

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Řešení dílčích problémů dopravní logistiky  
konkrétního podniku**

**The solution of problems concerning the transport  
logistics of one particular company**

Alena Vrbová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2017/2018

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

Jméno a příjmení: **Bc. Alena VRBOVÁ**  
Osobní číslo: **K16N0129P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Řešení dílčích problémů dopravní logistiky konkrétního podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Popište roli podnikové dopravy v logistickém systému.
2. Charakterizujte daný podnik a zkoumaný problém.
3. Analyzujte stávající model zvoleného segmentu podnikové dopravy v daném podniku.
4. Navrhněte a vyhodnoťte možné alternativy.
5. Formulujte závěry a doporučení pro danou firmu.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**  
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

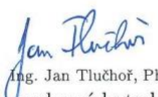
- **DANĚK, Jan a Miroslav, PLEVNÝ.** *Výrobní a logistické systémy.* Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. ISBN 80-7043-416-3.
- **ELLRAM, M. Lisa, LAMBERT, M. Douglas, STOCK, R. James.** *Logistika.* 2. vydání. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.
- **PERNICA, Petr.** *Logistika pro 21. století.* Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- **SIXTA, Josef a Václav, MAČÁT.** *Logistika: teorie a praxe.* Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- **SVOBODA, Vladimír.** *Doprava jako součást logistických systémů.* Praha: Radix, 2006. ISBN 80-86031-68-3.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný**  
Fakulta ekonomická

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Řešení dílčích problémů dopravní logistiky konkrétního podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Doc. Dr. Ing. Miroslavovi Plevnému, vedoucímu této práce, za odborné připomínky a cenné rady při jejím zpracování.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Veronice Mudrové, Bc. Daliboru Kočkovi a dalším pracovníkům firmy, za jejich vstřícný přístup při poskytování interních informací a všem ostatním, kteří mi svými radami přispěli k vypracování této práce.

## Obsah

<b>Úvod</b>	<b>7</b>
<b>1 Logistika</b>	<b>9</b>
1.1 <i>Historický vývoj logistiky</i>	9
1.2 <i>Logistika jako pojem</i>	10
1.3 <i>Členění logistiky</i>	12
1.4 <i>Logistický řetězec</i>	13
1.5 <i>Logistické činnosti</i>	14
<b>2 Logistické náklady</b>	<b>16</b>
2.1 <i>Přepravní náklady</i>	16
2.2 <i>Náklady na udržování zásob</i>	17
2.3 <i>Množstevní náklady</i>	18
2.4 <i>Náklady na informační systém</i>	18
<b>3 Doprava</b>	<b>19</b>
3.1 <i>Doprava jako součást nabídky služeb logistického podniku</i>	19
3.2 <i>Dělení dopravy</i>	20
3.3 <i>Typy dopravy</i>	21
<b>4 Řízení rizik v dopravě</b>	<b>22</b>
4.1 <i>Analýza rizik</i>	23
<i>Obr. č. 2: Analýza rizik</i>	24
4.2 <i>Sestavení analýzy rizik</i>	25
<b>5 Zákonná úprava přepravy a zasílatelství</b>	<b>28</b>
5.1 <i>Zasílatel vs. dopravce</i>	28
5.2 <i>Hlavní dopravce a poddoprovce</i>	30
5.3 <i>Mnohost dopravců</i>	31
5.4 <i>Přepravní řády a mezinárodní úmluvy</i>	33
<b>6 Představení podniku</b>	<b>35</b>
6.1 <i>Informace o společnosti</i>	35
6.2 <i>Vize a mise společnosti AB</i>	36
6.3 <i>Organizační struktura společnosti</i>	38
6.4 <i>Další služby společnosti</i>	40
<b>7 Současná situace v řešené oblasti</b>	<b>43</b>
7.1 <i>Sběr informací</i>	43
7.2 <i>Analýza rizik podniku</i>	46
7.3 <i>Charakteristika jednotlivých rizik</i>	50
7.4 <i>Dílčí dopravní problémy podniku</i>	58
<b>8 Návrhy a doporučení na snížení dopravních rizik</b>	<b>65</b>
<b>Závěr</b>	<b>71</b>
<b>Seznam tabulek</b>	<b>72</b>
<b>Seznam obrázků</b>	<b>73</b>
<b>Seznam použitých zkratk</b>	<b>74</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>75</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>77</b>

## Úvod

Doprava je jednou z nejvýznamnějších složek logistického řetězce. Její funkcí je zabezpečit pohyb zboží v rámci oběhových a výrobních procesů. Tvoří významnou součást spojovacího článku mezi výrobou a zákazníkem. Doprava je realizátor fyzického přemístění a je významným faktorem logistických řetězců. Jejím úkolem je optimálně uspokojovat přepravní potřeby ve sféře přemístování lidí nebo hmotných statků.<sup>1</sup>

Dopravní logistika a doprava samotná se neustále vyvíjí kupředu. Stále se jedná o oblast podnikání, tudíž je jejím primárním cílem zisk. Ve skladbě logistických nákladů tvoří doprava druhou nejdražší položku, u některých druhů zboží je i položkou nejdražší, a tyto přepravní náklady se následně promítají v ceně daného zboží. Avšak v celkovém složení celé marketingové koncepce je právě rychlá a spolehlivá doprava zboží zákazníkovi přidanou hodnotou zákaznického servisu.

V současné době se řada dopravních společností potýká s problémy, které se na první pohled zdají být marginálními, avšak opak je pravdou. Dílčí problémy a rizika spojená s nimi mohou často vyústit ve velký a těžko řešitelný problém, kterému se dalo v předchozí době předejít, a to právě opatřeními minimalizujícími rizika výskytu dílčích problémů.

### Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je provést analýzu rizik ve společnosti AB s důrazem na dopravu. Na základě získaných informací budou blíže popsány a vyhodnoceny výsledky získané touto analýzou. Po zmapování jednotlivých dopravních rizik budou doporučena opatření vedoucí ke snížení či eliminaci rizik společnosti AB.

Dílčí cíle této práce lze formulovat následovně:

- Detailní charakteristika jednotlivých rizik v podniku.
- Vyhodnocení stupně závažnosti jednotlivých dopravních rizik.
- Navržení vhodných doporučení na opatření pro snížení výskytu dopravních rizik.

---

<sup>1</sup> SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2005, s. 159.

## **Struktura práce**

Tato práce je rozdělena do osmi kapitol. V první kapitole je objasněn pojem logistika, její vývoj, členění a charakteristika logistického řetězce. Druhá kapitola se zabývá logistickými náklady, jak náklady na informační systém nebo náklady na udržování zásob, tak i přepravními náklady, jelikož ty tvoří jednu z největších položek v ceně zboží. Následující třetí kapitola se věnuje dopravě a jejímu dělení. Další kapitola navazuje řízením rizik v dopravě a komplexní analýzou rizik dle odborné literatury. Pátá kapitola je věnována úpravě přepravy a zasílatelství dle platných zákonů a mezinárodních úmluv, dále zahrnuje i definice různých typů dopravců, které souvisejí s ručením za přepravované zboží. V šesté kapitole je představena společnost AB, která byla vybrána pro zpracování této práce. Jsou zde uvedeny informace o firmě, její organizační struktura, vize, mise a společenská odpovědnost. V poslední části kapitoly jsou vyjmenovány služby, které společnost poskytuje. Sedmá kapitola popisuje současnou situaci v řešené oblasti – analýza rizik a jejich charakteristika s důrazem na dopravu. Poslední kapitola je věnována doporučeným opatřením, která by mohla přispět ke snížení dopravních rizik v podniku.

## **Metodika**

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou, přičemž teoretickou částí práce začíná. V praktické části jsou využity poznatky z odborné literatury týkající se logistiky.

V teoretické části bude použita metoda<sup>2</sup> literární rešerše, komparace, analýza vybraných právních předpisů, odborné literatury týkající se dopravy a syntéza. Komparovány a analyzovány budou národní i mezinárodní právní předpisy v rámci dopravy.

V praktické části bude identifikován současný stav společnosti a následně bude provedena analýza rizik, na základě které budou doporučena vhodná opatření. Závěr bude podpořen výsledky analýzy rizik.

---

<sup>2</sup> KNAPP, V. *Vědecká propedeutika pro právníky*. Praha: EUROLEX BOHEMIA s.r.o., 2003, s. 65 a násl.



# 1 Logistika

První kapitola této práce se zaměřuje na historický vývoj logistiky a vymezení samotného pojmu *logistika*, jako takového. Následuje vysvětlení dalších základních pojmů, týkajících se logistiky a jejich dalších souvisejících částí.

## 1.1 Historický vývoj logistiky

Logistika, jako druh činnosti, je doslova tisíce let stará, její vznik můžeme spojovat již s nejstaršími formami organizovaného obchodu.<sup>3</sup> Písemné záznamy logistiky datujeme od doby sumerské, avšak v té době se jednalo o poměrně jednoduché matematické propočty a úvahy.<sup>4</sup>

Logistika se vyvíjela vpřed především v souvislosti s vojenstvím v 9. století. Počátkem 17. století byl tento pojem spíše chápán jako znalost a umění prakticky počítat s čísly, avšak k opětovnému spojení s vojenstvím došlo během 19. století, kdy bylo nutné armádu materiálně vybavit.<sup>5</sup>

Po 2. světové válce nastalo období, kdy se logistické zásady začaly využívat i v civilním sektoru. Řídicí pracovníci některých podniků začali poznávat užitečnost logistických zásad a prosazovali jejich uplatnění především ve sféře zásobování. Následně byly vyvinuty systémy řízení zásobování a plánování výroby s využitím výpočetní techniky.<sup>6</sup>

Na počátku 50. let 20. století se již logistika více uplatňovala ve veřejném sektoru. V USA hledali způsob, jak by bylo možné dostat hotové produkty z průmyslově orientovaného severovýchodu USA i do jiných oblastí USA k finálním zákazníkům. Hlavní otázkou bylo, jak nejlépe rozložit mezisklady a překladiště a jak dále naplánovat cesty od výrobců k zákazníkům a vznikla zde ideální možnost využít vojenské zkušenosti – evoluce v civilní logistice tak naplno odstartovala.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> LAMBERT, M. D. et al. *Logistika*. 2. vydání. Brno: CP Books. 2005, s. 5.

<sup>4</sup> DANĚK, J., PLEVNÝ, M. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: Západočeská univerzita. 2005, s. 5.

<sup>5</sup> HORVÁTH, G. *Logistika ve výrobním podniku*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita. 2007, s.6.

<sup>6</sup> DANĚK, J., PLEVNÝ, M. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: Západočeská univerzita. 2005, s. 5.

<sup>7</sup> HORVÁTH, G. *Logistika ve výrobním podniku*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita. 2007, s.6.

Na konci 20. století koncept logistiky zahrnoval i některé podnikové oblasti. Bylo možné tak narazit např. na podnikovou logistiku (business logistics), logistiku distribuce (logistics of distribution), řízení materiálových toků (materials management), distribuci (physical distribution).<sup>8</sup>

Následně se v logistice začaly využívat procesy zásobování, především díky velkému rozvoji automobilového průmyslu. V 90. letech se součástí logistiky stalo také plánování výroby. Zároveň se vyvíjely logistické podniky, jež nabízely své služby výrobním podnikům.<sup>9</sup>

Současná vývojová etapa logistiky se nazývá logistikou třetího tisíciletí, tato se zabývá optimalizací logistických řetězců. Na rozdíl od logistiky předcházejících období musí optimalizovat nejen materiálové toky, nýbrž i toky informační, finanční a obalové. Důležitým faktorem v logistice třetího tisíciletí je bouřlivý rozvoj informačních technologií a informací vůbec, ty umožní sledovat a řídit jak materiálový tok, tak i manipulační a přepravní jednotky a manipulační zařízení a dopravní prostředky. V současné době ovlivňuje řešení logistického řetězce globalizace trhu a samotných ekonomik vůbec.<sup>10</sup>

## 1.2 Logistika jako pojem

Definice pojmu logistika jsou uvedeny v celé řadě českých i zahraničních, odborných i neoborných publikací. Tyto definice jsou od sebe rozdílné pouze v detailech. Podstatou všech definic je ale vždy organizace toků od zdroje surovin ke spotřebiteli a uspokojení požadavků toho kterého trhu – tedy, organizování toků tak, aby požadované zboží v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi, v požadovaném množství bylo dodáno na požadované místo v požadovaném čase s vynaložením odpovídajících nákladů.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> HORVÁTH, G. *Logistika ve výrobním podniku*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita. 2007, s. 6 a násl.

<sup>9</sup> tamtéž

<sup>10</sup> DANĚK, J., PLEVNÝ, M. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: Západočeská univerzita. 2005, s. 5.

<sup>11</sup> tamtéž, s. 7.

Logistika se týká všech komponent oběhového procesu, především dopravy, řízení zásob, manipulace s materiálem, balení, distribuce a skladování. Dále zahrnuje i komunikační, informační a řídicí systémy.<sup>12</sup>

Na logistiku může být nahlíženo různými způsoby. Může se jednat o:

- teoretický obor, který se zabývá o plánováním, řízením a kontrolou,
- prostředek pro účinnější a efektivnější uspořádání systémů a procesů,
- shrnutí aktivit sloužících pro zabezpečení podniku materiálem v potřebném množství, druhích a kvalitě, za výhodné ceny a v určené době.<sup>13</sup>

Pro naplnění obsahu definic a splnění cílů logistiky, musí být zkoumány a řešeny následující toky:

- materiálové,
- informační,
- energií,
- obalové,
- odpadů.<sup>14</sup>

Základem celé logistiky jsou materiálové toky, jelikož díky nim mohou být uspokojeny požadavky a potřeby zákazníků. Materiálové toky probíhají v několika úrovních: tok materiálu, přepravní řetězec a logistický řetězec.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNIČEK, B. *Logistika – procesy a jejich řízení*. 1.vydání. Brno: Computer Press. 2003, s. 2.

<sup>13</sup> HORVÁTH, G. *Logistika ve výrobním podniku*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita. 2007, s. 6.

<sup>14</sup> DANĚK, J., PLEVNÝ, M. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: Západočeská univerzita. 2005, s. 7.

<sup>15</sup> tamtéž

### 1.3 Členění logistiky

Makrologistika zahrnuje takové soubory logistických řetězců, které jsou nezbytně potřebné k výrobě konkrétních produktů, a to, od těžby potřebných surovin až po prodej hotového výrobku a jeho dodání k zákazníkovi. Přesah makrologistiky je zřejmý a velmi často přesahuje hranice podniků, občas i hranice státu.<sup>16</sup>

Mikrologistika se zaměřuje na logistický systém a to, pouze v konkrétní části firmy (např. jednotlivý sklad a objekt, průmyslový závod), nebo uvnitř celé společnosti. Jedná o disciplínu zabývající se logistickým řetězcem mezi závody v rámci jednoho podniku nebo přímo uvnitř závodu.<sup>17</sup>

Logistický podnik má obvykle značnou část logistických řetězců mimo podnik, tzn., že působí jako mezičlánek mezi dodavatelem a zákazníkem.

Podniková logistika v sobě zahrnuje všechny logistické procesy, které existují ve výrobním podniku, a jedná se o tyto činnosti:

- nákup materiálu (základního i pomocného), polotovarů nebo dílčích výrobků od subdodavatelů (logistika zásobování),
- řízení toku materiálu podnikem (každý výrobní podnik realizuje svoji výrobní logistiku – vnitropodniková logistika),
- dodávky výrobků zákazníkům včetně logistiky a distribuce.<sup>18</sup>

Dle popsaného členění logistiky je níže na obr. č. 1 graficky znázorněno rozdělení. Je zde patrné hierarchické rozčlenění jednotlivých složek logistiky od hospodářské logistiky, která pod sebe zahrnuje další složky logistiky, až po logistiku zásobování v konkrétním podniku či logistiku distribuce podniku.

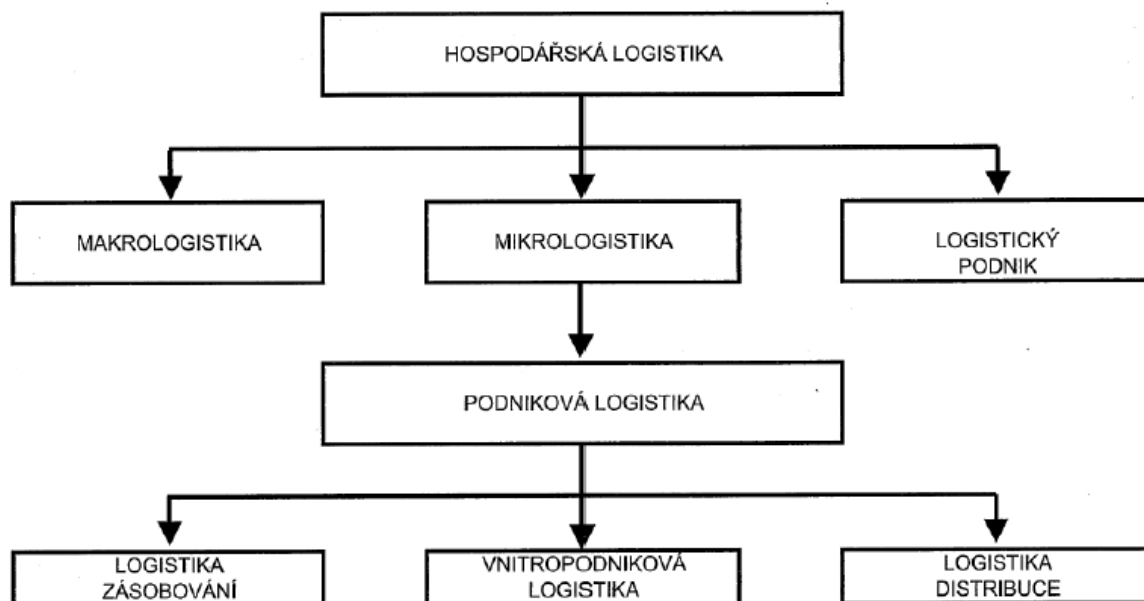
---

<sup>16</sup> SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2005, s. 46 a násl.

<sup>17</sup> tamtéž.

<sup>18</sup> tamtéž

**Obr. č. 1:** Členění logistiky



Zdroj: SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2005. str.46.

## 1.4 Logistický řetězec

Logistický řetězec je základním pojmem pro celou logistiku a zahrnuje organizaci materiálového toku, plánování, administrativní činnosti, pohyb informací a celou řadu dalších činností, které propojují trh materiálu, surovin a dílů s trhem spotřebitele.<sup>19</sup>

Logistický řetězec může mít tři podoby, a to:

- pořizovací – informační a materiálové toky, jež souvisí s objednávkou materiálu u dodavatele, transport, uskladnění a zaevidování,
- výrobní – všechny činnosti, které souvisejí s výrobou, zahrnuje i skladování polotovarů a nedokončených výrobků,

<sup>19</sup> DANĚK, J., PLEVNÝ, M. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: Západočeská univerzita. 2005, s. 8.

- distribuční – tento zabezpečuje přepravu dokončeného produktu od producenta k finálnímu zákazníkovi nebo k mezičlánku v distribuci (velkoobchod, maloobchod).<sup>20</sup>

## 1.5 Logistické činnosti

Logistické činnosti jsou takové, které zajišťují plynulou a správnou funkci celého logistického řetězce.<sup>21</sup>

Jsou to především tyto činnosti, dle Lamberta a kol.:

- *zákaznický servis* – umožňuje přemístit k zákazníkovi správný výrobek, ve správném čase, správné kvalitě, na správné místo a s co nejnižšími náklady,
- *prognózování/plánování poptávky* – do činnosti předpovídání je logistika zapojena tak, že řeší, jak velké množství materiálu se má objednat nebo jak velké množství výrobků má být k dispozici k určitém časovém úseku,
- *řízení stavu zásob* – účelem řízení stavu zásob je udržovat zásoby v takové výši, aby byl zajištěn zákaznický servis a současně náklady na udržování byly přijatelné,
- *logistická komunikace* – je prostředkem pro efektivně fungující systém komunikace mezi podnikem a zákazníky, útvary podniku a články logistického řetězce,
- *manipulace s materiálem* – tato činnost vyvolává vždy náklady a nepřidává výrobku žádnou přidanou hodnotu, podnik by měl tyto toky co nejvíce minimalizovat,
- *vyřizování objednávek* – při vyřizování objednávek používá každý podnik svůj vlastní systém, který dále slouží k přijímání a kontrole stavu objednávek, a v neposlední řadě ke komunikaci s odběratelem,

<sup>20</sup> OUDOVÁ, A. *Logistika: základy logistiky*. 1. vydání. Kralice na Hané: Computer Media. 2013, s. 12.

<sup>21</sup> DANĚK, J., PLEVNÝ, M. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: Západočeská univerzita. 2005, s. 9.

- *balení* – obal je velmi důležitý, je nositelem informací o výrobku a slouží jako jeho ochrana,
- *podpora servisu a náhradní díly* – zde jsou zajištěny dodávky náhradních dílů pro dealery, vyzvednutí vadných produktů od odběratelů a požadavky na opravy,
- *výběr místa výrobního závodu a skladu* – stěžejním faktorem je v tomto případě poloha zákazníků, dodavatelů, dosažitelnost kvalifikovaných pracovníků a dopravních služeb,
- *pořizování/nákup* – činnosti spojené s výběrem dodavatelů, dodacích podmínek, úpravou cen, zhodnocení kvality dodavatelů,
- *zpětná logistika (reverse logistics)* – neznamená pouze likvidaci odpadu, který vznikne v průběhu výroby nebo balení, ale i manipulaci s vráceným zbožím. Odpad by měl být skladován a měl by být zajištěn jeho odvoz, likvidace či opětovné využití,
- *doprava a přeprava* – je důležité vybrat způsob dopravy výrobků (železniční, vodní, nákladní automobilová), trasu přepravy, dopravce a zajistit, aby byla dodržena legislativní pravidla země, kde přeprava probíhá,
- *skladování* – důležité je situovat místo skladu tak, aby místo ze, kterého bude materiál (zboží) dále expedováno a místo konečné spotřeby bylo co nejbližší. Také je nutno rozhodnout o dispozičním uspořádání skladu, vlastnictví či automatizaci.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> LAMBERT, M. D. et al. *Logistika*. 2. vydání. Brno: CP Books. 2005, s. 17 a násl.

## 2 Logistické náklady

Rozhodování o výrobě a následně výrobcích samotných má vliv na rozsah logistických aktivit a logistických nákladů v každém podniku. Je tedy důležité, aby ve všech úrovních řízení byly k dispozici dostatečné informace o logistických nákladech, tudíž i povědomí o důsledcích, které budou mít vliv na konečné výkony a náklady podniku. Informovanost o logistických nákladech je jedním z hlavních předpokladů pro uplatnění efektivních opatření v oblasti logistických činností.<sup>23</sup>

Oblasti logistických nákladů, dle Lamberta a kol., jsou následující:

- přepravní náklady,
- náklady na udržování zásob,
- množstevní náklady,
- náklady na informační systém.<sup>24</sup>

*„Logistika s nejmenšími celkovými náklady je takový stav, kdy se při dosažení stanovené úrovně zákaznického servisu minimalizuje součet všech logistických nákladů.“<sup>25</sup>*

### 2.1 Přepravní náklady

Náklady spojené s přepravou výrobků je možné posuzovat z několika různých hledisek. Mohou být rozděleny podle zákazníků, vyráběných výrobků, typu kanálu (směrem ven nebo směrem dovnitř) apod. Náklady na přepravu se výrazně liší se změnami v objemu a hmotnosti dodávky, transportní vzdáleností, místem určení. Zákaznický servis je faktorem, který výrazně ovlivňuje druh dopravy.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> HORVÁTH, G. *Logistika ve výrobním podniku*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita. 2007, s. 13.

<sup>24</sup> LAMBERT, M. D. et al. *Logistika*. 2. vydání. Brno: CP Books. 2005, s. 16.

<sup>25</sup> SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2005, s. 89.

<sup>26</sup> tamtéž, s. 91.



Ze všech druhů dopravy (letecká, silniční, železniční, aj.) poskytuje každá jinou míru kvality a servisu. Charakteristika přepravního servisu úzce souvisí s úrovní zákaznického servisu a mezi významné charakteristiky přepravního servisu patří:

- spolehlivost,
- doba přepravy,
- pokrytí trhu (schopnost zajistit rozvoz výrobků),
- pružnost (přeprava heterogenních výrobků a dodržení požadavků přepravců),
- výsledky v oblasti ztrát a poškození,
- schopnost dopravce umožnit zákazníkovi kromě přepravního servisu také další služby (např. složení a naložení těžkých věcí).<sup>27</sup>

## 2.2 Náklady na udržování zásob

Skladovací náklady jsou ovlivněny zásadními strategickými rozhodnutími, kterými jsou místa skladů společnosti a její výrobní kapacity. Tyto náklady vznikají v průběhu uskladnění a skladování zboží a mnohdy také při změně množství nebo situování skladů.<sup>28</sup>

Do nákladů na udržování zásob lze zahrnout: náklady na kapitál, skladovací náklady, náklady na likvidaci zastaralého zboží.<sup>29</sup>

**Náklady na kapitál** – oběžné prostředky vázané v zásobách, případně oportunitní náklady s jistou návratností, kterých by podnik dosáhl při jiné investici než vázaností v zásobách.

**Skladovací náklady** – náklady na skladovací prostor, které se mění podle množství zásob.

**Náklady na pořízení zásob** – služby, jako jsou zdanění, pojištění zásob, náklady na objednávku, doprava, manipulace s materiálem.

---

<sup>27</sup> LAMBERT, M. D. et al. *Logistika*. 2. vydání. Brno: CP Books. 2005, s. 21 a násl.

<sup>28</sup> SIXTA, J., MACÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2005, s. 91 a násl.

<sup>29</sup> tamtéž

**Náklady na likvidaci zastaralého zboží** – je zde riziko ze ztráty (zastarání) zásob, poškození v rámci přesunů zásob, případně drobných krádeží.<sup>30</sup>

### 2.3 Množstevní náklady

Vztahují se ke změnám ve výrobě, nakupovanému množství nebo prodeji.

Mezi položky množstevních nákladů lze zařadit:

- přípravné náklady (např. likvidace materiálu z důvodu přestavby výrobní linky),
- snížení výrobní kapacity při přechodu na jiného dodavatele nebo výměně linky při počátečních nesrovnalostech,
- cenové rozdíly při nákupu menšího a většího množství.<sup>31</sup>

Tyto náklady ovlivňují řadu dalších výdajů podniku a nelze na ně nahlížet izolovaně. V případě velkovýroby se mohou zvýšit skladovací náklady - potřeba větších skladovacích prostor, náklady na udržování zásob a také dopravní náklady při odesílání rozdělených dodávek.<sup>32</sup>

### 2.4 Náklady na informační systém

Jsou jimi náklady na systém vyřizování objednávek, který je používán k přijímání, předávání, zadávání, vyřizování, kontrole, zpracování a k činnostem s objednávkou souvisejících – upozornění zákazníků na připravenost či odeslání dodávky.<sup>33</sup>

Informační systém pro vyřizování objednávek je pro podnik velmi důležitý, má značný podíl na kvalitě zákaznického servisu, zákazníky vnímanou úroveň služeb a v neposlední řadě i na spokojenost zákazníků.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> LAMBERT, M. D. et al. *Logistika*. 2. vydání. Brno: CP Books. 2005, s. 112 a násl.

<sup>31</sup> tamtéž

<sup>32</sup> SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2005, s. 95 a násl.

<sup>33</sup> tamtéž

<sup>34</sup> LAMBERT, M. D. et al. *Logistika*. 2. vydání. Brno: CP Books. 2005, s. 76 a násl.

### 3 Doprava

Dopravu lze definovat jako specifickou lidskou činnost, která je prováděna jako cílevědomé přemístění osob a hmotných statků. A spolu se svými nehmotnými efekty se projevuje ve sledovaném systému.<sup>35</sup>

Z výše uvedených definic logistických pojmů je patrné, že doprava představuje jeden ze základních pojmů logistiky.

Jsou-li výrobky dodány včas a v požadovaném stavu, zvyšuje se tím úroveň zákaznického servisu. Je zde ale nutné poznamenat, že náklady související s přepravou zboží představují jednu z největších položek logistických nákladů a do značné míry se tak podílejí na konečné ceně výrobků pro spotřebitele. Proto je potřeba věnovat dopravním nákladům značnou pozornost.<sup>36</sup>

#### 3.1 Doprava jako součást nabídky služeb logistického podniku

Na oblast dopravy je navázáno široké spektrum služeb, které je možné, dle autorů Sixta, J.; Mačát, V., rozčlenit z hlediska komplexnosti či úrovně takto:

- na služby operátora (např. leteckého operátora, operátora kombinované dopravy), který nabízí kapacitu dopravního nebo přepravního prostředku,
- na služby dopravce (autodopravce, železniční společnosti, aerolinií, rejdaře apod.) jako vlastníka, spoluvlastníka nebo provozovatele dopravního prostředku, který nabízí spojení z místa odeslání do místa určení,

---

<sup>35</sup> SVOBODA, V. *Doprava jako součást logistických systémů*. 1. vydání. Praha: Radix. 2006, s. 3.

<sup>36</sup> SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2005, s. 159.

- na služby dopravní sítě (například železniční nebo letové sítě) zabezpečující místní a dálkovou přepravu v návaznosti na dopravní uzly či logistická centra,
- na služby na úrovni jednooborové dopravní logistiky, které v rámci jednoho použitého dopravního oboru zahrnují i individualizované služby přidávající hodnotu,
- na služby logistického podniku, tzn. úplné logistické služby včetně řízení logistického řetězce logistickým podnikem a včetně veškerých poradenských služeb. Praxe ve vyspělých zemích světa směřuje ke stále vyšší komplexnosti nabídky logistických služeb, tedy k logistickým podnikům.<sup>37</sup>

## 3.2 Dělení dopravy

Oblast dopravy lze rozdělit do mnoha skupin na základě různých hledisek, která jsou dále popsána v tab. č. 1.

Lze jmenovat například následující:

- podle druhu dopravní cesty a používaných dopravních prostředků (železniční, silniční, letecká, vodní, kombinovaná),
- podle místa provozování (vnitropodnikovou a mimopodnikovou),
- podle obsluhovaného území (vnitrostátní a mezinárodní),
- podle velikosti zásilky (celovozovou a kusovou),
- podle pravidelnosti.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> SIXTA, J., MACĀT, V. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2005, s. 160.

<sup>38</sup> tamtéž

### 3.3 Typy dopravy

Tab. č. 1: Výhody a nevýhody jednotlivých druhů dopravy

Doprava	Výhody	Nevýhody
<b>Silniční</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rychlost</li> <li>• spolehlivost</li> <li>• lepší ochrana zboží</li> <li>• flexibilita a univerzálnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• značná závislost na počasí</li> <li>• nehodovost</li> <li>• negativní vliv na životní prostředí</li> <li>• možnost nehod</li> </ul>
<b>Železniční</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost přepravy většího nákladu</li> <li>• modernizace dopravních zařízení</li> <li>• nízké náklady při větších přepravních vzdálenostech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menší pružnost</li> <li>• velká pravděpodobnost poškození či ztráty zboží</li> <li>• dlouhá přepravní doba</li> </ul>
<b>Vodní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• velmi nízké náklady na přepravu</li> <li>• velká kapacita dopravních prostředků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• závislost na počasí</li> <li>• další rozvoj jinými dopravními prostředky</li> <li>• dlouhá dodací doba</li> </ul>
<b>Letecká</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká rychlost</li> <li>• schopnost přepravovat zboží bez otřesů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká cena</li> <li>• omezená kapacita a nosnost</li> <li>• závislost na počasí</li> </ul>
<b>Potrubiční</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká spolehlivost a kapacita</li> <li>• šetrnost k životnímu prostředí</li> <li>• nízké náklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omezenost v rámci produktů</li> </ul>

Zdroj: SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2005, s. 159 a násl.  
 LAMBERT, M. D. et al. *Logistika*. 2. vydání. Brno: CP Books. 2005, s. 216 a násl.  
 WATERS, D. *Logistics*. 1. vydání. New York: PALGRAVE MACMILLAN. 2003, s. 308 a násl.

## 4 Řízení rizik v dopravě

Řízení rizik je soustavná, opakující se sada navzájem provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciální rizika, tedy omezit pravděpodobnost jejich výskytu nebo snížit jejich dopad. Účelem řízení rizik je předejít problémům či negativním jevům, vyhnout se krizovému řízení a zamezit vzniku problémů. Řízení rizik se skládá ze čtyř vzájemně provázaných fází, a to z identifikace rizik, zhodnocení rizik, zvládnutí rizik (respektive jejich zmírnění) a monitoringu rizik.<sup>39</sup>

Řízení rizik zahrnuje vybudování vhodné infrastruktury a použití logického a systematického postupu ke zjištění souvislostí, identifikaci, analýze, vyhodnocení, zvládnutí, sledování a hlášení rizik spojených s dopravou, ale i jinou libovolnou činností. Cílem je vytvořit postup či funkci, která dovolí minimalizovat ztráty a maximalizovat zisky ve firmě.<sup>40</sup>

Řízení rizik je nedílnou součástí správného řízení projektů. Jedná se o postupný, neustále se opakující proces zlepšování, nejlépe začleněný do existujících praktik nebo jiných projektových postupů. Základními složkami procesu řízení rizik jsou:

- Komunikace rizik
- Definice prostředí
- Identifikace rizik
- Analýza rizik
- Vyhodnocení rizik
- Zvládnutí rizik
- Akceptace rizik
- Využití rizik
- Monitorování rizik<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> JANOTA, A. a kol. *Analýza a řízení rizik v dopravě*. 1. vydání. Brno: BEN – technická literatura. 2008, s. 6.

<sup>40</sup> HNLIKA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 2014, s. 16 a násl.

<sup>41</sup> tamtéž

## 4.1 Analýza rizik

Analýza rizik je kvalifikovaný rozbor problémů z hlediska možných rizik a stanovení pravděpodobností jejich nastolení, jejich významu a možných cest řešení. Jde tedy o odhady dílčích a celkových rizik. Individuální postoje, vzhledem k možnému riziku, jsou rozdílné. V každém odvětví jsou řešení a postoje více specifické. Některé společnosti jsou ochotny nést pouze menší rizika, než jsou rizika označená pravděpodobností jejich výskytu (tzv. odpůrci rizika), jiné jsou naopak ochotny nést rizika větší (tzv. hazardéři). Tento postoj ovlivňuje řada okolností uvnitř i vně podniku, který se při změně některých podmínek a okolností může měnit.<sup>42</sup>

Analýza rizik by měla přinést odpověď na otázku, působení jakých hrozeb je společnost vystavena, jak moc jsou její aktiva vůči těmto hrozbám zranitelná, jak vysoká je pravděpodobnost, že hrozba zneužije určitou zranitelnost a jaký dopad by to na společnost mohlo mít, viz. obr. č. 2.

V analýze rizik se používají následující pojmy, které jsou znázorněny v obr. č. 2.:

- **Aktivum** (asset) – vše co má pro společnost nějakou hodnotu a mělo by být odpovídajícím způsobem chráněno.
- **Hrozba** (threat) – jakákoliv událost, která může způsobit narušení důvěrnosti, integrity a dostupnosti aktiva.
- **Zranitelnost** (vulnerability) – vlastnost aktiva nebo slabina na úrovni fyzické, logické nebo administrativní bezpečnosti, která může být zneužita hrozbou.
- **Ohrožení** (exposure) – skutečnost, že existuje zranitelnost, která může být zneužita hrozbou.
- **Riziko** – pravděpodobnost, že hrozba zneužije zranitelnost a způsobí narušení důvěrnosti, integrity nebo dostupnosti.
- **Opatření** (countermeasure) – opatření na úrovni fyzické logické nebo administrativní bezpečnosti, které snižuje zranitelnost a chrání aktivum před danou hrozbou.

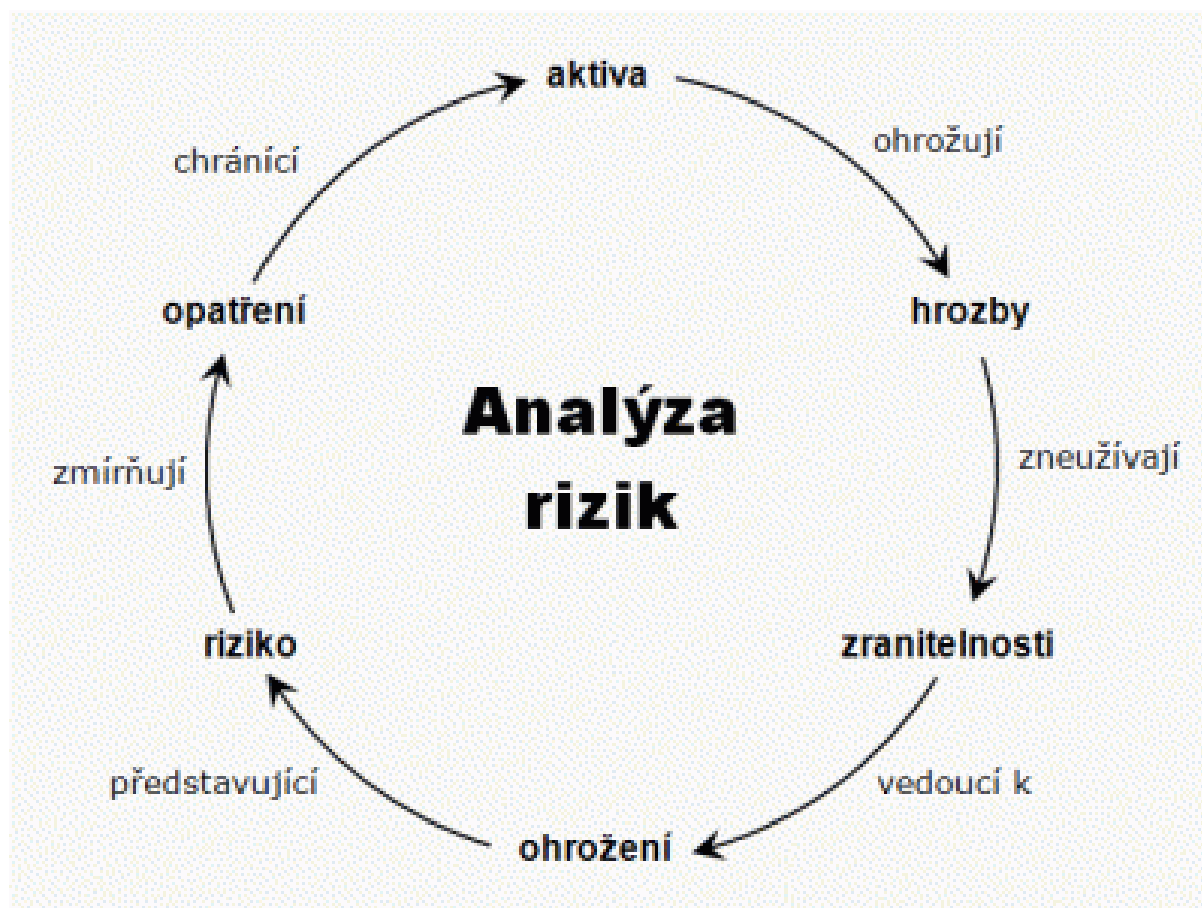
---

<sup>42</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha: : Grada Publishing, 2013, s. 95 a násl.

- **Narušení (breach)** – situace, kdy došlo k narušení důvěrnosti, integrity nebo dostupnosti v důsledku překonání bezpečnostních opatření.<sup>43</sup>

Na tomto místě je třeba upozornit na skutečnost, že dost často dochází ke ztotožnění pojmu riziko a hrozba. Je třeba si však uvědomit, že hrozba může být zdrojem pro jedno nebo více rizik a že hrozba sama o sobě riziko nepředstavuje. Hrozby pouze zneužívají zranitelnosti vedoucí k ohrožení, což je riziko, které lze snížit prostřednictvím opatření chránící aktiva před působením těchto hrozeb. Tuto skutečnost nejlépe ilustruje následující obrázek.

**Obr. č. 2:** Analýza rizik



Zdroj: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik>

<sup>43</sup> Analýza rizik [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik>.



## 4.2 Sestavení analýzy rizik

Smyslem analýzy rizik je provést jejich rozbor a odhalit nebezpečí nebo nežádoucí stavy, které mohou nastat ve společnosti.

1. Zadání a popis prostředí - nejprve je třeba si jasně vydefinovat, v jakém prostředí pracujeme. Jsme ve strojní výrobě nebo vyrábíme čipy nebo poskytujeme analytické služby. Vyjasnit si, co patří do analyzovaného systému a co je již mimo něj.
2. Sestavení týmu - analýzu by měli realizovat zkušení pracovníci, kteří dobře znají systém a mají zkušenosti s tím, co může nastat. Rozhodně není vhodné analýzu realizovat jedním člověkem.
3. Definování rizik - pro definování rizik specialisté v týmu analyzují zadaný systém. Mohou využít vizuální modelování, brainstorming nebo brainwriting. Hlavně si kladou otázky jako např.:
  - Jaké nebezpečné stavy mohou vzniknout?
  - Může dojít ke krachu firmy?
  - Může přepravované zboží být ukradeno, za jakých podmínek?
  - Za jakých podmínek může dojít ke škodní události?
  - apod.
4. Rozdělení rizik do sekcí - každé riziko zapisují do předem připravené šablony. Rizika pro další hodnocení a odhalení rizikových oblastí mohou zařazovat do definovaných oblastí, sekcí nebo třeba i procesů.
5. Výpočet stupně významnosti rizika - každé vydefinované riziko tým ohodnotí pravděpodobností jeho výskytu (1-5) a dopadem rizika (1-5). Po ohodnocení vynásobením získají stupeň významnosti a rizika roztřídí do jednotlivých pásem.

6. Výběr rizik a sekcí k řešení - z celé analýzy se vyberou rizika, která je možné řešit a eliminovat jejich vznik a dopady. Nebo je možné vybrat sekce s největším počet rizik, případně sekce s nejvíce riziky v pásmu vysoké.
7. Definování opatření k eliminaci rizik - analýza může končit až poté, co na vybraná rizika tým nadefinuje vhodná opatření, která by měla rizika eliminovat.
8. Opakování analýzy rizik – s ubíhajícím časem se rizika mohou měnit. Je potřeba vědět, zda opatření byla účinná. To je důvod, proč je vhodné analýzu rizik po určité době (1/2 roku, rok) zopakovat a porovnat s původní analýzou.<sup>44</sup>

Výstupem kvalitativního integrovaného posouzení rizik je matice, viz. obr. č. 3. Ta slouží jako nástroj ke stanovení priorit rizik, dále k vymezení závažných a neakceptovatelných rizik, definování rizikové pozice společnosti a k zefektivnění managementu firmy.

**Obr. č. 3:** Matice pravděpodobnosti výskytu rizika

Dopady rizika	5	5	10	15	20	25	vysoká významnost
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	střední významnost
	2	2	4	6	8	10	nízká významnost
	1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		Pravděpodobnost výskytu rizika					

Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>

<sup>44</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha: : Grada Publishing, 2013, s. 95 a násl.

U každého rizika se počítá stupeň významnosti rizika:

**Významnost rizika = Dopady rizika \* Pravděpodobnost výskytu rizika**

Dopady jsou většinou hodnoceny stupnicí 1-5, od dopadů zanedbatelých (1) až po krizové (5). Podobně je hodnocena pravděpodobnost výskytu od prakticky vyloučené (1) až po téměř jisté (5). S využitím takového ohodnocení vznikne matice významnosti rizika, jako např. na obr. č. 3, kde jsou rizika rozčleněna na:

- nízká -  $< 12$
- střední -  $12 \text{ a } < 16$
- vysoká -  $> 16$ <sup>45</sup>

Matice se ve srovnání s kvantitativní analýzou vyznačuje rychlostí, jednoduchostí provedení, nižšími požadavky na vstupní data a menší náročností na potřebné zdroje. Přesnost a správnost je taktéž nižší než u analýzy kvantitativní, jelikož výstupní data jsou prezentována v intervalech pravděpodobnosti v matici. Analýza rizik a její následné vyobrazení v matici umožňuje velmi snadno a rychle identifikovat kritická rizika posuzovaných odvětví.

---

<sup>45</sup> HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing. 2014, s. 87 a násled.

## 5 Zákonná úprava přepravy a zasílatelství

Ačkoli se zdá, že zákonná úprava zasílatelství a přepravy je ve svých definicích jasná, v praxi jde o nesmírně složitou otázku. Rozhodnutí, zda se v daném případě jedná o zasílatelský vztah či vztah z přepravní smlouvy, nemusí být jednoduché, neboť praktické chování jednotlivých na přepravách zúčastněných subjektů neskýtá pro rozhodnutí jednoznačnou odpověď a vysvětlení.<sup>46</sup>

Při řešení otázky odpovědnosti se řada zasílatelů označuje za dopravce, a naopak řada dopravců se označuje za zasílatele, jelikož se snaží vyhnout odpovědnosti jež jim zákon ukládá z pozice dopravce.<sup>47</sup>

Společnost AB jako dopravce velmi často využívá služeb poddopraců či se spojuje s dalšími dopravci jako společný dopravce. Právě z těchto, mnohdy složitých, smluvních vztahů vznikají problémy, které souvisí s dopravou a doručením zboží. Proto považuji za důležité v této části práce uvést několik.

### 5.1 Zasílatel vs. dopravce

§ 2471 občanského zákoníku říká, že se zasílatel zavazuje příkazci obstarat mu vlastním jménem na jeho účet přepravu zásilky z určitého místa do jiného místa, případně mu obstarat nebo provést úkony s přepravou související, naopak příkazce se zavazuje zaplatit zasílateli odměnu.<sup>48</sup>

Doprovce se dle § 2555 občanského zákoníku zavazuje odesílateli, že přepraví věc jako zásilku z místa odeslání do místa určení, a odesílatel se za to zavazuje zaplatit dopravci přepravné.<sup>49</sup>

Z těchto dvou definic je již zřejmé, že zasílatel se nezavazuje uskutečnit přepravu samotnou, ale pouze ji zajistit, a to svým jménem na účet příkazce. Zasílatel tedy svému příkazci obstará,

---

<sup>46</sup> SEDLÁČEK, P., FLORIÁN, M. *Vybrané otázky z přepravy a zasílatelství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2017, s. 1 a násl.

<sup>47</sup> tamtéž

<sup>48</sup> HULMÁK, M, a kol. *Občanský zákoník VI. Závazkové právo. Zvláštní část (§2055-3014). Komentář*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 2014, s. 862 a násl.

<sup>49</sup> tamtéž, s. 999 a násl.

nikoli provede přepravu. Závazek zasílatele je splněn, jakmile zasílatel uzavře smlouvu na provedení s příkazcem požadované přepravy nebo s přepravnou souvisejících úkonů.

Smlouvou o přepravě dopravce přejímá přímý závazek k uskutečnění dopravy samotné a jeho úkolem není pouze zajištění konkrétní přepravy, nýbrž i její provedení. Jinými slovy, věc či zásilku přepravit z určitého místa na určité jiné místo.<sup>50</sup>

Dle § 2555 odst. 2 občanského zákoníku k uzavření smlouvy o přepravě není potřeba, aby dopravce zásilku převzal.<sup>51</sup>

Doprovce současně dle § 1935 občanského zákoníku může použít ke splnění závazku jiné osoby, může tak dojít k řetězení dopravců, tzv. poddopraců a následných dopravců. Toto nastává, pokud dopravce uzavře s odesílatelem smlouvu o přepravě a samotný dopravce se zde označuje za dopravce hlavního. Dopravce, se kterým hlavní dopravce uzavře následně smlouvu o provedení konkrétní přepravy, se nazývá poddoprovce, popř. provádějící dopravce, realizující skutečnou přepravu.<sup>52</sup>

### **Znaky zasílatelství**

- nevlastní dopravní prostředky
- zasílatel nezaměstnává řidiče, piloty
- nemá vlastní parkovací místa a ani si je nenajímá
- má uzavřené pojištění odpovědnosti zasílatele
- disponuje vyšší odborností pro zprostředkování a zabezpečení přeprav než samotný dopravce
- vystavuje daňové doklady na zprostředkování či obstarání přepravy, nikoli na její provedení
- poskytuje pouze úkony s přepravou související (celní služby, zajištění dokumentů k přepravě)

---

<sup>50</sup> SEDLÁČEK, P., FLORIÁN, M. *Vybrané otázky z přepravy a zasílatelství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2017, s.2.

<sup>51</sup> HULMÁK, M, a kol. *Občanský zákoník VI. Závazkové právo. Zvláštní část (§2055-3014). Komentář*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 2014, s. 999 a násl.

<sup>52</sup> HULMÁK, M, a kol. *Občanský zákoník V. Závazkové právo. Obecná část (§1721-2954). Komentář*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 2014, s. 951 a násl.

- nevystavuje nákladní listy.<sup>53</sup>

## Znaky dopravce

- vlastní dopravní prostředky
- zaměstnává řidiče
- vlastní živnostenské oprávnění k provozování přepravy
- má uzavřené pojištění odpovědnosti dopravce
- vlastní či má v nájmu parkovací místa pro svá vozidla
- vystavuje nákladní listy
- vystavuje daňové doklady výkonů jako přepravy
- pronajímá si či vlastní sklad
- obvykle má specifickou odbornost pouze v oboru určité přepravy (silniční, železniční, letecké)
- přijímá odpovědnost za škodu vzniklou z konkrétní přepravy
- označení „doprovce“ na hlavičkovém papíře a dalších firemních dokumentech
- přijímá všeobecné přepravní podmínky.<sup>54</sup>

## 5.2 Hlavní dopravce a poddoprovce

V této podkapitole se pokusím vysvětlit rozdíl mezi právním postavením poddoprovce, tedy osoby, která na základě smlouvy s hlavním dopravcem plní jeho závazek vůči straně hlavního dopravce, a právě samotným dopravcem hlavním.

Hlavní dopravce, pokud budeme vycházet z občanského zákoníku a § 2555, je osoba, která uzavírá s odesílatelem smlouvu o přepravě věci, a to svým vlastním jménem. Přitom je nerozhodné, zda tento dopravce disponuje příslušnými dopravními prostředky, či zda přepravu skutečně sám provede.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> SEDLÁČEK, P., FLORIÁN, M. *Vybrané otázky z přepravy a zasílatelství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2017, s. 3.

<sup>54</sup> tamtéž

<sup>55</sup> HULMÁK, M, a kol. *Občanský zákoník VI. Závazkové právo. Zvláštní část (§2055-3014). Komentář*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 2014, s. 999 a násl.

Dopravce dále může dle § 1935 občanského zákoníku využít ke splnění závazku jinou osobu, nebude-li tato možnost stranami vyloučena, např. přepravní smlouvou.<sup>56</sup>

Poddopravce je ten, kterého na základě určitého smluvního vztahu nebo dohody využije hlavní dopravce k uskutečnění přepravy. Ve vztahu k poddopravci se hlavní dopravce chová jako odesílatel. Poddopravce se nestává smluvní stranou vůči smluvnímu partnerovi hlavního dopravce, tedy odesílateli. Není tedy vyloučeno, že obsah přepravní smlouvy a smlouvy mezi hlavním dopravcem a poddopravcem se může výrazně lišit.<sup>57</sup>

Ustanovení § 2579 občanského zákoníku umožňuje, aby přepravní řády stanovily, který z dopravců a za jakých podmínek za přepravu odpovídá, spojí-li se dopravci k provedení přepravy. Pokud přepravní řády nestanoví, jaký z dopravců odpovídá za přepravu a za jakých podmínek, je nutno zjistit, zda se jedná o společnou odpovědnost dopravců, kteří se k provedení přepravy spojili nebo, zda je odpovědný pouze dopravce, který přepravu měl provést, popř. prováděl.<sup>58</sup>

### 5.3 Mnohost dopravců

Velmi častá situace nastává, pokud se na provedení přepravy spolupodílí více dopravců. Jejich právní odpovědnost a rozlišení často není vždy zcela zřejmé. V této souvislosti se v rámci přepravy používají níže uvedené termíny, kterými se jednotliví dopravci podílející se na přepravě označují. Přepravní společnosti ve většině případů neví, kterým z článků přepravy se stávají, ačkoli jim jejich pozice v přepravě určuje právní odpovědnost za převážené zboží a případné škody na něm. Ani společnost AB není vždy hlavním dopravcem, a právě dílčí dopravní problémy této společnosti zahrnují, mimo jiné, i škody na přepravovaném zboží, za které, dle pořadí dopravce, nese či nenesou odpovědnost.

---

<sup>56</sup> HULMÁK, M, a kol. *Občanský zákoník V. Závazkové právo. Obecná část (§1721-2954). Komentář.* 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 2014, s. 951 a násl..

<sup>57</sup> SEDLÁČEK, P., FLORIÁN, M. *Vybrané otázky z přepravy a zasílatelství.* Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2017, s. 16.

<sup>58</sup> HULMÁK, M, a kol. *Občanský zákoník VI. Závazkové právo. Zvláštní část (§2055-3014). Komentář.* 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 2014, s. 1026 a násl.

1. Částečný dopravce – na základě smlouvy s odesílatelem zajišťuje přepravu jen na určité části cesty. Toto označení dopravce se používá tehdy, pokud odesílatel sjedná na celkovou přepravní cestu dílčí smlouvy s jednotlivými dopravci, kteří mezi sebou nemají žádný vztah a mnohdy o sobě ani nevědí. Částečný dopravce odpovídá za škody a zpoždění, k nimž dojde pouze na jeho úseku cesty. Je tedy na odesílateli, aby v případě vzniku škody prokázal, na kterém úseku přepravní cesty škoda nastala a také proč za ní konkrétní dopravce bude odpovídat.<sup>59</sup>
  
2. Společný dopravce – vzniká v okamžiku, kdy jsou uzavřeny smlouvy hlavního dopravce a poddoprovce. Tento termín označuje společně odpovídající dopravce ve smyslu čl. 34 Úmluvy CRM, tedy hlavního dopravce a smluvně jemu odpovídající poddoprovce, kdy každý z nich přejímá odpovědnost za provedení celé přepravy.<sup>60</sup>
  

Základním rozdílem mezi smlouvou s poddoprovce a společnými dopravci je, že poslední ze společných dopravců musí převzít zásilku a nákladní list. Společní dopravci společně odpovídají za provedení přepravy a za vzniklou škodu či prodlení.<sup>61</sup>

  
3. Mezidoprovce – v tomto případě hlavní dopravce uzavírá s mezidoprovce smlouvu jako zasílatel na základě pokynů odesílatele. Mezidoprovce vykoná určitou část přepravní cesty dle smlouvy s hlavním dopravcem. Mezidoprovce je sice najat hlavním dopravcem, avšak k tíži odesílatele. Hlavní dopravce i mezidoprovce odpovídají odesílateli, přičemž hlavní dopravce odpovídá jako zasílatel.<sup>62</sup>
  
4. Provádějící dopravce – takovým dopravcem je dopravce, který skutečně provádí přepravu, ať už je ve vztahu s hlavním dopravcem či poddoprovce. Tedy může být hlavním dopravcem i poddoprovce, rozhodující je, zda skutečně přepravu provádí.<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> SEDLÁČEK, P., FLORIÁN, M. *Vybrané otázky z přepravy a zasílatelství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2017, s. 16.

<sup>60</sup> tamtéž, s. 16 a násl.

<sup>61</sup> tamtéž, s. 17.

<sup>62</sup> tamtéž

<sup>63</sup> tamtéž



5. Následný dopravce – toto označení je upraveno v čl. 36 Montrealské úmluvy nebo čl. 34 Úmluvy CMR. V tomto případě odesílatel uzavírá smlouvu s hlavním dopravcem na přepravu určitých úseků, přičemž hlavní dopravce provede přepravu jen jednoho určitého úseku a na další přepravní úsek pověří následného dopravce. Následný dopravce přebírá zboží i nákladní list a oba dopravci odpovídají za přepravu odesílateli společně a nerozdílně.<sup>64</sup>

## 5.4 Přepravní řády a mezinárodní úmluvy

Právní úprava přepravy a zasílatelství je v českém právním řádu rozšířena o znění mezinárodních úmluv, kterými je Česká republika vázána, to však pouze v případě přepravy mezinárodní. Globalizace a otevřenost celého světa nutí dopravce se ve své činnosti se s tímto zahraničním prvkem vyrovnat, a to nejen po stránce jazykové, ale i v oblasti znalosti přístupu zahraničních soudů k výkladu mezinárodních úmluv v oblasti přepravy a samozřejmě z toho vyplývajících nástrah a rizik, se kterými se může setkat každý dopravce.

Je tedy důležité uvést si některé mezinárodní úmluvy, kterými je Česká republika vázána a každý dopravce má povinnost se jimi, při mezinárodní přepravě, řídit. Jako první budou zmíněny Všeobecné spediční podmínky, které se vztahují jen na zasílatele v České republice.

### Všeobecné spediční (zasílatelské) podmínky

Vydané Svazem spedice a logistiky České republiky jako odbornou a zájmovou organizací na základě § 1751 odst. 3 občanského zákoníku.

Při dispozitivní povaze převážné většiny zákonných ustanovení o zasílatelské smlouvě a otázkách s ní souvisejících mohou takové obchodní podmínky upravit některá práva a povinnosti stran nejen podrobněji, ale i odchylně. Vždy však bude mít výslovné ujednání stran přímo ve smlouvě přednost před odkazem na obchodní podmínky, popř. na úpravu v nich uvedenou.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> SEDLÁČEK, P., FLORIÁN, M. *Vybrané otázky z přepravy a zasílatelství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2017, s. 17.

<sup>65</sup> HULMÁK, M, a kol. *Občanský zákoník V. Závazkové právo. Obecná část (§1721-2054). Komentář*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 2014, s. 150 a násl.

Následně je důležité poznamenat, že místo ustanovení nového občanského zákoníku o smlouvě o přepravě věci (§ 2555 a násl.) bude i nadále platit pro mezinárodní přepravu přednostní použití mezinárodních úmluv, jimiž je Česká republika vázána, i když občanský zákoník nepřevzal výslovnou úpravu odpovídající § 756 ObchZ ve znění: „*Ustanovení tohoto zákona se použije, jen pokud mezinárodní smlouva, která je pro českou republiku závazná a byla uveřejněna ve Sbírce zákonů, neobsahuje odlišnou úpravu.*“<sup>66</sup>

## **Mezinárodní úmluvy**

K mezinárodním úmluvám v oblasti přepravy, jimiž je Česká republika vázána, patří zejména:

- Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě (CMR) z 19.5. 1956,
- Mezinárodní úmluva o sjednocení některých pravidel ve věci konosamentů (Haagská pravidla) již z 25.8. 1924,
- Evropská dohoda o v mezinárodní silniční dopravě nebezpečných věcí (ADR) z 30.9.1957,
- Úmluva o mezinárodní železniční dopravě (COTIF) z 9.5. 1980,
- Úmluva Organizace spojených národů o námořní dopravě zboží z 31.3. 1978 (tzv. Hamburská pravidla),
- Úmluva o sjednocení některých pravidel o mezinárodní letecké dopravě z 28.5. 1999 (tzv. Montrealská úmluva),
- Budapešťská úmluva o smlouvě o přepravě zboží po vnitrozemských vodních cestách (CMNI) z 22.6. 2001,
- Úmluva o sjednocení některých pravidel o mezinárodní letecké dopravě (Varšavská úmluva) z 12.10. 1929.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> HULMÁK, M, a kol. *Občanský zákoník VI. Závazkové právo. Zvláštní část (§2055-3014). Komentář.* 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 2014, 999 a násl.

<sup>67</sup> SEDLÁČEK, P., FLORIÁN, M. *Vybrané otázky z přepravy a zasílatelství.* Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2017, s. 40 a násl.

## 6 Představení podniku

Tato kapitola je věnována představení společnosti, ve které je diplomová práce zpracována. Na přání jednatelů společnosti nebude uveden její název. Pro účely zpracování této diplomové práce budu uvádět fiktivní název společnosti, a to AB.

### 6.1 Informace o společnosti

Společnost AB byla založena v roce 1989, do obchodního rejstříku zapsána v roce 1998. AB je společností s ručením omezeným, zapsanou u Krajského soudu v Plzni, se základním splaceným kapitálem 3 100 000,- Kč.<sup>68</sup>

Hlavní provozovna společnosti se nachází v Chebu. V roce 2010 se společnost rozrostla o pobočku v Rudné u Prahy.

Předmětem podnikání společnosti je silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.<sup>69</sup>

AB disponuje vlastním vozovým parkem, který se skládá z 82 vozidel, z nichž 70 % není starší tří let. Nejnáročnější požadavky normy EURO 6 splňuje 25 % vozů a dalších 75 % splňuje normu EURO 5. Celý vozový park společnosti AB je vybaven pro přepravu nebezpečných nákladů podle mezinárodní konvence ADR. Na obr. č. 4 je vyobrazeno jedno z vozidel společnosti.

Společnost AB poskytuje mezinárodní přepravu po celé Evropě, jelikož právě zde disponuje celou řadou smluvních partnerů. Dále poskytuje profesionální a kvalitní služby v mezinárodní i vnitrostátní dopravě s mnohaletou tradicí a zárukou certifikátu Lloyd's Register Quality Assurance dle ISO 9001:2008.

---

<sup>68</sup> *Veřejný rejstřík*, [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>.

<sup>69</sup> *Veřejný rejstřík*, [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>.

**Obr. č. 4:** Nákladní vozidlo společnosti AB



Zdroj: interní dokumenty podniku, 2018

## **6.2 Vize a mise společnosti AB**

Zdrojem pro tuto celou kapitolu jsou informační a propagační produkty společnosti AB.

### Vize společnosti

AB je učenlivá, inovativní, dynamicky se rozvíjející a finančně stabilní společnost, zastávající významné místo na trhu dopravních a logistických služeb.

### Poslání společnosti (mise)

Potřeby společnosti AB jsou její hnací silou. Usiluje o naplňování a překonání jejich očekávání poskytováním vysoké hodnoty služeb. Rozvíjí morální hodnoty a profesionální schopnosti společnosti. Chovají se ohleduplně a zodpovědně k životnímu prostředí.

### Motto společnosti

„Držíme slovo. Každý den. Od roku 1989.“

### Vztah společnosti k zákazníkům

Neustále usiluje o to, být spolehlivým a preferovaným partnerem v oblasti dopravy.

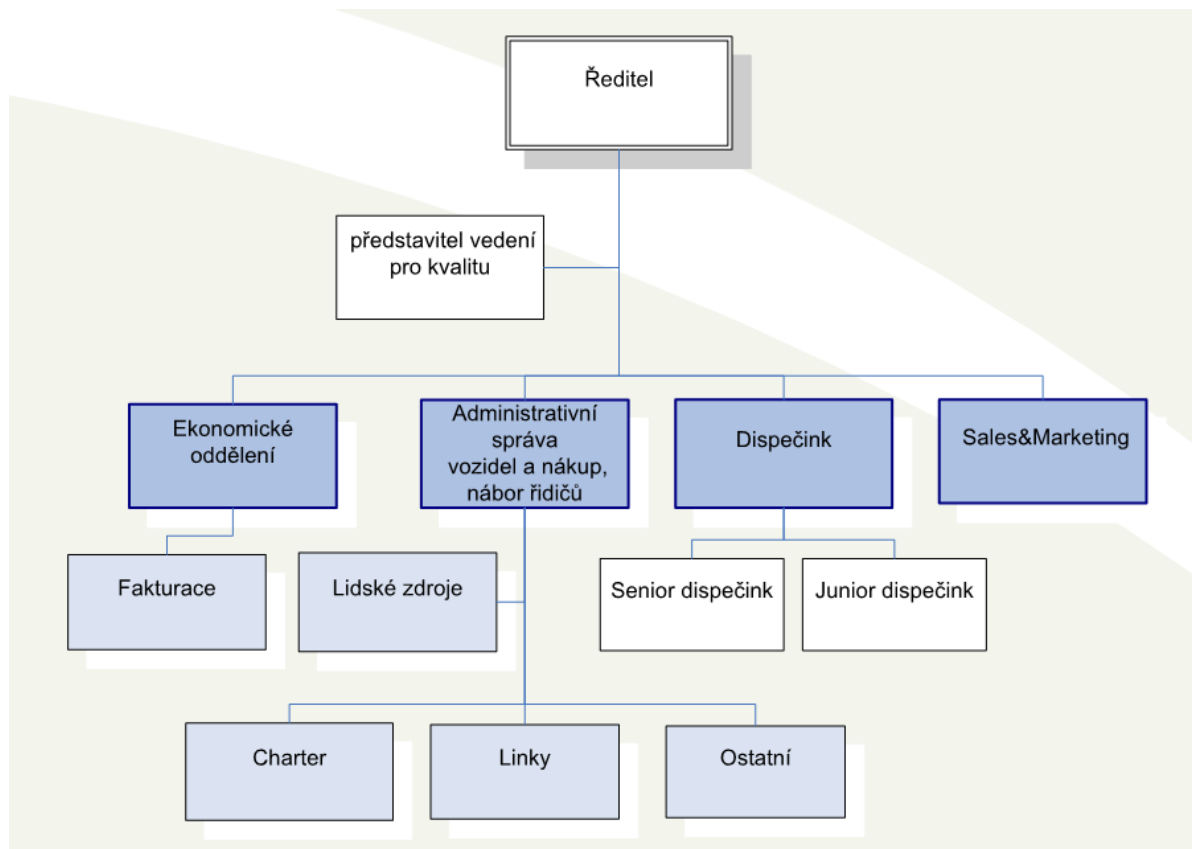
- K zákazníkům společnost AB přistupuje zodpovědně, korektně a na profesionální úrovni.
- Poskytuje komplexní služby v oblasti dopravy a logistiky pro zajištění jejich potřeb.
- Cílem firmy je zvyšování spokojenosti a pozitivního vnímání společnosti zákazníky.
- Spokojenost zjišťuje a vyhodnocuje.

### Společenská odpovědnost firmy

Společenská odpovědnost firmy je integrální součástí podnikové strategie. Zaměřuje se na ochranu životního prostředí (optimalizované přepravní trasy, minimalizace zatížení životního prostředí díky využití nejnovějších technologií, vlastní výukové středisko, maximalizace recyklace používaných materiálů), podílí se na sponzorství. Účastní se charitativních projektů a je stálým partnerem nadace Truck HELP.

## 6.3 Organizační struktura společnosti

Obr. č. 5: Schéma organizace společnosti AB



Zdroj: interní dokument podniku, 2018

Níže jsou stručně popsány činnosti některých hlavních organizačních složek dle obr. č. 5.

### **Ekonomické oddělení**

- Zpracování faktur, jejich vystavení, kontrola a správnost přiřazení k vozidlu.
- Ručení za úplnost příloh k faktuře (list CMR, objednávka atd.)
- Zpracování stravného řidičů
- Kontrola dokladů řidičů, správnost vyplnění a řešení případných výhrad
- Účetnictví a jeho správné vedení

## **Administrativní správa vozidel a nábor řidičů**

- Správnost a úplnost dokumentace k vozidlům
- Pohovory se zájemci o práci řidiče, přijímací řízení
- Organizace profesního školení a dalších odborných školení
- Odměňování řidičů, stanovení pravidel a výpočet mezd
- Nákup a správa vozového parku

## **Dispečink**

- Zahrnuje logistické oddělení
- Zajišťuje efektivní využívání dopravních prostředků při uspokojování potřeb zákazníků
- Stanovuje ceny pro přepravu nákladu, lhůty splatnosti, podmínky fakturace a požadavků zákazníka pro přepravu zboží
- Zajišťuje včasné přistavení vozidel k nakládce a včasné provedení přepravy dle přijaté zakázky
- Přiděluje zakázky jednotlivým řidičům
- Plánuje trasování

## **Obchodní oddělení (Sales&Marketing)**

- Péče o stávající zákazníky
- Nové obchodní příležitosti
- Vyhledávání nových zákazníků
- Public Relations

## 6.4 Další služby společnosti

Společnost AB mimo silniční nákladní dopravy poskytuje mnoho dalších služeb, které korespondují s filosofií a předmětem jejího podnikání. Snaží se především o poskytování komplexních služeb v rámci celého dopravního odvětví. Společnost AB nabízí níže uvedené.

### SERVIS

Zaměřující se na kompletní servisní služby nákladních i osobních vozidel. Jsou zde prováděny i opravy a údržba vozidel. Společnost AB poskytuje v rámci servisu následující služby.

- Digitální diagnostika
- Elektrotechnické práce
- Opravy brzdového systému
- Opravy autoplachet a autoskel
- Servis klimatizace
- Opravy nezávislých topení TRUMA, EBERSPÄCHER, WEBASTO
- Prodej a výměna kvalitních olejů především TEXACO a Q
- Servisní partner výrobce techniky KRONE

### PNEUSERVIS

Další službou, která je úzce propojena se servisem, je pneuservis, kterým podnik AB disponuje. Nabízí v něm níže uvedené služby.

- Pneumatiky pro nákladní i osobní automobily za výhodné ceny
- Zapůjčení obutého kola při defektu
- Výjezdová služba pneuservisu
- Demontáž a montáž pneumatik
- Vyvážení kol včetně závaží
- Huštění vzduchem i dusíkem
- Prořezávání pneumatik



## ČERPACÍ STANICE

Velmi vítanou a využívanou službou je čerpání pohonných hmot v areálu společnosti AB. Nejen, že společnost má přehled o tankování svých vlastních vozidel při jejich výjezdu, ale současně ji využívají konkurenční nákladní vozidla, která v areálu parkují. Tankovací stojany v areálu podniku jsou zobrazeny na obr. č. 6.

Mimo čerpání pohonných hmot dále nabízí následující.

- Provoz ve spolupráci se společností AS 24
- Smluvní tankování pomocí čipových karet
- Kvalitní motorová nafta
- Čerpání aditiva ADBLue prostřednictvím kreditního systému
- Odběr pohonných hmot a olejů na fakturu
- Pravidelná kontrola čerpání podle evidence SPZ vozidel, data a času
- Provoz NON-STOP

**Obr. č. 6:** Čerpací stanice v areálu firmy AB



Zdroj: interní dokument podniku, 2018

## PARKOVIŠTĚ

Střežené parkoviště zapsané u mezinárodní organizace IRU s kapacitou až 50 silničních nákladních vozidel. Nachází se v areálu společnosti AB.

## MYCÍ LINKA

Předposlední uvedenou službou je mycí linka, která je, stejně jako ostatní služby přístupná, všem nákladním automobilům.

- Mytí nákladních automobilů, návěsů a přívěsů
- Mytí autobusů a autocisteren
- Speciální čištění autoplachet a hliníkových částí vozu
- Mytí podvozků a motorů
- Ruční mytí karosérií osobních automobilů a čištění interiérů

## BISTRO & CAFÉ

Bistro s názvem Truck Stop 606 Bistro & Café, jež je otevřeno v režimu NON – STOP. Veřejnost, zaměstnanci, ale i řidiči, kteří parkují v areálu společnosti AB, mohou využít občerstvení v restauraci společnosti AB, a to ve kteroukoli denní dobu. Dále bistro disponuje bezdrátovým wifí připojením a možností využití sociálních zařízení včetně sprch.

## **7 Současná situace v řešené oblasti**

Tématem této diplomové práce je řešení dílčího problému dopravní logistiky ve společnosti AB, proto je důležité definovat jednotlivé problémy, které by ve společnosti mohly nastat v souvislosti s logistickým řízením v dopravě.

Cílem diplomové práce je analyzovat komplexně všechna rizika společnosti AB s důrazem na dopravu, blíže je charakterizovat a následně se zaměřit na rizika dopravní. Tato rizika jsou v dalších kapitolách blíže specifikována a je popsán současný stav a jejich řešení.

V následujících podkapitolách bude popsán postup sběru informací o konkrétních problémech a rizicích podniku AB a na základě zjištěných informací je zpracována analýza rizik dle odborné literatury z teoretické části této práce.

### **7.1 Sběr informací**

Všechna data a informace o rizicích pro zpracování této práce byly poskytnuty z interních zdrojů společnosti AB. Stanovení hladiny významnosti a pravděpodobnosti výskytu rizik, jelikož se nedají s přesností vypočítat, bylo konzultováno s nejvyšším managementem firmy a vedoucími oddělení ekonomického, administrativního a dispečinku, které zahrnuje i oddělení logistické. Odbornou diskusí, zkušenostmi zaměstnanců, interními dokumenty a statistikami byla vždy určena pravděpodobnost výskytu rizika a jeho důsledek dle stupnice, viz tab. č. 4. Podle tab. č. 5 je zřejmé, že dopravními riziky jsou pro společnost AB: prodlení doručení, selhání techniky, uzavření smlouvy s falešným dopravcem a škody na přepravovaném zboží. Údaje, které jsou uvedeny v tab. č. 2 jsou daty interními, jež generuje a eviduje informační systém firmy s podporou satelitního zařízení společnosti Volvo - Dynafleet Online.

Počet uskutečněných přeprav je zaznamenávám takovým způsobem, že jedna přeprava znamená časový úsek mezi nakládkou a vykládkou či naopak. Je tedy možné, že přeprav může jedno nákladní automobilové vozidlo společnosti, uskutečnit hned několik za den.

Počty škodních událostí uvedených v tab. č. 2 jsou velmi nepřesné, především kvůli jejich nedostatečné evidenci a následnému nedoplňování. Dispečink spolu s logistickým oddělením zaznamenává pouze takové škodní události, které jsou jim nahlášeny konkrétními řidiči vozidel,

viz. přílohy A-L. Škodní události, jež nejsou nahlášeny řidiči a podnik se o nich dozvídá až na základě podané reklamace či vyúčtování na faktuře, již nejsou dozaznamenávány do tabulky těchto událostí. Evidovány taktéž nejsou případy, ve kterých se ztratí větší množství nákladu, např. z důvodu jeho krádeže neznámým pachatelem. Z uvedených důvodu údaje v následujících tab. č. 2 a tab. č. 3 nejsou zcela jasně vypovídající o konkrétní situaci společnosti AB, co se týká škodních událostí při přepravě.

Uzavření smlouvy s falešným dopravcem není společností nijak evidováno. V dalším pokračování práce bude tento problém popsán a následně bude navrženo jeho efektivní řešení. Selhání techniky jako poslední z dopravních rizik podniku AB bude rovněž zmíněno v další části práce. Ostatní rizika uvedená v tab. č. 5 jsou následně pouze charakterizována a je doporučeno vhodné opatření pro jejich minimalizaci či eliminaci.

**Tab. č. 2:** Celkový počet uskutečněných přeprav v jednotlivých měsících za rok 2017

Měsíc	Počet přeprav	Poškození nákladu	Zpoždění doručení	Nekompletní dodání
Leden	612	5	0	0
Únor	605	3	1	0
Březen	730	2	1	2
Duben	550	3	0	0
Květen	703	2	1	1
Červen	670	3	0	0
Červenec	608	3	1	0
Srpen	566	7	0	0
Září	644	4	1	1
Říjen	763	1	0	0
Listopad	703	2	2	0
Prosinec	506	5	2	0
<b>Celkový počet</b>	<b>7660</b>	<b>40</b>	<b>9</b>	<b>4</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

V tab. č. 2 je uveden celkový počet realizovaných přeprav za jednotlivé měsíce v roce 2017. Jak již bylo výše zmíněno, počty škodních událostí, tj. poškození nákladu, zpoždění doručení a nekompletní dodání, zcela neodpovídají reálným počtům. V tabulce jsou zaznamenány pouze údaje, které bylo možné doložit evidencí odchylek za jednotlivé měsíce v roce 2017, viz. příloha A-L.

Dle konzultace s vedoucím dispečinku, jež má tuto evidenci ve své kompetenci, mi bylo sděleno, že v interním systému je zaznamenáno cca 50 % všech odchylek - škodních událostí. Z tab. č. 2 je patrné, že z celkového počtu 7660 přeprav za rok se škodních událostí stane 53, z toho vyplývá, že při každé 144 přepravě nastane nějaké z dopravních rizik.

**Tab. č. 3:** Procentní vyjádření škodních dopravních událostí

Měsíc	% Poškození nákladu	% Zpoždění doručení	% Nekompletní dodání
Leden	0,82 %	0 %	0 %
Únor	0,50 %	0,16 %	0 %
Březen	0,27 %	0,14 %	0,27 %
Duben	0,55 %	0 %	0 %
Květen	0,28 %	0,14 %	0,14 %
Červen	0,45 %	0 %	0 %
Červenec	0,49 %	0,16 %	0 %
Srpen	1,24 %	0 %	0 %
Září	0,62 %	0,16 %	0,16 %
Říjen	0,13 %	0 %	0 %
Listopad	0,28 %	0,28 %	0 %
Prosinec	0,99 %	0,39 %	0 %
<b>Průměrně</b>	<b>0,52 %</b>	<b>0,12 %</b>	<b>0,05 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tab. č. 3 obsahuje procentuální vyjádření jednotlivých škodních událostí za předchozí rok. Jak již bylo uvedeno v kapitole sběru informací, hodnoty nejsou zcela reálné a vypovídající, avšak jsou to interní data, která jsou spravována dispečinkem firmy AB.

Z procentuálního vyhodnocení se čtenáři mohou zdát výsledná data zanedbatelná, ale management společnosti je označil za dopravní problémy, které by chtěl minimalizovat a následně jim dle tab. č. 4 udělil pravděpodobnost vzniku 2, tj. velmi malou, což je odpovídající z tabulek č. 2 a č. 3.

## 7.2 Analýza rizik podniku

V této kapitole práce je provedena analýza rizik dle odborné literatury z teoretické části této práce.

Dílčích problémů má společnost AB, stejně jako mnoho dalších konkurenčních přepravních společností, hned několik. Dříve než se dostaneme k dílčím dopravním problémům podniku AB, považuji za důležité představit komplexní obraz problémů a rizik této přepravní společnosti. V uvedené tab. č. 5 lze vidět stupně pravděpodobnosti, za kterých se rizika spojená s přepravou a provozem podniku vyskytují. Následně je v tabulce uvedena vážnost důsledku, který z rizik a problémů nastává. Tabulka č. 4 udává stupně, pravděpodobnosti výskytu a vážnost důsledku. Stupně těchto hodnot budou použity v následujících tabulkách č. 5 a č. 6.

**Tab. č. 4:** Stupnice pravděpodobnosti výskytu důsledků z jednotlivých rizik

Stupeň	<b>P: Pravděpodobnost výskytu</b>	<b>D: Důsledek</b>
1	Velmi malá (0 – 0,1)	Zanedbatelný
2	Malá (0,11 – 0,35)	Drobné poškození systému
3	Střední (0,36 – 0,65)	Závažné poškození systému, finanční ztráty
4	Vysoká (0,65 - 0,89)	Rozsáhlé poškození systému, velké finanční ztráty
5	Zvláště vysoká (0,9 -1)	Úplné zničení systému, nenahraditelné ztráty

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

### **Hodnota problému = P x D**

V následující tabulce č.5 jsou zaznamenány všechny komplexní problémy a rizika přepravní společnosti AB. Jsou zde uvedeny kategorie rizika, druh rizika, pravděpodobnost jeho vzniku a důsledek, dle tabulky č.4. V kategorii rizik, jsou mimo jiné zahrnuta i rizika dopravní, kterými se dále v práci budu zabývat detailněji.

**Tab. č. 5:** Stanovení hladiny významnosti jednotlivých rizik

Označení rizika	Kategorie rizika	Riziko	P Pravděpodobnost rizika	D Důsledek
R1	Ekonomické	Druhotná platební neschopnost	2	3
R2	Ekonomické	Změna ceny za služby (konkurenční boj)	2	3
R3	Ekonomické	Vstup nové konkurence	1	3
R4	Ekonomické	Ztráta klíčového zákazníka	2	3
R5	Dopravní	Prodlení doručení	2	2
R6	Dopravní	Selhání techniky	2	1
R7	Dopravní	Uzavření smlouvy s falešným dopravcem	1	3
R8	Dopravní	Škody na přepravovaném zboží	2	2
R9	Sociálně pracovní	Nedostatek řidičů	3	3
R10	Sociálně pracovní	Rizika zapříčiněná šumem v komunikaci	3	1
R11	Sociálně pracovní	Rizika zapříčiněná špatně zaškoleným personálem	2	2
R12	Sociálně pracovní	Riziko z nedbalosti	1	1
R13	Přírodní	Živelná rizika	1	1
R14	Logistická	Nevyužití skladové kapacity	1	2
R15	Legislativní	Změny předpisů	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tab. č. 6 zobrazuje i odpovědnost za rizika, konkrétně, jaké oddělení nese odpovědnost za určité riziko, které může nastat. Konkrétní oddělení následně riziko řeší a současně se snaží navrhnout nová opatření, minimalizovat tato rizika a vyhodnocovat je.

**Tab. č. 6:** Odpovědnost za rizika

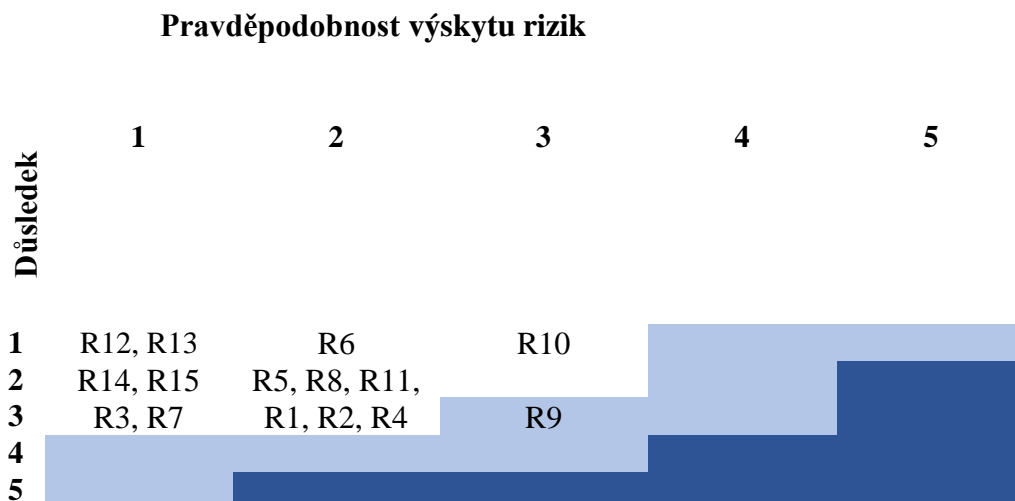
Označení rizika	Kategorie rizika	Riziko	Opatření	Odpovědnost
R1	Ekonomické	Druhotná platební neschopnost	eliminace	Ekonomické oddělení
R2	Ekonomické	Změna ceny za služby (konkurenční boj)	akceptace	Ekonomické oddělení
R3	Ekonomické	Vstup nové konkurence	akceptace	Ekonomické oddělení
R4	Ekonomické	Ztráta klíčového zákazníka	eliminace	Obchodní oddělení
R5	Dopravní	Prodlení	zmírnění	Logistické oddělení
R6	Dopravní	Selhání techniky	zmírnění	Logistické oddělení
R7	Dopravní	Uzavření smlouvy s falešným dopravcem	eliminace	Vedoucí dispečinku
R8	Dopravní	Škody na přepravovaném zboží	zmírnění	Logistické oddělení
R9	Sociálně pracovní	Nedostatek řidičů	zmírnění	Personální oddělení
R10	Sociálně pracovní	Rizika zapříčiněná šumem v komunikaci	eliminace	Vedoucí dispečinku
R11	Sociálně pracovní	Rizika zapříčiněná špatně zaškoleným personálem	eliminace	Personální oddělení
R12	Sociálně pracovní	Riziko z nedbalosti	eliminace	Vedoucí pobočky
R13	Přírodní	Živelná rizika	přenesení	Vedoucí pobočky
R14	Logistická	Nevyužití skladové kapacity	eliminace	Obchodní oddělení
R15	Legislativní	Změny předpisů	akceptace	Obchodní oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018



Výstupem analýzy rizik je matice pravděpodobnosti vzniku jednotlivých rizik, která je na obr. č. 7. Je z ní patrné, že společnost AB není nijak závažně ohrožena analyzovanými riziky. Většina rizik je v sekci pravděpodobnosti č. 2 – velmi malá pravděpodobnost a pouze dvě rizika z kategorie sociálně pracovní mají pravděpodobnost vzniku střední, tedy vyšší než všechna ostatní. Důsledek je téměř u všech rizik na stupni zanedbatelnosti nebo drobného poškození systému podniku, jen riziko nedostatku řidičů – R9 je definováno stupněm 3, jelikož právě řidiči jsou nosným pilířem nákladní dopravy a jejich nedostatek je velmi závažným problémem celé firmy a ohrožuje podnikatelské plány a přepravní smlouvy, kterými je obchodní společnost vázána.

**Obr. č. 7:** Pravděpodobnost rizik



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

## 7.3 Charakteristika jednotlivých rizik

### Ekonomická rizika R1-R4

#### Druhotná platební neschopnost

Společnost AB se potýká s problémem spolupráce a uzavíráním obchodů s partnery, kteří jsou nesolventní nebo nespolehliví. V tomto případě je řešením nutné kvalitní a důkladné prověření odběratelů. Pro tyto účely je vytvářen managementem společnosti tzv. Black List, kde jsou po předchozích zkušenostech uváděni odběratelé, se kterými byl v minulosti problém. Black List je pravidelně aktualizován a je dostupný všem oddělením společnosti AB. Bohužel pravidelně nejsou prověřováni noví zákazníci a partneři, proto by společnost měla zlepšit své kontrolní mechanismy, popř. doplnit je do Black Listu. Jelikož se v analýze rizik, v sekci „Důsledek“ objevuje číslo 3 je patrné, že toto riziko firmě působí finanční ztráty.

Doporučeným opatřením je prověření nových zákazníků a partnerů nahlížením do Registru plátců DPH, obchodního a insolvenčního rejstříku. Prověření osob reálně zabere pouze několik minut a může firmě ušetřit několik desítek tisíc korun. Při kontrole minimálně těchto tří internetových portálů evidujících fyzické i právnické osoby a jejich finanční zajištění, by se měla rizika společnosti AB spojená s druhotnou platební neschopností zmírnit alespoň o polovinu.

#### Změna ceny za služby (konkurenční boj)

Firma AB není podporovatelem nekalých soutěžních praktik, snaží se být rodinnou firmou a předávat toto motto i svým zákazníkům a partnerům. Dbá o udržení svých zákazníků především svým přepravním servisem, spolehlivostí, rychlostí a, v současné situaci, cenami, které jsou srovnatelné s konkurenčními přepravci.

Pro riziko snížení cen za služby je obtížné najít vhodný způsob, který by jeho výskyt minimalizoval. Společnost musí poskytovat i nadále kvalitní služby s přidanou hodnotou, které by riziko snížení ceny konkurence vykompenzovaly i za stávající ceny. Pokud by udržení stávajících cen bylo nerealizovatelné, bylo by vhodné pro snížení závažnosti dopadu vytvářet finanční rezervy.

### Vstup nové konkurence

Vstupu nové konkurence se dá obtížně zabránit. Konkurenční boj mezi přepravními společnostmi umožňuje zákazníkům a partnerům širší výběr, jelikož mají možnost srovnat nabídky a přidané hodnoty hned několika přepravců. Následně je tedy kvalita, rychlost, preciznost a spolehlivost v přepravě tím nejdůležitějším měřítkem.

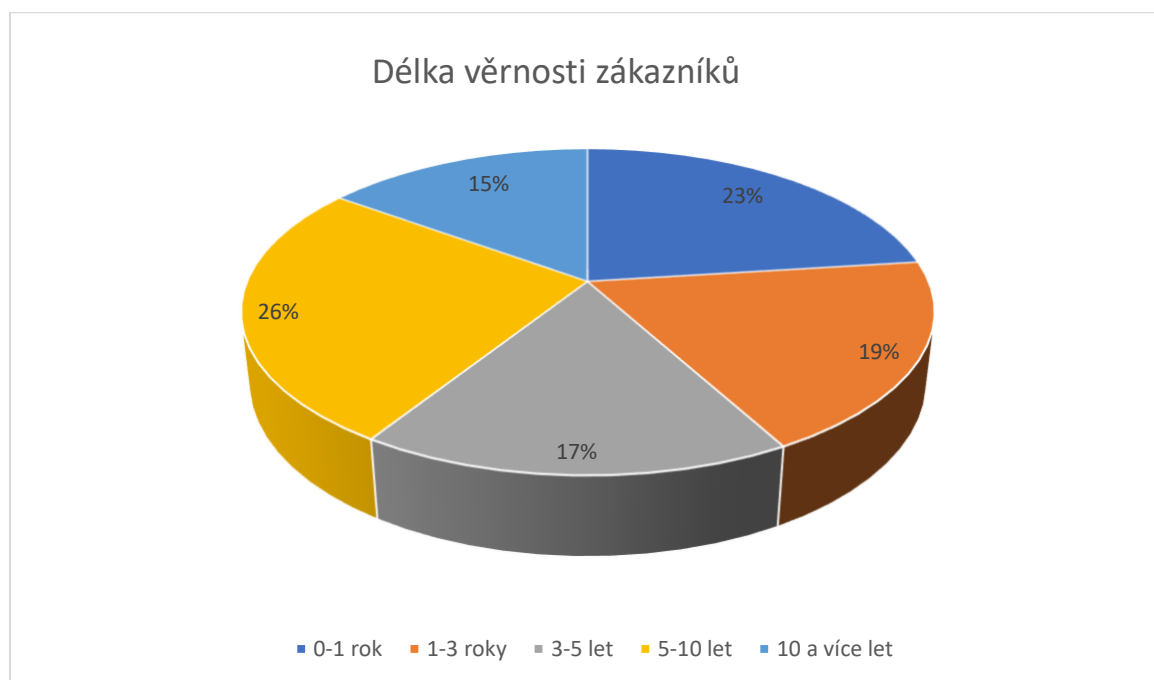
Dle výsledků analýzy rizik a pravděpodobnosti, že by mohlo v blízké době nastat takovéto riziko, by zvolen stupeň nejnižší, tedy 1. Společnost AB je firma se zavedenou tradicí a jménem, která poskytuje kvalitní přepravní služby po celém světě. Pokud by výrazněji vzrostla konkurence, ačkoli je pravděpodobnost růstu dle analýzy rizik velmi malá, pro firmu AB by to v konečném důsledku znamenalo značné finanční ztráty. Proto pro pokrytí případných ztrát je účelné vytvářet finanční rezervy.

### Ztráta klíčového zákazníka

Podle interních dat společnosti AB a konzultací s obchodním oddělením byla pravděpodobnost ztráty klíčového zákazníka malá, tedy stupeň dva dle tab. č. 5. Statistiky obchodního oddělení společnosti AB udávají, viz obr. č. 8, že zákazníci jsou podniku věrní. Graf byl zpracován na základě dotazníkového šetření společnosti v roce 2017. Z grafu věrnosti zákazníků lze dovodit, že zákazníci využívají služeb společnosti AB po dobu několika let. Nejvíce 26 % zákazníků zůstává firmě AB věrná 5-10 let. Deset let a více je pak věrno 15 % všech zákazníků.

V zájmu obchodního oddělení je, aby poskytovalo kvalitní servis stálým a klíčovými zákazníkům a aby společnost dodržovala všechny body přepravy, které jsou upraveny v přepravních smlouvách. Ztráta klíčových zákazníků je pro některé konkurenční firmy v odvětví přepravy začátkem konce této podnikatelské činnosti. Eliminace tohoto rizika lze dosáhnout kvalitní péčí o zákazníky a dodržováním všech smluv.

**Obr. č. 8:** Graf délky věrnosti zákazníků



Zdroj: interní dokument podniku, 2018

## **Dopravní rizika R5-R8**

### Prodlení doručení

Pozdní dodání zásilky je tehdy, kdy přepravní společnost zboží nedodá v dodací lhůtě, od odesílatele k příjemci, a to buď vůbec nebo až po uplynutí dodací doby. Příloha A uvádí počty zpoždění za jednotlivé kalendářní měsíce. K prodlení může dojít z mnoha různých důvodů, které budou detailněji popsány v další kapitole.

### Selhání techniky

Selhání techniky a nejrůznější poruchy na vozu jsou vždy velmi nepříjemné a problematické, jak pro přepravní společnost samotnou, jelikož se s ní obvykle spojují další výdaje, tak i pro odesílatele a v neposlední řadě pro příjemce. Pravděpodobnost rizika selhání techniky byla stanovena číslem 2, jako malá, jelikož společnost AB zavedla opatření, která budou uvedena v následující kapitole této práce.

### Uzavření smlouvy s falešným dopravcem

Fenoménem současné nákladní silniční dopravy, tj. uzavírání smluv s falešnými dopravci, je dalším z rizik společnosti AB. Zejména od roku 2010 zde přibývá případů, kdy zaměstnanci narazí na nesrovnalosti v osobě dopravce, příjemce či odesílatele. Tzv. „fantomové přepravy“ jsou založeny na podvodném vystupování subjektu, který se snaží ze společnosti vylákat zásilku a vydává se přitom za existující subjekt. Tito podvodníci obvykle používají (velmi dobře jimi upravené) kopie dokladů existujícího subjektu nebo přímo zneužívají identitu existujícího subjektu. Řešením problému a navržením opatření se budu v práci dále zabývat detailněji.

### Škody na přepravovaném zboží

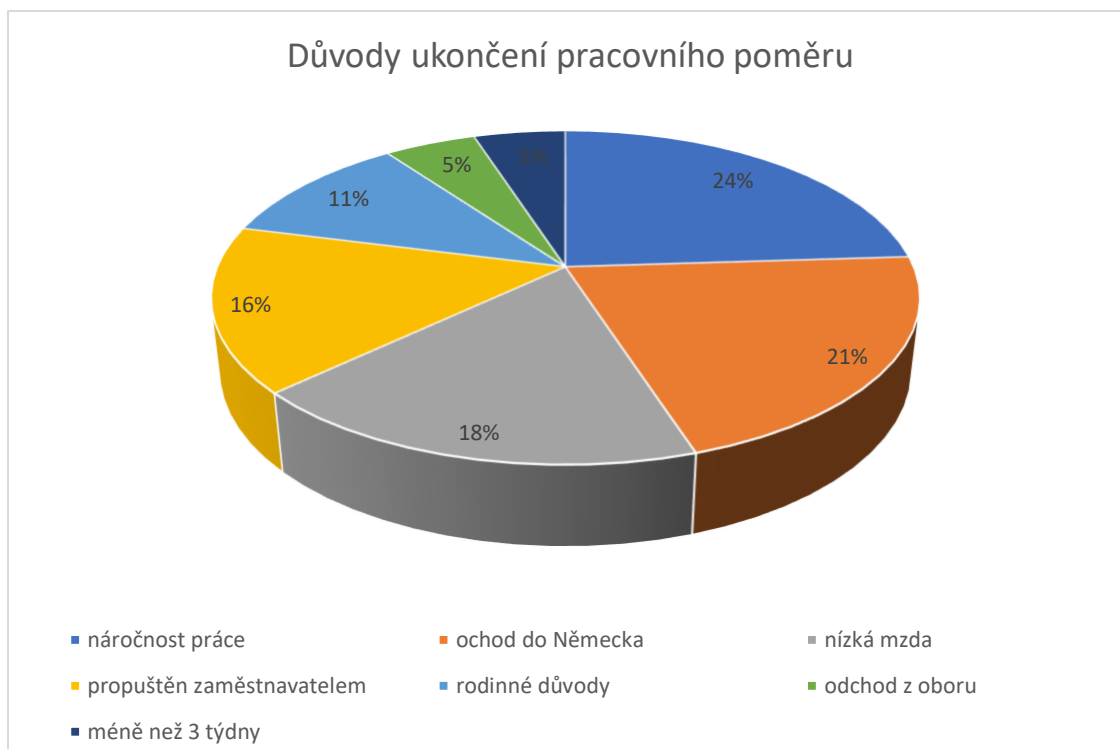
Společnost AB se velmi často setkává s poškozením zboží, které je přepravováno. Tabulky způsobených škod za jednotlivé měsíce jsou uvedeny v příloze A. Škody jsou různého charakteru, ve většině případů jde o poškození obalu zásilky, ztrátu nebo poškození zboží. V další části práce se pokusím hlouběji charakterizovat tento problém a nastínit opatření, která by tomuto riziku předcházela nebo je eliminovala.

## **Sociálně pracovní rizika R9-R12**

### Nedostatek řidičů

S nedostatkem pracovních sil se potýká celá Česká republika napříč podnikatelským spektrem. Proto je pravděpodobnost tohoto rizika označena číslem 3, tedy středním stupněm a jeho důsledek stejně tak. Je velmi náročné udržet si stávající řidiče, jelikož firma AB se nachází v blízkosti hranic se Spolkovou republikou Německo, kam řidiči odchází za vyšším výdělkem i přes svou komunikační bariéru. Obr. č. 9 obsahuje graf, který uvádí procentní důvodů ukončení pracovního poměru ve společnosti AB. Graf byl vytvořen společností AB na základě dotazníkového šetření v roce 2017. Právě odchod do Německa je důvodem pro 21 % zaměstnanců. Nevětší zastoupení 24 % má důvod náročnost práce řidiče, což je vysvětlováno nedostatkem volného času, nedostatkem času na rodinu a trávení velké části dne v nákladním vozidle.

**Obr. č. 9:** Důvody ukončení pracovního poměru



Zdroj: interní dokument podniku, 2018

Řidiči nákladních aut jsou stěžejním pilířem automobilové nákladní dopravy, a tedy i společnosti AB. Proto se i společnost AB snaží svým řidičům poskytnout ty nejlepší podmínky pro výkon jejich práce, jednou z nich je např., že z celkového počtu 82 vozidel, z nich 70 % není starší tří let. Tudíž mají řidiči téměř nejnovější modely nákladních vozidel s kvalitně vybavenými kabinami, viz. obr. č. 8.

Navrhovaným řešením je důsledná práce s řidiči, benefity, oslovení zahraničních řidičů z východního bloku a rozšíření trhů na východ.

**Obr. č. 10:** Kabina řidiče ve vozidle



Zdroj: interní dokumenty podniku, 2018

#### Rizika zapříčiněná šumy v komunikaci

Signál není ideální v celé České republice a ani v Evropě či dále ve světě. Vedoucí dispečinku označil tento problém za občasný, tudíž jsme po konzultaci zvolili riziko pravděpodobnosti 3, střední.

Řešení zde není tak náročné a poskytuje úplnou eliminaci tohoto rizika. Nutné je důsledně využívat zpětnou vazbu, která potvrzuje, že druhá strana pochopila sdělení stejným způsobem, případně ji několikrát opakovat, aby byly obě strany ujistěny, že stejně a správně pochopily své záměry.

#### Rizika zapříčiněná špatně zaškoleným personálem

Tato rizika nejsou svým pravděpodobným výskytem nebezpečná pro podnik, ale nejsou zanedbatelná a ani úplně vyloučena. Právě kvůli fluktuaci řidičů u společnosti AB jsou do analýzy zahrnuta. Společnost AB pravidelně zaškoluje své zaměstnance dle jejich pracovních pozic a potřeb. Při přijímání nových zaměstnanců probíhá také interní vstupní školení.

Opatřením pro minimalizaci rizika by bylo vhodné pořádat každotýdenní poradu jednotlivých oddělení zvláště, ve formě odborné diskuse, na které by se mohly případné nedostatky odhalit v prvopočátku a na až na konci práce konkrétního personálu.

### Riziko z nedbalosti

Riziko vzniká z nedodržování bezpečnosti práce nebo nedůsledné kontroly přepravovaného zboží. Lze ale uvést, že dle interních dokumentů firmy a vedoucího pobočky v Chebu a Rudné u Prahy se vyskytuje velmi zřídka. Proto také pravděpodobnost výskytu byla posouzena jako velmi malá a stejně tak jeho důsledek.

Řešením je pravidelná kontrola bezpečnosti práce vedoucím pobočky a kontrola řidičů. Kontrola řidičů by byla prováděna logistickým oddělením na základě vytvořených tabulek odchylek při přepravě za jednotlivé měsíce, viz. příloha A-L.

## **Přírodní rizika R13**

### Živelná rizika

Při provozování nákladní silniční dopravy není velká šance vyhnout se přírodním živlům. Čas, velmi často, není přítelem na straně přepravce, a proto se jezdí takřka za každého počasí, ve kterémkoli ročním období. Na základě zjištěných informací, v posledních několika letech, podnik nezasáhla žádná velká přírodní katastrofa, která by se podepsala na běžném chodu společnosti.

Škody způsobené přírodními živly jsou řešeny pojištěním a jsou dále postoupeny pojišťovně. Společnosti nezbyvá než tyto situace řešit co nejrychleji, aby nezasáhla běžný provoz firmy nebo ho zasáhla co nejméně.



## **Logistická rizika R14**

### Nevyužití skladové kapacity

Společnost AB využívá skladu, který se nachází v Rudné u Prahy. Tuzemští zákazníci skladu hojně využívají, jelikož se nachází v logisticky dobře situované části republiky, kde i oni mají své velkosklady. Skladování a jeho rozložení je plánováno přes informační systém společnosti AB, na který dohlíží logistické oddělení. Pravděpodobnost rizika nevyužití skladové kapacity je tedy velmi malá, určena stupněm 1 v tab. č. 5.

Řešením nevyužití skladové kapacity je neustálá aktualizace skladu v informačním systému firmy AB, aby nedocházelo k jeho neefektivnímu využívání.

## **Legislativní rizika R15**

### Změny předpisů

V České republice, kde má společnost AB své sídlo, je nutné dodržovat platná znění zákonů. Společnost AB tedy musí akceptovat změny v zákonech, přizpůsobit se jim a dodržovat je. Rizikovost zde spočívá v realizaci včasné informovanosti o změnách zákonů, dále včasné implementaci zákonů ve firmě, důkladná znalost konkrétního zákona, který se na silniční nákladní přepravu vztahuje.

## 7.4 Dílčí dopravní problémy podniku

Tato kapitola je věnována pouze dílčím dopravním problémům podniku AB a rizikům, z nichž plynoucí. Níže jsou jednotlivé dílčí problémy detailně charakterizovány a je popsán jejich současný stav.

Při přepravě zboží dochází přirozeně k nejrůznějším druhům škod, kterým lze i nelze předcházet a nesou s sebou rizika. Mohou to být rizika, která jsou spojená s přepravou bezprostředně nebo druhotně tzn. vykládkou či nakládkou zboží.

Škody lze obecně dělit na škody způsobené na zboží (nákladu) a na zdraví či tělesné integritě přepravovaných osob. Specifickými druhy škod mohou být např. škody na životním prostředí nebo škody na samotných dopravních prostředcích. Dále lze škody dělit na škody zjevné a skryté či přímé a nepřímé.<sup>70</sup>

Jedním z dílčích dopravních problémů, kterými je společnost AB zužována, jsou právě škody na přepravovaném zboží, do kterých bude zahrnuto i prodlení z doručení.

### Škody na zboží při přepravě

Vnitrostátní právní předpisy i mezinárodní úmluvy upravují problematiku spojenou se škodami na zboží při jeho přepravě a všichni dopravci jsou povinni se jimi řídit a dodržovat je.

Obecně lze dělit škody na zboží na škody způsobené:

1. Ztrátou
2. Poškozením
3. Zničením
4. Zpožděním<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> SEDLÁČEK, P., FLORIÁN, M. *Vybrané otázky z přepravy a zasílatelství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2017, s. 27 a násl.

<sup>71</sup>tamtéž

## **Ztráta**

Ačkoli se statistika na ztrátu či odcizení zboží neznámým pachatelem netvoří, ve společnosti AB se tato škoda stále více rozrůstá, jak potvrdil vedoucí dispečer a manažeři firmy. Je nutné navrhnout a vyhodnotit opatření, kterými bude možná prevence proti této škodě na zboží.

Ztráta přepravované zásilky nastává, pokud je zásilka zničena nebo tak značně poškozena, že ji nelze dále využít a není možná její oprava. Následně se za ztrátu považuje, když zboží prakticky zmizí, obvykle se v takových případech, dle zkušeností společnosti AB, jedná o krádež.

Za ztrátu se také považuje, pokud společnost není schopna fakticky zásilku doručit příjemci a není zde rozhodující, zda se jedná o chybu právě společnosti AB či nikoli. Jsou to případy, kdy je zásilka doručena neoprávněné osobě nebo je zabavena příslušnými úřady. V minimu případů je zásilka tak značně poškozena vlivem dopravní nehody či živelné katastrofy, že ji společnost AB musí nahlásit příjemci jako ztracenou. Mnohem častější příčinou bývá odcizení zboží neznámým pachatelem během povinné přestávky řidiče nebo uzavření smlouvy s falešným dopravcem.

Na tomto výčtu je vidět propojení celého přepravního řetězce, jelikož jedna ztráta se může stát mnoha různými způsoby a způsobit různé problémy a různá rizika.

## **Poškození**

Dikce § 2566 obč. zák. ukládá dopravci povinnost nahradit škodu vzniklou na zásilce v době od jejího převzetí dopravcem do vydání zásilky příjemci.<sup>72</sup> Takové povinnosti se dopravce zproští pouze tehdy, pokud je schopen prokázat, že škodu nemohl odvrátit ani při vynaložení odborné péče.

Poškozením se rozumí snížení kvality přepravovaného zboží. Nezáleží na tom, zda se jedná o poškození vnějšími či vnitřními vlivy, důležitý je fakt, že zboží má nenávratně změněnou svou původní kvalitu.

---

<sup>72</sup> HULMÁK, M, a kol. *Občanský zákoník VI. Závazkové právo. Zvláštní část (§2055-3014). Komentář.* 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 2014, s. 1009 a násl.

Vnější poškození může být např. polítní, rozbití, promočení, zrezivění, zlomení, ušpinění, odření. Vnitřní poškození může být např. promrznutí, zakalení nebo změna skupenství.

Tab. č. 2 uvádí počet poškození při jednotlivých přepravách a následně tab. č. 3 znázorňuje procentuální výčet poškození v jednotlivých měsících za rok 2017. Popis konkrétního poškození za dané měsíce lze nalézt v přílohách A-L.

Úmluva CMR v článku 17 odst.4 písm. d) považuje za poškození zboží jeho změnu způsobenou přirozenou povahou zboží, lomem, rzí, vnitřním kažením, vysycháním, unikáním nebo působením hmyzu či hlodavců. Za takovéto poškození však přepravce neodpovídá.<sup>73</sup>

Pokud je poškození chybou na straně společnosti AB, je povinna nahradit rozdíl mezi cenou zásilky nové a té znehodnocené či poškozené. Je zřejmé, že pokud se přepravce velmi často potýká se škodami, nebude pro odesílatele ani příjemce dobrým budoucím partnerem a také to mnohdy rozhoduje o jeho dalších zakázkách a smlouvách.

### **Zničení**

Za zničené se považuje zboží, které ztratí svou původní podobu a promění se například v prach, popel nebo šrot. Je to situace, kdy již oprava nebo navrácení zásilky do původního stavu je nemožná. Cenu zásilky následně hradí dopravce, a to cenu, kterou zásilka měla v době převzetí dopravcem.

Tato škoda nastává velmi ojediněle, a proto se jí dále zabývat nebudeme.

---

<sup>73</sup> Úmluva CMR, [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava/Pravni-predpisy/Legislativa-silnicni>.

## Zpoždění

Zpoždění nastává v případě, kdy firma nedoručí zásilku z místa odeslání do místa určení v určitém čase. Důvody prodlení mohou být faktické i právní.

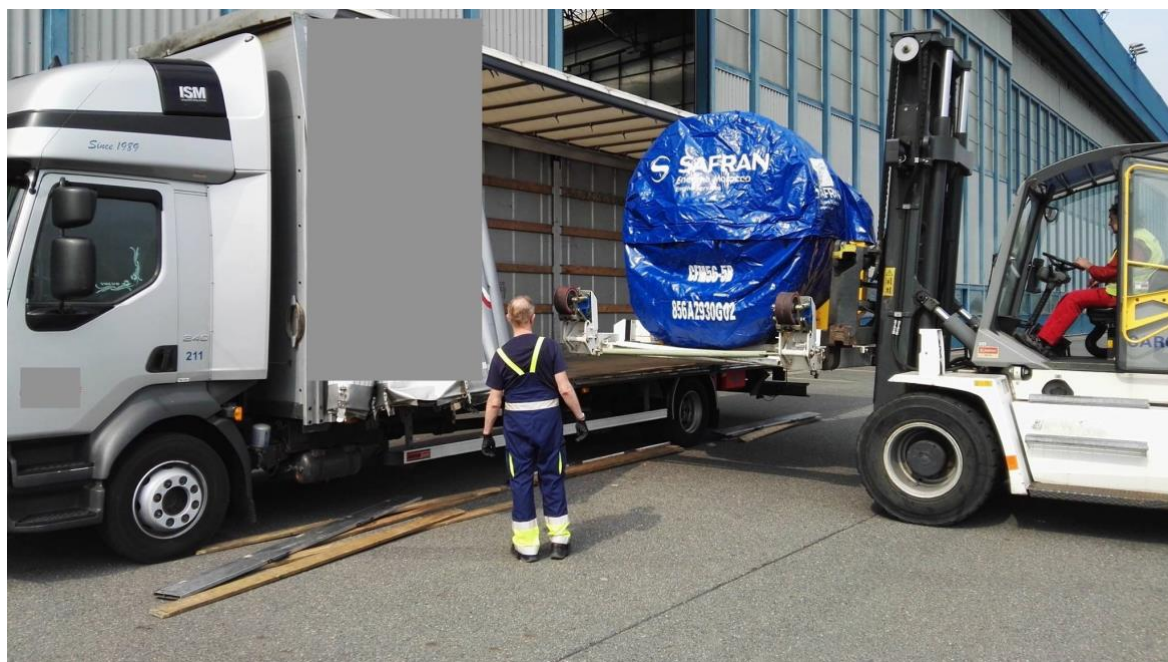
Právní překážky doručení jsou v případě námi vybrané firmy nejčastěji:

- přerušení přepravy pro nedostatečnost přepravních dokumentů,
- zákaz dovozu a vývozu přepravovaného zboží,
- zabavení zboží ze strany státních orgánů.

Faktickými důvody z prodlení jsou:

- nemožnost nakládky či vykládky,
- havárie,
- odcizení zásilky,
- porucha přepravního vozidla,
- špatné povětrnostní podmínky,
- doručení nesprávné či neoprávněné osobě.

**Obr. č. 11:** Nakládka do vozidla



Zdroj: interní dokumenty podniku, 2018

Občanský zákoník neobsahuje definice pozdního dodání, nicméně v § 2558 má dopravce povinnost provést přepravu do místa určení, a to s odbornou péčí a v ujednané době. Není-li ujednána doba, tak bez zbytečného odkladu. Má se za to, že lhůta začíná běžet dnem následujícím po převzetí zásilky dopravcem.<sup>74</sup>

Zákon tedy dává přednost smluvní vůli stran pro určení doby dodání. Nicméně v NOZ nenajdeme žádná ustanovení, která by se věnovala či stanovovala odpovědnost dopravce za škodu vzniklou pozdním dodáním. Taková situace se dle NOZ bude řešit jako porušení zákonné povinnosti dle § 2558 občanského zákoníku a dle § 2910 a násl. občanského zákoníku.

Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě v čl. 17 upravuje odpovědnost za překročení dodací lhůty. Nelze tento článek vztáhnout na každé zpoždění, například, když se zpozdí nakládká nebo vykládká, či na případ, kdy dopravce zboží vůbec nepřiveze. Pokud ale skutečná doba přepravy nepřesáhne sjednanou lhůtu nebo lhůtu, kterou lze vyžadovat od pečlivého dopravce, tak takové zpoždění nespadá pod režim Úmluvy CMR a dopravce je za takové zpoždění odpovědný podle národního právního řádu.<sup>75</sup> Tudíž, ne každé zpoždění nutně znamená překročení dodací lhůty. Definici překročení dodací lhůty nalezneme v článku 19. Úmluvy CMR.

Úmluva CMR v čl. 19 předpokládá, že dodací lhůtou je v první řadě lhůta stranami sjednaná, a pokud taková lhůta sjednána není, pak to má být lhůta, kterou je možno očekávat od pečlivého dopravce.<sup>76</sup>

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že dopravce je povinen dodat zásilku ve sjednané nebo očekávané době a když tak neučiní, bude odpovědný za škodu v režimu této Úmluvy CMR.

---

<sup>74</sup> HULMÁK, M, a kol. *Občanský zákoník VI. Závazkové právo. Zvláštní část (§2055-3014). Komentář*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2014, s. 1003.

<sup>75</sup> SEDLÁČEK, P., FLORIÁN, M. *Vybrané otázky z přepravy a zasílatelství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2017, s. 30.

<sup>76</sup> Úmluva CMR, [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.mdcrcz.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava/Pravni-predpisy/Legislativa-silnicni>.

Nejzazší lhůty pro dodání zásilky uvádí čl. 20 odst. 1 Úmluvy CMR. A to 30 dnů po uplynutí sjednané lhůty nebo 60 dnů po převzetí zásilky k přepravě, jinak nastává právní domněnka ztráty zásilky.<sup>77</sup>

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že dopravce neodpovídá za každé zpoždění, ale pouze za takové, ze kterého vznikne škoda, jež oprávněný dokáže a vyčíslí. Mezi škodou a pozdním dodáním musí být patrná příčinná souvislost.

Odpovědnost za pozdní dodání má, stejně jako odpovědnost za ztrátu, poškození a zničení, objektivní povahu. Dopravní společnost se takové odpovědnosti může zprostit tím, že prokáže jeden z obecných liberačních důvodů uvedených v čl. 17 odst. 2 Úmluvy CMR.

**Obr. č. 12:** Vykládka z nákladního automobilu společnosti AB



Zdroj: interní dokumenty podniku, 2018

<sup>77</sup> Úmluva CMR, [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava/Pravni-predpisy/Legislativa-silnicni>.

Je nutné zmínit, že společnost AB se nespécializuje na přepravu konkrétního druhu zboží, avšak zboží, které podléhá rychlé zkáze přepravuje velmi zřídka.

Když při přepravě nastane zpoždění, dispečer o tom informuje příjemce a domluví s ním podrobnosti, které se týkají nakládky či vykládky zboží a následně zpětně informuje řidiče. V praxi se zpoždění stává řidičům podniku AB často. Tato zpoždění, pokud jsou 60 minut a více, se evidují v tabulce odchylek za jednotlivé měsíce, viz přílohy A-L. Kratší zpoždění se neevidují a zákazníci s nimi obvykle nemají problémy.

Důležité je ale vědět, u kterých zákazníků si zpoždění dovolit nemůže, jelikož jejich nakládací a vykládací rampy mají načasovaný příjem zboží. Takových zákazníků má společnost AB hned několik, a proto se snaží na tyto trasy posílat své nejlepší a nejspolehlivější řidiče. Když se ale, u těchto náročných zákazníků podaří, byť jen několika minutové zpoždění, může nastat situace, že řidič společnosti AB čeká na vyložení svého vozidla celou noc a zkomplikuje tím plán tras jednotlivých vozidel a sám sobě svou pracovní dobu.

### **Selhání techniky**

Jak bylo uvedeno v kapitole představení společnosti, podnik AB má 70 % vozů mladších 3 let. Nicméně selhat může i nejnovější vůz, ač je to považováno spíše za výjimku. Technika může selhat vlivem nepříznivého počasí či působením jiných jevů.

### **Uzavření smlouvy s falešným dopravcem**

Od roku 2010 přibývá případů, kdy společnost AB musí řešit tento dopravně-právní problém. Podvodné subjekty vystupují pod falešným jménem nebo již existujícími společnostmi a snaží se zásilky přesměrovat na jinou adresu. Falešní dopravci porušují zákon a velmi často zneužívají veřejná data a identitu existujících subjektů ve svůj prospěch.



## **8 Návrhy a doporučení na snížení dopravních rizik**

V poslední kapitole jsou uvedeny návrhy, které povedou ke snížení dílčích problémů dopravní logistiky podniku AB. Cílem bylo zaměřit pozornost právě na tuto oblast, jelikož nedostatky, které se v ní objevují chce firma minimalizovat.

Doporučení k jednotlivým dílčím problémům byla opřena o informace získané studiem odborné literatury věnující se této problematice, studiem seriálových publikací, především publikací *Logistika* a v neposlední řadě odbornými konzultacemi s vedoucími logistických oddělení a dvěma řediteli společností sídlících v průmyslovém parku v Chebu a jejich zkušenostmi.

### **Ověřování totožnosti se spolupracujícími subjekty**

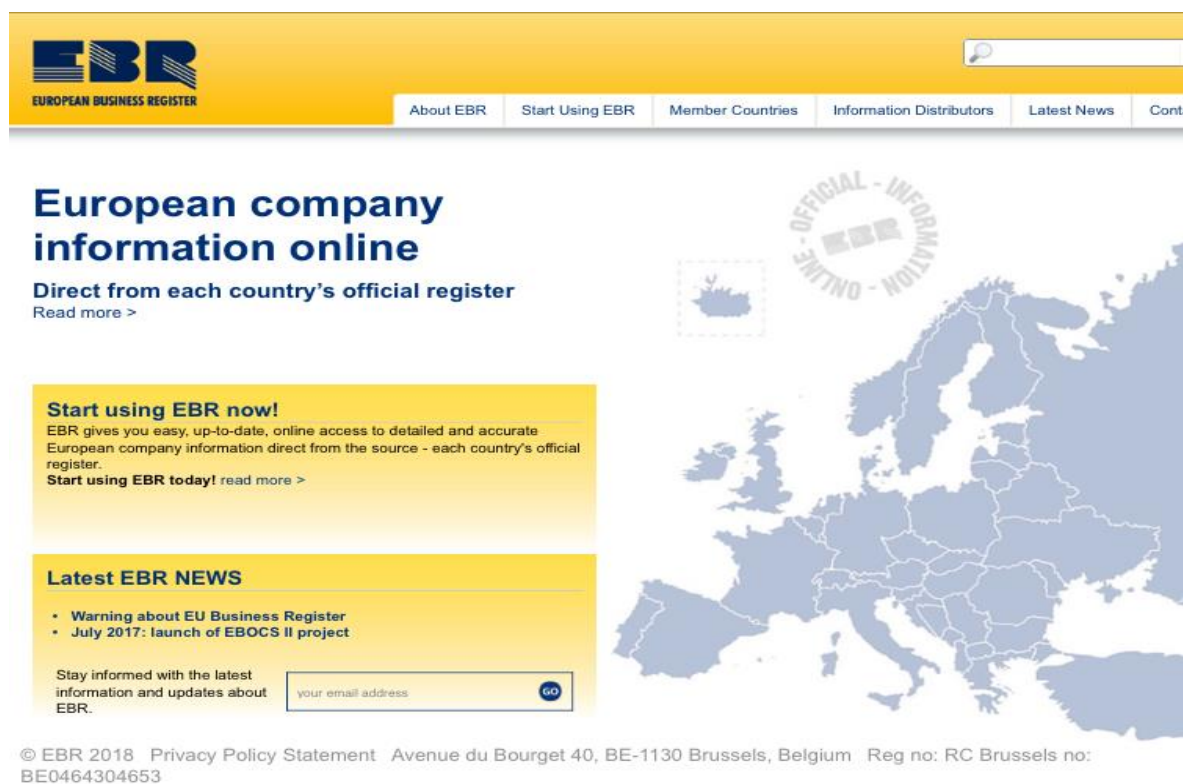
Minimalizace rizika uzavření smlouvy s falešným dopravcem je důkladné ověření jeho totožnosti, které dosud nebylo obchodním oddělením zavedeno. Zaměstnanci společnosti AB budou proškoleni obchodním manažerem podniku, jak řádně prověřit nového dopravce/spoludopravce/poddopravce, aby nedošlo k uzavření smlouvy s falešným dopravcem.

Jedním z klíčových ověření identity dopravce je kontrola dokladů, slouží k tomu především výpis z obchodního a insolvenčního rejstříku. Obchodní rejstřík je veřejný a obsahuje údaje z rejstříkového soudu, u kterého je společnost zapsána a vedena a následně další informace o společnosti, jako např. základní údaje o společnosti, statutární orgány, základní kapitál, případné majitele a ostatní skutečnosti. V insolvenčním rejstříku lze nalézt dlužníky, proti kterým již bylo zahájeno insolvenční řízení od 1. ledna 2008 a nebyli z rejstříku dle § 425 insolvenčního zákona vymazáni. Pro ověření bude intenzivněji využíván informační systém ARES (Administrativní registr ekonomických subjektů), podnik AB bude muset lépe proškolit své zaměstnance pro jeho efektivnější využívání.

Při kontrole zahraničních subjektů je možné využít i online přístup do obchodních rejstříků zemí EU, což je ovšem náročnější (nicméně např. údaje z německého obchodního rejstříku jsou z velké části zpoplatněny). Dále jsou k dispozici informace z rejstříků u 26 zemí – Belgie, Irsko, Řecko, Dánsko, Itálie, SRN, Estonsko, Lotyšsko, Španělsko, Finsko, Norsko, Švédsko, Francie, Rakousko, Austrálie, Bulharsko, Polsko, Kanada, Slovensko, Lucembursko, Švýcarsko, Nizozemí, Nový Zéland, Velká Británie, Island, USA.

Tyto informace jsou v případě některých zemí (Belgie, Irsko, Řecko, Dánsko, Itálie, SRN, Estonsko, Lotyšsko, Španělsko, Finsko, Norsko, Švédsko, Francie, Rakousko) dostupné na <http://www.ebr.org/>.

**Obr. č. 13:** Úvodní stránka Obchodního rejstříku Evropské Unie



The screenshot shows the homepage of the European Business Register (EBR). The header is yellow and contains the EBR logo (European Business Register) on the left and a search bar on the right. Below the header is a navigation menu with links: 'About EBR', 'Start Using EBR', 'Member Countries', 'Information Distributors', 'Latest News', and 'Cont...'. The main content area is white and features a large blue heading: 'European company information online'. Below this heading is a sub-heading: 'Direct from each country's official register' and a link 'Read more >'. To the right of this text is a circular stamp that reads 'OFFICIAL - INFORMATION ONLINE - EBR'. Below the heading is a yellow box with the text 'Start using EBR now!' and a paragraph: 'EBR gives you easy, up-to-date, online access to detailed and accurate European company information direct from the source - each country's official register. Start using EBR today! read more >'. Below this is another yellow box with the heading 'Latest EBR NEWS' and two bullet points: 'Warning about EU Business Register' and 'July 2017: launch of EBOCS II project'. At the bottom of this box is a text input field labeled 'your email address' and a 'GO' button. On the right side of the page is a large map of Europe. At the bottom of the page is a footer with the text: '© EBR 2018 Privacy Policy Statement Avenue du Bourget 40, BE-1130 Brussels, Belgium Reg no: RC Brussels no: BE0464304653'.

Zdroj: <http://www.ebr.org/>

U zemí, jejichž informace jsou dostupné přes jejich národní obchodní rejstříky, bude vyhledávání pracnější, časově a finančně náročnější, mimo jiné také kvůli jazykové bariéře. Subjekty se budou muset vyhledávat přes jejich národní registry.

## **Přehled zemí, jejichž informace jsou dostupné přes jejich národní obchodní rejstříky**

Austrálie – informace jsou dostupné na <http://www.asic.gov.au/online-services/business-names/>, jsou bezplatné

Bulharsko — informace o malých a středních podnicích jsou dostupné na <http://www.goldenpages.bg/>.

Island – informace o islandských obchodních společnostech jsou zjistitelné na <https://www.rsk.is/fyrirtaekjaskra/>.

Jersey - informace o obchodních společnostech mající sídlo na tomto britském ostrově, který nespadá do daňové jurisdikce Velké Británie nalezneme na <http://www.jerseyfsc.org/>.

Kanada – informace o společnostech sídlících zde jsou dostupné na internetové adrese [https://www.ic.gc.ca/app/scr/cc/CorporationsCanada/fdr1CrpSrch.html?locale=en\\_CA](https://www.ic.gc.ca/app/scr/cc/CorporationsCanada/fdr1CrpSrch.html?locale=en_CA).

Lucembursko – obchodní společnosti této země rovněž nejsou vedeny v obchodním rejstříku Evropské Unie. Informace o společnostech sídlících zde, jsou z velké části zpoplatněny na webu

<https://www.rcsl.lu/mjrsc/jsp/IndexActionNotSecured.action?time=1524196730577&loop=2>.

Nizozemí – výpis z rejstříku obsahující následující informace stojí 2,50 EUR

- jméno společnosti, její adresa, informace o jejích společnících, jednatelech a akcionářích, dále právní formu, datum vzniku, počet zaměstnanců, výše základního jmění a informace o všech provozovnách,
- informace o historii společnosti jako je bývalé jméno společnosti, příp. bývalá adresa nebo bývalí jednatele společnosti přijde také na 2,50 EUR,
- stručné informace jako jméno spol. registrační číslo, právní forma spol., předmět podnikání, počet zaměstnanců a adresa spol. přijde pouze na 0,30 EUR,
- informace z roční účetní uzávěrky přijdou na 2,90 EUR a jsou dostupné na adrese <https://www.kvk.nl/>.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Vyhledávání v obchodním rejstříku Švýcarska. *Obchodní rejstřík* [cit. 2018-09-04]. Dostupné z:

Nový Zéland – podle rozsahu zpoplatněné informace o obchodních společnostech v této zemi lze nalézt na <https://www.companiesoffice.govt.nz/companies/search/cad/dbssiten.main>.

Polsko – informace, spolu s ceníkem za ně, jsou dostupné na <https://teleadreson.com/>.

Slovensko – nemá dostupné informace přes obchodní rejstřík Evropské Unie a přístup na stránky obchodního rejstříku je stejný jako v případě českého obchodního rejstříku, tzn. na webových stránkách Ministerstva spravedlnosti <http://www.orsr.sk/>.

Švýcarsko – existuje zde zdarma federální ústřední registr obchodních společností na <https://www.zefix.admin.ch/de/search/entity/welcome>. Většina kantonů má svůj vlastní kantonální registr, z kterého je možné získat určité informace zdarma, rozsah nezpoplatněných informací se liší kanton od kantonu, např. v 7 kantonech (z celkových 26) lze získat úplný výpis o ekonomických subjektech, další alternativou, aplikovanou v ostatních kantonech, je získání pouze částečných informací zdarma, týkajících se např. obchodního jména společnosti nebo jejího identifikačního čísla.

Pouze v některých kantonech jsou registrovány subjekty všech právních forem. Běžné je ve Švýcarsku registrování pouze subjektů, jejichž právní forma odpovídá českým akciovým společnostem, další typy společností jsou registrovány jen v případě, že vznikly nebo změnilo jméno po 1. 1. 2000, u ostatních společností probíhá jejich doregistrování.

Výjimku tvoří subjekty provozující nezávislé povolání nebo samostatnou zemědělskou činnost, jelikož nemusí být ve všech kantonech registrovány. Z výše uvedeného vyplývá, že rozsah zpoplatnění přístupu do švýcarských obchodních rejstříků závisí na rozhodnutí jednotlivých kantonů.<sup>79</sup>

Velká Británie – základní informace jsou zdarma a detailnější v rozsahu 2-5 liber na adrese <http://wck2.companieshouse.gov.uk/13fdb42c27db5f9511ec7c31defdd840/wcframe?name=accessCompanyInfo>.

---

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prime-vstupy-do-zahranicnich-obchodnich-1491.html>.

<sup>79</sup> Vyhledávání v obchodním rejstříku Švýcarska. *Obchodní rejstřík* [cit. 2018-09-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prime-vstupy-do-zahranicnich-obchodnich-1491.html>.

Se zeměmi mimo EU obvykle společnost AB neuzavírá smlouvy o přepravě, poté by vyhledávání konkrétní obchodní společnosti bylo totožné jako u vyhledávání obchodních společností zemí, které nejsou vedeny v obchodním rejstříku Evropské Unie.

Další z ověřovacích metod bude samotná komunikace se subjektem, nejlépe přes pevnou linku a následné zajištění referencí o subjektu, se kterým chce společnost AB začít spolupracovat.

### **Prevence vzniku škod na přepravovaném zboží**

Pro předcházení škodám je jednoznačně nejdůležitější prevence. Pouze důkladným dodržováním preventivních opatření lze minimalizovat riziko vzniku škodných událostí. Samozřejmostí se musí stát nastavení vnitřních postupů při zadávání a plánování jednotlivých přeprav v rámci firmy AB tak, aby každý dispečer a řidiči firmy znali rizikové okolnosti, a byl určen jednoznačný postup při manipulaci se zbožím. Doporučením je předpis postupu při manipulaci se zbožím aktualizovat dle stávajících potřeb a neopomenout jeho soulad s BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Dalším doporučením je sjednání pojištění přepravovaného zboží. Lze sjednat pojištění pro celou společnost AB, které bude zastřešovat všechny přepravy nebo pojistit jen přepravy, ve kterých je převáženo rizikové zboží. Poslední možností je nabízet pojištění zákazníkům v rámci smluv o přepravě, kdy by se jednalo o zanedbatelnou částku vzhledem k počtu přeprav společnosti AB. Službu nabízí v ČR např. pojišťovna Generali<sup>80</sup>, pojištění se vztahuje na veškeré nahodilé škody na přepravovaném zboží na území celého světa, pokrývá skutečnou hodnotu zboží i nad odpovědností limit dopravce. Dále je možnost sjednat připojištění na další přepravní nebezpečí (např. lom, rez, koroze, plíseň, únik tekutin).

Úplné eliminace zde není možné dosáhnout, jelikož za poškození, která se stanou při nakládce či vykládce dopravce neručí a není za ně odpovědný. Dodržování silničních předpisů, předepsané rychlosti a předem stanovené trasy je možno minimalizovat riziko vzniku škod na zboží. Dodržování částečně pomáhá hlídat satelitní zařízení společnosti Volvo - Dynafleet Online, které monitoruje rychlost vozidla, dodržování předem nastavené trasy a zobrazuje je dispečerovi v informačním systému.

---

<sup>80</sup> Pojištění přepravovaného zboží. Generali pojišťovna přepravní pojištění. [cit. 2018-09-04]. Dostupné z: <https://www.general.cz/pojisteni/pojisteni-individualnich-rizik/prepravovane-zbozi>.

### **Selhání techniky**

V této oblasti dopravního rizika mi nezbyvá než konstatovat, že společnost AB své riziko selhání dopravní techniky zcela minimalizuje a není zde potřeba doporučení. Pouze shrnu získané poznatky z hodnocené obchodní společnosti a oddělení dispečinku.

Základním preventivním opatřením je dostatečná péče při zajišťování přeprav, a to jak ze strany odesílatele, tak i ze strany následných dopravců a všech, kteří jsou v celém procesu zainteresováni. Takovéto selhávání je v současné době řešeno pravidelnými preventivními kontrolami vozidel. V čemž podniku prosívá i fakt vlastního servisu nákladních aut a odborných techniků.

Společnost AB riziku předchází i tím, že vlastní vozy, z nichž 70 % není starší tří let. Z tohoto vyplývá, že toto riziko se společnosti AB daří velmi dobře minimalizovat. Ve firmě AB je možnou příčinou především selhání lidského faktoru a nedostatečná péče při zajištění přeprav.

### **Prodlení doručení**

Doporučením pro minimalizaci zpoždění u doručení zboží je sledování aktuální situace na silnicích a dálnicích, včasná informovanost řidičů i příjemců o zpoždění. Při stížnosti zákazníka, tedy informaci od zákazníka, která vyjadřuje jeho nespokojenost s poskytnutou službou obchodní společnosti AB, doporučuji analyzovat a vyhodnotit všechny možné získané informace o konkrétní přepravě, s cílem stanovit, zda stížnost je oprávněná. V případě oprávněné stížnosti jsou provést přiměřená opatření k nápravě adresované stěžujícímu si zákazníkovi i interně do příslušného procesu v příslušném oddělení. Stížnosti zákazníků evidovat v elektronické formě. Při stížnosti na zpoždění doručení zboží doporučuji postupovat dle reklamačního postupu, jež je ve společnosti zaveden napříč všemi odděleními, viz příloha K.

## **Závěr**

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat rizika, s důrazem na rizika dopravní, k jejich eliminaci ve společnosti AB a následně provést návrh doporučení. Obchodní společnost AB je zaměřena na přepravu zboží, tedy velká část pozornosti je směřována právě do oblasti dopravy s ní souvisejících procesů. Při zpracování praktické části byly využity informace získané od vedoucích ekonomického a administrativního oddělení, nejvyššího managementu společnosti, vedoucího dispečera i další interní zdroje společnosti AB. Určení pravděpodobnosti bylo tvořeno odbornou diskusí s příslušnými zaměstnanci. Jednotlivá data získaná z evidence odchylek – škodních a jiných událostí při dopravě byla zaznamenávána pouze nahodile, proto se nejedná o zcela relevantní údaje.

V rešeršní části práce byl vymezen pojem logistika, její historický vývoj a její činnosti. Dále byly zmišnylogistické náklady, které zahrnují z velké části náklady dopravní. Ve třetí kapitole byla definována doprava a její dělení. Následující kapitola je věnována analýze řízení rizik v dopravě a jejím zpracováním. Poslední teoretická pasáž byla zaměřena na zákonné úpravy a vymezení postavení jednotlivých dopravců.

Praktickou část uvádí šestá kapitola, která byla zaměřena na představení obchodní společnosti AB a charakteristice její hlavní činnosti a následně i dalších služeb, jež poskytuje. Hlavní částí práce a zároveň sedmou kapitolou bylo zanalyzování rizik společnosti AB a jejich charakteristika. Na základě provedené analýzy rizik společnosti, především s důrazem na dílčí dopravní rizika a vzhledem ke skutečnostem zjištěným při konzultacích s manažery, užším vedením, obchodním oddělením, logistickým oddělením atd., jsem navrhla a podložila vhodná doporučení s podrobnými popisy jednotlivých řešení problémů. Důraz byl kladen především na minimalizaci dopravních dílčích problémů a uvedení nových konkrétních postupů.

Výsledky uvedených analýz byly předány oddělení logistiky a manažerům společnosti AB, které je zhodnotilo jako velice cenný a přínosný materiál pro oblast dopravní logistiky. Navrhované změny byly projednány vedením společnosti, následně schváleny jako proveditelné a v následujících měsících bude podnik zavádět navržená opatření.

## Seznam tabulek

<b>Tab. č. 1:</b> Výhody a nevýhody jednotlivých druhů dopravy .....	19
<b>Tab. č. 2:</b> Celkový počet uskutečněných přeprav v jednotlivých měsících za rok 2017.....	42
<b>Tab. č. 3:</b> Procentní vyjádření škodných dopravních událostí.....	43
<b>Tab. č. 4:</b> Stupnice pravděpodobnosti výskytu důsledků z jednotlivých rizik.....	44
<b>Tab. č. 5:</b> Stanovení hladiny významnosti jednotlivých rizik.....	45
<b>Tab. č. 6:</b> Odpovědnost za rizika.....	46



## Seznam obrázků

<b>Obr. č. 1:</b> Členění logistiky.....	11
<b>Obr. č. 2:</b> Analýza rizik.....	22
<b>Obr. č. 3:</b> Matice pravděpodobnosti výskytu rizika.....	24
<b>Obr. č. 4:</b> Nákladní vozidlo společnosti AB.....	34
<b>Obr. č. 5:</b> Schéma organizace společnosti.....	36
<b>Obr. č. 6:</b> Čerpací stanice v areálu firmy AB.....	39
<b>Obr. č. 7:</b> Pravděpodobnost rizik.....	47
<b>Obr. č. 8:</b> Graf délky věrnosti zákazníků.....	50
<b>Obr. č. 9:</b> Důvody ukončení pracovního poměru.....	52
<b>Obr. č. 10:</b> Kabina řidiče ve vozidle.....	53
<b>Obr. č. 11:</b> Nakládka do vozidla.....	59
<b>Obr. č. 12:</b> Vykládka z nákladního automobilu.....	61
<b>Obr. č. 13:</b> Úvodní stránka Obchodního rejstříku Evropské Unie.....	64

## Seznam použitých zkratek

cca	Přibližně
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
tzn.	To znamená
tzv.	Takzvaně
tj.	To jest
a kol.	A kolektiv
obchZ.	Obchodní zákoník
obč. zák.	Občanský zákoník
atd.	A tak dále

## Seznam použité literatury

### Literární zdroje

- DANĚK, Jan a PLEVNÝ, Miroslav, 2005. *Výrobní a logistické systémy*. V Plzni: Západočeská univerzita. ISBN 80-7043-416-3.
- DRAHOTSKÝ, Ivo a ŘEZNIČEK Bohumil, 2003. *Logistika – procesy a jejich řízení*. 1.vyd. Computer Press. ISBN 80-7226-521-0.
- HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-5104-7.
- HORVÁTH, Gejza, 2007. *Logistika ve výrobním podniku*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-7043-634-9.
- HULMÁK, M, a kol. 2014. *Občanský zákoník VI. Závazkové právo. Zvláštní část (§2055-3014). Komentář*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-287-8.
- HULMÁK, M, a kol. 2014. *Občanský zákoník V. Závazkové právo. Obecná část (§1721-2054). Komentář*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-535-0.
- JANOTA, A. a kol. 2008. *Analýza a řízení rizik v dopravě*. Brno: BEN – technická literatura. ISBN 80-7300-214.
- KNAPP, Viktor, 2003. *Vědecká propedeutika pro prvníky*. 1. vyd. Praha: EUROLEX BOHEMIA s.r.o., ISBN 80-86432-54-8-
- LAMBERT, M. Douglas et al., 2005. *Logistika*. 2. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0504-0.
- OUDOVÁ, Alena, 2013. *Logistika: základy logistiky*. 1. vyd. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-149-7.
- SEDLÁČEK, Pavel a FLORIÁN, Michal, 2017. *Vybrané otázky z přepravy a zasílatelství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., ISBN 978-80-7552-573-4.
- SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav, 2005. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vyd., Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0573-3.
- SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-4644-9.

- SVOBODA, Vladimír, 2006. *Doprava jako součást logistických systémů*. 1. vyd.
- WATERS, Donald, 2003. *Logistics*. 1.vyd. New York: PALGRAVE MACMILLAN. ISBN 0-333-96369-5

### Elektronické zdroje

- Veřejný rejstřík, [online]. 2018 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>.
- Úmluva CMR, [online]. 2018 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava/Pravni-predpisy/Legislativa-silnicni>
- Analýza rizik, [online]. 2018 [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/analyza-rizik-jemny-uvod-do-analyzy-rizik/>
- Analýza rizik, [online]. 2018 [cit.2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>
- Obchodní rejstřík a sbírka listin. Obchodní rejstřík podle firem. *Justice*. [online]. 2018 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)
- Vyhledávání zahraničních subjektů Obchodní rejstřík Švýcarska. [online]. 2018 [cit. 2018-09-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prime-vstupy-do-zahranicnich-obchodnich-1491.html>
- Pojištění přepravovaného zboží. Generali pojišťovna přepravní pojištění. [online]. 2018 [cit. 2018-09-04]. Dostupné z: <https://www.generaliz.cz/pojisteni/pojisteni-individualnich-rizik/prepravovane-zbozi>

### Ostatní zdroje

- Interní zdroje společnosti AB
- Informace získané na základě osobních rozhovorů ve firmě AB. [14. 3. 2018 – 28. 3. 2018]
- Příručka pro vypracování BP/DP

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc leden 2017

**Příloha B:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc únor 2017

**Příloha C:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc březen 2017

**Příloha D:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc duben 2017

**Příloha E:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc květen 2017

**Příloha F:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc červen 2017

**Příloha G:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc červenec 2017

**Příloha H:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc srpen 2017

**Příloha I:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc září 2017

**Příloha J:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc říjen 2017

**Příloha K:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc listopad 2017

**Příloha L:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc prosinec 2017

**Příloha K:** Schéma reklamačního postupu

## Příloha A: Tabulka dopravních odchylek za měsíc leden 2017

### Odchylky leden

**Datum vykládky od:** 1.1.2017 0:00:00  
**Datum vykládky do:** 31.1.2017 0:00:00

Datum	Odchylka	Popis odchylky	Příčina
12.01.17	05	Poškození nákladu	roztrženo při přepravě
02.01.17	05	Poškození nákladu	Schneider Electric Písek - 1 paleta natrhlý karton
10.01.17	05	Poškození nákladu	otisknuté protiskluzové pásy zespod na nechráněnou stranu role
09.01.17	05	Poškození nákladu	namrzlé, navlhle palety, vliv počasí
20.01.17	05	Poškození nákladu	špatně naloženo odesílatelem-viz.výhrada v CMR

Datum	Objednávka odeslaná	Zákazník	Firma zákazníka	Dopravce
12.01.17	DC01.001-00180/17	1013	DSV ROAD S.A.S.U.	1
02.01.17	DC01.001-00008/17	1013	DSV ROAD S.A.S.U.	1
10.01.17	DC01.001-00137/17	1503	SGM Route, a.s.	1
09.01.17	DC01.001-00065/17	1017	GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.	1
20.01.17	DC01.001-00323/17	1017	GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.	1

Datum	Firma dopravce	Řidič	SPZ	Reklamace
12.01.17	Cheb	385 S. Lukáš	3K666..	N
02.01.17	Cheb	227 K. Radek	3K239..	N
10.01.17	Cheb	10 D. Miroslav	3K960..	A
09.01.17	Cheb	319 F. Milan	2K619..	N
20.01.17	Cheb	10 D. Miroslav	3K960..	A

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti AB*

**Příloha B:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc únor 2017**Odchylky únor****Datum vykládky od:** 1.2.2017 0:00:00**Datum vykládky do:** 28.2.2017 0:00:00

Datum	Odchylka	Popis odchylky	Příčina
13.2.2017	05	Poškození nákladu	2 kartony poškozeny
24.2.2017	05	Poškození nákladu	potrhané 4 pytle
9.2.2017	05	Poškození nákladu	špatné naložení kartonů na paletu - promáčknutý 1 karton
3.02.2017	05	Zpoždění doručení	nehoda na cestě - zpoždění vykládky 3 hodiny

Datum	Objednávka odeslaná	Zákazník	Firma zákazníka	Dopravce
13.2.2017	DC01.001-00833/17	2683	Dachser SE	1
24.2.2017	DC01.001-01116/17	1015	Schenker France S.A.S.	1
9.2.2017	DC01.001-00716/17	1023	B I O V A C o. s.r.o.	1
3.02.2017	DC01.001-00716/18	2683	Dachser SE	1

Datum	Firma dopravce	Řidič	SPZ	Reklamáce
13.2.2017	Cheb	100057 H. Leodegard	3K455..	N
24.2.2017	Cheb	224 R. Karel	3K542..	N
9.2.2017	Cheb	105 L. Jan	3K666..	N
3.02.2017	Cheb	224 R. Karel	3K455..	N

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti AB*

## Příloha C: Tabulka dopravních odchylek za měsíc březen 2017

### Odchylky březen

**Datum vykládky od:** 1.3.2017 0:00:00

**Datum vykládky do:** 31.3.2017 0:00:00

Datum	Odchylka	Popis odchylky	Příčina
8.3.2017	03	Zpoždění doručení	nehoda na cestě
20.3.2017	03	Nekompletní dodání - ztráta, krádež	chybí 10 kusů Pirelli, plomba neporušená
2.3.2017	03	Nekompletní dodání - ztráta, krádež	chybí 70 kg zboží
6.3.2017	05	Poškození nákladu	poškozeny 2 palety s izolací během přepravy
20.3.2017	05	Poškození nákladu	poškozené kartony

Datum	Objednávka odeslaná	Zákazník	Firma zákazníka	Dopravce
8.3.2017	DC01.001-01318/17	1764	Kühne + Nagel (AG & Co) KG	1
20.3.2017	DC01.001-01567/17	2025	C.H. ROBINSON EUROPE B.V.	1
2.3.2017	DC01.001-01174/17	1900	GATE LOGISTICS s.r.o.	1
6.3.2017	DC01.001-01159/17	2207	PZ servis CZE s.r.o.	3045
20.3.2017	DC01.001-01555/17	1013	DSV ROAD S.A.S.U.	1603

Datum	Firma dopravce	Řidič	SPZ	Reklamace
8.3.2017	Cheb	50 A. Petr	2K770..	N
20.3.2017	Cheb	227 K.Radek	3K960..	N
2.3.2017	Cheb	245 B. Jiří	3K959..	N
6.3.2017	Josef Aichinger	Spoludoprava		A
20.3.2017	RKL Opava, spol. s r.o.	Spoludoprava		N

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti AB*



**Příloha D:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc duben 2017**Odchylky duben****Datum vykládky od:** 1.4.2017 0:00:00**Datum vykládky do:** 30.4.2017 0:00:00

Datum	Odchylka	Popis odchylky	Příčina
3.4.2017	05	Poškození nákladu	poškozená folie - poškození zboží 4 kartony
4.4.2017	05	Poškození nákladu	2 pytle propíchnuté
7.4.2017	05	Poškození nákladu	poškozen pytel, přelepen páskou

Datum	Objednávka odeslaná	Zákazník	Firma zákazníka	Dopravce
3.4.2017	DC01.001-01811/17	1255	Vlasta Sukupová	1
4.4.2017	DC01.001-01849/17	1764	Kühne + Nagel (AG & Co) KG	1
7.4.2017	DC01.001-02022/17	1393	BBL TRANSPORT SAS	1045

Datum	Firma dopravce	Řidič	SPZ	Reklamace
3.4.2017	Cheb	105 L. Jan	3K666..	N
4.4.2017	Cheb	235 M. Richard	3K680..	N
7.4.2017	PRESTO TRANS s.r.o.	Spoludoprava	4J5 56..	N

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti AB*

## **Příloha E:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc květen 2017

### **Odchylky květen**

**Datum vykládky od:** 1.5.2017 0:00:00

**Datum vykládky do:** 31.5.2017 0:00:00

Datum	Odchylka	Popis odchylky	Příčina
23.5.2017	03	Nekompletní dodání - ztráta, krádež	chybělo 5 lahví - paleta originál zabalena
17.5.2017	05	Poškození nákladu	2krát poškozená paleta
2.5.2017	05	Poškození nákladu	3xpoškozený karton - zřejmě při překládce v Chebu
9.5.2017	05	Zpoždění doručení	zpoždění nakládky, čekání, 1,5 hodiny

Datum	Objednávka odeslaná	Zákazník	Firma zákazníka	Dopravce
23.5.2017	DC01.001-02895/17	1515	A&TEAM s.r.o.	1
17.5.2017	DC01.001-02693/17	1356	SCHENKER spol.s r.o.	1
2.5.2017	DC01.001-02451/17	1356	SCHENKER spol.s r.o.	1
9.5.2017	DC01.001-02521/17	1973	Ing. Petr Šiška	1

Datum	Firma dopravce	Řidič	SPZ	Reklamacce
23.5.2017	Cheb	237 B. Václav	3K669..	N
17.5.2017	Cheb	256 K. Miloš	3K032..	N
2.5.2017	Cheb	114 N. Martin	3K967..	N
9.5.2017	Cheb	190 M. Jaroslav	3K959..	A

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti AB*

## **Příloha F:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc červen 2017

### **Odchylky červen**

**Datum vykládky od:** 1.6.2017 0:00:00

**Datum vykládky do:** 30.6.2017 0:00:00

Datum	Odchylka	Popis odchylky	Příčina
14.6.2017	05	Poškození nákladu	poškozené panely - zřejmě naložením a kurtováním
29.6.2017	05	Poškození nákladu	poničený karton
14.6.2017	05	Poškození nákladu	poškození zboží(7 ks,18 m) při překládce v Chebu

Datum	Objednávka odeslaná	Zákazník	Firma zákazníka	Dopravce
14.6.2017	DC01.001-03340/17	2102	ED-TRANS SARL	1
29.6.2017	DC01.001-03683/17	1964	WOEHL ET COMPAGNIE S.A.	1
14.6.2017	DC01.001-03365/17	1393	BBL TRANSPORT SAS	1

Datum	Firma dopravce	Řidič	SPZ	Reklamace
14.6.2017	Cheb	50 A. Petr	3K668..	A
29.6.2017	Cheb	21 L. Jiří	3K680..	N
14.6.2017	Cheb	319 F. Milan	3K239..	A

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti AB*

**Příloha G:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc červenec 2017**Odchylky červenec****Datum vykládky od:** 1.7.2017 0:00:00**Datum vykládky do:** 31.7.2017 0:00:00

Datum	Odchylka	Popis odchylky	Příčina
12.7.2017	05	Poškození nákladu	natržený obal, zřejmě překládkou
17.7.2017	05	Poškození nákladu	poničený karton
19.7.2017	05	Zpoždění doručení	celní kontrola, cca 2 hodiny
30.7.2017	05	Poškození nákladu	poškozena 1 paleta

Datum	Objednávka odeslaná	Zákazník	Firma zákazníka	Dopravce
12.7.2017	DC01.001-03969/17	1035	DACHSER Czech Republic a.s.	1141
17.7.2017	DC01.001-03969/18	1036	DACHSER Czech Republic a.s.	1142
19.7.2017	DC01.001-03969/19	1037	DACHSER Czech Republic a.s.	1143
30.7.2017	DC01.001-03969/20	1038	DACHSER Czech Republic a.s.	1144

Datum	Firma dopravce	Řidič	SPZ	Reklamace
12.7.2017	Cheb	50 A. Petr	3K668..	N
17.7.2017	POLYMARK TRANS s.r.o.	p. Jan D.	1SR 19..	N
19.7.2017	Cheb	114 N. Martin	3K967..	N
30.7.2017	POLYMARK TRANS s.r.o.	p. Jan D.	1SR 19..	N

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti AB*

## **Příloha H:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc srpen 2017

### **Odchyly srpen**

**Datum vykládky od:** 1.8.2017 0:00:00

**Datum vykládky do:** 31.8.2017 0:00:00

Datum	Odchylna	Popis odchylky	Příčina
5.8.2017	05	Poškození nákladu	během přepravy z Francie do Chebu spadla paleta
28.8.2017	05	Poškození nákladu	1 poškozený pytel od upevňovací kurty
16.8.2017	05	Poškození nákladu	poškozená paleta
28.8.2017	05	Poškození nákladu	poškozené kartony - prasklé pytle během přepravy Cheb-Opava
14.8.2017	05	Poškození nákladu	poškozený obal
15.8.2017	05	Poškození nákladu	při nakládce se řidiči převrhla paleta s pivem - 90 ks lahví
7.8.2017	05	Poškození nákladu	rozbité - proražené zboží

Datum	Objednávka odeslaná	Zákazník	Firma zákazníka	Dopravce
5.8.2017	DC01.001-04461/17	2102	ED-TRANS SARL	1
28.8.2017	DC01.001-04768/17	1964	WOEHL ET COMPAGNIE S.A.	1
16.8.2017	DC01.001-04478/17	1017	GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.	1
28.8.2017	DC01.001-04675/17	1013	DSV ROAD S.A.S.U.	1488
14.8.2017	DC01.001-04531/17	1393	BBL TRANSPORT SAS	1597
15.8.2017	DC01.001-04560/17	1474	ŠINDELÁŘ SPEDITION s.r.o.	1
7.8.2017	DC01.001-04436/17	2243	TRANSPORTLINE s.r.o.	1

Datum	Firma dopravce	Řidič	SPZ	Reklamace
5.8.2017	Cheb	479 H. Oldřich	2K879..	A
28.8.2017	Cheb	229 T. Jindřich	3K680..	N
16.8.2017	Cheb	245 B. Jiří	3K959..	N
28.8.2017	TARATRANS spol. s r.o.	Spoludoprava		N
14.8.2017	Keil Trans s.r.o.	p. S.	6B0 34..	N
15.8.2017	Cheb	155 U. Václav	3K96032	A
7.8.2017	Cheb	501 N. Jan	3K45537	N

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti AB*

## Příloha I: Tabulka dopravních odchylek za měsíc září 2017

### Odchylky září

**Datum vykládky od:** 1.9.2017 0:00:00

**Datum vykládky do:** 30.9.2017 0:00:00

Datum	Odchylka	Popis odchylky	Příčina
12.9.2017	03	Nekompletní dodání - ztráta, krádež	chybějící zboží - nesouhlasí s počtem v CMR
29.9.2017	05	Poškození nákladu	rozbitá 1 lahev s ciderem, poškozený karton
13.9.2017	05	Poškození nákladu	poškozeny kartony-2 palety odmítnuty, cestou se hnulo zboží
6.9.2017	05	Poškození nákladu	poškozené kartony, obaly
28.9.2017	05	Poškození nákladu	4 palety převržené cestou-poškozeny pytle
29.9.2017	05	Zpoždění doručení	zpoždění nakládky 2 hodiny

Datum	Objednávka odeslaná	Zákazník	Firma zákazníka	Dopravce
12.9.2017	DC01.001-05060/17	1393	BBL TRANSPORT SAS	4885
29.9.2017	DC01.001-05399/17	1515	A&TEAM s.r.o.	1
13.9.2017	DC01.001-05175/17	1764	Kühne + Nagel (AG & Co) KG	1
6.9.2017	DC01.001-04964/17	1017	GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.	1
28.9.2017	DC01.001-05452/17	1788	M & M MILITZER & MUNCH FRANCE SA	1
29.9.2017	DC01.001-05452/18	1789	M & M MILITZER & MUNCH FRANCE SA	1

Datum	Firma dopravce	Řidič	SPZ	Reklamacce
12.9.2017	Alena V.			N
29.9.2017	Cheb	114 N. Martin	3K967..	N
13.9.2017	Cheb	496 F. Pavel	3K040..	A
6.9.2017	Cheb	237 B. Václav	3K669..	N
28.9.2017	Cheb	479 H. Oldřich	2K879..	N
29.9.2017	Cheb	480 H. Oldřich	2K879..	N

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti AB*

## **Příloha J:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc říjen 2017

### **Odchylky říjen**

**Datum vykládky od:** 1.10.2017 0:00:00

**Datum vykládky do:** 31.10.2017 0:00:00

Datum	Odchylka	Popis odchylky	Příčina
26.10.2017	05	Poškození nákladu	poškozené zboží 809085,809089, poškozené obaly

Datum	Objednávka odeslaná	Zákazník	Firma zákazníka	Dopravce
26.10.2017	DC01.001-06138/17	1015	Schenker France S.A.S.	1

Datum	Firma dopravce	Řidič	SPZ	Reklamace
26.10.2017	Cheb	491 B. Zdeněk	3K542..	N

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti AB*

**Příloha K:** Tabulka dopravních odchylek za měsíc listopad 2017**Odchyly listopad****Datum vykládky od:** 1.11.2017 0:00:00**Datum vykládky do:** 30.11.2017 0:00:00

Datum	Odchylyka	Popis odchylky	Příčina
6.11.2017	05	Poškození nákladu	poškozený karton + zboží - zjištěno při překládce na Rudné
10.11.2017	05	Poškození nákladu	1x poškozený obal
11.11.2017	05	Zpoždění doručení	pozdní vykládka, celkem 2 hodiny zpoždění
23.11.2017	05	Zpoždění dodání	celní kontrola, nehoda na silnici, celkem 6 hodin

Datum	Objednávka odeslaná	Zákazník	Firma zákazníka	Dopravce
6.11.2017	DC01.001-06280/17	1356	SCHENKER spol.s r.o.	1
10.11.2017	DC01.001-06465/17	1023	B I O V A C o. s.r.o.	1
11.11.2017	DC01.001-06465/18	1023	B I O V A C o. s.r.o.	1
23.11.2017	DC01.001-06465/19	1025	Dachser	1

Datum	Firma dopravce	Řidič	SPZ	Reklamace
6.11.2017	Cheb	194 D. Nikola	3K666..	N
10.11.2017	Cheb	510 S. Tomáš	3K450..	N
11.11.2017	Cheb	511 B. Zdeněk	3K450..	N
23.11.2017	Cheb	512 S. Jan	3K555..	N

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti AB*



## Příloha L: Tabulka dopravních odchylek za měsíc prosinec 2017

### Odchylky prosinec

Datum vykládky od: 01.12.17 0:00

Datum vykládky do: 31.12.17 0:00

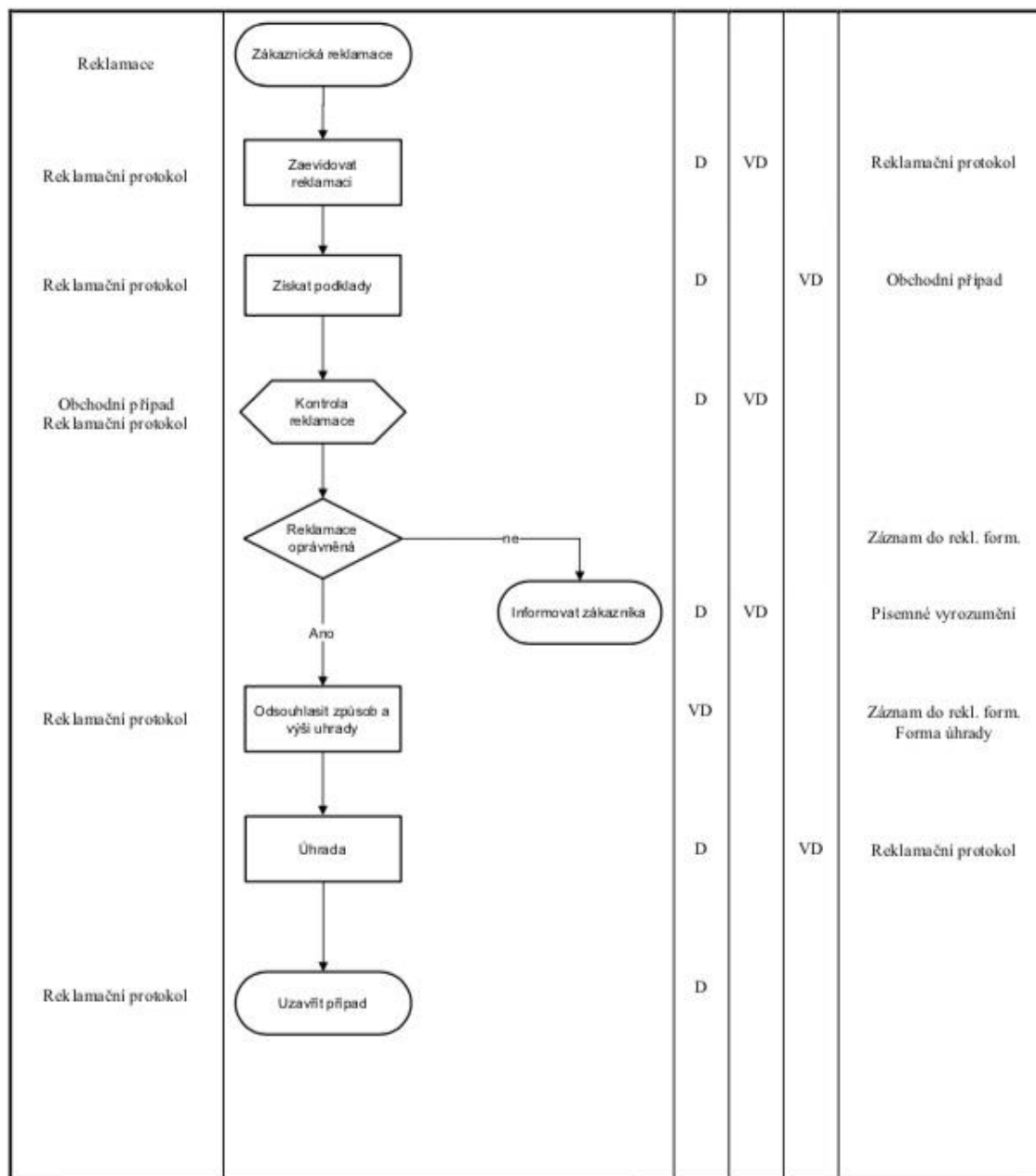
Datum	Odchylka	Popis odchylky	Příčina
2.12.2017	05	Poškození nákladu	během přepravy z Francie do Chebu spadla paleta
7.12.2017	05	Zpoždění doručení	nehoda na silnici - objížďka, 1,5 hodiny
12.12.2017	05	Poškození nákladu	poškozená paleta
15.12.2017	05	Poškození nákladu	poškozené kartony - prasklé pytle během přepravy Cheb - Opava
16.12.2017	05	Zpoždění dodání	zpoždění nakládky, celní kontrola, 2, 5 hodiny
21.12.2017	05	Poškození nákladu	při nakládce se řidiči převrhla paleta s pivem-90 ks lahví
31.12.2017	05	Poškození nákladu	rozbité - proražené zboží

Datum	Objednávka odeslaná	Zákazník	Firma zákazníka	Dopravce
2.12.2017	DC01.001-04461/17	2102	ED-TRANS SARL	1
7.12.2017	DC01.001-04768/17	1964	WOEHL ET COMPAGNIE S.A.	1
12.12.2017	DC01.001-04478/17	1017	GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.	1
15.12.2017	DC01.001-04675/17	1013	DSV ROAD S.A.S.U.	1488
16.12.2017	DC01.001-04531/17	1393	BBL TRANSPORT SAS	1597
21.12.2017	DC01.001-04560/17	1474	ŠINDELÁŘ SPEDITION s.r.o.	1
31.12.2017	DC01.001-04436/17	2243	TRANSPORTLINE s.r.o.	1

Datum	Firma dopravce	Řidič	SPZ	Reklamace
2.12.2017	Cheb	479 H. Oldřich	2K879..	A
7.12.2017	Cheb	229 T. Jindřich	3K680..	N
12.12.2017	Cheb	245 B. Jiří	3K959..	N
15.12.2017	TARATRANS spol. s r.o.	Spoludoprava		N
16.12.2017	Keil Trans s.r.o.	p. S.	6B0 34..	N
21.12.2017	Cheb	155 U. Václav	3K960..	A
31.12.2017	Cheb	501 N. Jan	3K4553..	N

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti AB

## Příloha K: Schéma reklamačního postupu



Zdroj: interní dokument podniku, 2018

## **Abstrakt**

VRBOVÁ, Alena. Řešení dílčích problémů dopravní logistiky konkrétního podniku. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 77 s., 2018.

**Klíčová slova:** logistika, logistické činnosti, logistické náklady, doprava, řízení rizik v dopravě, analýza rizik, dopravce

Tato diplomová práce je zaměřena na řešení dopravních problémů pomocí analýzy rizik. První část práce poskytuje teoretická východiska pro řešení daného problému. V první kapitole je charakterizována logistika, její vývoj, členění a popis logistického řetězce.

Další kapitoly se zabývají logistickými náklady, dopravou a jejím dělení. Čtvrtá kapitola pojednává o řízení rizik v dopravě a komplexní analýzu rizik dle odborné literatury.

V páté kapitole je nastíněna úprava přepravy a zasílatelství dle platných zákonů a mezinárodních úmluv.

V šesté kapitole je představen podnik, který byl pro zpracování práce vybrán. Sedmá kapitola popisuje současnou situaci v řešené oblasti, následuje zpracována analýza rizik a jednotlivá rizika, včetně dopravních, jsou zde charakterizována. Poslední kapitola je věnována doporučeným opatřením vedoucím ke snížení dopravních rizik v podniku.

## **Abstract**

VRBOVÁ, Alena. The solution of problems concerning the transport logistics of one particular company. Diploma thesis. Plzeň: Faculty of Economics, ZČU/UWB, 77 p., 2018.

**Keywords:** logistics, logistics operations, logistics costs, transport, risk management in transport, risk analysis, carrier

This diploma thesis focuses on the solution of transport problems through the application of risk analysis techniques. The first part provides the theoretical basis for the solution of the problems identified. The first chapter describes logistics and the development thereof as well as a breakdown and description of the logistics chain.

Subsequent chapters deal with logistics costs, transportation and the division thereof. The fourth chapter addresses the management of risks associated with transportation and presents a comprehensive risk analysis according to the expert literature.

The fifth chapter provides an outline of transport and shipment regulations according to applicable legislation and the relevant international conventions.

The sixth chapter introduces the company selected for study. The seventh chapter describes the current situation in the area under consideration, followed by the characterisation of the risk analysis and the analysis of individual transport and other risks conducted previously in the study. The final chapter is devoted to a recommendation of measures to be adopted aimed at reducing transport risks in the company.