dovozu obalů nebo balených výrobků na český trh a celní orgány byly oprávněny takové zboží nepropustit do volného oběhu. Docházelo ke zbytečným průtahům na hranicích, které v praxi způsobovaly spíše škodu než užitek. Novela zákona o obalech ruší oprávnění celních

orgánů nepropustit kontrolované zboží do některého z celních režimů, ale pouze opravňuje v případě zjištěných nedostatků k výzvě příslušných kontrolních orgánů k provedení kontroly. Stanovuje se výjimka, kdy se dovoz obalu nepovažuje za uvedení na trh. Jde o případy, kdy jsou obaly dovezeny do České republiky v rámci dvou celních režimů, a to aktivního zušlechťovacího styku a nově i režimu dočasného použití, pokud se vracejí v plném rozsahu zpět do země vývozu. V tomto případě by bylo zbytečné a neúčelné vyžadovat na dovozci splnění povinností podle zákona o obalech.

2.3.8. Zákon č.22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky

Smyslem tohoto zákona je vytvoření podmínek nezbytných k dosažení plné slučitelnosti české právní úpravy s právními předpisy ES v oblasti volného pohybu zboží a to bez ohledu na stát, ve kterém výrobky mají původ.

Byla nutná změna zákona, aby bylo možno plnit závazky vyplývající z mezinárodních smluv uzavíraných mezi ČR a některými státy pro období do vstupu ČR do EU a uzavíraných po vstupu ČR do EU mezi ES a některými státy v oblasti uznávání výsledků posuzování shody, pokud bylo provedeno osobami vymezenými v mezinárodní smlouvě. (Bazala, 2003)

2.3.9. Zákon č.102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků

Zákon vymezuje okruh výrobků, na které se působnost zákona vztahuje a nově se bude jednat také o výrobky, které nejsou primárně určeny k nabídce spotřebiteli, ale lze za rozumně předvídatelných podmínek očekávat, že budou spotřebiteli užívány. Upřesňuje pravidla pro označování výrobků a stanovení povinnosti informovat spotřebitele o bezpečném nakládání s výrobkem v případech potenciálních rizik.

Vymezuje působnost dozorových orgánů, které budou moci nařídit výrobcí či distributorovi zpětné převzetí nebezpečného výrobku od spotřebitele. Budou moci také omezit uvedení výrobku na trh, nařídit jeho stažení z trhu nebo zpětné převzetí, budou-li mít důkaz, že i přes shodu s platnými předpisy je výrobek nebezpečný. (Bazala, 2003)

Němec a Miletín (2007) uvádí, že při podnikání v kamionové dopravě nestačí znát příslušné zákony a řídit se jimi, ale je třeba splnit i další podmínky, kterými jsou dobrá pověst a finanční způsobilost.

Dobrá pověst je jednou z podmínek přístupu k trhu v oblasti silniční dopravy, kterou uvádí směrnice č. 96/26/ES. Musí ji mít fyzická osoba sama, tj. nemůže se této povinnosti zhostit tím, že ji místo ní bude mít odpovědný zástupce, u právnické osoby ji musí mít statutární orgán nebo jeho člen. Je-li stanoven odpovědný zástupce, musí ji mít vedle dopravce i on. Dobrá pověst je definována tak, že ji má ten, kdo je bezúhonný podle živnostenského zákona (což žadatel dokládá výpisem z rejstříku trestů), komu živnostenský úřad nezrušil v průběhu posledních pěti let koncesi na návrh dopravního úřadu nebo Ministerstva dopravy nebo z důvodu porušování povinností uložených právními předpisy souvisejícími s provozováním silniční dopravy nebo proto, že neplnil podmínky stanovené v koncesi, a také ten, kdo v téže době neprovozoval silniční dopravu neoprávněně.

Výše finanční způsobilosti byla původně pouze 50 000 Kč na jedno vozidlo, částka se však postupně zvyšovala, rovněž i okruh vozidel, pro která je potřeba finanční způsobilost prokazovat, a od 1. 1. 2004 je povinnost prokazovat finanční způsobilost na veškerá vozidla, kterými se provozuje nákladní doprava vozidly o celkové hmotnosti nad 3,5 tuny, přičemž částky, kterými se tato způsobilost prokazuje, jsou 330 000 Kč pro první vozidlo a 180 000 pro každé další vozidlo.

2.4. ROZVOJ SILNIČNÍ A KAMIONOVÉ DOPRAVY V NEJBLIŽŠÍ BUDOUCNOSTI

Pernica (1998) spatřuje nejdůležitější trend vývoje v prudkém nárůstu světové populace a v prohlubující se demografické nerovnováze mezi bohatými a chudými zeměmi, která způsobí také řadu ekologických problémů, jejichž důsledky paradoxně ponесou i ty společnosti, které se v ochraně životního prostředí angažují nejvíce, i když dominantní podíl na poškozování životního prostředí během tohoto půlstoletí mají nově se rozvíjející země, které se bezohledně soustředily na hospodářský růst.

Shrnutí a výhled do budoucnosti podle Kortschaka (1991):
Zákazníkově rozhodnutí o koupi ovlivňuje alokace zdrojů. Pro logistiku bude tedy důležitá nekonečně rychlá reakční schopnost trhu a zároveň transparentnost trhu. V praxi však existuje značná nerovnováha, protože dokonalý trh je pouze model, proto

je nutné brát ohled na přiměřené státní zásahy, koordinovat vzájemné působení ve struktuře dělby práce.

Pernica (2005) uvádí, že v budoucnu si budou konkurovat celé řetězce navzájem, ne jejich jednotlivé články mezi sebou. Proto je třeba, aby klíčový článek převzal úlohu řízení celého řetězce a to jak ve směru pohybu materiálu, po proudu, tak i proti proudu, směrem k dodavatelům surovin a dílů.

Server idnes.cz informuje, že i příští rok bude pokračovat budování nových silnic a dálnic. Vláda schválila rozpočet pro Státní fond dopravní infrastruktury na rok 2010. Stát by měl uvolnit rekordní částku 96 miliard, což je o 13 miliard více než činil rozpočet na letošní rok. Peníze budou z různých zdrojů – stát a evropské fondy poskytnou každý 36 miliard, 12 miliard bude z prodeje dluhopisů a stejná částka bude získána z úvěru od Evropské investiční banky. Nejvíce peněz s této rozpočtové částky dostane Ředitelství silnic a dálnic, k dispozici bude mít 62 miliard. 29 miliard získá Správa železniční dopravní cesty a zbývající dvě miliardy jsou připraveny na výstavbu a údržbu vodních cest. (iDNES.cz, 2009)

3. CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1. Cíl práce

Hlavním cílem této práce je analyzovat dispečerské řízení ve vybrané dopravní firmě. Zaměřit se na práci dopravní dispečerky během jednoho týdne a sledovat, jakým způsobem řídí a naviguje přidělené kamiony. Po vyhodnocení získaných dat navrhu firmě možná zlepšení pro efektivnější chod dispečerského řízení.

Pro spolupráci jsem si vybrala strakonickou firmu ST TRANS.

3.2. Hypotézy

Když jsou stanoveny cíle, je možné formulovat hypotézy, které budou v závěru potvrzeny nebo vyvráceny. Hypotézy jsou stanoveny na základě studia sekundárních dat a budou vyhodnoceny na základě získaných firemních informací.

- Jedna dispečerka je schopna najednou řídit 10 – 15 kamionů.
- Nejčastější příčinou nesplnění plánu dopravního prostředku je nepředpokládaná zhoršená situace na dopravní komunikaci.
- Dispečerské řízení je závislé na internetovém spojení.
- Dispečerka je zodpovědná pouze za doručení potřebných informací řidiči nákladního prostředku, ale splnění úkolu už záleží na iniciativě samotného řidiče.
- Řidiči, kteří jezdí častěji do zahraničí, mají menší průměrnou spotřebu paliva.
- Řidiči, kteří jezdí častěji do zahraničí, mají kratší doby stání a delší doby jízdy.
- Všechny kamiony by měly mít přibližně stejný finanční přínos pro podnik.

3.3. Metodika práce

Vlastní práce je rozdělena do několika částí.

Nejprve představím dopravní firmu, kterou jsem si vybrala pro spolupráci. Uvedu základní charakteristiky – organizační strukturu, počet zaměstnanců, dostupné finanční údaje, okruh působnosti společnosti, dopravní prostředky, kterými disponuje, apod. Tyto data jsem získala z poskytnutých interních dokumentů.

Dále už byla spolupráce zúžena na kontakt s vybranou dispečerkou. Kdy jsem se osobně setkala s jednou z dispečerek společnosti a řízeným rozhovorem jsem získávala

informace, které jsem potřebovala pro další práci. Určily jsme, kolik dopravních prostředků sama řídí, a které budeme při práci sledovat a hodnotit. Definovaly jsme úkoly kamionů, resp. řidičů kamionů a sledovaly jsme jejich činnosti.

V další části jsou podrobně popsány činnosti dispečerky, které tvoří její každodenní pracovní náplň. Toto jsem získala částečně rozhovorem s dispečerkou a částečně pozorováním.

Dispečerka může díky moderním technologiím sledovat pohyb všech přidělených dopravních prostředků. O jejich pohybu se vytváří záznamy, které mně pak umožnily zpracování dat pomocí výpočetní techniky a abych zpětně porovnála činnosti všech sledovaných dopravních prostředků.

Nakonec jsem zjišťovala, jestli se skutečné výkony kamionů shodují s těmi naplánovanými. Na základě získaných dat jsem mohla pozorovat, čím byly způsobeny neshody v plánech a cílech a navrhla jsem opatření pro možná zlepšení.

4. VLASTNÍ PRÁCE

4.1. Charakteristika vybrané firmy

4.1.1. Historie společnosti

Pro spolupráci k vytvoření diplomové práce jsem si vybrala jihočeskou firmu STTRANS a.s. se sídlem ve Strakonících, zapsanou do obchodního rejstříku dne 23. 8. 1999 u Krajského soudu v Českých Budějovicích. Jedná se o dceřinou společnost firmy ČSAD JIHOTRANS a.s. České Budějovice, která se v současnosti řadí mezi nejúspěšnější poskytovatele dopravních služeb v České republice. Jenom v Jihočeském kraji se podílí 31 % na osobní dopravě a 35 % na nákladní dopravě.

Vznik ČSAD JIHOTRANS se datuje k roku 1949. Sama společnost uvádí, že novodobá historie se začala psát od roku 1991, kdy došlo k eliminaci bývalého krajského podniku ČSAD na akciovou společnost JIHOTRANS. STTRANS pak vznikl roku 1999, kdy byla dokončena privatizace státního podniku ČSAD Strakonice. Na nově vzniklý podnik tak byl převeden všechen majetek, zaměstnanci, závazky i pohledávky. Zakladateli byla Sdružení měst a obcí okresu Strakonice a ČSAD JIHOTRANS a.s. České Budějovice, oba subjekty mají nyní 50% podíl na vlastnictví.

STTRANS působí na trhu relativně krátce, ale i přesto se dokáže vyrovnat nejúspěšnějším firmám v oboru. Má totiž velikou výhodu, že může od společnosti JIHOTRANS čerpat dlouholeté zkušenosti a osvědčené know how. JIHOTRANS za léta své působnosti může nabídnout dobře propracovanou a zavedenou podnikovou kulturu a zároveň disponuje kvalitní základnou lidských zdrojů, zejména manažerů a to v oblasti obchodní, finanční i technické. Navíc název společnosti je v kraji natolik dobře zaveden, že představuje jistou konkurenční výhodu a znamená také záruku kvality, z čehož může STTRANS profitovat. ČSAD STTRANS je také členem podnikatelského uskupení JIHOTRANS GROUP. Mezi další významné členy patří ČSAD JIHOTRANS, ČSAD JAVORIV a JWE. Tito silní akcionáři spolu tvoří jedinečnou konkurenceschopnou skupinu, které se naskytují nové možnosti.

4.1.2. Poskytované služby

ČSAD STTRANS je nejvíce známá jako tradiční poskytovatel osobní veřejné linkové a zájezdové dopravy tuzemské i zahraniční a provozování nákladní dopravy tuzemské a zahraniční, ale zajišťuje také zprostředkování služeb cestovního ruchu, provozování spediční kanceláře, provádění oprav a údržby dopravních prostředků, prodej pohonných hmot a pneu, autorizovaný servis MAN a mytí vozidel a mnoho dalších doplňkových služeb. JIHOTRANS navíc nabízí celní služby nebo tuzemskou a mezinárodní přepravu kusových zásilek v systému RADIÁLKA SBS - TEX.

Mezinárodní nákladní doprava je nejčastěji směřována do Německa, Velké Británie, Itálie a Španělska. K tomuto účelu jsou používány tyto dopravní prostředky:

- Nákladní automobil 100 CBM o délce 13,6 m, šířce 2,5 m a výšce 3 m, 24 000 kg, uveze až 34 europalet – 24 000 kg.
- Nákladní automobil 120 CBM – délka 7,8 + 7,8 m při připojení 2 přívěsů, šířka 2,5 m, výška 3 m, maximální nosnost činí 24 500 kg, tj. 38 europalet
- Nákladní automobil MAN lze naložit až 3 000 kg, 15 europaletami. Automobil je dlouhý 6,4 m, široký 2,5 m a vysoký 2,5 m.

Vozový park tvoří ještě 2 typy automobilů, které už nejsou pro účely mezinárodní dopravy vhodné. Jsou to Hyundai H-1 SRNE s nosností 1 905 kg a Renault Master, který uveze náklad o hmotnosti až 2 220 kg.

V oblasti opravárenství STTRANS poskytuje odborný kompletní servis pro motoristy. Škála prováděných činností je dosti široká, proto je důležité zajistit kvalifikovaný personál. Tím samozřejmě firma disponuje a je vyhlášeným poskytovatelem opravárenských služeb v širokém okolí. Vynikající kvality je dosahováno rovněž díky technické vybavenosti na vysoké úrovni.

4.1.3. Základní charakteristiky

Společnost ČSAD STTRANS má v současné době 171 zaměstnanců, z toho jsou 4 zaměstnanci ve vedení společnosti a 44 řidičů, kteří za rok 2008 ujeli více jak 8 milionů kilometrů. Vozový park nyní tvoří celkem 92 vozidel. Za rok 2008 společnost vlastnila aktiva ve výši přes 130 milionů Kč a úhrn vlastního kapitálu činil více jak 58 milionů Kč. Na mzdách bylo vyplaceno celkem 37,2 milionů Kč a osobní celkové náklady včetně plateb na sociální a zdravotní pojištění činily přes 51 milionů Kč. Společnost dosáhla výnosů 215 milionů Kč a čistý zisk byl téměř 7 milionů Kč.

Většina zisku byla převedena na účet nerozděleného zisku minulých let, část byla dle stanov přidělena do sociálního fondu a 600 000 Kč bylo rozděleno mezi akcionáře. Tento postup svědčí o tom, že se firma nepotýká s vážnějšími existenčními problémy, ale úspěšně profituje.

ČSAD STTRANS je uspořádána divizionální organizační strukturou. Celkem ji tvoří čtyři samostatné divize a jsou jimi divize správy, divize nákladní dopravy, divize osobní dopravy a divize služeb. V čele společnosti je ředitel Ing. Vladimír Warisch.

4.1.4. Politika jakosti

Společnost si uvědomuje, že v dnešním rychle se rozvíjejícím konkurenčním prostředí je potřeba začlenit do politiky podnikání také systémy jakosti. Zároveň si je vědoma dopadů na životní prostředí, kterých se při podnikání dopouští. Proto má zavedené systémy jakosti pro trvalé zvyšování kvality podle norem ČSN EN ISO 9001. Později získala certifikát pro zlepšení systému environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001 a nově se řídí také normami ČSN EN ISO 22000 pro zkvalitnění systému managementu bezpečnosti potravin.

Společnost se veřejně zavazuje, že bude usilovat o minimalizaci znečištění přírody svými dopravními prostředky a zároveň bude vyvíjet úsilí k neustálému zlepšování stavu životního prostředí. Aby těchto cílů mohlo být dosaženo, musí být s environmentální politikou seznámeni všichni zaměstnanci i obchodní partneři. Důraz je rovněž kladen na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, neustálé vzdělávání zaměstnanců, zlepšování vztahů nejen se zaměstnanci ale i s dodavateli, odběrateli, zákazníky, státní správou a veřejností, tak aby bylo dosaženo maximální spokojenosti všech zainteresovaných stran. Cílem společnosti je vytvářet dostatečné zdroje pro rozvíjení systémů jakosti, zabezpečení ochrany a rozvoj zaměstnanců a zlepšování kvality životního prostředí. Podnikání v oboru dopravy si navíc vyžaduje neustálé sledování právních předpisů a jejich důsledné plnění. Není opomíjena ani stránka motivace zaměstnanců. Pro řidiče je vyhlášena soutěž o nejlepšího řidiče s názvem „Jízda bez nehod“. Jde o to, kdo ujede nejvíce kilometrů bez dopravní nehody. Výsledky jsou vyhodnocovány každý měsíc a jsou oceněni ti, kteří ujedou bez nehod alespoň 250 000 kilometrů.

4.2. Přeprava zboží a úkoly řidičů dopravních prostředků

Většina přeprav společnosti je realizována do zahraničí. Mnoho zákazníků si nechá ze zahraničí dovézt suroviny nebo komponenty a potom zpět posílá své výrobky. Ale jsou i tací, kteří využívají pouze jednosměrnou dopravu. Pak vzniká prostor pro práci dispečerky, která musí sehnat jinou zakázku, aby byl dopravní prostředek vytížen. Ten pojedje zpět do České republiky nebo zůstane v zahraničí. Dispečerka musí vyhodnotit, zda je reálné dopravu uskutečnit s ohledem na dodržování přestávek řidičů. Cestu zpět vytěžuje požadavkem stálého zákazníka nebo najde jednorázovou přepravu. 90 % přeprav tvoří stálí smluvní zákazníci. Některé se pravidelně opakují a dispečerky s tím nemají tolik práce a můžou se věnovat jiným činnostem. Např. kontrolují řidiče na cestě nebo zajišťují vytížení pro nevyužitá kamiony.

4.2.1. Způsob získávání zakázek

Jak již bylo zmíněno, většina zakázek je sjednávána na základě smlouvy. Hodně smluv je dlouhodobých, některé jsou jednorázové. Smlouvy zpravidla uzavírá vedoucí divize, zejména ty dlouhodobého charakteru. Jednorázové smlouvy může uzavřít i hlavní dispečerka, která zastupuje vedoucího divize v jeho nepřítomnosti. Musí si být však jistá, že bude možné splnit požadavky uvedené ve smlouvě. V jednorázové smlouvě často bývá uveden i termín přepravy, u dlouhodobých smluv se termíny domlouvají dle aktuálních požadavků zákazníka. Firma tedy kontaktuje přímo dispečerku dle potřeby. Je samozřejmostí, že dlouhodobé kontrakty budou mít přednost před těmi krátkodobějšími nebo dokonce jednorázovými a stálý spolehlivý zákazník je důležitější než nový. Někdy se však stane, že některý stálý zákazník požaduje mimořádnou přepravu, na kterou bude potřeba více kamionů než obvykle. Pak musí dispečerka jednat, zjistit všechny potřebné okolnosti a situaci vyřešit. Často se stává, že zákazník společnosti zadá rozmezí, ve kterém má být přeprava zajištěna, takže má dispečerka prostor pro improvizaci, a zakázky lze vyřídit všechny postupně. Pokud přece jen bylo málo kamionů, může dispečerka požádat o pomoc mateřskou společnost JIHOTRANS, která disponuje více kamiony. Stane-li se, že kamionů je dostatek, ale například někteří řidiči onemocní nebo musí povinně odpočívat, pak jsou povoláni řidiči v záloze, kteří jsou připraveni kdykoliv vypomoci. O řešení konkrétní situace musí

rozhodnout hlavní dispečerka, která za to nese zodpovědnost. V případě nejasností nebo nerozhodnosti se může poradit s vedoucím divize.

4.2.2. Obecné požadavky na řidiče nákladního automobilu

Obecnými povinnostmi řidiče nákladní dopravy je vykonávání práce dle uzavřené pracovní smlouvy, dodržování kázně, předpisů a pokynů od svých nadřízených, pracovat svědomitě podle svých znalostí a schopností. Řidič odpovídá za včasné a co nejhospodárnější plnění všech svých povinností a za škodu, kterou způsobí svým zaviněním společnosti nebo svým spolupracovníkům. V případě zavinění poškození majetku společnosti je řidič povinen uhradit způsobenou škodu. Hrozí-li škoda, upozorní neprodleně dispečerku nebo jiného nadřízeného a spolupracuje na odvrácení škody. Je povinen řádně hospodařit s majetkem společnosti a dbát na jeho co nejúčelnější využití. Tato povinnost se týká zejména péče o technický stav vozidel, hospodárnou jízdu a úsporu nákladů na provoz vozidel. Musí dodržovat pracovní postupy a zásady bezpečné práce při údržbě a opravách, to se týká především drobných oprav na trase. Firma klade zvláštní důraz na řádné podložení vozidla při jeho zvedání zvedákem (týká se opravy pod vozem nebo výměny kola) a na zajištění stojícího vozidla zakládacím klínem. Řidič je povinen řádně zacházet s devizovými prostředky společnosti, ochraňovat obchodní tajemství, seznámit se s pracovní dobou dispečinku a zúčastnit se všech školení předepsaných pro řidiče platnou legislativou nebo nařízených vedením společnosti. Samozřejmostí je zákaz požívání alkoholu, drog a jiných toxických látek před začátkem pracovní doby a v jejím průběhu. Zaměstnanci mohou být podrobeni namátkové kontrole, tj. dechové zkoušce.

Doklady nutné k vykonávání profese řidiče nákladního automobilu:

- platný řidičský průkaz
- profesní osvědčení způsobilosti řidiče
- kotouče tachografu za uplynulých 7 dnů

Pro mezinárodní dopravu navíc:

- platný občanský průkaz, případně pas
- platné vízum a platný mezinárodní řidičský průkaz, jsou-li vyžadovány
- cestovní pojištění řidiče pro cesty do zahraničí
- tiskopis „Vyúčtování cesty do zahraničí“

- pokyny dispečera, které dostane osobně v písemné podobě nebo formou SMS zprávy, je-li na cestě

Pracovní doba řidiče je nepravidelná a je stanovena podle Zákoníku práce, platné kolektivní smlouvy a Evropské dohody o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (AETR). Pracovní doba je plně přizpůsobena potřebám zákazníků, ovšem nesmí překročit 56 hodin řízení za týden nebo 90 hodin za čtrnáct dní. Dodržování pravidel dle AETR hlídají dispečerky, které musí ještě před započítáním přepravy zhodnotit, jestli řidič bude moci dodržovat přestávky ve stanovených intervalech.

Vzhledem k nutné kontrole vozidla před výjezdem musí přijít řidič k vozidlu v určitém časovém předstihu tak, aby měl na tuto kontrolu dostatek času. Stejně tak po ukončení přepravního výkonu musí vozidlo zkontrolovat, provést denní ošetření, případně zajistit opravu. Vozidlo musí být po odstavení připraveno k provedení další přepravy.

Do osobního kontaktu se zákazníkem se většinou jako první dostává řidič, ten se tak stává reprezentantem dopravní společnosti. Svou profesi musí vykonávat s vědomím, že bez zákazníka ztrácí jeho činnost smysl. Pokud se naskytne při cestě k zákazníkovi nějaký problém, pak firma od řidiče očekává, že zapojí své organizační schopnosti a defekt vyřeší, jak nejlépe bude umět. Prvotní zůstává, aby zákazník neměl důvod vyhledávat jiného dopravce a jako zákazník se vracel, samozřejmostí je zachování služebního tajemství. Dobrý dojem vždy vytváří upravenost a vstřícné jednání. V žádném případě nesmí řidič přenášet své problémy na zákazníka.

Zaškolení řidiče

Při přijímání nového řidiče, musí firma zajistit důkladné proškolení. Zpočátku je řidič přidělen zkušenému řidiči, který ho seznámí se všemi důležitými povinnostmi, jakými jsou:

- obsluha daného typu vozidla
- seznámení se všemi doklady, které musí mít ve vozidle
- vysvětlení správného a úplného vyplnění dokladů
- zaškolení způsobu tankování nafty u čerpacích stanic
- seznámení s postupem při jednání s provozním mistrem ohledně technického stavu vozidla

- seznámení s pravidly odstavení vozu a parkování na určených místech
- obsluha tachografu

Společnost klade důraz na seznámení pracovníka s prostředím a ostatními zaměstnanci na jednotlivých pracovištích, kde se bude v rámci svých pracovních povinností pohybovat. Po skončení zácviku je sepsán „Záznam o zácviku řidiče“, který je uložen na personálním oddělení.

Provozní mistr přidělí řidiči po zácviku vozidlo. Řidič musí provést kontrolu, zda je vozidlo vybaveno předepsanými doklady, kterými jsou:

- platné osvědčení o technickém průkazu pro motorové a případně přípojné vozidlo
- protokol o technické prohlídce silničního vozidla
- doklad o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla
- protokol o měření emisí vozidla se vznětovým motorem
- doklad o zkoušce tachografu
- nové kotouče do tachografu
- platné dálniční známky
- tankovací karty pro čerpání pohonných hmot
- tankovací list spotřeby paliva
- koncesní listina
- záznam o provozu vozidla
- formulář Záznam o dopravní nehodě

Pro mezinárodní dopravu navíc:

- doklad o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla v zahraničí (zelená karta)
- přenosná karta Cestovní pojištění – na léčebné výlohy v zahraničí
- osvědčení TIR
- doklady o bezpečném a ekologickém vozidle a přívěsu nebo návěsu
- přepravní povolení pro jednotlivé země, je-li vyžadováno
- dálniční platební karty nebo jiné formy zaplacení jednotlivých dálničních a silničních poplatků

Svůj souhlas s přítomností předepsaných dokladů vyjádří řidič podpisem v Záznamu o provozu vozidla, současně tím potvrzuje, že byl seznámen s obsluhou vozidla. Podpisem na „Kartě vybavení vozidla“ stvrzuje, že převzal náradí a další pomůcky. Při dočasném, krátkodobém, střídání řidičů na vozidle potvrzují předávající a přebírající řidič předání a převzetí vozidla včetně dokladů a veškerého povinného vybavení svými

podpisy na Záznamu o provozu vozidla. Při střídání řidičů mimo sídlo společnosti, se předává vozidlo v čistém stavu, s doplněnými pohonnými hmotami a po dohodě s dispečerem.

Údržbu svěřeného vozidla provádí řidič podle metodického pokynu „Provádění denního ošetření a denní kontroly vozidel“, návodu výrobce a pokynů provozního mistra. Zjistí-li během údržby nebo kontroly vozidla závadu, kterou není schopen odstranit, informuje ihned provozního mistra, který rozhodne o způsobu opravy. Pokud dojde k opotřebením pneumatik na stanovenou úroveň, nebo k jejímu poškození, vyhledá opět provozního mistra, který určí, zda bude pneumatika vyměněna a jak s ní bude naloženo dále.

4.2.3. Proces přepravy zboží

Začátek pracovní doby řidiče je určen vždy individuálně dispečerem. Není-li nástup na pracoviště určen, je stanoven na šestou hodinu ranní, kdy se musí řidič ohlásit u dispečera. Takto se to praktikuje hlavně v pondělí, kdy většina řidičů nastupuje po volném víkendu do práce. Zde si vyzvednou Záznam o provozu vozidla a ostatní potřebné dokumenty k provedení přepravy dle dispozic provozního mistra a dispečera. Přeprava začíná již převzetím příkazu od dispečera a probíhá dle stanovených pokynů. Řidič nákladního automobilu musí být neustále v kontaktu s dispečerkami, aby věděl, jaké úkoly má plnit. Pokud nedostane rozpis prací na celou pracovní dobu hned na dispečinku, je během cesty informován o trase, kterou pojedí po splnění prvního úkolu, tak aby byl vytížen, a nedocházelo k finančním ztrátám pro podnik. Toto se týká hlavně cest do zahraničí, kdy je řidič daleko od firmy a nemůže si dokument vyzvednout osobně. Samozřejmě, že všichni řidiči nejezdí dlouhé trasy, ale někteří se pohybují po České republice, takže se mohou každý den osobně hlásit na dispečinku.

Po převzetí dokladů a pracovních pokynů, provede řidič kontrolu úplnosti vybavení a dokumentů, technického stavu vozidla, množství pohonných hmot v nádrži a ložného prostoru. Poté vyjede na předepsanou cestu.

Důležité je přepravit zboží bez zbytečného zdržení, nejkratší nebo nejvýhodnější trasou a při nejnižších nákladech. To znamená, že by řidič neměl zbytečně plýtvat naftou, dbát pokynů bezpečnosti práce, aby nevznikly škody, zvážit nutnost opravy na cestě nebo ve firmě apod. Vozidlo musí být přistaveno k nakládce na místo a v termínu dohodnutém s odesílatelem nebo uvedeném v objednávce. Při nakládce vždy řidič řádně kontroluje množství, stav, uložení nákladu a zabezpečí naložení a upevnění

nákladu. Po naložení by měl řidič vždy provést kontrolní vážení, aby si byl jist, že v případě namátkové kontroly nebude pokutován. Naložení zboží si nechá potvrdit do nákladního listu. Pokud zjistí nějaké nesrovnalosti, po dohodě se zákazníkem je zapíše do mezinárodního nákladního listu a informuje o tom dispečera. Po naložení si vyžádá všechny doklady nutné k přepravě a nechá si je řádně potvrdit včetně Záznamu o provozu vozidla. Během jízdy musí řidič pravidelně kontrolovat upevnění nákladu. Zároveň průběžně informuje dispečera o průběhu přepravy, obzvláště pokud hrozí, že dojde k nedodržení termínu nakládky nebo vykládky.

Při vykládce zboží musí být řidič osobně přítomen, aby zkontroloval stav vyloženého zboží. Předání zásilky příjemci je ukončeno okamžikem podpisu příjemcem na mezinárodním nákladním listě, případně na Záznamu o provozu vozidla u tuzemské přepravy. Příjemce může na nákladní list poznamenat své výhrady k počtu kusů nebo stavu obalu a řidič k tomu připojí své vyjádření.

Poslední den v měsíci vždy řidič uzavře Záznam o provozu vozidla a tankovací kartu, i když je toto v průběhu přepravy a začne nové pro další měsíc.

4.3. Analýza činnosti dispečera

Dispečerka se zjednodušeně stará o to, aby proces přepravy úspěšně proběhl ke spokojenosti zákazníka. K dosažení tohoto cíle je nutná úzká spolupráce s provozním mistrem a řidičem, v některých případech i s vedoucím divize. Dispečer musí neustále získávat průběžné informace o přepravě a na základě toho operativně postupovat.

Společnost ČSAD STTRANS zaměstnává celkem tři dispečerky, které řídí 37 řidičů nákladních automobilů. Dispečerky nemají přiřazené konkrétní dopravní prostředky, tak aby každá dlouhodobě řídila své řidiče, ale v podstatě společnými silami všechny řídí všech 37 řidičů najednou. Toto je možné, protože dispečerky mají propojené počítače, navíc sedí v jedné kanceláři a neustále mezi sebou komunikují. Kromě řízení kamionů mají mezi sebou rozdělené další činnosti, které s tím souvisejí.

V jedné kanceláři sedí dispečerky a vedoucí divize. Každý má vymezené své činnosti, aby byl ve firmě pořádek, a byla stanovena určitá zodpovědnost. Ovšem všichni musí umět všechny činnosti ostatních kolegů, aby se mohli vzájemně zastoupit v případě dovolené nebo nemoci. Každý má určitou pozici v organizační struktuře společnosti a vzájemně se zastupují podle svého postavení. Dispečerka zodpovídá za chyby vzniklé jejím špatným jednáním nebo rozhodnutím. Dále má hmotnou zodpovědnost za nakládání s valutami, které vyplácí řidičům na cesty. Obecně lze říci, že vzniká málo provinění ze strany dispečerky. Nesoulad mezi plánem a skutečností nejčastěji způsobí zavinění třetí osoby nebo nepředvídaná situace, řidič se chyb dopouští také minimálně.

4.3.1. Způsob získávání zákazníků

Za získávání zákazníků zodpovídá především vedoucí divize. Dispečer pak obstarává hlavně jednorázové zakázky, např. na vytížení volného kamionu. Prvním krokem k uzavření objednávky je vypracování cenové nabídky. Tu zpracovává vedoucí divize nebo dispečerka, záleží na důležitosti kontraktu.

a) Aktivní vyhledávání zákazníků

Společnost má v současné době uspokojující počet zákazníků. Nárůst zákazníků by vyžadoval větší potřebu dopravních prostředků i lidských zdrojů. Dalo by se

řící, že jejím hlavním „konkurentem“ je dceřiná společnost JIHOTRANS, které však nemůže konkurovat. I přesto má však mnoho místních konkurentů, o jejichž zákazníky může firma usilovat. Asi by se vyplatilo pokoušet se o významnější klienty, kteří budou mít pravidelnou poptávku. Navrhuji získat kontakt na potenciálního zákazníka a domluvit si s ním rovnou schůzku, při které lze projednat více informací, nebo nejprve poslat poštou nebo emailem informační materiály, které by měly zákazníka zaujmout a vybízet ho ke zjišťování bližších informací. Pak vzniká prostor pro zlomení zákazníka. Myslím si, že společnost má silnou tradici a nabízí kvalitní služby také díky využívání systémů jakosti. Jedinou nevýhodu může představovat omezený vozový park, který není přizpůsoben k přepravě zboží každé povahy, např. kapaliny, sypké suroviny nebo nadměrný náklad.

b) Potenciální zákazník se sám zajímá o služby společnosti

Nový zákazník si sám vyhledává informace o alternativním poskytovateli služeb nebo získá kladné reference od jiného subjektu. Pak kontaktuje zástupce firmy a zjistí si vše potřebné, co je pro něj rozhodující. Dle důležitosti zákazníka s ním pak dále komunikuje vedoucí divize nebo hlavní dispečerka. Pokud má zákazník konkrétní požadavek a chce vyzkoušet služby STTRANSu, je mu vypracována cenová nabídka, která obsahuje předepsané náležitosti:

- identifikační údaje zákazníka a ČSAD STTRANS
- předmět služby – povaha zboží
- termín realizace
- cena za poskytnutou službu a platební podmínky
- způsob pojištění
- požadovaný stupeň jakosti
- další doklady dle požadavku zadavatele, např. návrh smlouvy, doklady o způsobilosti, doplňkové služby

Vedoucí divize předá potenciálnímu zákazníkovi hotovou nabídku. Pokud zákazník souhlasí s podmínkami, zapíše jej dispečerka nebo vedoucí divize do databáze všech zákazníků. Pokud je zákazník spokojen a po realizaci se přesvědčí o kvalitách služeb, může se vracet pravidelně nebo dokonce uzavře smlouvu o dlouhodobé spolupráci. V případě, že se nepodaří zadavatele

přesvědčit ke spolupráci, vedení společnosti vyšetří příčiny neúspěchu a navrhne nápravná opatření k získání zákazníka.

c) Hledání zakázek na internetu

Když dispečerka rozdělí na kamiony přepravu všech sjednaných zakázek a má ještě volné kapacity, pak hledá jednorázové zakázky na internetu. Moderním a pohodlným způsobem získávání zákazníků je pomocí systému Raal Trans. Nevýhodou může být jednorázovost spolupráce, ale na druhou stranu se naskytuje více příležitostí. V systému je registrováno více než 12 000 uživatelů, kteří nabízejí denně cca 60 000 nabídek ke spolupráci. Raal Trans je spediční databanka, která umožňuje registrovaným dopravním firmám, aby si vyhledaly poptávku po jejich službách. Většinou se jedná pouze o jednosměrné přepravy, proto je vhodné využít spolupráci pro vytížení dopravních prostředků, které vezou náklad na stanovené místo a cestou zpět by jely bez nákladu. Pak dispečerka vyhledá v databance nejbližší místo nakládky, zkontroluje, zda vozidlo na cestě splňuje definované požadavky, a řidiče tam nasměruje.

4.3.2. Postup vyřízení objednávky

Na základě požadavku zákazníka dispečerka prověří, zda může zakázku přijmout, dále jestli je v daný termín volný dopravní prostředek požadované velikosti, řidič bude odpočínatý po přestávce nebo lze náklad převézt s ohledem na jeho povahu. Hlavní dispečerka potvrdí přijetí objednávky a zakázku přiřadí vhodnému řidiči, který bude mít volno. Další dispečerka zapíše objednávku do interního systému, kde můžou všechny dispečerky i vedoucí divize vidět seznam všech zakázek. Zakázka zapsaná v interním systému je podkladem pro fakturaci. Objednávka musí obsahovat předepsané náležitosti:

- číslo objednávky
- základní údaje dopravce a odběratele, tj. obchodní název, sídlo, zastoupený, IČO, DIČ, spisová značka zapsaná v obchodním rejstříku, číslo účtu
- předmět dodávky
- množství
- způsob balení
- sjednaná cena
- termín přistavení vozidla

- razítko a podpis

Na základě objednávky vyplní druhá dispečerka knihu jízd, tu předá řidiči, který pak do ní zapisuje časy přestávek. Podrobnosti o přepravě řidič obdrží osobně, formou SMS zprávy nebo digitálně přes satelit.

Pokud během již započaté přepravy zboží zákazník požaduje nějaké změny, vždy musí dispečerka vystavit novou objednávku a nechat si ji od zákazníka podepsat. Nelze provádět nepotvrzené změny.

Následuje přezkoumání, zda je možné přepravu realizovat. Dispečerka vyplní kontrolní list, kde musí být uvedené všechny potřebné údaje, které jasně definují požadovanou službu:

- místo určení
- termín nakládky
- místo nakládky
- termín vykládky
- druh, množství a způsob balení zásilky – nutno rozlišovat přepravu bezpečného a nebezpečného zboží

Dále kontrolní list obsahuje potvrzení, že existuje volná kapacita pro zajištění definovaných požadavků, případná definice zvláštních požadavků na vybavení vozidla (např. upínací prostředky, zkazitelné zboží), požadavků na jakost provedení služby, schopnost splnit požadavky zákazníka, zajištění ochrany zboží svěřeného zákazníkem při přepravě, souhlas zákazníka s cenovou relací. Potom je nutná kontrola úplnosti objednávky. Sleduje se správnost po formální stránce (identifikační údaje zákazníka, podpis a datum), správnost definice a dokumentace všech požadavků (přeprava bezpečného a nebezpečného zboží, množství, způsob balení, termíny), přezkoumání definovaných požadavků podle vyplněného kontrolního listu.

4.3.3. Činnosti dispečerky spojené s přepravou zboží

Následuje zpracování návrhu smlouvy, přezkoumání objednávky a podpis smlouvy. Potom už dispečerce nic nebrání, aby začala plánovat, připravovat a fakticky provádět přepravu. Na základě plánu jízd vytiskne Záznam o provozu vozidla, který společně s objednávkou, mezinárodním nákladním listem, dodací list, pokyny a případně dalšími dokumenty předá řidiči s upozorněním na výjimečná specifika. Ještě před vysláním řidiče na cestu musí dispečerka zkontrolovat předchozí výkon řidiče,

tedy kde se bude v dané chvíli nacházet, dostatečné finanční zajištění na cestu, možnost čerpání pohonných hmot a technickou způsobilost vozidla. V případě, že řidič se právě nachází na cestě, dispečer informuje řidiče nejčastěji mobilním telefonem SMS zprávou nebo si pokyny může vytisknout z digitálního tachografu. Řidič musí být v neustálém kontaktu s dispečerkami, proto je vybaven mobilním telefonem. V případě, že by jím vybaven nebyl, hlásí se na dispečink v pravidelných intervalech, zejména po vyložení zásilky, při dopravní nehodě, závadě na vozidle nebo pokud se naskytne nepředvídaná překážka, a dispečerka rozhodne o vhodném řešení a zajistí vše potřebné. Dispečerky společně s vedoucími divize využívají veškeré možnosti k uspokojování požadavků zákazníka. Výjimkou jsou požadavky, při kterých by mohlo dojít k porušení bezpečnostních předpisů, ublížení na zdraví, poškození dopravních prostředků a jiného majetku.

Úkol končí tím, že řidič předá zásilku, a dostane podpis na potřebné dokumenty. Následně se řidič vrací zpět na parkoviště firmy, anebo dostane další úkol a jede naložit další zboží. Všechny dokumenty pak odevzdá na dispečinku a podá ústní zprávu o průběhu cesty. Hlásí všechny nepředvídané okamžiky, které se mu při cestě přihodily, a použití výbavy lékárničky, hasičského přístroje, rezervy apod. Zároveň upozorní na případné stížnosti a připomínky zákazníka, které napsal do Záznamu o provozu vozidla do kolonky Ostatní záznamy. Dispečer stížnost zaznamená do Knihy kontrol a neshod a následně ji musí řešit společně s vedením. Postupuje se podle interní směrnice „Řízení neshod, nápravná a preventivní opatření“. Také se řeší zápisy o poškození zboží. Je-li vina na straně řidiče, který nejčastěji nedodrží požadavky na zabezpečení zásilky, nese za to odpovídající následky. Nakonec dispečerka provede fakturaci provedené práce. Výstupem by měl být spokojený zákazník, který bude rád využívat služeb ČSAD STTRANS i nadále.

4.3.4. Činnosti po skončení přepravy

Společnost STTRANS provádí průzkumy, jimiž sledují spokojenost případně nespokojenost zákazníků, aby mohla provést nápravná opatření, a zákazník nepřestal služeb firmy využívat. Hodnocení jakosti poskytovaných služeb provádí dispečerky:

- Formou dotazníků – provádí ji alespoň jednou ročně u vybraných rozhodujících zákazníků. Dotazník obsahuje otázky týkající se ceny, komunikace s dispečinkem, chování řidičů, fakturace, vyřizování reklamací, srovnání s konkurencí, výhod STTRANSU, vozového parku, reference firmy

nebo nejdůležitějších problémů s firmou. Vracené vyplněné dotazníky vyhodnocuje společně s vedoucím divize. Výsledky jsou projednávány na radě jakosti.

- Přijímáním a projednáváním podnětů zákazníků nebo dodavatelů podle směrnice „Komunikace v ČSAD STTRANS při zajišťování systému jakosti a systému environmentálního řízení“.
- Přijímáním a řešením individuálních stížností

Po skončení definovaného procesu, tedy po dovezení zboží na stanovené místo, dispečer vyplňuje Záznam o provozu vozidla, Záznam o výkonu vozidla z kontrolního zařízení, mezinárodní nákladní list nebo dodací list a celní dokumenty. Dále sleduje klíčové parametry dodržení termínu, porovnání nákladů a výnosů, dodržení bezpečnosti silničního provozu, škodovost, reklamace a spotřebované zdroje.

4.3.5. Kontrolní procesy

Ve společnosti se nezanedbává ani pravidelná kontrola, kterou provádí vždy několik pracovníků. Každý se zaměřuje na ty části, jež může provést ze své pozice a s disponibilními zdroji. Vždy se porovnávají skutečnosti uvedené v objednávce a v knize jízd. Některé kontroly může provádět průběžně během přepravy pomocí satelitu. Dispečerka je pověřena kontrolami:

1) v místě nakládky

- dodržení doby přistavení vozidla
- vybavení řidiče potřebnými doklady
- způsob nakládky a uložení nákladu na vozidle s přihlédnutím k povaze zásilky
- jednání a vystupování řidiče, čistota vozidla – toto nelze kontrolovat přímo, ale zákazník si může stěžovat zápisem do příslušných protokolů

2) v místě vykládky

- dodržení termínu dodání zásilky
- vykládka a předání zásilky včetně vypořádání dokladů
- vystupování řidiče

3) kontrola správnosti Záznamu o provozu vozidla

4) kontrola ostatních přepravních dokladů

5) **dodržování bezpečnosti práce** – týká se bezpečnostních přestávek, denní výkon řidiče a doba odpočinku stanovené zákonem

6) technický stav vozidla a spotřeba pohonných hmot

Zjištěné poznatky z kontrol jsou zaznamenány do Knihy kontrol a neshod. Zde se uvádí datum kontroly, předmět, SPZ vozidla, výsledek a způsob odstranění neshody. Vedoucí divize nebo ředitel společnosti připojují svůj podpis jednou za tři měsíce. Pokud zjistí, že některé neshody se opakují za dané období příliš často, naplánuje a provede nápravná a preventivní opatření. Společnost striktně dodržuje všechny předpisy, také díky zavedení norem ISO si nemůže dovolit hrubé přestupky, proto jsou výsledky kontrol většinou uspokojivé.

4.4. Analýza pohybu dopravních prostředků a jejich výkonů

Dispečerka může v podstatě 24 hodin denně sledovat pohyb všech přidělených dopravních prostředků. Jednak má přímý kontakt s řidičem pomocí mobilního telefonu anebo může v systému Echotrack přes GPS vidět mapu a sleduje, jakou trasu dopravní prostředek již projel, kde se přesně nachází v daném okamžiku, jestli stojí nebo jede, a jakou rychlostí. Takto lze také kontrolovat dodržování času přestávek, prostoje, spotřebu paliva. Může si také nastavit povolené území nebo trasu, po které se smí automobil pohybovat, a pokud vybočí, dispečer je okamžitě informován. Satelit zachytí každé stání, které je delší než cca jednu minutu. Echotrack dále umožňuje i zpětně zobrazit knihu jízd a výkony mohou být vyhodnocovány. Všechny knihy jízd musí být archivovány alespoň tři roky, kdy mohou být prověřeny kontrolním úřadem. Ten sleduje zejména dodržování přestávek, dobu nakládky a vykládky, způsobené škody, komu se fakturovalo a v jaké výši. Kontrolní úřad zajímá, jestli firma chybu zachytila, avšak způsob vyřízení chyby už jí nezajímá.

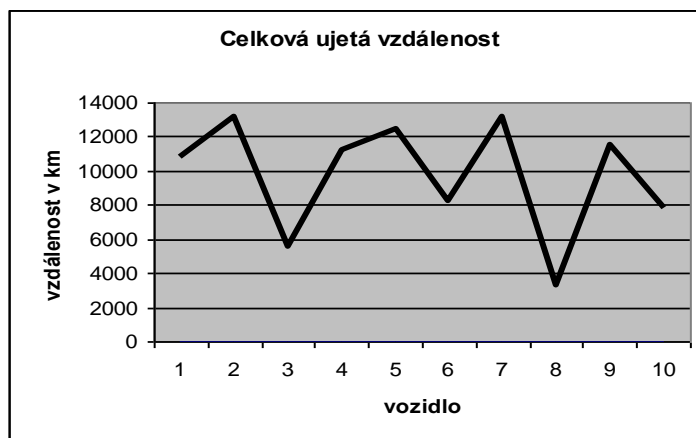
4.4.1. Analýza veličin souvisejících s výkony dopravních prostředků

Při analýze pohybu dopravních prostředků jsem sledovala výkony 10 kamionů, konkrétně se jedná o vozidlo plachtový MAN s hydraulickým zadním čelem, nosnost čela je 1000 kg, nosnost vozidla 3,5 t, celková váha 7,5 t.

Nejprve jsem zkoumala odlišnosti jednotlivých dopravních prostředků z knihy jízd za jeden měsíc. Konkrétně jsem sledovala celkovou ujetou vzdálenost, dobu jízdy a dobu stání, průměrnou rychlost, celkovou spotřebu a průměrnou spotřebu. Údaje jednotlivých vozidel jsou uspořádány v následující tabulce.

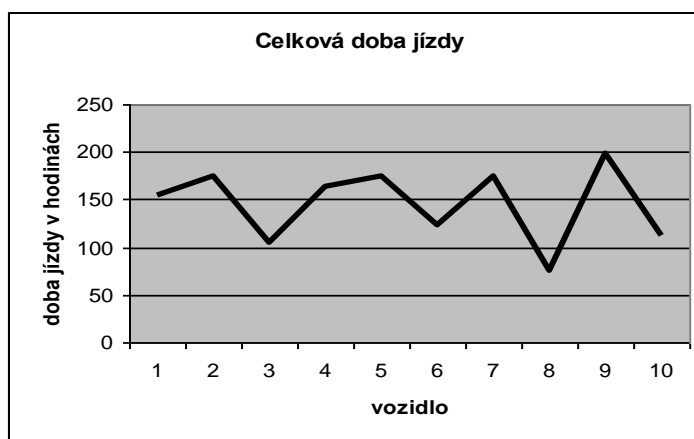
vozidlo		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	průměr
celková vzdálenost	km	10814	13155	5578	11193	12497	8241	13156	3300	11566	7814	9731,4
celková doba jízdy	hod.	155	175	105	163	174	124	175	75	199	113	145,8
celková doba stání	hod.	565	545	639	581	546	595	545	668	603	572	585,9
průměrná rychlost	km/h	69,5	75	53	68,7	71,7	66,3	75,1	43,1	65	61,5	64,89
celková spotřeba	l	3285	3625	742	2904	3824	2596	4128	533	3043	2369	2626,5
průměrná spotřeba	l/100 km	30,4	29,3	19,4	25,9	30,6	31,5	31,4	16,1	27,1	29,3	25,08

Pro lepší přehlednost jsem data zpracovala do grafů.



Vidíme, že řidiči ujedou za měsíc různě dlouhé vzdálenosti. Z těchto dat nelze pozorovat nějaký stálý průměr, kolem kterého by se hodnoty pohybovaly, výkyvy hodnot jsou opravdu velké. Nejméně najel osmý kamion 3300 km, nevíce sedmý 13156 km. Rozdíl tvoří neuvěřitelných 9856 kilometrů. Dá se předpokládat, že kdo ujede méně kilometrů, měl by mít delší dobu stání. Ale o tom se přesvědčíme až později.

Dále z těchto dat můžeme usoudit, že řidiči budou mít různě vysoké platy, protože jsou hodnoceny od kilometru. Jejich plat je tvořen pevným základem a odměnou odvíjející se od počtu ujetých kilometrů. Nevýhodou je, že sám řidič nemůže ovlivnit, na jaké trasy bude poslán. Pokud by záměrně najel více kilometrů, než je potřeba, byl by pokutován. Dalo by se říci, že vyšší platu do jisté míry ovlivňuje dispečerka. Ta řídí 37 – 44 vozidel, mezi které musí rozdělit práci. Asi je těžké při zajišťování bezproblémového chodu přeprav, aby ještě sledovala, jestli všichni řidiči najeli podobný počet kilometrů. Dispečerka musí dopravu plánovat, tak aby řidič jel k nakládce či vykládce, která je mu nejbližší. V této chvíli nelze hlídat počet najetých kilometrů. Ale příležitostí k ovlivnění výše platu je den nástupu řidiče do práce po povinné přestávce. Toto je vhodný okamžik přiřadit řidiče k delší či kratší trase s ohledem na předešlé jízdy. Dobrým stimulem pro řidiče by mohlo být přidělování delších tras těm, kteří se např. minulý týden nebo měsíc dopustili nejméně chyb.

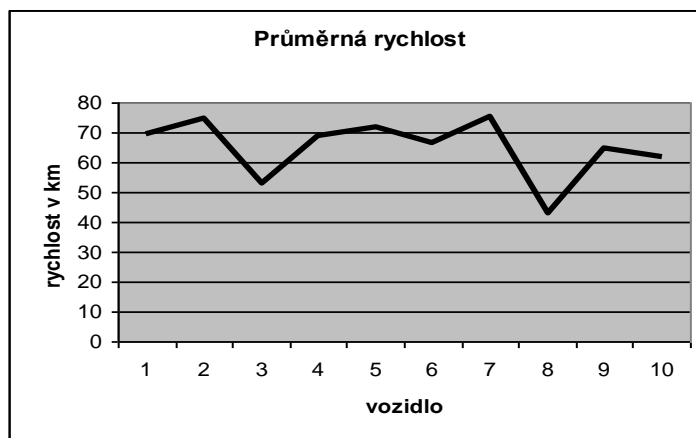


Celková doba jízdy se odvíjí od počtu najetých kilometrů, tyto dvě hodnoty jsou na sobě přímo závislé. Řidiči jedou průměrně 145,8 hodin za měsíc, tj. 6,1 dne. Když bychom tento údaj poměřili s dobou stání, která je průměrně 24,4 dne na kamion, zjistíme, že převážnou část měsíce stráví řidič čekáním nebo na přestávce. To by znamenalo, že firma za dobu stání přichází o určitý zisk. Samozřejmě je nutností přestávky dodržovat, ale nebylo by výhodnější, kdyby v dopravním prostředku jeli dva řidiči, kteří by se mohli střídat? Kamion by tak byl mnohem lépe využit. Zatímco by jeden řidič odpočíval, druhý může pokračovat v trase a dojede tak k zákazníkovi dříve.

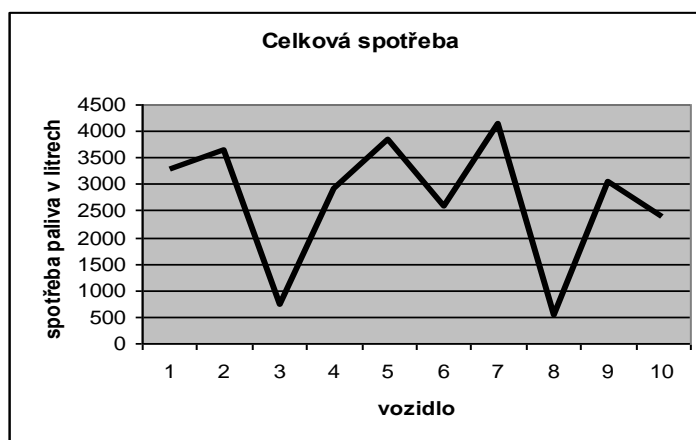


Graf doby stání má zrcadlový tvar než graf počtu ujetých kilometrů a celkové doby jízdy. Je logické, že když vozidlo nejede, tak stojí. Křivka je plošší, můžeme zde sledovat určitý průměr 585,5 hodiny za měsíc. Tady jsme mohli očekávat podobné hodnoty, protože všichni řidiči musí dodržovat pravidelné přestávky podle AETR. Rozdíly v dobách stání jsou dány různými časy nakládek a vykládek, stáním v kolonách apod. Dobu stání nelze nijak rapidně snížit, protože by docházelo k porušení pravidel.

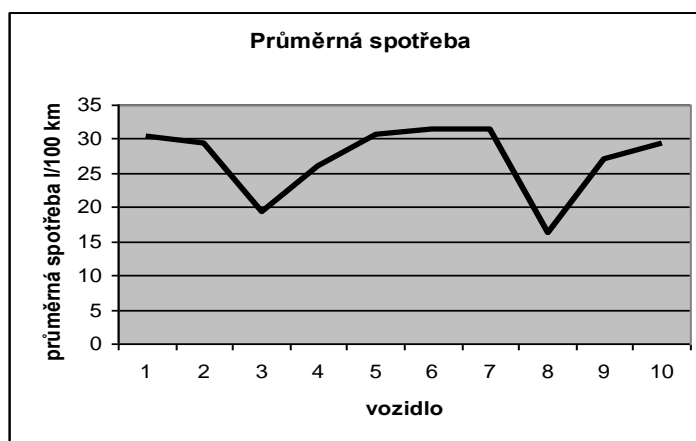
Doba čekání je ovlivněna hlavně vnějšími okolnostmi, které řidič nemůže ovlivnit. V jeho zájmu je pokračovat v jízdě co nejdříve, aby plnil své povinnosti dle plánu.



Průměrná rychlost je opět různá u jednotlivých kamionů. Může velice kolísat podle toho, jestli jede kamion po dálnici nebo komunikacích nižší třídy, jestli jede k cíli daleko bez zastávek, kolik má zastávek, situace na silnicích apod.



Graf celkové spotřeby má podobný tvar jako graf počtu ujetých kilometrů. Je samozřejmé, že ten, kdo najede více kilometrů, bude mít i větší spotřebu nafty. Spotřeba paliva je dispečerkami pozorně sledována, aby se nestalo, že někdo naftu odcizí. Moderní technologie odhalí jakýkoliv mimořádný únik nafty. Při zjištění podezřelého úniku musí být prošetřeno, jestli je to způsobeno vadou vozidla nebo lidským zaviněním. Dispečerka musí nápravná opatření provést ihned po zjištění.



Průměrná spotřeba všech deseti vozidel je 25,08 l/100 km. Většina sledovaných nákladních automobilů se pohybuje kolem tohoto průměru. Ale jsou auta, která extrémně vybočují. Dopravní prostředky 3 a 8 mají extrémně nízkou průměrnou spotřebu v porovnání s ostatními vozidly. Auto 8 má spotřebu jen 16,1 l/100 km, to je dáno tím, že měl mnoho zastávek blízko u sebe, převážně v České republice, a jeho průměrná rychlost byla 43,1 km/hod. Dopravní prostředky s vysokou průměrnou spotřebou nelze označit za neúspěšné, protože spotřeba závisí na mnoho faktorech, např. počasí, hmotnost nákladu, počet přívěsů, možná rychlost jízdy, atd.

4.4.2. Finanční přínosy kamionů pro podnik

Společnost si své konkrétní zakázky pečlivě hlídá, proto mi poskytla pouze část finančních údajů týkajících se zákazníků za jeden měsíc, ale vyjádřila svůj nesouhlas se zveřejňováním konkrétních údajů. Proto data nejsou úplná, ale snad z nich i přesto něco vyčteme. Zpracovala jsem si do tabulky finanční přínosy deseti sledovaných kamionů, abych mohla alespoň sledovat určitou podobnost mezi jednotlivými zakázkami a závislost finančních přínosů na jiných hodnotách.

Cena za objednávky v eurech										
vozidlo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objednávka 1	1480	925	1480	1060	1480	720	1480	1060	1255	695
Objednávka 2	1060	1480	1060	1295	1480	530	1480	530	1060	1215
Objednávka 3	1060	1480	635	665	1480	530	1480	1255	1255	1215
Objednávka 4	1170	1480			1480		1480	530	690	
Objednávka 5	1170	1480			1480		1480	530	1255	
Objednávka 6	1170							530		
součet	7110	6845	3175	3020	7400	1780	7400	4435	5515	3125

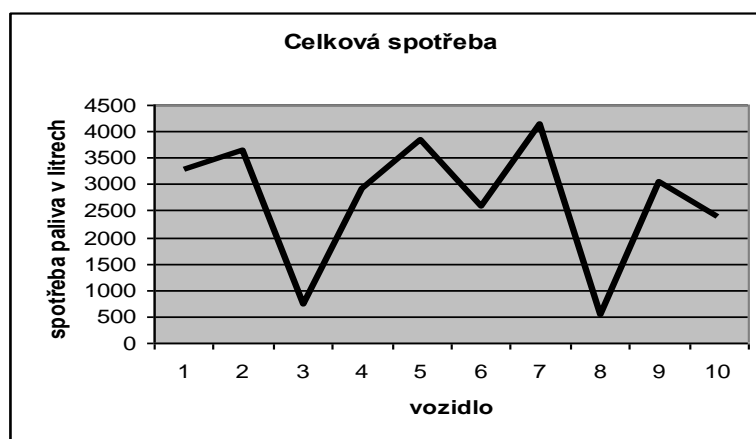
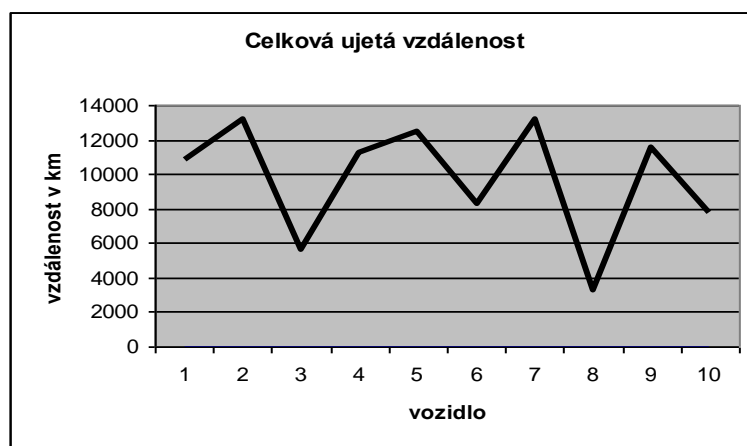
Z dat v tabulce se dozvídáme, že většina zakázek se pravidelně opakuje, dokonce na stejné zakázky většinou jezdí stejní řidiči. To je určitě výhodné v tom, že řidič trasu dobře zná a také ví, jak a s kým má ve firmě jednat. Cena zakázky je řidičovi v podstatě lhostejná, protože výši jeho platu neovlivní. Finanční přínos zakázek je podstatný hlavně pro společnost. Každá zakázka musí přinést nějaký zisk. Ten by měl být zaručen, protože ještě před potvrzením objednávky musí dispečerka provést cenovou kalkulaci, kde spočítá náklady na konkrétní zakázku a připočítá marži. Zisk může klesnout pouze zvýšenými náklady, které si vyžádá nějaká mimořádná situace.

Každý řidič objel různý počet zakázek pro tohoto zákazníka. Přestože nemám k dispozici kompletní seznam zakázek, počet a ceny objednávek by podle dispečerky měli mít nějakou vypovídací hodnotu. Ceny za jednotlivé zakázky se liší, protože jsou rozdíly v přepravovaném množství a druhu nákladu nebo vzdálenosti.

Data z tabulky jsem převedla do grafu, kde jsou dobře vidět odlišnosti ve finančních přínosech pro podnik za jednotlivé kamiony.



Každý kamion firmě vydělává určité peníze. Z tabulky a grafu je patrné, že každý dopravní prostředek přináší rozdílné hodnoty. Vždy by však mělo platit: výnosy jsou větší než náklady. Proto jsem graf finančních přínosů porovнала s grafem celkové ujeté vzdálenosti a průměrné spotřeby. Zde platí, čím více kilometrů dopravní prostředek ujede, tím větší budou náklady na jeho provoz. Pro srovnání přikládám grafy celkové ujeté vzdálenosti a průměrné spotřeby.



Můžeme tady sledovat určitou závislost mezi finančním přínosem a náklady v podobě počtu ujetých kilometrů a celkové spotřeby. Čím více kilometrů ujede dopravní prostředek, tím roste celková spotřeba, a tím větší je finanční přínos z realizovaných zakázek. Ovšem v grafu vidíme, že toto nemusí platit vždy. Například čtvrtý kamion měl druhý nejmenší přínos pro podnik, ale měl poměrně vysokou spotřebu paliva a ujel hodně kilometrů. Toto by se však nemělo stávat často, protože firma zaplatí na mzdě podle ujetých kilometrů, ale finanční přínos ze zakázky je malý.

4.4.3. Způsob hodnocení výkonů

Dispečerky společně s vedoucím divize vyhodnocují jakost přepravy pomocí následujících parametrů:

1) Škodovost

- vyhodnocují se nahlášené škody na přepravovaném zboží z hlediska počtu škod a finanční částky za škody

- výsledky tvoří absolutní počet škod, absolutní škody v Kč, (počet škod na přepravu/počet přeprav celkem) *100, škody v Kč na přepravu/ počet přeprav celkem

2) Reklamace

- porovnání počtu oprávněných reklamací s počtem přeprav, vedoucí divize navíc vede evidenci uplatněných reklamací a z evidence provádí přepočty k provedeným přepravám
- výsledkem je absolutní počet reklamací, (počet reklamací/počet přeprav celkem) *100

3) Bezpečnost silničního provozu

- kontrola předpisu AETR a povolené rychlosti z tachografických kotoučů
- při zjištění nedodržení předpisu AETR zaznamená dispečerka na Záznam o provozu vozidla červeně popis zjištění, příčinu a přijatá opatření
- výstupem je absolutní počet nedodržení AETR, (počet nedodržení/počet přeprav celkem) *100

4) Dodržení termínu nakládky a vykládky

- dispečerka porovnává u každé přepravy termíny na objednávce se záznamy na tachografickém kotouči a mezinárodní nákladní list nebo Záznam o provozu vozidla
- zjištění nedodržení termínů zapíše červeně na Záznam o provozu vozidla, uvede popis zjištění, příčinu a přijatá opatření, při fakturaci se vše převádí ještě do počítače
- měsíčně a čtvrtletně se ukazatel hodnotí jako absolutní počet nedodržení termínů nebo (počet nedodržení/počet přeprav celkem)*100

Vznikne-li škoda během přepravy, musí být určen viník. Způsob vypořádání škody řeší dispečerka tak, aby náhrada představovala pro firmu co nejmenší finanční zátěž. Najde-li dispečerka alternativu, která představuje naprosto minimální ztrátu nebo dokonce žádnou ztrátu tím, že se jí podaří škodu odvrátit, může dostat od firmy zvláštní ohodnocení. Myslím, že by bylo vhodné ohodnotit dispečerku finanční odměnou ve výši ušetřených nákladů.

Výsledky kontrol výkonů dle norem ISO 9001 - 14001

1) Poškození přepravovaného zboží

Měsíc	Poškození přepravovaného zboží			Počet přeprav	
	Počet poškození	V %		nárůst	měsíc
	měsíc	nárůst	měsíc		
Leden	0	0,00%	0,00%	376	376
Únor	1	0,13%	0,27%	747	371
Březen	0	0,09%	0,00%	1168	421
Duben	0	0,07%	0,00%	1530	362
Květen	0	0,05%	0,00%	1934	404
Červen	0	0,04%	0,00%	2331	397
Červenec	0	0,04%	0,00%	2737	406
Srpen	0	0,03%	0,00%	3176	439
Září	1	0,05%	0,24%	3594	418
Říjen	0	0,05%	0,00%	4080	486
Listopad	0	0,05%	0,00%	4405	325
Prosinec	0	0,04%	0,00%	4719	314

Data ohledně poškození zboží během přepravy za jeden rok jsou zpracovány do přehledné tabulky. Poškození jsou opravdu minimální, pouze dvě během roku, což je 0,04 % ze 4719 přeprav za rok. Norma je 0,1 % za rok. K poškození dochází zaviněním řidiče nebo při nehodě. Řidič má povinnost naložené zboží vždy důkladně ukotvit, aby se nepoškodilo. V případě prokázání viny řidičem, za to zodpovídá firma, která škodu strhne svému zaměstnanci a to maximálně ve výši 14ti násobku jeho platu. Každý řidič ve společnosti musí být proti tomuto pojištěn. Firma samotná je proti těmto událostem také pojištěna, aby mohla co nejlépe chránit zájmy svého klienta.

2) Poškození vozidla vinou řidiče

Měsíc	Poškození vozidla řidičem			Počet přeprav	
	Technika	V %		nárůst	měsíc
	měsíc	nárůst	měsíc		
Leden	0	0,00%	0,00%	376	376
Únor	1	0,13%	0,27%	747	371
Březen	0	0,09%	0,00%	1168	421
Duben	0	0,07%	0,00%	1530	362
Květen	0	0,05%	0,00%	1934	404
Červen	0	0,04%	0,00%	2331	397
Červenec	0	0,04%	0,00%	2737	406

Srpen	0	0,03%	0,00%	3176	439
Září	1	0,05%	0,24%	3594	418
Říjen	0	0,05%	0,00%	4080	486
Listopad	0	0,05%	0,00%	4405	325
Prosinec	0	0,04%	0,00%	4719	314

Poškození vozidla vinou zaměstnance je stejné jako u poškození zboží, tj. 0,04 %, což je také v normě. Je patrné, že k poškození zboží došlo současně s poškozením vozidla při nehodě.

3) Nedodržení bezpečnosti práce

Měsíc	Nedodržení bezpečnosti práce			Počet přeprav	
	Počet	V %		nárůst	měsíc
	měsíc	nárůst	měsíc		
Leden	0	0,00%	0,00%	376	376
Únor	1	0,13%	0,27%	747	371
Březen	3	0,34%	0,71%	1168	421
Duben	2	0,39%	0,55%	1530	362
Květen	1	0,36%	0,25%	1934	404
Červen	3	0,43%	0,76%	2331	397
Červenec	3	0,47%	0,74%	2737	406
Srpen	0	0,41%	0,00%	3176	439
Září	0	0,36%	0,00%	3594	418
Říjen	8	0,51%	1,65%	4080	486
Listopad	0	0,51%	0,00%	4405	325
Prosinec	0	0,51%	0,00%	4719	314

K nedodržení bezpečnosti práce patří nejčastěji nedodržení doby jízdy nebo zkrácení přestávky. AETR však definuje výjimky překročení doby jízdy, např. při hledání místa na parkovišti, které je plné a řidič musí jet ještě dále a hledat volné místo k parkování. Toto se však musí projevit na tachografu sníženou rychlostí při projíždění parkovištěm a hledáním volného místa. Porušení bezpečnosti práce zahrnuje také překročení povolené rychlosti.

Nedodržení bezpečnosti práce tvořilo 0,51 % ze všech přeprav, norma je maximálně 0,55 %. Myslím si, že části porušení by šlo zabránit hledáním parkoviště včas nebo hlídáním maximální povolené rychlosti. Ale v některých případech se může společnost vyplatit pravidla porušit, pokud by např. dopravní prostředek díky porušení bezpečnosti dojel k zákazníkovi dříve a nedošlo by ke ztrátě důvěry.

4) Nedodržení termínů nakládky nebo vykládky

Měsíc	Nedodržení termínů			Počet přeprav	
	Počet	Celkem %		nárůst	měsíc
	měsíc	nárůst	měsíc		
Leden	0	0,00%	0,00%	376	376
Únor	0	0,00%	0,00%	747	371
Březen	0	0,00%	0,00%	1168	421
Duben	0	0,00%	0,00%	1530	362
Květen	1	0,05%	0,25%	1934	404
Červen	0	0,04%	0,00%	2331	397
Červenec	0	0,04%	0,00%	2737	406
Srpen	0	0,03%	0,00%	3176	439
Září	0	0,03%	0,00%	3594	418
Říjen	0	0,02%	0,00%	4080	486
Listopad	0	0,02%	0,00%	4405	325
Prosinec	0	0,02%	0,00%	4719	314

Povolená norma v nedodržení termínů nakládky nebo vykládky je 0,1 %. Ve skutečnosti nebyl termín dodržen jednou, což představuje 0,02 % ze všech realizovaných přeprav za rok.

4.5. Návrhy na případná zlepšení

Společnost STTRANS má zavedené standardy ISO a má zavedený svůj systém, který se jí osvědčil, proto jí nelze vytknout nic zásadního. Přesto jsem během své práce zaznamenala několik zlepšení, která by mohla firmě pomoci v dalším rozvoji a lepší práci.

Firma má dobré jméno, ze kterého může dále profitovat. Navrhuji rozšířit působnost z přeprav zboží v kamionech na přepravu surovin nebo kapalin. Znamenalo by to zpočátku zvýšené náklady za nákup speciálních dopravních prostředků, ale věřím, že firma by si brzy našla stálou klientelu a tento krok by se jí vyplatil.

Doporučila bych zaměřit se také na další firmy ze svého okolí, kterým by mohla nabídnout své služby. Několik nových zákazníků by mohlo přinést značný zisk.

Při analýze doby jízdy a stání mě velice překvapilo, že kamion jede pouze 6 celých dní z měsíce a zbytek stráví stáním na nakládce nebo vykládce, čekáním nebo odpočinkem. Myslím, si dopravní prostředek by mohl být využit mnohem lépe, když by byla osádka tvořena dvěma řidiči, kteří by se během přepravy střídali.

Dispečerka by měla více dbát na rovnoměrné rozdělení přeprav mezi řidiče tak, aby najeli podobný počet kilometrů a měli tak srovnatelné platy. Ze současné situace vyplývá, že rozdíly v ujetých kilometrech jsou mezi řidiči ohromné. Případně by mohla řidiče s nejmenším počtem přestupků odměnit přepravami na delší trasy. Ovšem jak vyplývá z hodnocení výkonů, tak k porušení pravidel dochází minimálně.

Nevýhodou je, že dopravní prostředky mohou být na trase 24 hodin denně a v případě problému kontaktují dispečerku, která už nemusí být v práci, ale její povinností je problém vyřešit. Možná by bylo vhodnější, aby vždy jedna pracovnice měla odpolední směnu, které by řidiči mohli volat v případě potřeby. Otázkou zůstává, jestli by byla schopná problém vyřešit, když by nebyla seznámena s dopoledním děním v kanceláři.

Také bych firmě doporučila, aby navázala přátelské vztahy s nějakou konkurenční firmou. Bylo by tak možné přenechávat si mezi sebou jednorázové přepravy, pokud by jedna z firem měla již všechny kamiony obsazené a nějaký zákazník by potřebovat ještě zajistit přepravu. Ovšem tento krok může být velice složitý, protože získání důvěry je dlouhodobou záležitostí.

5. ZÁVĚR

5.1. Závěr

Z analýzy dispečerského řízení mi vyplývá, že práce dispečerky může být velice psychicky náročná. Ve firmě STTRANS jsou tři dispečerky, které řídí společně všechny kamiony najednou. V podstatě je řídí hlavně jedna a ostatní dělají potřebné související činnosti. Některé činnosti nutné k dispečerské koordinaci kamionů vykonává také vedoucí divize. Zdá se to neuvěřitelné, jak může jedna pracovnice mít přehled o všech přepravách, ale tento systém funguje. Dokonce si myslím, že je lepší než ten, kdy si každá dispečerka řídí své přidělené dopravní prostředky. Tam může nastat problém, že dispečerka má již všechny kamiony obsazené, a odmítne nového zákazníka se zájmem o přepravu. Avšak jiná dispečerka by mohla mít ještě volné kapacity, ale obsadí si je jednorázovými zakázkami např. vyhledáním v Raal systému. Základem této koordinace je společná databáze, kde jsou zaznamenány všechny přepravy, a ostatní dispečerky podle toho plní své navazující úkoly. Hlavní dispečerka se již nemusí zabývat papírováním a má volný prostor pro komunikaci se zákazníky a řidiči, obsazování volných kapacit nebo kontroluje aktuální výkony řidičů. Výhodou je, že mnoho zakázek se neustále opakuje a dispečerka s nimi nemá tolik práce a může se věnovat něčemu jinému. Možná by tento systém ani nemusel fungovat, pokud by pracovnice musela každý den obsadit dopravní prostředek zcela novou zakázkou.

Po porovnání záznamů všech deseti sledovaných kamionů, jsem vyzorovala, že výkony jednotlivých aut se většinou značně liší. Každý řidič má za měsíc jiné trasy a jiné úkoly, takže nelze určit nějaký průměr, kolem kterého by se většinou hodnoty pohybovaly. Velké rozdíly jsem zaznamenala u celkového počtu najetých kilometrů, doby jízdy, průměrné rychlosti, celkové spotřeby i finančních přínosů ze zakázek realizovaných jedním řidičem. Největší podobnost dat jsem sledovala u celkové doby stání za měsíc, která se pohybovala kolem průměru 585,9 hodin, to je způsobeno nutností dodržovat pravidelné přestávky, které jsou pro všechny stejné.

Ze sledování výkonů dopravních prostředků je patrné, že firma se nepotýká s žádným mimořádným porušením AETRu. Všechny sledované veličiny, tj. poškození zboží během přepravy, poškození dopravního prostředku, dodržování bezpečnosti práce a nedodržení termínů nakládky a vykládky, byly v normě. Firma si nemůže dovolit

žádný problém s kontrolním úřadem, proto na něj musí být vždy připravena a pečlivě zachycuje všechny chyby během přeprav.

Z vypořádaných údajů mi vyplývá, že je jistě výhodné zavést ve firmě standardy norem ISO a pravidelně provádět důležité kontroly, které dokážou včas odhalit problém, případně i nějaké nebezpečí.

Aby firma mohla být ještě úspěšnější, navrhuji následující opatření:

- Rozšířit své podnikání na přepravu surovin a kapalin, aby mohla přijímat zakázky na náklad více povah než dosud.
- Přiřazovat na kamion dva řidiče místo jednoho a tím by mohly vzrůst výkony firmy.
- Oslovit další potenciální zákazníky, kterým by mohla nabídnout kvalitní služby.
- Více dbát na sledování počtu ujetých kilometrů jednotlivých řidičů, ať mají všichni šanci na dosažení srovnatelné výše měsíční mzdy.
- Přeargovat vždy jednu dispečerku na odpolední směnu, která by řešila potíže řidičů na cestě, a dispečerka by tak nemusela řešit pracovní problémy ve svém osobním volnu.

Po studiu dostupných informací jsem si stanovila pracovní hypotézy, které jsem na základě svého pozorování a zpracovaných dat vyhodnotila.

Přesvědčila jsem se, že jedna dispečerka je schopna uřídit až 44 dopravních prostředků, avšak musí mít u sebe ještě další pracovnice, které jí pomáhají s ostatními činnostmi souvisejícími s koordinací kamionů.

Vedoucí divize potvrzuje, že nejčastější příčinou nesplnění plánu, je zavinění okolnostmi, které firma nemůže nijak ovlivnit, tj. zácpy na silnicích, dopravní nehoda nebo porucha kamionu. Ale plán bývá většinou splněn, protože mnozí zákazníci udávají časové rozmezí, ve kterém má být přeprava uskutečněna, takže vzniká prostor pro vyvážení případných časových neshod.

Potvrdila se také moje domněnka, že dispečerka je při práci závislá na internetovém spojení, protože přes internet komunikuje a může sledovat všechny kamiony. Dále je pro její povolání nezbytný mobilní telefon pro komunikaci s řidiči, zákazníky a dalšími zainteresovanými osobami.

Nepotvrdila se moje další hypotéza, kdy jsem předpokládala, že je dispečerka zodpovědná pouze za doručení informací řidiči potřebných k přepravě a už ne

za splnění úkolu. Naopak je zodpovědná za uskutečnění přepravy dle jejího plánu s minimem problémů, které musí stejně řešit sama.

Podávala se prokázat určitá závislost, mezi četností zahraničních jízd a průměrnou spotřebou. Dopravní prostředky jezdící častěji do zahraničí mají zpravidla vyšší průměrnou spotřebu. S tím souvisí i další hypotéza, která se také potvrdila, že kamiony jezdící častěji do zahraničí mají delší celkovou měsíční dobu jízdy a kratší dobu stání. Tato data vyplynula z porovnání knih jízd jednotlivých dopravních prostředků.

Moje poslední hypotéza ohledně přibližně stejného finančního přínosu pro podnik za každý kamion se také nepotvrdila. Ceny objednávek jsou rozdílné a přínosy jednotlivých dopravních podniků jsou také různé.

5.2. Summary

In my thesis I analyzed the supervisory control and I found out that the work dispatcher can be very challenging. In the firm STTRANS three dispatcher, which is administered jointly by all means of transport (trucks) at a time. In essence, it is mainly governed by the one and doing other necessary related work. I think this approach is better than the one in which every dispatcher governed only their assigned vehicles. There may be a problem, the dispatcher has already occupied all the trucks and refuse a new customer interested in transportation, but other dispatcher could still use the spare capacity.

After comparing records of all the ten trucks, I have observed that performance of individual cars are generally very different. Each driver has a different route for a month and other tasks so you can determine the diameter, around which the majority of values ranged. I noticed big differences in the total mileage, driving time, average speed, total consumption and financial benefits from the orders made by one driver. The greatest similarity between the data I looked at the total time of parking per month, which was about average, 585.9 hours, it is caused by the need to comply with regular breaks, which are all the same. The data vyzorovaných me that is certainly convenient to introduce the company to ISO standards and conduct relevant checks, which are able to detect the problem. The firm could be even more successful, I propose the following measures: Expand their business in the transportation of raw materials and liquids. Assigned to the truck instead of two drivers and one that could increase firm performance. Reach more

prospects who could offer quality services. More care to monitor mileage of drivers, they all have a chance at achieving a comparable level of monthly wages. Reallocate always a dispatcher for the afternoon shift, which would address the problem of drivers on the road, and the dispatcher would not have to work to solve problems in their personal leisure.

I reached the following conclusions:

One dispatcher is able to organize the transport of up to 44 vehicles, but must carry an additional worker to assist it with other activities related to coordination of the trucks.

Head of Division confirms that the most common cause of failure to plan is the fault of circumstances, which the company can not control, ie, congestion on the roads, traffic accident or malfunction of the truck.

Dispatcher is at work depends on internet connections, communicating via the Internet and can monitor all trucks. It is essential for its occupation of the mobile phone to communicate with drivers, customers, etc.

Dispatcher is responsible for the transportation according to her plan, solve problems arising.

There is a certain correlation between the frequency of foreign trips and the average consumption. Vehicles running more frequently to foreign countries usually have higher average power, the total monthly long time driving and less time standing.

6. POUŽITÁ LITERATURA

- 1) Bazala, J.: Logistika v praxi. Verlag Dashöfer, 2003, ISBN 80-86229-71-8
- 2) Bělohávek, F.: Management. Computer Press, Brno, 2006, 724 s., ISBN 80-251-0396
- 3) Bulisová, J., kolektiv autorů: Ottova všeobecná encyklopedie, A-L. Ottovo nakladatelství Praha, 2003, 735 s., ISBN 80-7181-938
- 4) Dopravní noviny. Počet nehod kamionů a jejich fatálních následků byl loni nižší [online]. Praha: Dopravní noviny, 30. 7. 2009. [cit. dne 7. 11. 2009] Dostupné na www: <http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/pocet-nehod-kamionu-a-jejich-fatalnich-nasledku-byl-loni-nizsi-4166>
- 5) Drahotský, I., Řezníček, B.: Logistika, procesy a jejich řízení. Computer Press, Brno, 2003, 334 s., ISBN 80-7226-521-0
- 6) Gürtlich, G., Demand, E, Lamprecht, H., Faller, P., Riebesmeier, B.: Ekonomika dopravy, trh, marketing, logistika. BaBtext, 1993, 128 s., ISBN 80-901444-7-0
- 7) iDNES. Ve fondu dopravy bude příští rok 96 miliard, schválila vláda [online]. Praha: iDNES, 16. 9. 2009. [cit. dne 11. 11. 2009] Dostupné na www: http://ekonomika.idnes.cz/ve-fondu-dopravy-bude-pristi-rok-96-miliard-schvalila-vlada-p3s-/eko-doprava.asp?c=A090916_154908_eko-doprava_kv
- 8) Kortschak, B. H.: Co je logistika?. Ústřední dopravní institut v Praze, Praha, 1991, 127 s., ISBN
- 9) Lambert, D. M., Stock J. R., Ellram L. M.: Logistika. Computer Press, Praha, 2000, 589 s., ISBN 80-7226-221-1
- 10) Logio. Co je logistika? [online]. Praha: Logio s.r.o., 2008. [cit. dne 7. 11. 2009] Dostupné na www: <http://www.logistika.cz/>
- 11) Moos, P. V síti mýtného by do konce roku mohlo uvíznout už 400 tisíc kamionů [online]. Praha: iDNES, 20. 7. 2008. [cit. dne 11. 11. 2009] Dostupné na www: <http://www.cvut.cz/pracoviste/odbor-vnejsich-vztahu/stranky/cvut-v-mediich/2008/cervenec/v-siti-mytneho-by-do-konce-roku-mohlo-uviznout-uz-400-tisic-kamionu>
- 12) Němec, L., Miletín, J.: Autodoprava v praxi. Verlag Dashöfer, 2007, ISSN 1802-3436
- 13) Pernica, P., Novák R., Zelený L., Svoboda V., Kavalec K.: Doprava a zasílatelství. ASPI Publishing, 2001, 480 s., ISBN 80-86395-13-8

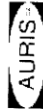
- 14) Pernica, P.: Logistický management – teorie a podniková praxe. Radix, Praha, 1998, 664 s., ISBN 80-86031-13-6
- 15) Pernica, P.: Logistika pro 21. století. Radix, Praha, 2005, 569 s., ISBN 80-86031-59-4
- 16) Sixta, J., Malčát, V.: Logistika: teorie a praxe. CP Books, Brno, 2005, 315 s., ISBN 80-251-0573-3
- 17) Svoboda, V.: Doprava jako součást logistických systémů. Radix, Praha, 2006, 152 s., ISBN 80-86031-68-3
- 18) Štůsek, J.: Řízení provozu v logistických řetězcích. C. H. Beck pro praxi, Praha, 2007, 227 s., ISBN 978-80-7179-534-6
- 19) Vaněček, D.: Řízení dodavatelského řetězce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, České Budějovice, 2008, 150 s., ISBN 978-80-7394-078-2
- 20) Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů

7. PŘÍLOHY



EchoTrack

Knihka jízdy vozidla



Vozidlo	3C8 4438
SPZ	3C8 4428
Začátek reportu	01.06.2009 00:00
Konec reportu	05.06.2009 10:55

Přehled jízd

Datum a čas	Start		Cíl		Stav km	Doba jízdy	Doba stání	Vzdálenost	Průměrná rychlost	Poznámka
	Místo	Stav km	Místo	Stav km						
01.06.2009 04:40	Česko, dvůr Čadč - Strakonice	233957	Česko, dvůr Čadč - Strakonice	233957	4:02:05	4:40:06	275,6	68,3		
01.06.2009 10:34	Česko, Moravská Třebová	234232	Česko, Moravská Třebová	234232	3:57:48	1:44:36	350,7	88,5		
01.06.2009 15:17	Česko, Strakonice	234583	Česko, dvůr Čadč - Strakonice	234583	1:02:01	12:37:32	55,5	53,7		
02.06.2009 05:56	Česko, Pílskov	234639	Česko, Dřazov	234639	2:34:04	0:06:00	138,1	53,8		
02.06.2009 08:26	Německo, Altdorf b. Nürnberg (5,3 km)	234777	Německo, Altdorf b. Nürnberg (5,3 km)	234777	0:08:00	0:08:00	0,0	0,0		
02.06.2009 08:52	Německo, Altdorf b. Nürnberg (3,3 km)	234777	Německo, Würzburg (4,8 km)	234777	1:34:01	0:42:18	113,6	72,5		
02.06.2009 11:13	Německo, Würzburg (4,6 km)	234890	Německo, Würzburg (4,8 km)	234890	4:16:05	0:54:15	305,5	71,6		
02.06.2009 15:24	Německo, Leverkusen (4,9 km)	235196	Německo, Leverkusen (4,5 km)	235196	0:05:03	0:36:41	0,0	0,0		
02.06.2009 17:05	Německo, Leverkusen (4,5 km)	235196	Německo, Leverkusen (4,5 km)	235196	0:00:24	0:47:55	72,0	0,0		
02.06.2009 17:49	Německo, Leverkusen (5,1 km)	235268	Německo, Leverkusen (4,5 km)	235268	0:10:00	9:04:08	0,0	0,0		
03.06.2009 03:03	Německo, Leverkusen (6,1 km)	235268	Německo, Leverkusen (6,1 km)	235268	0:10:00	9:04:08	0,0	0,0		
03.06.2009 08:09	Německo, Kitzingen (22,3 km)	235624	Německo, Kitzingen (2,2 km)	235624	4:19:57	0:46:29	305,9	82,1		
03.06.2009 13:14	Česko, Horažďovice	235926	Česko, Horažďovice	235926	0:17:43	0:46:46	301,4	70,1		
04.06.2009 04:28	Česko, Strakonice	235926	Česko, dvůr Čadč - Strakonice	235926	4:05:14	1:45:56	0,0	0,0		
04.06.2009 11:14	Česko, Moravská Třebová	236220	Česko, Moravská Třebová	236220	3:58:47	3:40:43	294,4	72,0		
04.06.2009 04:07	Česko, dvůr Čadč - Strakonice	236486	Česko, dvůr Čadč - Strakonice	236486	4:10:04	13:48:52	265,9	66,8		
05.06.2009 09:01	Německo, Kitzingen (7,8 km)	236812	Německo, Kitzingen (8,1 km)	236812	4:10:04	0:46:32	376,5	78,3		
		236812	Německo, Hofheim am Taunus (6,2 km)	236867	1:54:02		352,7	29,0		

Souhrn jízd

Celková vzdálenost (km)	2910,6
Celková doba jízdy (hod.)	40:53:06
Celková doba stání (hod.)	66:02:00
Průměrná rychlost (km/h)	71,2
Maximální rychlost (km/h)	100
Celková spotřeba (l)	962
Průměrná spotřeba (l/100km)	33,1