

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Řízení poskytovatelů logistických služeb v rámci sběrné služby společnosti

Dachser SE

Bc. David Král

Diplomová práce

2016/2017

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David Král**
Osobní číslo: **D15395**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Řízení poskytovatelů logistických služeb v rámci sběrné služby společnosti Dachser SE**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Charakteristika vnitrostátní silniční nákladní dopravy
2. Analýza stávajícího způsobu řízení poskytovatelů logistických služeb
3. Návrh na zlepšení způsobu řízení poskytovatelů logistických služeb
4. Ekonomické zhodnocení navrhovaného řešení

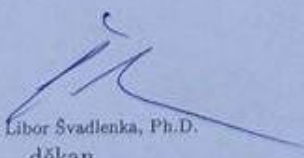
Závěr

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucí/ho
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

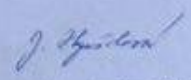
Vedoucí diplomové práce: Ing. Daniel Salava, Ph.D.
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: 30. listopadu 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 26. května 2017


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyřilová, Ph.D.
pověřená vedením katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 5. 2017

Bc. David Král

Rád bych poděkoval vedení pobočky společnosti Dachser SE v Černožicích za umožnění této práce a vedoucímu práce Ing. Danielu Salavovi, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na řízení poskytovatelů logistických služeb v rámci sběrné služby společnosti Dachser SE. Ve vybrané pobočce Dachser SE v Černožicích jsou mezi poskytovatele zařazeni dopravci a příslušní řidiči. Na základně provedené analýzy jsou vytvořeny návrhy na zlepšení vybraných činností daných poskytovatelů, které mají pomoci ke zlepšení fungování sběrné služby. V závěru práce jsou návrhy na zlepšení ekonomicky zhodnoceny.

KLÍČOVÁ SLOVA

sběrná služba, vnitrostátní silniční nákladní doprava, přeprava zásilek, dopravci a řidiči, Dachser SE

TITLE

Management of logistic service providers in the scope of Dachser SE collection service

ANNOTATION

This diploma thesis deals with management of logistic service providers in the scope of the Dachser SE collection service. In the selected Dachser SE subsidiary, carriers and respective drivers are put among providers. Proposals to improve selected activities of the providers are created on the basis of the executed analysis. These proposals are supposed to improve the collection service operation. In the conclusion, the improvement proposals are economically evaluated.

KEYWORDS

collection service, nationwide road haulage, parcel transport, carriers and drivers, Dachser SE

OBSAH

ÚVOD	10
1 CHARAKTERISTIKA VNITROSTÁTNÍ SILNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVY	11
1.1 Silniční nákladní doprava.....	11
1.1.1 Definice silniční nákladní dopavy	11
1.1.2 Charakteristika silniční nákladní dopavy.....	11
1.1.3 Rozdělení vozidel silniční nákladní dopavy do kategorií	12
1.2 Zásilka v silniční nákladní dopravě.....	14
1.2.1 Dělení zásilek.....	14
1.2.2 Typy zásilek	14
1.3 Obecný technologický postup přepravy zásilky.....	15
1.3.1 Objednávka a přepravní smlouva.....	15
1.3.2 Přepravní smlouva a listina	16
1.3.3 Balení, označení, nakládka a vykládka zásilky	16
1.3.4 Odpovědnost dopravce.....	17
1.4 Sběrná služba	17
1.4.1 Definice sběrné služby	17
1.4.2 Průběh sběrné služby.....	18
1.4.3 Sběrná služba v rámci zasilatelských služeb.....	18
1.5 Záznamová a sledovací zařízení.....	18
1.5.1 Povinnost vybavení vozidla tachografem	19
1.5.2 Analogový tachograf.....	19
1.5.3 Digitální tachograf	20
1.5.4 Sledovací systémy – GPS, Mobilní terminály	21
1.6 Dopravci a řidiči ve vnitrostátní silniční nákladní dopravě	22
1.6.1 Povinnosti dopravců.....	22
1.6.2 Povinnosti řidičů	23
1.7 Oceňování výkonů v silniční nákladní dopravě	24
1.7.1 Rozlišení pojmů mzda, plat a odměna	24
1.7.2 Dopravní tarify	24
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO ZPŮSOBU ŘÍZENÍ POSKYTOVATELŮ LOGISTICKÝCH SLUŽEB.....	26
2.1 Obecná charakteristika společnosti Dachser SE	26

2.2	Oblast působení pobočky v obci Černožice	27
2.2.1	Jednotlivé oblasti.....	28
2.2.2	Přiřazení jednotlivých oblastí řidičům	28
2.3	Analýza průběhu sběrné služby	30
2.4	Analýza procesu poskytování sběrné služby pobočky Dachser SE v Černožicích	32
2.4.1	Objednávka	32
2.4.2	Příprava zásilky.....	32
2.4.3	Příprava dokumentů pro řidiče.....	33
2.4.4	Rozvoz a svoz zásilek	33
2.4.5	Třídění a odeslání.....	34
2.5	Problematika činností poskytovatelů logistických služeb v rámci sběrné služby	34
2.5.1	Činnosti poskytovatelů logistických služeb	35
2.5.2	Stanovení problematických činností	35
2.6	Ochota přepravit více zásilek	37
2.6.1	Rámcová smlouva o přepravě zásilek	37
2.6.2	Vozový park.....	38
2.6.3	Ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb – Černožice	40
2.6.4	Ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb – Ostrava.....	42
2.7	Hlášení denního nájezdu kilometrů.....	43
2.7.1	Průběh hlášení	43
2.7.2	Kontrola denních nájezdů kilometrů	44
2.7.3	Vyčíslení rozdílů nájezdu kilometrů	47
2.8	Shrnutí.....	49
3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ZPŮSOBU ŘÍZENÍ POSKYTOVATELŮ LOGISTICKÝCH SLUŽEB.....	50
3.1	Návrhy spojené s hlášením denního nájezdu kilometrů.....	50
3.1.1	Ruční mobilní terminál Casio IT-G500	50
3.1.2	Lokátor 830S.....	52
3.1.3	Složitější GPS jednotky, GPS navigace a mobilní aplikace.....	53
3.2	Návrhy spojené s ochotou přepravit více zásilek	55
3.2.1	Možnosti nových sazeb	55
3.2.2	Zhodnocení možnosti využití jednotlivých parametrů pro nastavení sazeb.....	56
3.3	Shrnutí návrhů.....	58
4	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ.....	61

4.1	Zhodnocení návrhů spojených s hlášením denního nájezdu kilometrů.....	61
4.2	Zhodnocení návrhů spojených s ochotou přepravit více zásilek.....	65
4.3	Závěrečné shrnutí.....	66
	ZÁVĚR.....	68
	POUŽITÁ LITERATURA.....	69
	SEZNAM TABULEK.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	72
	SEZNAM ZKRATEK.....	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Silniční nákladní doprava je jedním z druhů dopravy, který je využíván pro přepravu materiálu, zboží i kompletních zásilek. Je charakteristická svojí flexibilitou díky husté silniční síti a umožňuje přepravu téměř kdekoli a kdykoli. Preferovaná je především v případě zásilek, kdy je často jedinou možnou volbou, jak přepravu zajistit. Má však i několik negativ, mezi které patří například vliv na životní prostředí, kongesce a dopravní nehody. Proto je nutné brát ohled na tyto negativní dopady a snažit se o jejich minimalizaci.

Přepravou zásilek se v rámci silniční nákladní dopravy zabývá mnoho společností. Dle území se může jednat o vnitrostátní silniční nákladní dopravu, kdy je prováděna přeprava pouze na území vybraného státu nebo se může jednat o mezinárodní silniční nákladní dopravu, kde přeprava zasahuje i na území jiných států. Společnosti se mohou specializovat na přepravu balíků, paletových zásilek či dokonce nadrozměrných zásilek. Rovněž mohou své služby jen nabízet, a poskytovat tak logistické služby za úplatu.

Tato diplomová práce se zabývá tématem řízení těchto poskytovatelů logistických služeb v rámci sběrné služby společnosti Dachser SE. Vybraná pobočka se nachází v obci Černožice a mezi dané poskytovatele zde patří dopravci a příslušní řidiči.

Zmíněná pobočka je zaměřena na provozování sběrné služby na území České republiky. Jedná se o rozvoz a svoz zásilek především v Královéhradeckém kraji. Ten zajišťují poskytovatelé, kteří mají s pobočkou uzavřenou rámcovou smlouvu o přepravě zásilek a vykonávají hlavní činnosti spojené se sběrnou službou.

V rámci trainee programu autora u dané pobočky je práce zaměřena především na činnosti poskytovatelů logistických služeb, které je nutné efektivně řídit, neboť jsou klíčové pro celé fungování sběrné služby.

V dnešní době plné konkurence hrají velkou roli nejen úspory, ale také zlepšování všech činností tak, aby bylo dosaženo cílů společnosti. S touto problematikou souvisí i globalizace, díky níž se otevřel trh do zahraničí a všechny technologie se zdokonalují a modernizují. Proto je nutné hledat nedostatky, které je možné zlepšit, a zajistit si tak dobrou pozici mezi konkurencí v dané oblasti působení.

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy stávajícího stavu navrhnout opatření pro efektivnější způsob řízení činností poskytovatelů logistických služeb. Navržená řešení by měla být aplikována na vybranou pobočku se záměrem zlepšit fungování celé sběrné služby.

1 CHARAKTERISTIKA VNITROSTÁTNÍ SILNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVY

Cílem této teoretické části diplomové práce je seznámit čtenáře s charakteristikou vnitrostátní silniční nákladní dopravy. Budou zde objasněny pojmy týkající se právě vnitrostátní silniční nákladní dopravy, které souvisí s obsahem této práce, neboť je nezbytné mít teoretický základ pro pochopení celé diplomové práce.

1.1 Silniční nákladní doprava

Se silniční nákladní dopravou se dnes každý běžně setkává. Může to být na pozemních komunikacích či při doručování zásilek, pro některé je dokonce silniční nákladní doprava každodenní náplní práce.

Nejprve je nutné silniční nákladní dopravu blíže charakterizovat, aby bylo jasné, čím se vyznačuje. Poté musí být provedeno rozdělení do kategorií, zmíněna záznamová zařízení a také sledovací systémy, které mají mnoho užitečných funkcí.

1.1.1 Definice silniční nákladní dopravy

„Silniční nákladní doprava je souhrn činností, jimiž se zajišťuje přeprava zvířat a věcí vozidly, jakož i přemístování vozidel samých po dálnicích, silnicích, místních komunikacích a veřejně přístupných účelových komunikacích a volném terénu“ (Široký et al., 2011, s. 113).

1.1.2 Charakteristika silniční nákladní dopravy

Silniční nákladní doprava má oproti ostatním druhům dopravy svá specifika. Charakteristikou silniční nákladní dopravy je (Široký et al., 2011, s. 113):

- nejnižší doba přepravy v případě krátkých vzdáleností,
- hustá síť silniční infrastruktury, která umožňuje dosáhnout míst dle požadavků zákazníka, například při přepravě zásilek,
- vysoká pružnost, což znamená, že vozidlo je rychle k dispozici ke splnění dopravního úkolu,
- včasné a rychlé dodávky,
- možnost volby dopravního prostředku dle potřeby, tedy dle velikosti zásilky,
- vyšší bezpečnost díky stálému dohledu řidiče nad zásilkou.

1.1.3 Rozdělení vozidel silniční nákladní dopravy do kategorií

Rozdělení vozidel silniční nákladní dopravy do jednotlivých kategorií je nastaveno podle toho, jakou mají nejvyšší přípustnou hmotnost. Dle Nováka et al. (2013, s. 65) se jedná o kategorii N – motorová vozidla s nejméně 4 koly, používaná pro dopravu nákladů.

Autoři dále ve své publikaci uvádějí členění této kategorie na:

- N1, což jsou vozidla s nejvyšší přípustnou hmotností nepřevyšující 3 500 kg,
- N2, což jsou vozidla s nejvyšší přípustnou hmotností převyšující 3 500 kg, ovšem nepřevyšující 12 000 kg,
- N3, což jsou vozidla s nejvyšší přípustnou hmotností převyšující 12 000 kg.

Pro lepší pochopení je tato situace rozebrána ještě z pohledu jiné publikace a doplněna obrázky. Jedná se o publikaci od Širokého (2006, s. 6-10), kde jsou tyto již zmíněné kategorie rozebrány do detailu.

Široký (2006, s. 6-7) ve své publikaci uvádí, že pro kategorii N1 se běžně užívá označení dodávka a jedná se o ryze komerční vozy s mnoha různými provedeními. Autor dále uvádí, že s těmito vozy lze získat sice poměrně velký ložný prostor, ovšem užitková hmotnost do 3 500 kg není nijak vysoká, a tak se tato vozidla hodí spíše pro více lehčích zásilek, kde se využije jejich velký ložný prostor, aniž by byla překročena jejich užitková hmotnost. Příkladem takového vozidla z kategorie N1 může být Kia Pregio na obrázku 1 (Široký, 2006, s. 7).



Obrázek 1 Vozidlo kategorie N1 Kia Pregio (Široký, 2006, s. 7)

Široký (2006, s. 8-9) dále ve své publikaci uvádí, že používanějšími vozidly pro přepravu nákladu jsou spíše vozidla kategorie N2, jejichž maximální užitková hmotnost je již značně vyšší. Autor dále zmiňuje, že se tato vozidla využívají převážně na krátké vzdálenosti, obvykle v rámci měst či regionu.

Příklad vozidla, který plně odpovídá již zmíněné kategorii N2, je možné vidět níže na obrázku 2.



Obrázek 2 Vozidlo kategorie N2 (Truck-business, 2015)

Široký (2006, s. 9-10) ještě ve své publikaci uvádí třetí kategorii silničních nákladních vozidel, a tou je kategorie N3, kam spadají vozidla s maximální užitkovou hmotností převyšující 12 000 kg. Dle autora lze v této kategorii najít mnoho různých druhů vozidel s mnoha odlišnými provedeními a slouží jak k regionálním službám, tak i ke službám mezinárodního charakteru. Zástupce vozidel z kategorie N3 je znázorněn na obrázku 3.



Obrázek 3 Vozidlo kategorie N3 s výměnnou nástavbou (Fahrzeugbilder, 2013)

1.2 Zásilka v silniční nákladní dopravě

Je velmi důležité vysvětlit, co je zásilkou v silniční nákladní dopravě. Obecně lze říci, že zásilka je nějaké zboží, které má být přemístěno od odesílatele k příjemci. Vzhledem k tomu, že zásilky jsou různé, je nutné zmínit jejich dělení a také typ.

1.2.1 Dělení zásilek

Dle Kyncla (2001, s. 65) se zásilky v silniční nákladní dopravě dělí do třech skupin. Těmito skupinami jsou (Kyncl, 2001, s. 65):

- celovozové zásilky, což jsou zásilky přepravované od jednoho odesílatele jednou jízdou vozidla, poté zásilky, jejichž hmotnost převyšuje 2 500 kg nebo zásilky bez ohledu na hmotnost, pokud se využije užitečná hmotnost či ložná plocha vozidla,
- příkládky – zásilky, které jsou přepravovány s jinými zásilkami nebo při jízdách, které by byly jinak vykonány bez nákladu, tedy naprázdno,
- kusové zásilky – zásilky, které nesplňují charakteristiku celovozových zásilek ani příkládek; příkladem může být fungování sběrné služby, kdy se jednotlivé kusové zásilky svázejí a sdružují do větších, což je vysvětleno dále v práci.

1.2.2 Typy zásilek

Když už je objasněno dělení zásilek do hlavních třech skupin, je neméně důležité zmínit, co vše je možné přepravit. Vždy záleží na konkrétní společnosti, na jejím zaměření a specializaci, ale je možné říci, že přepravit se dá téměř vše, a to za běžných či zvláštních podmínek.

Co se týká silniční nákladní dopravy, lze přepravovat jak malé balíky, tak i zboží zabalené v kartonových boxech, palety či kontejnery a spousty dalších. Velmi častým typem zásilek jsou paletizované zásilky. Nejčastějším typem palet jsou europalety, jejichž rozměr činí 1 200 x 800 x 144 mm.

Na tyto palety je možné naložit různé zboží, například více kartonů či balíčků a lze s nimi manipulovat díky europaletě, která je snadno uchopitelná například paletovým či vysokozdvížným vozíkem. Příklad takovéto europalety je možné vidět na obrázku 4.



Obrázek 4 Europaleta (VTM, 2012)

1.3 Obecný technologický postup přepravy zásilky

Po definování zásilky v silniční nákladní dopravě je důležité zmínit také obecný technologický postup přepravy zásilky. Tento postup má však orientační charakter a může se v některých krocích lišit, či přizpůsobit dané společnosti.

Stručně je tento technologický postup přepravy zásilky definován pomocí následujících kroků (Kleprlík, 2011, s. 134-135):

- poptávka po přepravě zásilky ze strany zákazníka k dopravci,
- reakce dopravce – naplánování trasy, výběr vhodného vozidla a řidiče, kalkulace ceny a předložení nabídky,
- akceptování nabídky a podání objednávky zákazníkem,
- přijetí objednávky ze strany dopravce a její potvrzení,
- předání materiálů k přepravě vybranému řidiči,
- přistavení vozidla z místa odstavení na místo nakládky, včetně nahlášení řidiče příslušné osobě v místě nakládky,
- nakládka a expedice – řidič fyzicky převezme zásilku, nakládka včetně zajištění zásilky ve vozidle, potvrzení a předání přepravní dokumentace,
- vlastní přeprava – možné sledování aktuální polohy zásilky dopravcem i přepravcem,
- příjezd na určené místo, ohlášení řidiče, kontrola zásilky, potvrzení převzetí a vykládka,
- odstavení vozidla, fakturace a vyhodnocení přepravy dopravcem i přepravcem.

Dále jsou stěžejní body rozebrány podrobněji, zmíněné body jsou obecné a do vztahu dopravce – přepravce může vstoupit i třetí strana, například zasilatel, jenž přepravu zprostředkuje. Příkladem zprostředkování přepravy může být sběrná služba, která je zmíněna dále v práci.

1.3.1 Objednávka a přepravní smlouva

Kleprlík (2011, s. 135) uvádí, že objednávku přepravy je možné provést různými způsoby. Autor v publikaci zmiňuje, že mezi tyto způsoby patří osobní či telefonická objednávka nebo písemná objednávka na základě vyplnění formuláře na internetové stránce dopravce, e-mailem či faxem.

Podle Kleprlíka (2011, s. 135) musí objednávka obsahovat všechny údaje potřebné k tomu, aby mohl dopravce zajistit přepravu s odbornou péčí, řádně a včas.

To znamená, že v objednávce musí být uvedeny tyto údaje: jméno a adresa odesílatele, telefonní kontakt, přesné určení místa nakládky a vykládky, jméno a adresa příjemce včetně telefonního kontaktu, popis zásilky (hmotnost, rozměry, počet kusů, zvláštní povaha), požadavky na vozidlo a datum přepravy (Kleprlík, 2011, s. 135).

Dle Kleprlíka (2011, s. 135) může objednávka obsahovat i další informace, například požadavek na avizaci příjemci, za jak dlouho bude zásilka doručena nebo podání informace o doručení odesílateli. Dále je zde uvedeno, že dopravce objednávku buď přijme a potvrdí ji, nebo ji odmítne či postoupí objednávku jinému dopravci.

1.3.2 Přepravní smlouva a listina

Smlouva o přepravě zásilky může mít povahu jednorázové smlouvy nebo může být dlouhodobá, což nastává v případě, že se přepravy do určitého místa opakují (Kleprlík, 2011, s. 136). Rovněž se zde píše, že v případě dlouhodobé smlouvy o přepravě věci je nutné definování smluvních stran, přepravních podmínek, způsobu a formy placení, tarifních podmínek a jejich možná změna a doby platnosti smlouvy.

Co se týká přepravní listiny, jedná se o doklad, který doprovází zásilku během přepravy a obsahuje údaje o zásilce, odesílateli, příjemci a dopravci (Kleprlík, 2011, s. 135). Uvádí se zde, že odesílatel ručí za správnost údajů v přepravní listině. Dle Kleprlíka (2011, s. 135-136) se přepravní listinou v silniční přepravě rozumí nákladní list, kterým může být například „Nákladní list CMR“, nebo „Veterinární osvědčení“ v případě přepravy živých zvířat.

1.3.3 Balení, označení, nakládka a vykládka zásilky

Nedílnou součástí při přepravě zásilky je její řádné zabalení a označení, neboť by mohlo dojít k jejímu poškození či ztrátě (Kleprlík, 2011, s. 137). Dále se píše, že zásilku je nutné podat k přepravě v řádném obalu a patřičně označenou s ohledem na zamýšlené ložné operace a přepravu, aby nepoškodila dopravní prostředek ani sama sebe a zároveň s ní bylo možné manipulovat.

Kleprlík (2011, s. 137-138) dále uvádí, že balení a označení zásilky provádí odesílatel sám, nebo za poplatek dopravce, pokud tuto možnost nabízí. V publikaci se dále uvádí, že zásilka musí být řádně zabalena, musí být označeny jednotlivé kusy zásilky i zásilka jako celek a všechny kusy zásilky musí odpovídat přepravním podmínkám v silniční dopravě.

Nakládka a vykládka zásilky závisí na tom, jak se dohodnou dopravce a příjemce, neboť nakládku může zajistit odesílatel i dopravce, vykládku zase příjemce i dopravce (Kleprlík, 2011, s. 138).

Dále je v publikaci uvedeno, že součástí přepravy může být doprovod zásilky, například u přepravy živých zvířat. Průvodce musí být zapsán v přepravní listině, přičemž jeho povinností je starat se o zásilku během přepravy a náklady spojené s činností průvodce nese odesílatel (Kleprlík, 2011, s. 138).

1.3.4 Odpovědnost dopravce

Kleprlík (2011, s. 138) ve své publikaci zmiňuje, že dopravce je odpovědný za škodu na zásilce, která vznikla po jejím převzetí dopravcem až do vydání oprávněnému příjemci, ledaže ji dopravce nemohl odvrátit v případě vynaložení odborné péče. Podle autora dopravce odpovídá za škodu na zásilce buď úplnou nebo částečnou a také za nesplnění dodací lhůty.

Podle Kleprlíka (2011, s. 138) má rovněž dopravce povinnost urychleně informovat odesílatele v případě vzniku škody na zásilce. Dále se píše, že existují výjimky, kdy dopravce za škodu neodpovídá, a to v případě, kdy prokáže, že škoda byla způsobena:

- odesílatelem, příjemcem nebo vlastníkem zásilky,
- vadou či přirozenou povahou obsahu zásilky včetně obvyklého úbytku,
- vadným obalem, na který dopravce upozornil odesílatele při převzetí a zaznamenal tento fakt do nákladního či náložního listu; pokud tak neučinil, neodpovídá za poškození zásilky pouze v případě, že vadnost nebylo možné poznat.

1.4 Sběrná služba

Sběrná služba je jedním z důležitých pojmů pro tuto diplomovou práci, a proto je nutné tento pojem znát a rovněž pochopit jeho definici včetně průběhu samotného fungování sběrné služby.

1.4.1 Definice sběrné služby

Sběrná služba je svoz a rozvoz kusových nebo necelovozových zásilek. Jejími charakteristikami jsou (Gleissner a Femerling, 2013, s. 89):

- sběr jednotlivých zásilek v rámci daného regionu,
- rozdělení zásilek dle cílové destinace,
- nakládka zásilek stejné destinace do jednoho vozidla a jeho odeslání,
- vykládka v místě určení,
- doručení zásilek příjemcům.

1.4.2 Průběh sběrné služby

Pernica et al. (2001, s. 269) uvádějí, že jednotlivé zásilky jsou svezeny z různých míst atrakčního obvodu do sběrného střediska, kde probíhá jejich sdružování a rozdružování podle cílové destinace. V publikaci se dále píše, že zásilky jsou naloženy do pravidelných celovozových linek a odvezeny do cílové destinace, kde jsou místními rozvozovými vozy rozvezeny k jednotlivým přepravcům.

Je zde rovněž uvedeno, že dopravce nebo zasilatel provozující sběrnou linku provádí svoz a rozvoz kusových zásilek od přepravce k přepravci, a to dle přepravního řádu a stanovených tarifních podmínek.

1.4.3 Sběrná služba v rámci zasilatelských služeb

Novák et al. (2011, s. 274) uvádějí, že sběrná služba je klasickým příkladem prolínání dopravních a zasilatelských činností, neboť její provádění vyžaduje zajištění všech navazujících dopravních a přepravních služeb, přičemž jejich realizace bez úzké spolupráce mezi dopravcem a zasilatelem je jen těžko proveditelná. Dále se v publikaci uvádí, že sběrné přepravy kusových zásilek jsou zpravidla prováděny dopravcem, avšak návazné přepravní služby mohou být prováděny jak dopravcem, tak i zasilatelem.

Mezi návazné služby zasilatele, bez nichž je v dnešní době těžké si zasilatelské služby představit, patří (Novák et al., 2011, s. 274-275):

- zajištění nebo vlastní manipulace se zásilkami, ať už při nakládce, vykládce či při manipulaci ve sběrném středisku,
- pronájem a poskytování nakládacích a manipulačních prostředků, mezi které se řadí například paletové vozíky, nízkozdvižné a vysoko zdvižné vozíky,
- zajištění vystavování a ověřování všech potřebných dokladů,
- spolupráce při vyřizování reklamací, které vznikly při přepravě,
- odborné poradenství a další.

1.5 Záznamová a sledovací zařízení

Záznamová zařízení, dále jen „tachografy“, jsou zařízení, které mají za úkol přispívat k bezpečnosti silničního provozu, přičemž mají mnoho užitečných funkcí (Novák et al., 2013, s. 197). V publikaci se uvádí, že jednou z funkcí je kontrola dodržování sociálních předpisů, a proto musí zařízení fungovat spolehlivě, být snadno používáno a vyrobeno tak, aby bylo maximálně zamezeno podvodnému užití.

Podle Nováka et al. (2013, s. 197) je v současné době možná montáž pouze digitálního tachografu, přičemž starší vozidla, mající analogový tachograf, mají možnost používat ho až do skončení jeho životnosti. Dále se uvádí, že v případě poruchy, kterou již nelze opravit, je nutné provést náhradu již novějším digitálním tachografem (Novák et al., 2013, s. 197-198).

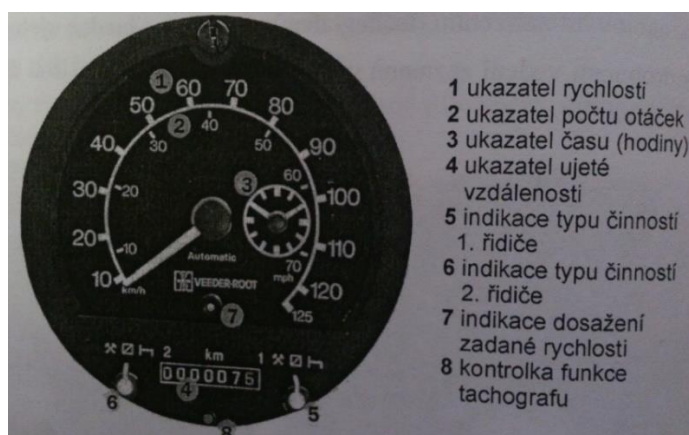
1.5.1 Povinnost vybavení vozidla tachografem

Dle Širokého (2006, s. 70) mají povinnost být vybavena tachografem motorová vozidla, jejichž nejvyšší povolená hmotnost převyšuje 3 500 kg a jsou uvedena do provozu po 1. 1. 1990. Tato situace však platila dříve a nyní je tato problematika lehce pozměněna. Vozidla, u nichž největší přípustná hmotnost, včetně případně připojeného přívěsu nebo návěsu, přesáhne 3,5 t, musí být vybavena záznamovým zařízením, a to s registrací pracovní činnosti řidiče (Vozidla.info, 2016). Dále se uvádí, že vozidla, která musí být vybavena tachografem a dosud se na ně povinnost nevztahovala, musí být tachografem dovybavena.

Široký (2006, s. 70) dále píše, že tachografy musí být nejdéle jednou za dva roky ověřovány pracovištěm, které je pověřeno Úřadem pro technickou normalizaci, měření a zkušebnictví a registrovaným Ministerstvem dopravy ČR. Dále musí být zaplombovány, a to včetně jejich pohonu (Široký, 2006, s. 70).

1.5.2 Analogový tachograf

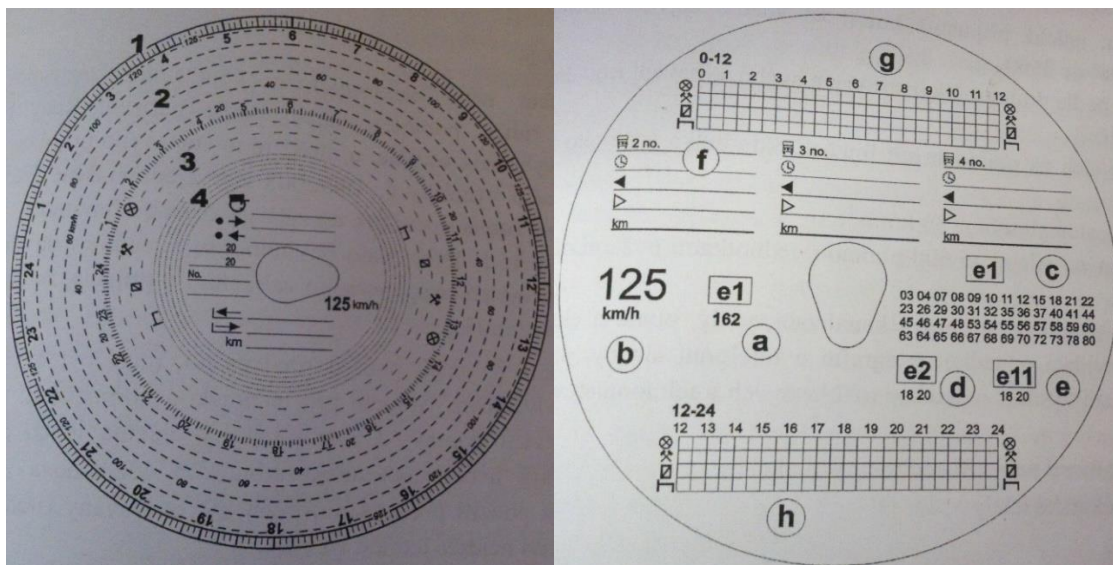
Novák et al. (2013, s. 197-198) se ve své publikaci o těchto tachografech zmiňují jen okrajově, neboť se jedná o starší záznamové zařízení, které se v současnosti používá pouze u starších vozidel, kde je možné ho využívat pouze do skončení jeho životnosti. Dále uvádějí, že v případě poruchy je nutné ho již nahradit novějším digitálním tachografem. Pro názornou ukázkou je analogový tachograf rozebrán dále na obrázcích 5 a 6 z publikace od Širokého (2006, s. 68-69).



Obrázek 5 Analogový tachograf (Široký, 2006, s. 68)

Z obrázku 5 je patrné, že se analogový tachograf podobá klasickému ukazateli rychlosti ve vozidle, avšak má více funkcí. Těmito funkcemi může být indikátor činnosti prvního či druhého řidiče, ukazatel ujeté vzdálenosti či ukazatel času (Široký, 2006, s. 68).

Hlavní částí je však oboustranný záznamový list, který se nachází uvnitř tachografu a ze kterého je možné vyčíst potřebné informace.



Obrázek 6 Přední strana záznamového listu (vlevo) a zadní strana záznamového listu (vpravo) (Široký, 2006, s. 69)

Široký (2006, s. 69) ve své publikaci uvádí, že přední strana záznamového listu je pro automatický záznam vykonaný přístrojem a zadní strana záznamového listu slouží pro ruční záznam.

Autor dále uvádí, že na přední straně záznamového listu jsou různé oblasti, jako jsou oblast pro indikaci času pohybu vozidla, oblast pro záznam rychlosti vozidla, oblast záznamu činnosti řidiče a oblast záznamu ujeté vzdálenosti, kterou lze využít pro kontrolu ujetých kilometrů v daném dni, neboť kapacita jednoho kotouče je 24 hodin.

Široký (2006, s. 69) dále popisuje i zadní stranu záznamového listu, kde je možné najít oblasti pro identifikační údaje kotouče, oblasti pro ruční záznamy řidiče a další.

1.5.3 Digitální tachograf

Novák et al. (2013, s. 198-199) uvádějí, že digitální tachograf je již složitější a novější přístroj oproti analogovému tachografu, jako celek je složen z více částí a používají se v něm čtyři druhy karet.

Těmito kartami jsou (Novák et al., 2013, s. 199):

- karta řidiče,
- karta podniku, která je určena majiteli či provozovateli vozidla,
- karta dílny, určená pro výrobce, opravný a kalibrační střediska,
- karta kontrolní, určená pro policii, celní správu a další kontrolní orgány.

V publikaci je dále uvedeno, že i počet funkcí je vyšší oproti analogovému tachografu. Mezi některé odlišné funkce, které u analogového tachografu nejsou, patří (Novák et al., 2013, s. 201):

- monitoruje vkládání karet,
- zjišťuje události a závady,
- načítá data z paměti a ukládá data do paměti,
- zobrazuje a tiskne údaje,
- stahuje data na externí média,
- zabezpečuje kalibraci.

Novák et al. (2013, s. 201) dále udávají, že přesnost digitálního tachografu je velice dobrá, má více užitečných funkcí a komunikuje s řidičem formou otázek zobrazovaných na display.

1.5.4 Sledovací systémy – GPS, Mobilní terminály

Global Positioning System, dále jen „GPS“, je radionavigační systém, který se využívá ve vojenské i civilní sféře (Novák et al., 2005, s. 385).

Autoři dále uvádějí, že pomocí tohoto systému je možné určit svoji polohu kdekoli a kdykoli, čehož se v silniční dopravě hojně využívá.

V publikaci je dále uvedeno, že tento systém má spoustu dalších funkcí. Těmito funkcemi jsou (Novák et al., 2005, s. 386):

- zjištění současné zeměpisné polohy,
- vytvoření trasy na mapě a následné navigování,
- sledování vozidel, která jsou odcizená,
- monitorování vozidel, čehož se využívá například v silniční nákladní dopravě, kde je možné sledovat trasu, čas, rychlost, ujetou vzdálenost a další.

Další možností, jak sledovat vozidla či zásilky, jsou mobilní terminály (Neckař, 2014). Zde se uvádí, že mobilní terminály mají v dnešní době široké uplatnění v logistice, a to ve většině oblastí, kam patří například příjem, vychystávání, expedice ze skladu a doprava zboží k zákazníkovi.

Podle Neckaře (2014) je důležitá volba druhu mobilního terminálu podle toho, kde a k čemu bude využíván, neboť je nutné brát ohled na jeho odolnost nebo množství funkcí.

Dále se zde uvádí, že v dopravě se obvykle užívají ruční mobilní terminály, které mohou být online nebo offline. Dle Neckaře (2014) se offline terminály využívají spíše tam, kde není nutná aktualizace dat, a proto se v dopravě a logistice spíše uplatňují terminály online, kam je možné průběžně na dálku nahrávat a upravovat data, aktualizovat a pracovat s nimi v průběhu doručování.

Co se týká zpracování mobilních terminálů, tak mezi modernější se řadí dotykové terminály, které se podobají dnešním chytrým telefonům a jsou vhodné při zadávání menšího objemu informací (Neckař, 2014).

Dále se zde uvádí, že dalším zpracováním může být dotykový display s manuální klávesnicí, která je více odolná při větším množství zadávaných dat a někteří řidiči jí v dopravě mohou upřednostňovat.

Podle Neckaře (2014) by terminály měly být vybaveny snímačem kódů, GPS modulem pro určení polohy, GSM modulem pro komunikaci a kamerou či fotoaparátem, který může být důležitý v případě poškození zásilky k pořízení fotografie.

Nevýhodou ve sledování a zjišťování polohy vozidla pouze pomocí mobilního terminálu může být to, že starší terminály s GPS nemusí fungovat přesně, může docházet k výpadkům přenosu nebo k vypínání přístrojů v důsledku slabé baterie s nízkou kapacitou.

Díky tomu pak není možné přesně sledovat pohyb vozidel či zásilky a ani zjistit důležité informace, jako je například současná poloha nebo ujetá denní vzdálenost vozidla.

1.6 Dopravci a řidiči ve vnitrostátní silniční nákladní dopravě

Jak již téma této diplomové práce napovídá, jedná se o řízení poskytovatelů logistických služeb v rámci sběrné služby, a proto je nutné si v této podkapitole přiblížit některé činnosti i povinnosti dopravců a řidičů.

1.6.1 Povinnosti dopravců

Dle Zákona č. 111/1994 Sb. o silniční dopravě existuje mnoho povinností tuzemských dopravců, které jsou povinni dodržovat; uvádí se zde, že vše je zakotveno v aktuálním znění Zákona č. 111/1994 Sb. o silniční dopravě (Česko, 1994).

Dále se zde uvádí, že mezi jejich povinnosti patří:

- provozovat silniční dopravu s takovým vozidlem, které má státní poznávací značku České republiky a které je vedeno v registru silničních vozidel podle zvláštního právního předpisu,
- zajistit, aby řidiči dodržovali přesné doby řízení, bezpečnostní přestávky a doby odpočinku,
- pokud provozuje silniční dopravu velkými vozidly, musí zajistit vedení záznamu o době řízení, bezpečnostních přestávkách a době odpočinku,
- uchovávat záznamy po dobu určenou v již zmíněném zákoně,
- zajistit doklady ve vozidle o době řízení, bezpečnostních přestávkách a době odpočinku.

Další nezbytnou věcí, kterou musí dopravce splnit, je koncese, na jejímž základě smí provozovat silniční dopravu pro cizí potřeby (Česko, 1994). Povinností dopravců je samozřejmě více a v tomto zákoně již uvedeny nejsou. Zařadit mezi ně je možné například povinnost dodržovat podmínky uvedené ve smlouvě s řidiči jejich vozidel, pomáhat při údržbě vozidel řidičům a mnoho dalšího.

1.6.2 Povinnosti řidičů

Řidiči v silniční nákladní dopravě získávají své první znalosti a zkušenosti již při získávání řidičského oprávnění příslušné skupiny, následně při různých školeních řidičů, zdokonalování a poté praxí, která zvyšuje kvalifikaci každého řidiče (Široký, 2006, s. 47).

V publikaci od Širokého (2006, s. 47) se uvádí, že řidiči musí dodržovat několik nezbytných povinností. Mezi tyto povinnosti patří (Široký, 2006, s. 47-60):

- vozidlo a jeho technický stav, což znamená udržovat vozidlo v řádném technickém stavu včetně povinné výbavy, výbavy pro eventuální opravu vozidla při poruše a výbavy pro možnost bezpečně opravit vozidlo, čímž je myšlena například výstražná vesta a další,
- kontroly, opravy a údržba vozidla – sem patří kontrola vozidla před jízdou, při jízdě a po jízdě včetně běžné údržby a opravy, které by měly probíhat dle zásad stanovených výrobcem vozidla,
- bezpečné postupy při manévrování s vozidlem, tedy při otáčení, couvání, připojování a odpojování vozidel, odstavení vozidla, zajištění vozidla proti samovolnému pohybu, nakládce a vykládce vozidel včetně přepravy nákladu a další,

- zdravotní způsobilost řidičů, tedy dobrý zdravotní stav řidiče v ohledu na bezpečnost provozu na pozemní komunikaci i mimo ni,
- pracovní režim řidiče, týkající se denní pracovní doby řidiče, bezpečnostních přestávek, doby odpočinku a dalších.

1.7 Oceňování výkonů v silniční nákladní dopravě

Silniční doprava se v dnešní době velmi rozšiřuje a zvětšuje. Denně se s ní každý setkává a je jasné, že bez ní by se jen málokdo obešel. Jenže doprava, jejímž výsledkem je kýžená přeprava nějaké zásilky, se neobejde bez toho, aniž by za ní bylo zapláceno. Existuje více způsobů, jak se oceňují výkony v silniční nákladní dopravě, a proto je nutné si je přiblížit.

1.7.1 Rozlišení pojmů mzda, plat a odměna

Nejprve je důležité si objasnit základní pojmy týkající se oceňování výkonů v silniční nákladní dopravě. Těmito pojmy jsou mzda, plat a odměna.

Mzda se v širším pojetí užívá k označení odměny za práci ze závislé činnosti v obecné rovině (Foot a Hook, 2005, s. 261). V publikaci se dále uvádí, že pokud se na tento pojem zaměříme více do hloubky, tak zjistíme, že se používá k označení odměny za práci odvedenou zaměstnancem, a to v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je obvykle podnikatelským subjektem.

Plat je označení odměny za práci, která je konaná v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který může být organizační složkou státu či příspěvkovou organizací (Foot a Hook, 2005, s. 261). Dále se v publikaci uvádí, že pod tento pojem lze zahrnout odměňování práce konané na základě služebních vztahů, právních vztahů v případě soudců, představitelů státní moci, duchovních a ústavních činitelů.

Odměna (Foot a Hook, 2005, s. 261) se používá pro označení odměňování prací, které se konají na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Dále se dle publikace tento pojem užívá při odměňování volených členů zastupitelstev obcí, ve zvláštních případech při odměňování znalců, tlumočnicků, členů volební komise a další.

1.7.2 Dopravní tarify

Gnap (2006, s. 107) ve své publikaci píše, že není možné ocenit celý rozsah výkonů v silniční dopravě jednou sazbou. Rovněž se zde uvádí, že právě proto je nutné nějakým způsobem využívat kalkulace a kalkulační metody, které umožňují vykalkulovat sazby pro konkrétní výkony, nebo si sestavit vlastní tarif, který může mít základ v existujících tarifech a je jen upraven pro konkrétní společnost.

Dle Gnapa (2006, s. 107) je možné chápat dopravní tarif jako souhrn tarifních podmínek a tarifních sazeb, které jsou určeny pro stanovení ceny za přepravu. Existují dva základní druhy tarifů (Gnap, 2006, s. 107):

- naturální (nákladový) tarif – základem je hodnota produktu dopravy. Cena, která je stanovena na základě tohoto tarifu, udává hodnotu dopravního produktu a její přesnost závisí na členění a propracovanosti tarifu. Tarif je obecně založen na principu úhrady vlastních nákladů a přiměřeném zisku,
- hodnotový tarif – zakládá se na hodnotě přepravovaného zboží.

Dle odstupňování tarifních systémů se dále hodnotový tarif dělí na další dílčí tarify, kterými může být například vzdálenostní tarif, časový tarif, výkonový tarif a další, včetně jejich kombinací (Gnap, 2006, s. 107-108).

Vzdálenostní tarif je založen na odstupňování cestovního nebo dovozného dle přepravní vzdálenosti, což mohou být například ujeté kilometry či kilometrické pásmo (Gnap, 2006, s. 107).

Podle Gnapa (2006, s. 108) existuje dále například časový tarif, jehož sazby závisí na době provozu dopravního prostředku. Dále uvádí, že základní časovou jednotkou mohou být hodiny, minuty a rovněž také intervaly o velikosti 15 minut.

Další možností může být dělení hodnotového tarifu na prostorový nebo hmotnostní tarif (Gnap, 2006, s. 108). Píše se zde, že prostorový tarif závisí na využití ložného prostoru a užitečné hmotnosti, přičemž v silniční dopravě není ve velké míře používán. Co se týká hmotnostního tarifu, jeho sazby jsou založeny na hmotnosti zásilek, a to buď v kilogramech, nebo v tunách (Gnap, 2006, s. 108).

Významnou skupinou je tarif kombinovaný, který v sobě může zahrnovat jakoukoli kombinaci z dílčích skupin hodnotového tarifu (Gnap, 2006, s. 108). Autor publikace uvádí, že častou kombinací je spojení časového, hmotnostního a vzdálenostního tarifu. Kombinací může být však mnoho, a pokud si společnost zvolí vlastní tarif, má pro základ velkou škálu možných kombinací již fungujících tarifů, které je možné si upravit na míru dané společnosti.

2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO ZPŮSOBU ŘÍZENÍ POSKYTOVATELŮ LOGISTICKÝCH SLUŽEB

Tato kapitola se již zabývá konkrétní pobočkou Dachser SE v Černožicích. Jejím úkolem je nejprve objasnit informace o společnosti, tedy čím se zabývá, jak dlouho funguje a také zmínit základní číselná fakta.

Následně je cílem přiblížit postup sběrné služby pobočky Dachser SE v Černožicích a zjistit problematické činnosti poskytovatelů logistických služeb, kterými je nutné se zabývat. Ty je poté vhodné přiblížit podrobněji a provést analýzu jejich současného průběhu.

2.1 Obecná charakteristika společnosti Dachser SE

Dle DACHSER SE (2016a) je společnost Dachser SE jedním z předních globálních leaderů v oblasti logistiky. Dále se uvádí, že zakladatelem této společnosti je Thomas Dachser. Společnost sídlí v německém Kemptenu a byla založena v roce 1930 (DACHSER SE, 2016a). Je zde rovněž uvedeno, že vlastní špičkovou přepravní síť včetně vzorového IT řešení, což je zárukou nejinteligentnější kombinace a integrace kvalifikovaných služeb logistické sítě po celém světě.

Společnost Dachser zahrnuje přepravní logistiku, skladování i individuální zákaznické služby rozdělené do dvou obchodních divizí (DACHSER SE, 2016a). Dle uvedeného zdroje jsou těmito divizemi Dachser Road Logistics a Dachser Air & Sea Logistics. Podle DACHSER SE (2016a) nabídku doplňují služby, které přesahují působnost jednotlivých divizí, jako například kontraktní logistika, poradenství a další.

Dle DACHSER SE (2016a) je společnost Dachser SE rodinným podnikem s bohatou tradicí, přičemž firemní kulturu charakterizují pevné hodnoty, tolerance a trvale udržitelné řízení společnosti. Je jasné, že na mezinárodních trzích mohou dlouhodobě a úspěšně působit pouze ti, kteří zacházejí se svými partnery a zákazníky včetně životního prostředí s respektem a pozorností (DACHSER SE, 2016a). Společnost je velmi hrdá na své zaměstnance ve všech zemích, kteří vyznávají týmového ducha společnosti a šíří ho do svého okolí (DACHSER SE, 2016a).

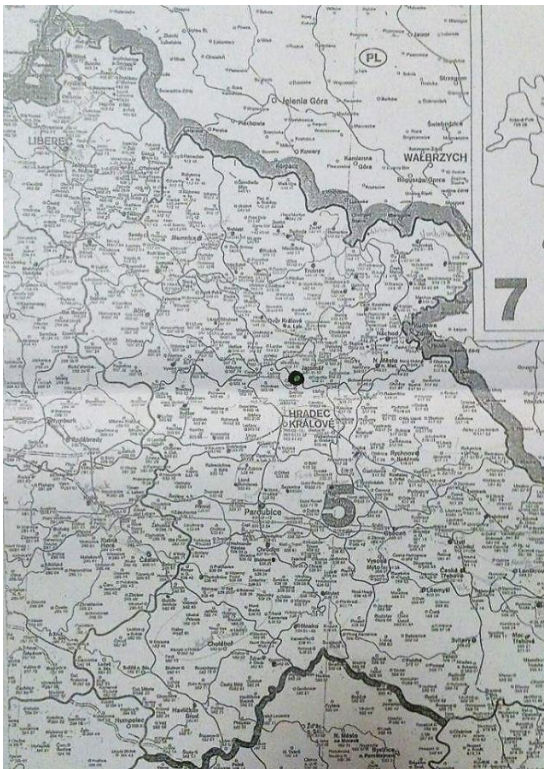
Co se týká faktů z roku 2015, je možné zmínit například počet zaměstnanců celé společnosti, který činil zhruba 26 506 osob (DACHSER SE, 2016b). Podle DACHSER SE (2016b) může být dalším zajímavým údajem počet poboček, který po celém světě činí 428 nebo roční obrat, který je zhruba 5,6 miliardy euro.

V České republice má společnost více než 500 zaměstnanců na osmi pobočkách, přičemž ve všech divizích dokáže optimálně zvládnout všechny procesy, a nadchnout tak zákazníky vynikajícím celkovým operativním řešením (DACHSER SE, 2016b).

Jednou z těchto osmi poboček je i pobočka v obci Černožice, která provozuje systém sběrné, dokládkové a celovozové služby. Fungování celého systému této pobočky je zmíněno v dalších podkapitolách.

2.2 Oblast působení pobočky v obci Černožice

Jak již z názvu této podkapitoly vyplývá, nachází se sídlo pobočky v obci Černožice. Tato obec se nachází v Královéhradeckém kraji, jenž se rozkládá v severovýchodních Čechách a působí jak v tomto kraji, tak i místy v sousedních krajích. Pro lepší pochopení je umístění pobočky zobrazeno na obrázku 7.

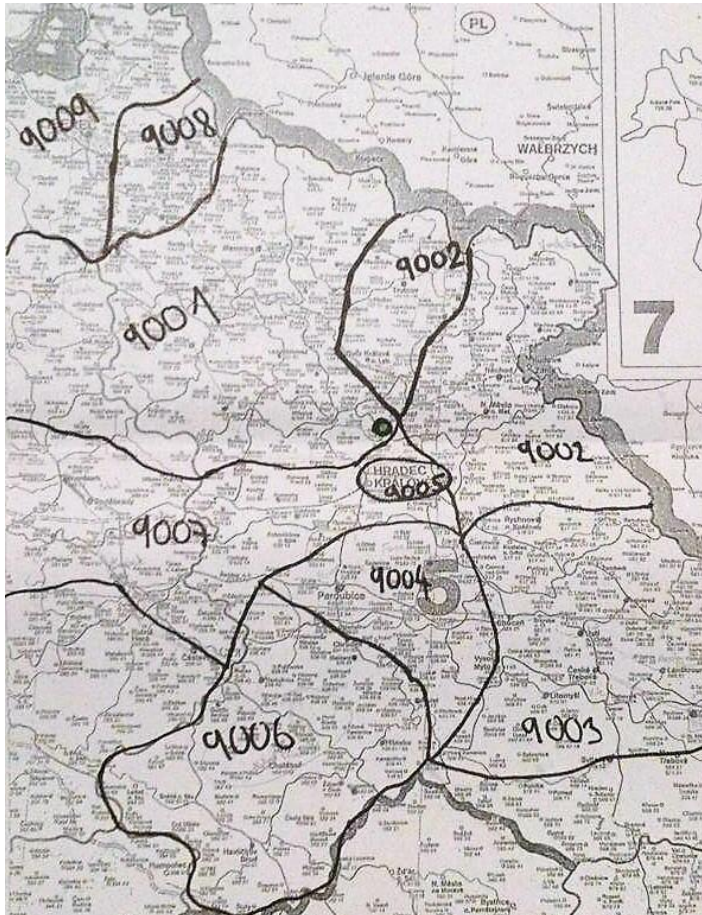


Obrázek 7 Umístění pobočky na mapě (Dachser, 2017, autor)

Na obrázku 7 je černě zobrazená poloha pobočky na mapě. Podrobnější dělení na jednotlivé oblasti působení včetně přiřazení jednotlivých oblastí řidičům je uvedeno dále.

2.2.1 Jednotlivé oblasti

Vzhledem k tomu, že pobočka v Černožicích působí v celém Královéhradeckém kraji a místy zasahuje i do sousedních krajů, je nutné, aby byla celá oblast rozdělena na menší části. Celou oblast působení, která je orientačně rozdělena na dílčí oblasti, je možné vidět na obrázku 8.



Obrázek 8 Oblast působení pobočky s orientačním rozdělením na dílčí oblasti (Dachser, 2017, autor)

Celá oblast působení je rozdělena na devět dílčích oblastí, z nichž ke každé je přiřazen jeden či více řidičů. Tyto oblasti jsou pojmenovány jako relace a jejich číslování je v rozmezí 9 001–9 009. Detailněji je tato situace nastíněna dále.

2.2.2 Přiřazení jednotlivých oblastí řidičům

Důležité je rovněž přiřazení jednotlivých oblastí řidičům, včetně trasy, která k dané oblasti patří. Vše je uvedeno v tabulce 1.

Tabulka 1 Přiřazení oblastí řidičům včetně jejich trasy

Dopravce	Řidič	Relace	Trasa
ANTONÍN KOZÁK	Řidič 1	9009	Liberecko
	Řidič 2	9006	Chrudim, Hlinsko
	Řidič 3	-	-
	Řidič 4	9009	Liberecko
	Řidič 5	9001	Nová Paka, Vrchlabí
A. GROSSPITSCHOVÁ	Řidič 6	9009	Liberecko
HAPPY TRANS CZ	Řidič 7	9002	Dvůr Králové n.L., Trutnov, Žacléř
	Řidič 8	9007	Kladruby, Čáslav, Kutná Hora, Kolín
	Řidič 9	9003	Ústí n.O., Česká Třebová, Lanškroun
JIRÍ HOVORKA	Řidič 10	9004	Pardubice, Přelouč, Chrudim
	Řidič 11	9002	Úpice, Náchod, Broumov
	Řidič 12	9008	Mnichovo Hradiště, Jablonec n.N., Tanvald
	Řidič 13	9003	Vamberk, Žamberk, Letohrad, Šumperk
PAVEL RAJTR	Řidič 14	9005	Hradec Králové
	Řidič 15	-	-
PAVEL SOUČEK	Řidič 16	9003	Dobruška, Rychnov n.K., Vysoké Mýto
RADEK SRKAL	Řidič 17	9007	Nymburk, Poděbrady, Kolín
	Řidič 18	9001	Jičín, Turnov, Semily
VÝCHODOČESKÁ DOPRAVNÍ	Řidič 19	9004	OEZ
	Řidič 20	9009	Bühler
	Řidič 21	9009	Roltechnik
	Řidič 22	9004	Holice
	Řidič 23	9009	Pardubice

Zdroj: Dachser, 2017, autor

Z tabulky 1 je patrné, že první sloupec patří dopravci. Pobočka Dachser v Černožicích má uzavřenou rámcovou smlouvu o přepravě zásilek s osmi dopravci, z nichž každý má jednoho či více řidičů, což je možné vidět v druhém sloupci. Tito řidiči jsou u dopravců zaměstnáni a pobírají od nich mzdu. V některých případech je patrné, že dopravce může být současně i řidičem, což nastává například v případě řidiče 6.

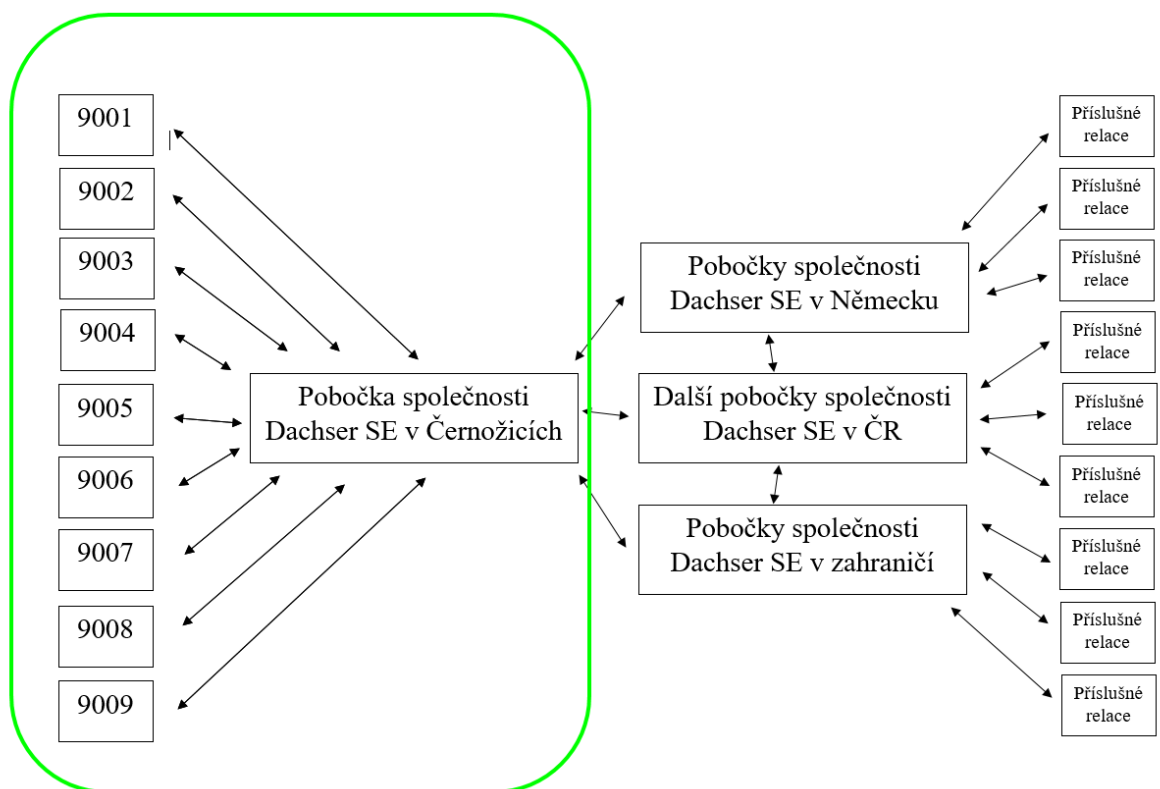
Následuje předposlední sloupec označený jako „Relace“, což je číslo dílčí oblasti. Některé oblasti se zde vyskytují vícekrát, neboť jak již bylo zmíněno, ke každé dílčí oblasti může patřit jeden či více řidičů. Posledním sloupcem jsou trasy jednotlivých oblastí, kde jsou uvedena větší města, která do dané trasy patří.

Je však nutné podotknout, že zmíněné přiřazení řidičů k trasám není vždy stejné. Toto přiřazení je vytvořeno dispečery pobočky Dachser SE v Černožicích tak, jak řidiči obvykle jezdí, i když to není pravidlem.

Může se stát, že některý řidič má dovolenou, onemocní či nastane nějaká další neobvyklá situace a poté je nutné tohoto řidiče nahradit jiným řidičem. Dalším faktem je to, že trasy v dílčích oblastech nejsou vždy naprosto stejné. Může být přidáno nebo ubráno místo nakládky či vykládky a vše záleží na dispečerovi, jak danou situaci zorganizuje.

2.3 Analýza průběhu sběrné služby

Úkolem této podkapitoly je provést analýzu průběhu sběrné služby společnosti Dachser SE. Pomoci k tomu má schéma, na kterém je průběh sběrné služby zachycen a dále popsán. Detailnější průběh sběrné služby je přiblížen v následující podkapitole této práce. Schéma průběhu sběrné služby je možné vidět na obrázku 9.



Obrázek 9 Schéma průběhu sběrné služby (Dachser, 2017, autor)

Z obrázku 9 je možné vidět znázornění celého průběhu sběrné služby. Na úvod je nutné zmínit, že tato práce se zabývá pouze sběrnou službou v rámci pobočky společnosti Dachser SE v Černožicích. Tato část je na obrázku zeleně vyznačena.

Dachser SE je společnost s mnoha pobočkami po celém světě, převážně však v Německu, neboť zde tato společnost vznikla. Tyto pobočky mezi sebou spolupracují a každá se specializuje na různé druhy přeprav. Některé pobočky provozují i systémy skladování a každá z poboček má různou velikost i kapacitu.

Celý systém sběrné služby funguje tak, že na začátku je požadavek zákazníka na přepravu zásilky. Ten podá objednávku s informacemi o zásilce, kdy je následně vytvořena cenová nabídka na přepravu a v případě souhlasu obou stran může proces začít.

Na obrázku jsou v levé části patrná čísla 9001–9009, což jsou čísla jednotlivých relací, jak již bylo uvedeno výše.

Jedná se tedy o oblasti, na které je rozdělena celá oblast působení pobočky Dachser SE v Černožicích. Tyto oblasti jsou propojeny se zmíněnou pobočkou. Ta je rovněž propojena s ostatními pobočkami v České republice, Německu i zahraničí. Tyto pobočky mají taktéž ve své oblasti působení podobné relace, jako pobočka v Černožicích, což je znázorněno v pravé části obrázku 9. Jednotlivé pobočky jsou též propojeny mezi sebou.

Po odsouhlasení objednávky začíná proces rozvozu a svozu zásilek na příslušných relacích. Řidič obdrží dokumenty jak k rozvozu zásilek, které jsou přivezeny na pobočku v Černožicích ze zahraničí nebo z jiných poboček a zároveň dostane příkazy ke svozu zásilek v dané oblasti. Rozvoz i svoz probíhá současně ve stejný den.

Řidiči jsou naloženy zásilky do vozidla dle jeho trasy tak, aby je bylo postupně možné vykládat. Když jsou všechny naložené zásilky doručeny, začíná proces svozu, kdy se řidič postupně vrací zpět na pobočku a na své trase nakládá zásilky, které mají být rozvezeny v jiné části České republiky nebo v zahraničí.

Po příjezdu vozidla na pobočku jsou zásilky vykládány a tříděny dle cílových destinací, kdy jsou následně nakládány do návěsů celovozových linek. Skladování zde probíhá pouze v minimální míře v případě, že se zásilky již nevejdou do linkového návěsu a není nutné je v souladu s dodací lhůtou odeslat v ten samý den. Takové zásilky jsou obvykle přednostně naloženy následující den, aby nedošlo k porušení dodací lhůty.

Když jsou linkové návěsy plně naloženy, odjíždějí v pravidelných časech na další pobočky v České republice i v zahraničí, kde jsou vyloženy, a proces se opakuje stejným způsobem, jako na pobočce v Černožicích.

Takto funguje celý systém, přičemž se tedy jedná o rozvoz a svoz kusových či necelovozových zásilek při současné spolupráci všech dotčených poboček.

Tato práce se však zabývá jen částí celého systému, což je rozvoz a svoz zásilek v oblasti pobočky Dachser SE v Černožicích.

2.4 Analýza procesu poskytování sběrné služby pobočky Dachser SE v Černožicích

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, sběrná služba je rozvoz a svoz kusových nebo necelovozových zásilek. To jsou zásilky, které jsou menšího charakteru a nevyplátí se je přepravovat jako celovozové zásilky ani jako dokládku k jiné větší zásilce. Proto je dále zmíněn proces poskytování sběrné služby pobočky Dachser SE v Černožicích, který je již schematicky nastíněn v předchozí kapitole.

2.4.1 Objednávka

Vše začíná samotným požadavkem zákazníka na přepravu zásilky z určitého místa na jiné místo. Tuto skutečnost musí zákazník zaznamenat do objednávky, přičemž tato objednávka musí obsahovat určité informace, kterými jsou:

- jméno odesílatele, což obvykle bývá název společnosti, včetně jeho kontaktních údajů,
- jméno příjemce, což obvykle bývá název společnosti, včetně jeho kontaktních údajů,
- adresa nakládky a vykládky,
- termín nakládky a vykládky,
- druh produktu – souvisí s termínem vykládky, tedy doručení; zákazník si může vybrat ze tří základních produktů, kterými jsou targofix (doručení v určitý den), targospeed (doručení do druhého dne) a targoflex (doručení jakýkoli den), přičemž je možné si zvolit doručení v případě produktů targofix a targospeed do 10 či 12 hodin atd.,
- rozměry a hmotnost zásilky,
- a další.

Všechny informace jsou uvedeny na příkladu již potvrzené a zpracované objednávky v příloze A. Takto potvrzená objednávka je již uzavřená a obsahuje navíc například dohodnutou cenu a další ujednání.

2.4.2 Příprava zásilky

Po potvrzení a zpracování objednávky je nutné, aby byla zásilka, jenž má být přepravena, řádně zabalena a označena. Obal je velmi důležitý, aby nedošlo při přepravě k poškození. Označení je zase nezbytné k rychlému získání informací o zásilce, aby s ní bylo možné správně manipulovat a dostala se do správného místa doručení.

Obě z těchto činností si zajišťuje odesílatel sám. Zásilka je obvykle přepravována na europaletě, která má normované rozměry a je s ní snadná manipulace. Může být však přepravována i na jiném typu palety, nebo se může jednat o kartonové zboží. Tato zásilka tedy musí být odesílatelem řádně zabalena, obvykle fólií nebo v kartonu.

Zásilku je nutné opatřit nálepkou s označením, resp. čárovým kódem s názvem společnosti, který je odesílateli zaslán a sám si ho na zásilku nalepí. Tento kód je poté při nakládce snadno naskenován řidičem a zásilka může být naložena.

2.4.3 Příprava dokumentů pro řidiče

Nyní přichází fáze přípravy potřebných dokumentů pro řidiče. Na úvod je nutné zmínit, že pobočka společnosti Dachser SE nedisponuje vlastními vozidly, nýbrž má najaté dopravce, se kterými má uzavřenou rámcovou smlouvu o přepravě zásilek. Příklad úvodní stránky této smlouvy je možné najít v příloze B.

Najatí dopravci mají své řidiče, které zaměstnávají, případně jezdí také nebo jako v případě řidiče 6, uvedeného na ukázce rámcové smlouvy o přepravě zásilek v příloze B, mohou být sami dopravcem a zároveň jediným řidičem.

Pro tyto řidiče je nutné připravit příslušné dokumenty k zásilkám, které mají nejprve rozvézt, přičemž se jedná o zásilky ze zahraničních poboček či jiných poboček v České republice. Tento dokument je nazván jako „Spediční předávací protokol“ a příklad tohoto dokumentu je možné vidět v příloze C.

Rovněž musí řidiči obdržet na pobočce dokumenty k zásilkám, které mají naložit. Náležitosti jsou v podstatě shodné se schválenou objednávkou, přičemž tento dokument je nazván jako „Příkaz ke svozu“ a je možné si ho prohlédnout v příloze D.

2.4.4 Rozvoz a svoz zásilek

V této fázi dochází k samotným úkonům v rámci přepravy zásilek. Řidiči již mají potřebné dokumenty a může dojít k nakládce zásilek, které mají být nejprve rozvezeny.

Tyto zásilky jsou řidičům naloženy do vozidel tak, aby je v průběhu své naplánované trasy mohli bezproblémově vykládat, aniž by muselo dojít k vykládce jiných zásilek. Všechny zásilky musí být ve vozidlu řádně umístěny tak, aby bylo vozidlo co nejvíce vytíženo, a zároveň musí být řádně zajištěny, aby při jejich rozvozu nedošlo za jízdy k poškození vozidla či samotných zásilek.

Poté v ranních hodinách odjíždějí řidiči z pobočky v Černožicích na svou trasu a postupně vykládají zásilky. Ty jsou již zabalené a opatřené čárovým kódem, který řidič při vykládce naskenuje ručním skenerem, který má k dispozici. Zadá do něho status doručení a dispečerů ihned vidí, zda byla zásilka doručena a v jaký čas.

Takto proběhnou všechny vykládky a následuje návrat na pobočku, kdy cestou zpět probíhá nakládka zásilek. Ty jsou rovněž zabaleny a označeny stejným způsobem, jako rozvezené zásilky. Systém je v podstatě analogický, jako u vykládky. Řidič naskenuje kód zásilky, zadá status, čímž se dispečerům opět zobrazí naložení zásilky a čas naložení.

Takto dojde k naložení všech zásilek na trase řidiče a k následnému svozu všech zásilek na pobočku v Černožicích. Zde jsou zásilky skenovány pracovníky skladu, kteří zásilky přijímají, vykládají a následně třídí.

2.4.5 Třídění a odeslání

Zásilky, které jsou naskenovány a vyloženy, musejí být na určitou dobu uskladněny na příslušné pozici, a proto je nutné, aby byly ihned při vykládce tříděny dle cílové destinace.

K tomu slouží ve skladu již vytvořené relace, které jsou rozděleny podle cílových destinací zásilek. Zaměstnanci skladu po naskenování kódu zásilky ihned zjistí cílovou destinaci zásilky, a mohou ji tak umístit na příslušnou pozici.

Ve večerních hodinách pak přijíždí ke skladu kamiony s návěsy, jenž mají pravidelné odjezdy a do této doby musejí být bezpodmínečně naloženy. Obecně jsou nazývány „Linky“ a každá z nich má svůj směr. Roztříděné zásilky jsou nakládány do těchto linek a odjíždějí na jiné pobočky v České republice či zahraničí, převážně však do Německa.

Původně tedy jednotlivé zásilky z různých míst s různou cílovou destinací jsou ve skladu roztříděny a hromadně naloženy do linek se stejným cílem a dále jsou na jinou pobočku přepravovány jako celovozové zásilky.

2.5 Problematika činností poskytovatelů logistických služeb v rámci sběrné služby

Poskytovateli logistických služeb v rámci sběrné služby společnosti Dachser SE, konkrétně tedy pobočky v Černožicích, se rozumí dopravci a řidiči, kteří jsou u těchto dopravců zaměstnaní. Tito poskytovatelé zabezpečují veškerý rozvoz a svoz zásilek, tedy konají hlavní činnost související se zásilkou v oblasti dané pobočky, včetně zajištění vyplňování a předávání potřebných dokumentů k zásilkám atd. Vzhledem k tomu, že pobočka Dachser SE v Černožicích nevlastní žádná vozidla určená k rozvozu a svozu zásilek, což již bylo zmíněno, je nutné s těmito dopravci spolupracovat a jednat, což platí rovněž i o řidičích.

2.5.1 Činnosti poskytovatelů logistických služeb

Poskytovatelé logistických služeb pro pobočku společnosti Dachser SE v Černožicích vykonávají více činností, které je nutné efektivně řídit, aby probíhala kvalitní přeprava zásilek, na čemž si tato společnost zakládá. Toto řízení má na starost manažer spedice této pobočky spolu s dispečery.

Manažer spedice má již několikaletou praxi v tomto odvětví hned z několika podobných společností, kde pracoval jako vedoucí dispečer a vedoucí oddělení přeprav. Pro tuto společnost pracuje již druhým rokem na pozici manažera spedice a v dané problematice řízení poskytovatelů logistických služeb se dobře orientuje. Z tohoto důvodu má hlavní slovo v řešení již zmíněné problematiky.

Uvádí, že hlavních činností, které by měli poskytovatelé logistických služeb zajišťovat, je hned několik a patří mezi ně:

- včasný odjezd z pobočky,
- včasná vykládka a nakládka,
- ochota přepravit více zásilek,
- skenování zásilek při vykládce a nakládce,
- včasný příjezd na pobočku,
- hlášení denního nájezdu kilometrů,
- vyplňování a předávání dokumentace,
- ochota komunikovat s manažerem spedice a dispečery.

2.5.2 Stanovení problematických činností

Z uvedených činností poskytovatelů logistických služeb je nutné stanovit ty, které jsou bezproblémové a odpovídají požadavkům vedení pobočky a také především ty, které jim neodpovídají a je nutné je nějakým způsobem řešit.

Dle slov manažera spedice je kvalita včasných odjezdů z pobočky, vykládek i nakládek vysoká, a není proto nutné je blíže analyzovat. Řidiči přicházejí na pobočku včas a díky tomu jsou schopni dodržet čas vykládky, který je u některých produktů poměrně brzký – doručení do 10 hodin dopoledne v případě produktu targospeed 10. Doručení těchto produktů rovněž hlídají dispečeři a včas telefonicky řidiče upozorní na nutné doručení.

Pokud se zaměříme na skenování zásilek při vykládce a nakládce, hodnoty se pohybují přes 90 %, což splňuje minimální hranici stanovenou centrálou společnosti Dachser SE.

Stoprocentní skenování nenastává z důvodu, že se například vybije ruční mobilní terminál, neboť jsou již zastaralé a baterie nevydrží vždy až do příjezdu na pobočku. Poté je nutné zásilku doplnit do systému na pobočce, ale tato situace nastává jen zřídka a vzhledem ke splněné minimální hranici není nutné tuto činnost řešit.

Pokud jde o včasný příjezd na pobočku a vyplňování a předávání dokumentace, rovněž nenastává problém, a tudíž tyto činnosti není nutné řešit. V tomto duchu se nese i ochota komunikovat s manažerem spedice a dispečery.

Co se však týká ochoty přepravit více zásilek, vyvstává problém. Řidiči nejsou nijak více motivováni k tomu, aby naložili na rozvoz či svoz více zásilek, nebo je stohovali, pokud je to možné. Dispečeri poté v případě nutnosti svozu či rozvozu musí řidiče obvolávat a přesvědčovat, aby zásilky naložili atd. To vše úzce souvisí s ohodnocením výkonu dopravců a následně tedy i řidičů. Ti jsou placeni od dopravců za odvedený výkon stejným způsobem, jako dopravci od pobočky Dachser SE, a to z drtivé většiny za ujetý kilometr. Pokud je tedy neplánovaná zásilka na trase jízdy řidiče, nemá žádnou potřebu ji naložit, neboť se délka ujeté trasy nezmění, a tudíž se nezmění ani částka, kterou obdrží. Z toho tedy vyplývá, že je nutné nějakým způsobem změnit ohodnocení za odvedené výkony dopravců, a tedy následně i řidičů, aby byli více motivováni a tento problém nenastával. Výhodou je to, že pokud se změní ohodnocení dopravců za odvedený výkon, stejným způsobem se změní ohodnocení řidičů od dopravců. Z případné změny tedy mohou získat či ztratit nejen dopravci, ale i řidiči, a to je právě může více motivovat k ochotě přepravit více zásilek.

Další činností, která je značně problematická, je hlášení denního nájezdu kilometrů z důvodů fakturace, tedy ohodnocení za provedený výkon. Činnost probíhá tak, že po příjezdu řidiče na pobočku nahlásí na dispečinku počet najetých kilometrů za daný den; není však nijak kontrolováno, zda je tomu skutečně tak. Při náhodné kontrole došlo ke zjištění, že někteří z řidičů si záměrně připisují kilometry, které ve skutečnosti nenajedou. Díky tomu mají vyšší fakturaci a společnost vyšší náklady, což je nežádoucí. Je tedy zřejmé, že tuto činnost je rovněž nutné řešit. Nejprve je však nutné provést analýzu celé situace a vyhodnotit ji tak, aby mohlo být navrženo opatření na zlepšení.

Z uvedeného textu tedy vyplývá, že je nutné řešit dvě hlavní činnosti poskytovatelů logistických služeb v rámci sběrné služby. Těmito činnostmi jsou ochota přepravit více zásilek, což souvisí s ohodnocením provedených výkonů dopravců, a tedy i řidičů a druhou činností je hlášení denního nájezdu kilometrů. Tyto činnosti spolu vzájemně souvisí a jsou propojeny.

Z tohoto důvodu je těmito činnostem věnována velká část práce, počínaje analýzou stávajícího stavu, přes návrh na zlepšení a ekonomické zhodnocení.

2.6 Ochota přepravit více zásilek

První problematickou činností, která je uvedena manažerem spedice, je ochota přepravit více zásilek. Je tedy nutné provést analýzu faktorů, které s touto činností souvisí a ovlivňují ji, aby mohly být vyvozeny závěry a navrhnutá opatření na zlepšení této činnosti, včetně ekonomického zhodnocení.

2.6.1 Rámcová smlouva o přepravě zásilek

Tato smlouva je základním dokumentem, který stanovuje práva a povinnosti mezi dopravcem a pobočkou společnosti Dachser SE v Černožicích. Zde jsou tedy uvedeny informace, které by měly být v rámci obou stran dodržovány. Úvodní strana tohoto dokumentu je uvedena v příloze B.

Jak již bylo zmíněno, v této smlouvě je uvedeno mnoho práv a povinností obou stran, přičemž mezi ně patří:

- úvodní ustanovení – zde je uveden předmět podnikání pobočky – zasilatelství, systém sběrné, dokládkové a celovozové služby; rovněž je zde uvedena podmínka pro dopravce, tedy, že musí vlastnit živnostenské oprávnění k provozování živnosti Silniční motorová vozidla, což je i blíže specifikováno,
- předmět smlouvy – touto smlouvou vznikají práva a povinnosti, dopravce se zavazuje k přepravování zásilek, pobočka se zavazuje k zaplacení přepravného ve sjednané výši,
- smlouvy o přepravě – jak mají být smlouvy o přepravě zásilek uzavírány, zaslání smlouvy dopravci, potvrzení objednávky,
- povinnosti pobočky – předat dopravci správné a úplné informace o zásilce, v případě hrozby škody na zásilce musí pobočka určit, jak s ní nakládat, pobočka není povinna zajistit žádný minimální rozsah přeprav dopravci,
- povinnosti dopravce – nejvíce v celé smlouvě, příkladem můžou být například skutečnosti, že dopravce je povinen přepravovat zásilky vozidly k tomu určenými, je povinen přepravit zásilky z místa určení do místa určení ve sjednaném termínu, ustanovení o odpovědnosti v případě škody na zásilce atd.,
- cena a platební podmínky – pobočka se zavazuje dopravci zaplatit přepravné ve stanovené výši, například řidič 6 má stanoveno 17 Kč/km a minimální měsíční fakturaci 95 000 Kč; je tedy ohodnocen dle počtu najetých kilometrů,
- odstoupení od smlouvy – lhůty a podmínky pro odstoupení od smlouvy,

- doručování a komunikace – písemnosti související se smlouvou musí být doručeny na adresu uvedenou ve smlouvě, doručování objednávek stanoveno prostřednictvím elektronické pošty, uvedení kontaktních osob,
- závěrečná ustanovení – smlouva se řídí právním řádem České republiky, výpovědní lhůta smlouvy, přílohy ke smlouvě.

Realita se ovšem často liší od teorie a stanovených smluv, neboť ne vše ze smlouvy je dodržováno v takové míře, jak by mělo. Příkladem je povinnost dopravce provést rozvoz a především svoz určených zásilek, což především u svozu bývá problém. Jak je již zmíněno v předešlé podkapitole, pokud se jedná o svoz zásilky na trase řidiče a jeho ohodnocení je dle počtu najetých kilometrů, nemá žádnou potřebu prodloužit si pracovní dobu, neboť je ohodnocen stejně, když zásilku sveze i nesveze. Poté vznikají dohady dispečerů a řidičů o tom, který řidič zásilku sveze, pokud touto cestou jede více řidičů, což je nežádoucí. Vše to souvisí se současným systémem ohodnocení výkonu dopravců, a tedy i následně řidičů, což je nutné pozměnit a řidiče více motivovat.

2.6.2 Vozový park

Současně je důležité zmínit informace o vozovém parku, tedy vlastnictví, parametry, počet dopravců a příslušných řidičů atd.

Informace jsou důležité nejen k celkovému přehledu o vozovém parku, ale také k ujasnění informací, z nichž některé mohou být zásadní v případě ohodnocení výkonu dopravců a řidičů, včetně jejich motivace. Vše je zobrazeno v tabulce 2.

Tabulka 2 Informace o vozovém parku

Dopravce	Řidič	Emise	Tachograf	Značka	Užitečné zatížení
ANTONÍN KOZÁK	Řidič 1	Euro 3	Analogový	Man	5,0
	Řidič 2	Euro 4	Digitální	Man	5,6
	Řidič 3	Euro 5	Digitální	Iveco	5,0
	Řidič 4	Euro 5	Digitální	Iveco	7,0
	Řidič 5	Euro 3	Digitální	Iveco	5,1
A. GROSSPITSCHOVÁ	Řidič 6	Euro 5	Digitální	Man	5,9
HAPPY TRANS CZ	Řidič 7	Euro 5	Digitální	Iveco	5,7
	Řidič 8	Euro 3	Analogový	Man	5,6
	Řidič 9	Euro 3	Analogový	Man	5,9
JIŘÍ HOVORKA	Řidič 10	Euro 4	Analogový	Iveco	4,8
	Řidič 11	Euro 5	Digitální	Man	5,9
	Řidič 12	Euro 5	Digitální	Daf	5,8
	Řidič 13	Euro 4	Digitální	Iveco	5,4
PAVEL RAJTR	Řidič 14	Euro 3	Analogový	Mercedes	3,2
	Řidič 15	Euro 3	Analogový	Renault	5,1
PAVEL SOUČEK	Řidič 16	Euro 5	Digitální	Iveco	6,9
RADEK SRKAL	Řidič 17	Euro 3	Digitální	Man	6,1
	Řidič 18	Euro 5	Digitální	Daf	5,8
VÝCHODOČESKÁ DOPRAVNÍ	Řidič 19	Euro 5	Digitální	Man	19,0
	Řidič 20	Euro 5	Digitální	Man	19,0
	Řidič 21	Euro 5	Digitální	Daf	19,0
	Řidič 22	Euro 5	Digitální	Daf	19,0
	Řidič 23	Euro 5	Digitální	Daf	19,0

Zdroj: Dachser, 2017, autor

V prvním sloupci tabulky 2 je možné vidět dopravce, se kterými má pobočka uzavřenou již zmíněnou rámcovou smlouvu o přepravě zásilek. Tito dopravci zaměstnávají obvykle jednoho a více řidičů, případně mohou být sami dopravcem a zároveň řidičem. Poslední dopravce v tabulce 2 je nově nasmlouvaný a poskytuje vyšší užitečné zatížení. Vzhledem k tomu, že má smlouvu s pobočkou velmi krátkou dobu, tak není možné posoudit jeho výsledky, a proto se tímto dopravcem práce dále nezabývá. V úvahu je tedy bráno pouze 18 řidičů, zaměstnaných u sedmi dopravců.

Co se tedy týká vlastnictví vozidel, jejichž některé parametry jsou uvedeny v tabulce, patří vždy jednotlivým dopravcům. Pobočka Dachser SE v Černožicích tedy nevlastní žádné vozidlo.

Třetím sloupcem je emisní norma. Ta hraje velkou roli v současném ohodnocení výkonu dopravců, a tedy i jejich řidičů. Vzhledem k dnešní době, kdy je stále snaha o snižování emisí a výrobu ekologických vozidel, je vytvořen rozdíl mezi ohodnocením vozidel s emisní normou euro pět a vozidly s nižší emisní normou. Tato problematika je přiblížena v další podkapitole.

Čtvrtým sloupcem je záznamové zařízení, zvané tachograf. Je zde zmíněno, jaký typ dané vozidlo užívá. Zpravidla starší vozidla mají analogový tachograf, novější mají již obvykle digitální, i když to nemusí být podmínkou. Teorie k záznamovým zařízením je uvedena v první kapitole této práce.

Předposledním sloupcem je značka vozidla a v posledním sloupci je uvedeno užitečné zatížení vozidla, které se pohybuje okolo 6 tun, s výjimkou posledního dopravce, neboť se jedná o výměnné nástavby a z tohoto důvodu je nosnost vyšší - 19 tun.

2.6.3 Ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb – Černožice

Následuje analýza současného ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb v rámci sběrné služby pro danou pobočku. To hraje zásadní roli v ochotě přepravit více zásilek. Vše je zobrazeno v tabulce 3.

Tabulka 3 Ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb

Dopravce	Řidič	Sazba	Poznámky k sazbám
ANTONÍN KOZÁK	Řidič 1	16 Kč/km	
	Řidič 2	16 Kč/km	
	Řidič 3	16,5 Kč/km	
	Řidič 4	16,5 Kč/km	
	Řidič 5	16 Kč/km	
GROSSPITSCHOVÁ	Řidič 6	17 Kč/km	měsíční do fakturace 95 000 Kč
HAPPY TRANS CZ	Řidič 7	16,8 Kč/km	
	Řidič 8	16,8 Kč/km	
	Řidič 9	16,8 Kč/km	
JIŘÍ HOVORKA	Řidič 10	Fix 3 400 Kč	Nad 216 km má 15,79 Kč za každý další km
	Řidič 11	Fix 3 700 Kč	Nad 200 km má 12 Kč za každý další km
	Řidič 12	16,5 Kč/km	
	Řidič 13	16,5 Kč/km	
PAVEL RAJTR	Řidič 14	Fix 3 600 Kč	do 20 stopů/nad 20 stopů má 3 900 Kč
	Řidič 15	17 Kč/km	dofakturace: 4 200 * počet dní za měsíc
PAVEL SOUČEK	Řidič 16	Fix 3 700 Kč	Nad 200 km má 12 Kč za každý další km
RADEK SRKAL	Řidič 17	16 Kč/km	
	Řidič 18	17 Kč/km	

Zdroj: Dachser, 2017, autor

Ve třetím sloupci tabulky 3 jsou uvedeny jednotlivé sazby, čímž se dostáváme k ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb.

V tomto sloupci je možné rovněž vidět tři barevné rozlišení jednotlivých sazeb, přičemž modrá políčka udávají sazbu v korunách za ujetý kilometr, zelená políčka udávají fixní sazbu v korunách, která je závislá na počtu stopů a oranžová políčka udávají rovněž fixní sazbu, avšak závislou na počtu najetých kilometrů. Tyto sazby jsou stanoveny po dohodě dopravců s pobočkou a jsou v současnosti platné.

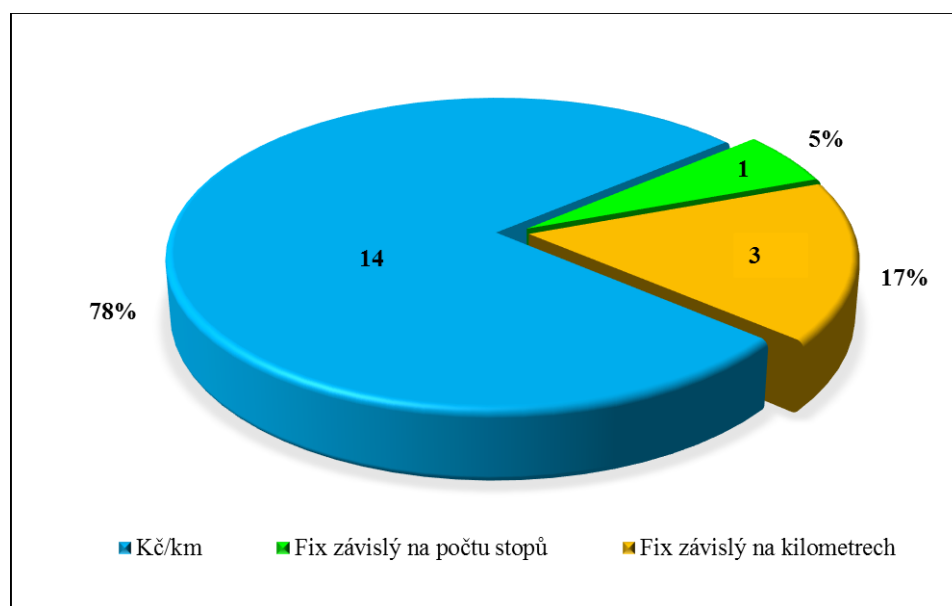
Následuje čtvrtý sloupec, což jsou poznámky k sazbám. Zde jsou uvedeny dodatkové a upřesňující informace. Jednou z nich je do fakturace, což znamená, že pokud fakturace pro dopravce s daným vozidlem bude nižší než stanovená hranice, i když vozidlo bylo v provozu ve všech pracovních dnech daného měsíce, obdrží dopravce garantovanou minimální částku. Dále je zde poznámka týkající se fixních sazeb, závislých na počtu najetých kilometrů. V těchto případech je stanovena kilometrová hranice, přičemž při jejím nedosažení platí stanovená fixní sazba.

Pokud je hranice překročena, účtuje se k fixní sazbě navíc stanovená sazba za najetý kilometr, která je násobená počtem najetých kilometrů právě nad stanovenou hranicí.

Poslední poznámkou jsou zelená pole, která stanovují hranici počtu stopů, což je počet míst, kde probíhá vykládka či nakládka. Pokud je tedy v případě řidiče 14 počet zastávek v daný den do 20, pak jeho zaměstnavatel obdrží 3 600 Kč, pokud je to více, obdrží 3 900 Kč.

Dále je důležité zmínit, že pokud se změní ohodnocení dopravce ve vztahu pobočka – dopravce, změní se i ohodnocení řidičů ve vztahu dopravce – řidič.

Pokud se tedy zaměříme na rozdělení sazeb, jasně převládá ohodnocení v korunách za počet najetých kilometrů. Pro lepší znázornění je celá tato situace zobrazena v diagramu na obrázku 10.



Obrázek 10 Diagram rozdělení sazeb (Dachser, 2017, autor)

Z obrázku 10 je patrné, že 78 % připadá na sazby v korunách za najetý kilometr, 17 % připadá na fixní sazby závislé na počtu najetých kilometrů a 5 % tvoří jediná fixní sazba závislá na počtu stopů.

Je tedy zřejmé, že řidiči, kteří fyzicky provádějí rozvoz a svoz zásilek, jsou až na jediného motivováni k vyššímu ohodnocení pouze počtem najetých kilometrů, což bývá někdy problém v případě svozu zásilek, kdy řidiči odmítnou zásilku svézt a nechají vyzvednutí na dalších řidičích, neboť zásilka může ležet na jejich trase, avšak nic je nemotivuje k tomu, aby jí svezli. Výsledná fakturace je totiž stejná z důvodu stejného počtu najetých kilometrů. Tento problém je rovněž spojen s hlášením počtu najetých kilometrů, který bývá nemožné kontrolovat a často se liší od reality, ale to je řešeno až v rámci další podkapitoly.

2.6.4 Ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb – Ostrava

Společnost Dachser má v České republice hned několik poboček. Některé rovněž provozují sběrnou službu, další k tomu provozují i skladování a další činnosti. Co se týká náplně práce, je nejbližší svou činností pobočka v Černožicích pobočka v Ostravě.

Na základě dohody s vedením této pobočky proběhla dne 9. 11. 2016 konzultace manažera spedice, dispečera a autora této práce s managementem pobočky v Ostravě, kde bylo cílem osobně zjistit, jak na dané pobočce funguje sběrná služba.

Hlavním bodem bylo zjistit to, jakým způsobem zde bylo a v současnosti je prováděno ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb.

Původní ohodnocení výkonu dopravců, co se týče sazeb, bylo na základě odpracované doby řidiče. Tím docházelo k umělému prodlužování odpracované doby řidičů díky jejich úmyslnému zdržování. Došlo také k tomu, že denní počet zastávek byl velmi nízký.

Cílem nového systému ohodnocení dopravců bylo vytvořit úspory, což se podařilo změnou hodnocení z původní hodinové sazby na počet zásilek jednotlivých řidičů. Došlo k motivaci řidičů v tom, že si mohou vydělat více v případě naložení více zásilek a nedocházelo k umělému prodlužování pracovní doby, neboť to již nebylo pro řidiče žádným přínosem.

Tím se zvýšil průměrný počet rozvezených a svezných zásilek na řidiče, avšak výsledná částka zaplacená dopravci byla stejná nebo mírně vyšší díky správnému nastavení sazeb. Tím dopravce úspěšně motivoval řidiče i dopravce a zároveň došel k požadované úspoře díky lepšímu vyřízení vozidel a zkrácení pracovní doby.

Co se týče zkrácení pracovní doby řidičů, existuje i spojení s pracovní dobou skladníků, neboť ti musí řidiče po příjezdu vyložit. Dřívějším příjezdem řidičů tedy došlo k dřívějšímu vyložení a ke zkrácení pracovní doby skladníků a tím i k úspoře z jejich mzdy.

Je však nutné podotknout, že tato pobočka je sice podobná pobočce v Černožicích náplní práce, avšak se liší velikostí. Pobočka je menší, má méně rozvozů a svozů a díky tomu má rovněž menší oblast působení. Ohodnocení výkonu podle počtu rozvezených a svezených zásilek je jistě zajímavým a důležitým přínosem pro vedení pobočky v Černožicích a ukazuje nový možný směr ohodnocení výkonu. Výhody a nevýhody tohoto ohodnocení včetně možnosti aplikace na pobočce v Černožicích jsou uvedeny dále v práci v návrhové části.

2.7 Hlášení denního nájezdu kilometrů

Druhou problematickou činností, která je uvedena manažerem spedice, je hlášení denního nájezdu kilometrů. Je tedy nutné provést analýzu průběhu této činnosti a kontrolu nájezdu kilometrů včetně vyčíslení rozdílů. Následně je nutné navrhnout opatření na zlepšení této činnosti a provést ekonomické zhodnocení.

2.7.1 Průběh hlášení

Nejprve je nutné zmínit, jak probíhá hlášení denního nájezdu kilometrů a co to obnáší. Již při popisu průběhu sběrné služby je nastíněno, že řidič po příjezdu na pobočku musí dojít na dispečink a nahlásit denní nájezd kilometrů. Ten je zaznamenán do systému a vytvořena denní fakturace dle platné sazby pro daného řidiče. Výjimku tvoří pouze řidič 14, který je ohodnocen dle počtu stopů.

Vyvstává však problém, že není možné v současné době nijak kontrolovat správnost hlášení denních nájezdů kilometrů. Vozidla mají sice záznamová zařízení – tachografy, avšak záznamy z nich uchovává dopravec a pobočce je bez vyžádání nepředává. Vozidla navíc nejsou vybavena žádným sledovacím zařízením. Pouze řidiči mají k dispozici mobilní telefon pro komunikaci a ruční mobilní terminál. Tento mobilní terminál je možné vidět na obrázku 11.



Obrázek 11 Ruční mobilní terminál (Dachser, 2017, autor)

Ruční mobilní terminál na obrázku 11 slouží řidičům především ke skenování zásilek při vykládce a nakládce. Rovněž je využíván k zadávání statusů o doručení zásilky. Důležitým faktem je, že má v sobě zabudovaný GPS systém. Bohužel jsou tyto mobilní terminály nastaveny centrálou v Německu, a umožňují tedy pouze sledovat polohu na mapě, nikoli spočítat denní nájezd kilometrů. Tyto terminály jsou rovněž zastaralé a nefungují tak spolehlivě, jak by měly. Občas dochází k předčasnému vybití či vypnutí a poté musí dispečerů zadávat informace o doručení zásilky sami. Pokud dojde k vybití, rovněž ztrácí dispečerů informaci o poloze vozidla a musí řidiče kontaktovat mobilním telefonem.

Pokud se tedy zaměříme na zabudovaný GPS systém, není příliš spolehlivý a poloha o vozidle se zobrazuje s několikaminutovým zpožděním. Pokud by měly tyto terminály sloužit také k výpočtu denního nájezdu kilometrů, musel by být centrálou v Německu nastaven software tak, aby byl kompatibilní se systémem pobočky, což se v současné době v závislosti na spolehlivosti těchto zařízení nevyplatí.

2.7.2 Kontrola denních nájezdů kilometrů

Vzhledem k již zmíněné nemožnosti kontrolovat denní nájezd kilometrů jednotlivých řidičů je nutné provést analýzu rozdílu nahlášených a ve skutečnosti najetých kilometrů. Tento fakt vyvstává z důvodu, že již dispečerů upozornili na nesrovnalosti a hlášení vyššího počtu najetých kilometrů, než by mělo být ve skutečnosti nahlášeno na jejich obvyklé trase. Řidiči mají také občas zásilku k nakládce, která není na jejich trase. Tato skutečnost ale nebývá častá. Pokud tedy jezdí stále stejnou trasu, která má určitou délku, je po delší době možné zpozorovat odchylku, což nastalo, a proto dispečerů upozornili manažera spedice.

Co se týká samotné kontroly denních nájezdů kilometrů, je nutné si nejprve stanovit časový rámec kontroly a způsob jejího provedení. Časový rámec stanovil manažer spedice, neboť se orientuje v celé problematice a dokáže tak určit, kdy je vhodné kontrolu provést, aby počet rozvezených a svezných zásilek nebyl narušen žádnými velkými výkyvy, jako jsou například státní svátky nebo dovolené. Proto byl dohodnut termín 1. 3. 2017 – 17. 3. 2017.

Rovněž je nutné stanovit způsob provedení kontroly. První možností může být to, že by ve stanoveném termínu byli řidiči kontrolováni způsobem denního opisování počítadla ujeté vzdálenosti pověřenou osobou. Následně by pro každý den byl proveden rozdíl a došlo by ke zjištění skutečně najetých kilometrů pro dané dny. Tato možnost však nese několik úskalí. Bylo by nutné pověřit osobu, která by každý den prováděla fyzický odečet počítadel ujeté vzdálenosti všech vozidel, což by jistě vyvolalo nelibost řidičů.

Rovněž by tato data nebyla relevantní, neboť po prvním dni by řidiči tuto skutečnost zjistili a v průběhu kontroly by hlásili správný počet najetých kilometrů, a nevznikl by tedy žádný smysluplný závěr, založený na relevantních podkladech.

Další možností je založit kontrolu na datech ze záznamových zařízení – tachografů. Vozidla jsou vybavena analogovými nebo digitálními tachografy, které zaznamenávají ujetou vzdálenost, dobu řízení atd. Tato data jsou dopravci povinni uschovat po určitou dobu. Aby nedošlo ke zkreslení dat, je vhodné si tato data od dopravců vyžádat ihned po uplynutí stanoveného termínu kontroly. Dopravci jsou povinni poskytnout tyto informace pobočce Dachser SE v Černožicích na vyžádání.

Díky tomuto postupu řidiči nemají možnost zjistit, že jsou kontrolováni a hlášení denního nájezdu kilometrů se nijak neodchýlí od skutečného stavu. Proto je zvolena právě tato metoda, kterou rovněž odsouhlasil manažer spedice. Výsledky, které jsou vytvořeny ze získaných dat, jsou zaznamenány v tabulce 4.

Tabulka 4 Rozdíl nahlášených/najetých kilometrů ve vybraném období

Dopravce	Řidič	Rozdíl nahlášených/najetých km (1. 3. 2017 - 17. 3. 2017)
ANTONÍN KOZÁK	Řidič 1	191
	Řidič 2	0
	Řidič 3	0
	Řidič 4	0
	Řidič 5	0
A. GROSSPITSCHOVÁ	Řidič 6	0
HAPPY TRANS CZ	Řidič 7	32
	Řidič 8	260
	Řidič 9	0
JIŘÍ HOVORKA	Řidič 10	47
	Řidič 11	0
	Řidič 12	0
	Řidič 13	0
PAVEL RAJTR	Řidič 14	Ohodnocení dle počtu stopů
	Řidič 15	0
PAVEL SOUČEK	Řidič 16	139
RADEK SRKAL	Řidič 17	507
	Řidič 18	313
	Celkem:	1 489

Zdroj: Dachser, 2017, autor

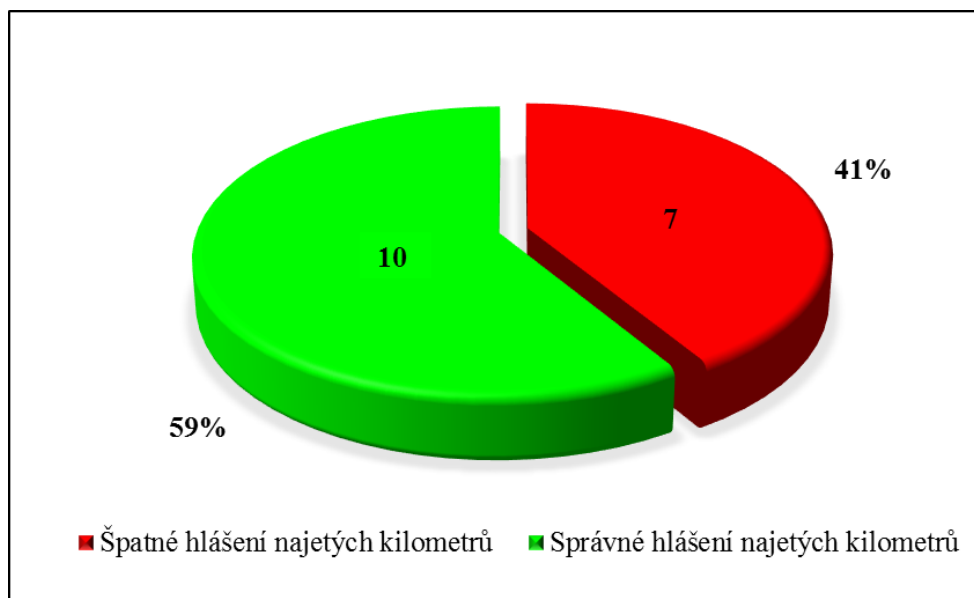
Tabulka 4 zobrazuje výsledné hodnoty, které byly získány z dat poskytnutých dopravci. Tyto hodnoty jsou již upraveny do finální podoby tak, aby bylo možné s nimi pracovat a vyvodit z toho již nějaký závěr.

Třetí sloupec nese již první výsledky, které jsou získány ze stanoveného období. Tento sloupec je nazván jako rozdíl nahlášených a najetých kilometrů v období, které je schváleno pro tuto analýzu. Dále je možné ve třetím sloupci najít číselné hodnoty, což je součet rozdílů nahlášených a najetých kilometrů v jednotlivých dnech uvažovaného období pro jednotlivé řidiče. Někteří řidiči nahlašují správný počet najetých kilometrů, a proto zde mají nulové hodnoty. Dále je zde řidič 14, u kterého je uvedeno, že je ohodnocen dle počtu stopů, a proto nemá číselnou hodnotu, neboť by zde postrádala smysl. V neposlední řadě jsou zde řidiči, kteří hlásí jiný počet kilometrů, než skutečně najedou.

V některých případech zjištěné rozdíly dosahují poměrně vysokých čísel, jako například řidič 17, který ve sledovaném období 13 pracovních dní nahlásil o 507 kilometrů více, než skutečně najel.

Pokud sečteme všechny hodnoty u všech řidičů, dostaneme se na celkový počet 1 489 kilometrů, které ve skutečnosti nebyly najety. Podstatou je ale to, že byly zaplacený, a vznikla tak ztráta pobočce. Jejím vyčíslením se práce zabývá v poslední kapitole v návaznosti na zlepšující opatření této situace.

Je tedy jasné, že jsou řidiči, kteří nahlašují správný počet kilometrů a zároveň ti, kteří hlásí více kilometrů, než skutečně najeli. Poměr těchto řidičů, kteří jsou ohodnoceni v závislosti na najetých kilometrech, je možné vidět na obrázku 12.



Obrázek 12 Diagram rozdělení řidičů dle správnosti hlášení počtu najetých kilometrů (Dachser, 2017, autor)

Z obrázku 12 je patrné, že počet řidičů, kteří hlásí správný počet najetých kilometrů, je pouze deset, což činí 59 % z celkového počtu řidičů, kteří jsou ohodnoceni dle najetých kilometrů. Naopak řidičů, kteří hlásí špatný počet najetých kilometrů, je sedm, což je 41 % z již zmíněného celku. Je tedy zřejmé, že tento poměr je téměř vyvážený, což není nikterak dobrým faktem. Průměrné hodnoty, přepočtené na jeden pracovní den a na celý rok, jsou zmíněny v následující tabulce a patřičně okomentovány.

2.7.3 Vyčíslení rozdílů nájezdu kilometrů

Nezbytnou součástí je rovněž i vyčíslení rozdílů nájezdu kilometrů za jeden pracovní den a za jeden rok, což je vytvořeno ze získaných dat zprůměrováním a přepočtením na cílové jednotky. Vše je uvedeno v tabulce 5.

Tabulka 5 Vyčíslení rozdílů nájezdu kilometrů

Dopravce	Řidič	Rozdíl nahlášených/najetých km (průměrně za 1 pracovní den)	Rozdíl nahlášených/najetých km (průměrně za rok)
ANTONÍN KOZÁK	Řidič 1	15	3 526
	Řidič 2	0	0
	Řidič 3	0	0
	Řidič 4	0	0
	Řidič 5	0	0
A. GROSSPITSCHOVÁ	Řidič 6	0	0
HAPPY TRANS CZ	Řidič 7	2	591
	Řidič 8	20	4 800
	Řidič 9	0	0
JIRÍ HOVORKA	Řidič 10	4	868
	Řidič 11	0	0
	Řidič 12	0	0
	Řidič 13	0	0
PAVEL RAJTR	Řidič 14	Ohodnocení dle počtu stopů	Ohodnocení dle počtu stopů
	Řidič 15	0	0
PAVEL SOUČEK	Řidič 16	11	2 566
RADEK SRKAL	Řidič 17	39	9 360
	Řidič 18	24	5 778
	Celkem:	115	27 489

Zdroj: Dachser, 2017, autor

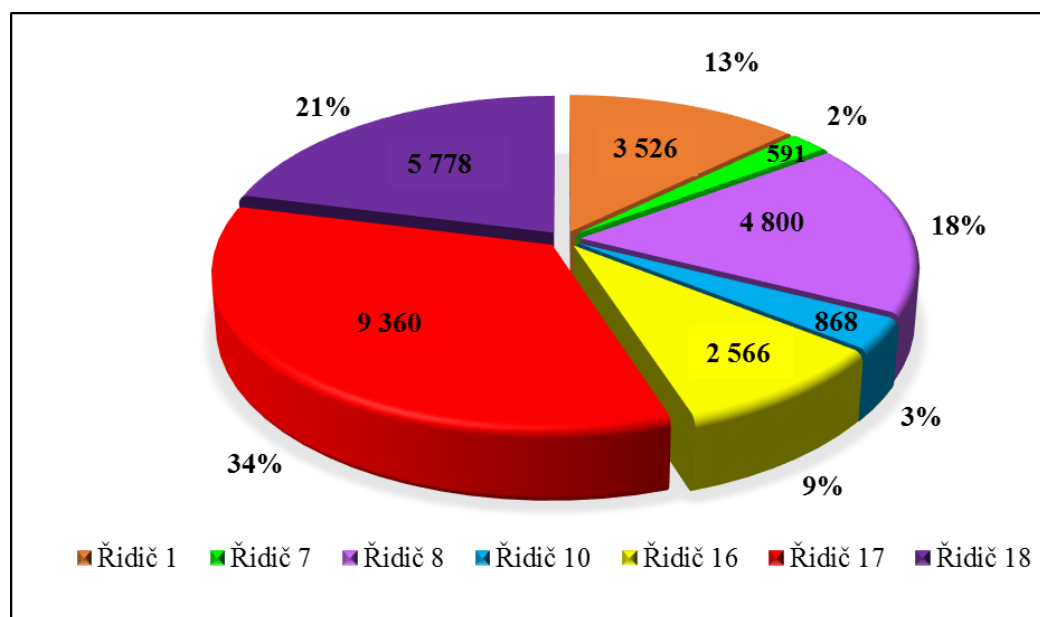
V prvních dvou sloupcích tabulky 5 jsou uvedeni opět dopravci a příslušní řidiči, jako už tomu bylo u předchozích tabulek. Třetí sloupec však již obsahuje hodnoty kilometrů, které řidiči nahlásili průměrně navíc za jeden pracovní den.

Řidič 14 není řešen, neboť jeho ohodnocení není založeno na počtu najetých kilometrů. Pokud se podíváme na nejvyšší hodnotu navíc nahlášených kilometrů, tak zjistíme, že řidič 17 nahlásil průměrně o 39 kilometrů více za jeden pracovní den, než skutečně najede. Následuje ihned řidič 18 s průměrně navíc nahlášenými 24 kilometry za jeden pracovní den. Zajímavostí je to, že řidiči 17 a 18, kteří nahlašují nejvíce kilometrů navíc, mají společného dopravce. Dále má nenulovou hodnotu ještě řidič 1, řidič 7, řidič 8, řidič 10 a řidič 16. V součtu dají průměrné hodnoty 115 kilometrů, které byly připsány za jeden pracovní den v rámci všech řidičů.

Tím se dostáváme ke čtvrtému sloupci, kde jsou hodnoty z předešlého sloupce přepočteny průměrně na jeden rok, který je uvažován jako 240 pracovních dní.

Nejvyšší hodnotu má tedy řidič 17, který by za období jednoho roku tímto způsobem nahlásil o 9 360 kilometrů více, než skutečně najede. Celková hodnota by za celý rok poté činila 27 489 navíc nahlášených kilometrů.

Dále je znázorněn diagram řidičů dle počtu navíc nahlášených kilometrů průměrně za rok. Ten je patrný z obrázku 13.



Obrázek 13 Diagram řidičů dle počtu navíc nahlášených kilometrů průměrně za rok (Dachser, 2017, autor)

V diagramu na obrázku 13 je brán jako celek rozdíl nahlášených a skutečně najetých kilometrů celkem za jeden rok, přičemž je zde bráno v úvahu pouze sedm řidičů, kteří se na tomto celku podílí. Tito řidiči jsou uvedeni v legendě a jejich číselné i procentuální podíly na celku jsou patrné z obrázku 13. Největší podíl má již zmíněný řidič 17, nejmenší podíl má naopak řidič 7.

2.8 Shrnutí

V návaznosti na návrhovou část této práce a současně také na ekonomické zhodnocení navrhovaného řešení je vhodné, aby byla celá tato velká kapitola shrnuta do podstatných faktů, a bylo tak jasné, k jakým závěrům se dospělo a co vše tato kapitola obsahuje.

Nejprve je přiblížena rámcová smlouva, kterou mají uzavřenou dopravci s danou pobočkou, přičemž tato smlouva stanovuje práva a povinnosti dopravců i pobočky. Všechny body smlouvy však nejsou dodržovány tak, jak by měly a vyskytují se situace, které je nutné řešit.

Je tedy nutné řídit poskytovatele logistických služeb v rámci sběrné služby společnosti Dachser SE v Černožicích, přičemž poskytovateli se rozumí dopravci a řidiči, kteří s pobočkou mají uzavřenou již zmíněnou smlouvu.

Činnosti, které poskytovatelé logistických služeb vykonávají, jsou v práci rovněž uvedeny na základě podkladů od manažera spedice.

Ten rovněž všechny činnosti přiblížil a stanovil jako problematické činnosti hlášení denního nájezdu kilometrů a ochotu přepravit více zásilek.

Po provedení analýzy je zjištěno, že hlášení denního nájezdu kilometrů neprobíhá tak, jak by mělo a někteří řidiči nahlašují vyšší počet najetých kilometrů, než skutečně najedou. To, kolik řidičů tuto skutečnost činí a v jaké míře, je v analytické části této práce podrobně přiblíženo. Je tedy jasné, že je nutné zabezpečit to, aby k této situaci nedocházelo, čímž se zabývá návrhová část této práce spolu s ekonomickým zhodnocením navrhovaného řešení.

Co se týká ochoty přepravit více zásilek, potýká se pobočka především s problémem při svozu zásilek. Někteří řidiči odmítají naložit nějakou zásilku navíc, která není v jejich plánu, neboť jejich ohodnocení za provedený výkon není v tomto směru motivační. Jsou především ohodnoceni dle počtu najetých kilometrů a pokud je zásilka na jejich trase, nevede je nic k tomu, aby jí naložili a zdrželi se, neboť ohodnocení jejich výkonu je ve výsledku stejné.

Je tedy zřejmé, že je nutné se v rámci navrhovaného řešení zabývat těmito dvěma činnostmi. Cílem je tedy změnit nějakým způsobem ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb v návaznosti na jejich motivaci přepravit více zásilek a zajistit to, aby nedocházelo k hlášení vyššího počtu najetých kilometrů, než je skutečně najeto.

3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ZPŮSOBU ŘÍZENÍ POSKYTOVATELŮ LOGISTICKÝCH SLUŽEB

Cílem této kapitoly je vytvořit návrhy na zlepšení vybraných činností poskytovatelů logistických služeb v rámci sběrné služby. Mezi tyto činnosti patří hlášení denního nájezdu kilometrů a ochota přepravit více zásilek, neboť dle vytvořené analýzy je nutné tyto činnosti zlepšit.

3.1 Návrhy spojené s hlášením denního nájezdu kilometrů

Nejprve je nutné vytvořit návrhy týkající se hlášení denního nájezdu kilometrů, neboť dle vytvořené analýzy řidiči nahlašují více kilometrů, než skutečně najedou. Díky tomu vznikají pobočce finanční ztráty, čemuž je nutné zamezit. Existuje více způsobů, jak k této situaci přistoupit. Proto jsou zde zmíněny možné návrhy, jež je možné aplikovat, včetně jejich kladů i záporů.

3.1.1 Ruční mobilní terminál Casio IT-G500

Prvním možným řešením je ruční mobilní terminál Casio IT-G500, což je zařízení, které je modernějším nástupcem stávajícího mobilního terminálu Casio DT-X30GR, jenž je na pobočce v současné době využíván. Tento starší mobilní terminál je v současné době využíván řidiči ke skenování zásilek a zadávání statusů o zásilce.

Jak již bylo zmíněno v analytické části, tento terminál je již zastaralý a občas dojde k předčasnému vybití baterie a GPS modul, který v sobě obsahuje, není příliš přesný, neboť poloha se dispečerům v systému zobrazuje s několikaminutovým zpožděním. Pokud dojde k vybití, ztrácí dispečer informaci o poloze řidiče a musí využít ke komunikaci mobilní telefon. Obsahuje tedy GPS modul, díky němuž je možné vozidlo lokalizovat, ovšem s nižší přesností díky zastaralosti mobilního terminálu. Rovněž jeho software není naprogramován tak, aby byl schopen měřit ujetou vzdálenost, což by vyřešilo danou situaci hlášení denního nájezdu kilometrů. Možnost naprogramování zde zajisté je, avšak díky zastaralosti a nepřesnosti tohoto mobilního terminálu není vhodnou variantou.

Existuje zde ale již zmíněný ruční mobilní terminál Casio IT-G500, který je novější a je nástupcem výše uvedeného zastaralejšího mobilního terminálu. Je nutné podotknout, že tyto terminály vybírá a nakupuje centrála společnosti Dachser SE v Kemptenu a jejich volbu není možné změnit, neboť jsou již tyto mobilní terminály nakoupeny. Poté je centrála přerzdělí na všechny pobočky, tudíž všichni řidiči pracující pro společnost Dachser SE používají stejná zařízení.

Tento ruční mobilní terminál s označením Casio IT-G500 je možné vidět níže na obrázku 14.



Obrázek 14 Casio IT-G500 (Dachser, 2017)

Na obrázku 14 tedy vidíme nový ruční mobilní terminál, který již centrála společnosti Dachser SE zakoupila pro všechny své pobočky. Je tedy jisté, že dojde k výměně starých zařízení právě za tato nová, což je tedy vhodné využití.

Toto zařízení je již modernější a přináší hned několik výhod pro celé fungování sběrné služby. Na první pohled je možné vidět tlačítkovou klávesnici, která je pro mnohé řidiče výhodou, neboť jsou na ní zvyklí. Dále má toto zařízení výkonnější baterii, čímž nebude docházet k předčasnému vypínání zařízení a zvýší se tím procento úspěšně naskenovaných zásilek.

Podstatnou výhodou tohoto zařízení je však to, že má mnohem spolehlivější GPS modul, což potvrdila centrála v Kemptenu. S tímto zařízením je tedy možné vidět aktuální polohu vozidla bez zpoždění. Díky těmto výhodám novějšího zařízení je tedy vhodné využít vestavěného GPS modulu a požádat informační techniky na centrále v Kemptenu, aby zajistili kompatibilitu interního systému společnosti a tohoto nového zařízení v rámci sledování počtu najetých kilometrů. Tento návrh je již přijat manažerem spedice, bude se řešit na poradě s vedením a poté případně s centrálou v Kemptenu. Pokud by na tuto možnost centrála přistoupila, jednalo by se v podstatě o nejlevnější řešení dané situace, neboť jsou tyto přístroje již zakoupeny a v každém případě se s jistotou přerozdělí na jednotlivé pobočky.

Nutné je však podotknout, že pobočka v Černožicích je pouze jednou z mnoha a bude na uvážení centrály, zda přistoupí na tuto možnost. Proto je nutné mít v záloze další možné návrhy, jak danou situaci vyřešit. Tyto návrhy jsou uvedeny v dalších podkapitolách.

3.1.2 Lokátor 830S

Další variantou v rámci sledování počtu najetých kilometrů jsou lokátory. To jsou zařízení, která jsou schopná sledovat na dálku vozidlo pomocí GPS. Sledovací systém však umožňuje zjistit i ujetou vzdálenost vozidla za určitou dobu, například jeden pracovní den. Tím se stává potenciálním řešením dané situace, ovšem je nutné dbát na určitá fakta, která při výběru nelze opomenout. Těmito fakty jsou požadavky pobočky společnosti Dachser SE v Černožicích na dané zařízení.

Z pohledu pobočky je důležité, aby zařízení nebylo velmi složité, neboť jde čistě o zjišťování počtu najetých kilometrů a případně sledování aktuální polohy vozidla a také musí být zařízení přenosné, aby mohlo být v případě poruchy vozidla ihned jednoduše umístěno do jiného. Rovněž by mělo být nalezeno cenově nejvýhodnější řešení v rámci lokátorů, ne však na úkor kvality.

Existuje více lokátorů, které umí více či méně funkcí, ovšem některé jsou nepřenosné a pevně spojené s vozidlem, některé zase nabízejí více funkcí, než je potřebné. Po telefonické komunikaci s majitelem prodejny lokátorů a sledovacích zařízení je doporučen Lokátor 830S, který je možné vidět na obrázku 15.



Obrázek 15 Lokátor 830S (Autolokátory, 2016)

Na obrázku 15 je možné vidět již zmíněný Lokátor 830S, pro jehož montáž je ve vozidle nutná zástrčka OBD. Tuto zástrčku vozidla, která jsou provozována pro pobočku, mají.

Tento lokátor pracuje na principu GPS sledování a odesílání dat pomocí mobilní sítě. Je tedy možné zaslání polohy přes SMS zprávu, nebo je snadnější sledovat vše přes webový server. Pokud dojde k vytažení lokátoru ze zástrčky, sám zašle SMS zprávu na mobilní telefon, který je s ním spárován. Díky tomu není možná neoprávněná manipulace. Důležité je to, že je přenosný, díky čemuž je možné ho umístit ihned do jiného vozidla na základě pokynu pobočky.

Jak již bylo zmíněno, zákazník dostane přístup ke sledovacímu portálu na webu, jehož ukázka je na obrázku 16.



Obrázek 16 Sledovací portál (Autolokatory, 2016)

Obrázek 16 zobrazuje úvodní přihlašovací stránku sledovacího portálu. Každý zákazník dostane přihlašovací údaje, a může tak sledovat polohu a pracovat s potřebnými údaji. Tento lokátor je tedy další alternativou, jak vyřešit danou situaci hlášení počtu najetých kilometrů. Finanční stránka tohoto produktu je přiblížena v následující kapitole.

3.1.3 Složitější GPS jednotky, GPS navigace a mobilní aplikace

Další možností, jak řešit hlášení denních nájezdů kilometrů, jsou různé formy GPS jednotek. Mohou to být například nepřenositelné jednotky, které jsou pevně spojené s vozidlem či přenosné jednotky, které je možné přenášet mezi jednotlivými vozidly. Dále je možné uvažovat o GPS navigacích, které mimo jejich hlavní funkce navigování do určitého místa umí také změřit ujetou vzdálenost, či mobilních aplikacích, umožňujících měření ujeté vzdálenosti. Všechny uvedené možnosti mají své výhody i nevýhody a je rovněž nutné pracovat s požadavky pobočky Dachser SE v Černožicích a jejich možnostmi.

Pokud se tedy zaměříme na nepřenositelné jednotky, jsou obvykle pevně spojeny s vozidlem, například pod palubní deskou. Tyto jednotky umí sledovat polohu vozidla a měřit vzdálenost, avšak jsou složitější a obsahují obvykle mnoho nepotřebných funkcí, které nejsou pro pobočku prioritní. Rovněž nesplňují požadavek přenosnosti, který pobočka definovala jako nutný z důvodu, že může dojít k poruše vozidla a musí být přistaveno náhradní, čímž by nebylo možné jednotku přemístit.

Požadavek přenosnosti by však splňovaly přenosné jednotky, ale jedná se stále o složitější zařízení s mnoha funkcemi, které jsou spíše důležité pro dopravce než pro pobočku Dachser SE. Musel by tedy být zájem ze strany dopravců, kteří by chtěli sledovat své řidiče a chtěli by se nějakým způsobem podílet na této investici.

Dále je možné uvažovat již zmíněné GPS navigace, které splňují požadavek přenosnosti a umožňují také měřit ujetou vzdálenost. Rovněž by navigace pomohla řidičům na cestách při orientaci či vyhledání náhradní cesty v případě nutné objížďky. Otázkou zůstává, zda by řidiči a dopravci tuto možnost uvítali a zda by byli schopni se s navigacemi naučit zacházet. Rovněž zde vyvstává otázka, zda by v případě některých řidičů nedošlo k úmyslné manipulaci s daty, čímž je myšlená ujetá vzdálenost, neboť tato situace již nastala v případě záznamových zařízení – tachografů, což je v této práci již řešeno. Dále je také nutné uvážit velikost investice, úsporu, návratnost atd. do jednotlivých variant návrhů. To je však řešeno až v následující kapitole.

V úvahu připadají také mobilní aplikace schopné měřit ujetou vzdálenost. Základním předpokladem je ovšem vlastnictví chytrého telefonu s přístupem k internetu. V současné době mají řidiči k dispozici pouze tlačítkové mobilní telefony pro komunikaci s dispečinkem a zákazníky. Bylo by tedy nutné provést investici do nákupu chytrých telefonů pro všechny řidiče, včetně zajištění přístupu k internetu a instalaci vhodné aplikace. Tato aplikace nese název „Ujeté vzdálenosti“ a je určena pro operační systém Android. Po otestování dochází ke zjištění, že aplikace je velmi jednoduchá, přesná a její instalace je zdarma.

Otázkou však zůstává, zda by opět byli řidiči ochotni a schopni se naučit s touto moderní technikou. Dále je nutné vzít na vědomí, že chytré telefony se snadněji poškodí než tlačítkové, které jsou celkově odolnější podmínkám na cestách, čímž je myšlen prach, větší výdrž baterie nebo pád z výšky. Pokud by však chytré telefony byly na cestách chráněny před poškozením a řidiči by se s nimi byli ochotni naučit zacházet, jedná se o možný návrh řešení této činnosti.

Je však nutné uvažovat i finanční stránky jednotlivých návrhů, což je řešeno až v následující kapitole, kde jsou jednotlivé varianty ekonomicky zhodnoceny.

3.2 Návrhy spojené s ochotou přepravit více zásilek

Další činností poskytovatelů logistických služeb, kterou je nutné řešit, je ochota přepravit více zásilek. Proto je nutné vytvořit návrhy na zlepšení této činnosti. Je jasné, že je zapotřebí dopravce i především řidiče nějakým způsobem motivovat, a proto se návrhová část v rámci této činnosti zabývá jednotlivými možnostmi nových sazeb v rámci ohodnocení výkonu dopravců, a tedy i řidičů. V současnosti je ohodnocení v drtivé většině nastaveno jako sazba za ujetý kilometr, což se ukázalo jako nedostačující.

3.2.1 Možnosti nových sazeb

Jak již bylo zmíněno, v současné době jsou sazby v rámci ohodnocení dopravců stanoveny v drtivé většině jako sazby za ujetý kilometr, což vyplývá z analytické části této práce. Co se týká motivace řidičů a dopravců, je sazba za ujetý kilometr nedostačující, neboť jediným výsledkem v rámci motivace je to, že u některých řidičů došlo k hlášení odlišného počtu najetých kilometrů, než byl skutečný stav.

Rovněž je při uvažování nad možnostmi nových sazeb nutné počítat s tím, že se musí jednat o data, která se dají přesně zjistit. Jedná se především o data generovaná interním systémem pobočky. Příklad těchto dat je možné vidět v tabulce 6.

Tabulka 6 Ukázka dat generovaných interním systémem

Pracovní dny	Dvě jízdy (%)	Průměrný počet stopů	Hmotnost na stop (kg)	Průměrná hmotnost (kg)	Průměrné náklady (Kč)	Náklady na stop (Kč)	Náklady na 100 kg (Kč)	Pracovní doba (h)
175	1	15,5	365	5 649	4 409	284,9	78,1	9,4
76	3	15,8	314	4 958	5 221	330,6	105,3	10,5
182	2	15,9	366	5 841	3 979	249,5	68,1	8,2
175	0	16,2	356	5 766	3 444	212,9	59,7	8,6
68	1	16,3	256	4 178	3 635	222,6	87,0	9
179	9	16,7	337	5 646	4 539	271,2	80,4	8,8
91	4	16,9	354	5 964	5 129	304,4	86,0	9,8
188	1	17,0	225	3 822	5 775	339,7	151,1	11,5
198	0	17,4	319	5 539	4 254	244,9	76,8	9,8

Zdroj: Dachser, 2017, autor

Z tabulky 6 je patrné, že v prvním sloupci je počet pracovních dní v roce, přičemž následuje sloupec s informací, kolik procent z těchto dní jelo vozidlo dvě jízdy. To jsou zatím méně podstatné informace, avšak ve třetím sloupci je možné vidět průměrný počet stopů jednotlivých vozidel.

Počtem stopů je myšleno počet vykládek a nakládek vozidla v jeden pracovní den. Dalším sloupcem je hmotnost na jeden stop, což však není tak důležité, ovšem následující sloupec tvoří samotná průměrná hmotnost, což může být další zajímavý údaj. Tabulka pokračuje sloupcem s průměrnými náklady, což je vypočteno z aktuálních sazeb a počtu najetých kilometrů.

Další dva sloupce tvoří náklady rozpočítané na stop a na 100 kg zásilky. Poslední sloupec tvoří průměrná pracovní doba, což je další použitelný údaj. Důležité je podotknout, že systém je schopen tato data generovat denně, týdně, měsíčně i ročně, takže pokud by došlo k použití některých veličin pro nové nastavení sazeb, není problém tato data jednoduše získat a díky systému je zaručena jejich správnost bez možnosti úmyslného ovlivnění.

Dalším parametrem, který však tento systém neumožňuje zjistit, je počet rozvezených a svezenných zásilek pro jednotlivá vozidla. Je to obdobné, jako počet stopů, avšak k výpočtu je nutné použít interní systém dispečerů, kteří by museli potřebná data v systému dohledat.

Výsledný výčet možností, nad kterými je možné uvažovat pro tvorbu nových sazeb, je tedy:

- počet stopů,
- hmotnost zásilek,
- ujetá vzdálenost,
- pracovní doba,
- počet zásilek.

Variantou je také to, že lze různě kombinovat zmíněné možnosti tak, aby výsledná sazba byla pro řidiče motivující k vyšší ochotě přepravit více zásilek. Jednotlivé možnosti a jejich kombinace, včetně kladných a záporných stránek i možnosti aplikace na danou pobočku, jsou přiblíženy dále.

3.2.2 Zhodnocení možnosti využití jednotlivých parametrů pro nastavení sazeb

Důležité je rovněž zhodnocení všech možností, čímž je myšleno kladů i záporů, včetně možnosti aplikace na danou pobočku, aby mohl být vybrán nejvhodnější návrh a ten dále rozpracován a případně použit.

Počet stopů je poměrně dobrou možností, jak motivovat řidiče k rozvozu a svozu více zásilek, neboť za stop se právě toto považuje. Rozhodně má tato možnost motivační potenciál, avšak může nastat komplikace, že pokud by to bylo jediné kritérium ohodnocení, řidiči by chtěli především rozvážet a svážet co nejvíce zásilek okolo pobočky, čímž by měli krátkou pracovní dobu a žádný by nebyl ochotný jet pro zásilku nebo se zásilkou do vzdálenějších míst, a proto je v případě použití počtu stopů nutná kombinace s další možností, například s ujetou vzdáleností.

Hmotnost zásilek je sice generována systémem, ale není příliš vhodnou variantou pro tuto pobočku. Každý z řidičů by chtěl co nejméně zásilek o nejvyšší hmotnosti, čímž by vytyžil vozidlo v rámci jeho užitečné hmotnosti, avšak ložná plocha vozidla by nemusela být naplněna. Rovněž by došlo k nerovnoměrnému zatížení vozidel. Díky tomu by se mohlo stát, že se ve výsledku rozvevou a svezou pouze těžší zásilky a lehčí zásilky, kterých bývá více, zůstanou nerozvezeny či nesvezeny. Dojde tím k nahromadění zásilek na rozvoz i svoz do druhého dne, kdy se přidají další zásilky a mohlo by dojít k porušení dodací lhůty. Pokud by nebyla kombinace například s již zmíněnou ujetou vzdáleností, opět by nikdo nechtěl jezdit do vzdálenějších míst.

Ujetá vzdálenost je v současné době z drtivé většiny platnou sazbou, tedy sazba za ujetý kilometr. Pokud by došlo k aplikaci některého z návrhů v rámci zjišťování ujeté denní vzdálenosti jednotlivých řidičů, byla by zajištěna správnost těchto dat, a mohlo by se tak s nimi pracovat. Je jasné, že ujetá vzdálenost musí v sazbě figurovat, aby bylo zajištěno, že řidiči budou ochotni jezdit i do vzdálenějších míst, neboť tato pobočka má poměrně rozsáhlé území v rámci své působnosti. Samotná ujetá vzdálenost však není dostatečně motivační pro řidiče, a je tedy vhodné jí zkombinovat s nějakou další možností, například počet stopů či zásilek.

Pracovní doba je opět jako hmotnost zásilek generovaná systémem a snadno zjiřitelná, ovšem není příliš vhodná pro tuto pobočku. Důvodů je hned několik. Pokud by tato možnost byla použita jako jediná bez kombinace s jinou možností, s velkou pravděpodobností by došlo k záměrnému prodlužování pracovní doby řidičů, zdržování na zastávkách a ke zpomalení celého fungování rozvozů a svozů v rámci sběrné služby, což je nežádoucí. Tato situace nastala na pobočce Dachser SE v Ostravě, kde bylo rovněž nutné změnit systém ohodnocení poskytovatelů logistických služeb v rámci sběrné služby. V případě, že by ohodnocení výkonu dopravců i řidičů bylo pouze na základě délky pracovní doby, mohlo by dojít ke značným komplikacím vlivem úmyslného prodlužování pracovní doby.

Počet zásilek je poslední ze zmiňovaných možností a je možné říci, že je velmi podobná počtu stopů. Týká se rovněž rozvozů a svozů, avšak bere se v potaz počet jednotlivých zásilek na rozvozu i svozu bez ohledu na počet stopů. Nevýhodou je to, že by bylo v případě zvolení této možnosti nutné dohledávat počet zásilek v interním systému dispečerů. Aby byla zajištěna ochota a motivace řidičů provádět rozvozy i svozy do vzdálenějších míst, byla by vhodná kombinace ujeté vzdálenosti a počtu zásilek.

3.3 Shrnutí návrhů

V práci jsou vytvořeny návrhy na zlepšení dvou činností poskytovatelů logistických služeb, na které je nutné se zaměřit, což vyplývá z analytické části. Těmito činnostmi jsou hlášení denního nájezdu kilometrů a ochota přepravit více zásilek.

Pro první činnost, tedy hlášení denního nájezdu kilometrů, jsou vytvořeny tři hlavní návrhy. Prvním z nich je ruční mobilní terminál Casio IT-G500, který by nahradil stávající ruční mobilní terminál, který je již nevyhovující. U tohoto nového zařízení je nutné podat žádost do centrály v Kemptenu na jeho nastavení pro možnost měření ujeté vzdálenosti. Jak již bylo zmíněno, GPS modul v tomto zařízení je novější a přesnější, takže je možné ho využít. Toto zařízení je centrálou již vybráno ke koupi pro všechny pobočky, takže je vhodné využít jeho potenciál a nastavit ho tak, aby mohlo sloužit i pro tuto činnost měření ujeté vzdálenosti. Pobočka Dachser SE v Černožicích je však jednou z mnoha a otázkou zůstává, zda se tímto požadavkem bude centrála v Kemptenu chtít zabývat, a proto je nutné mít připraven další možný návrh.

Tímto druhým návrhem je zařízení zvané Lokátor 830S, který je schopen měřit ujetou vzdálenost a zobrazovat pozici vozidla na serveru. Toto zařízení je vhodné z důvodu, že pobočka má tendenci vyřešit především měření ujeté vzdálenosti, a není tak nutné pořizovat dražší zařízení s více nepotřebnými funkcemi. Cena tohoto zařízení a související výpočty jsou uvedeny v následující kapitole. Zařízení tedy není nijak náročné, je přenosné a je možné ho do vozidla jednoduše připojit do zástrčky OBD, kterou vozidla mají. Tento návrh je tedy vhodný v případě, že by centrála v Kemptenu odmítla nastavení ručního mobilního terminálu, uvedeného v prvním návrhu.

Třetím návrhem je mobilní aplikace s názvem „Ujeté vzdálenosti“. Pro jeho aplikaci je nutné pořídit pro všechny řidiče chytré telefony s přístupem k internetu a nainstalovat tuto aplikaci. Rovněž je nutné zabezpečit ochranu chytrého telefonu proti pádu, poškození a nečistotám.

Složitější jednotky, pracující na bázi GPS, mají více nepotřebných funkcí, což platí i pro GPS navigace, u kterých rovněž vyvstává možnost, že by mohlo dojít k úmyslné manipulaci dat, čemuž by bylo nutné zamezit. Z těchto důvodů je v rámci tohoto návrhu vybrána možnost mobilní aplikace.

Druhou činností poskytovatelů logistických služeb, kterou je nutné řešit, je ochota přepravit více zásilek. Vše souvisí s motivací řidičů a současným nastavením ohodnocení výkonu dopravců. Proto jsou v návrhu rozebrány možnosti nového ohodnocení dopravců i řidičů a zmíněny jejich kladné i záporné stránky, včetně jejich možnosti aplikace na dané pobočce.

Po přiblížení všech možností je návrhem kombinace možností ujetá vzdálenost a počet stopů. Hlášení denního nájezdu kilometrů by již nebylo nutné, neboť by tuto situaci vyřešil návrh zabývající se právě hlášením denního nájezdu kilometrů, čímž by byla zajištěna kvalita těchto dat a počet stopů je generován systémem, takže ani zde nevzniká problém. Tato kombinace zajišťuje jak ochotu rozvážet a svážet zásilky z větší vzdálenosti, tak i ochotu přepravit více zásilek. Takto vytvořené ohodnocení výkonu dopravců i řidičů je pro ně motivační v rámci možnosti vyššího výdělku a přínosem pro pobočku v rámci většího počtu rozvezených a svezonych zásilek. Jedinou výjimkou by byl řidič 14, který je v současnosti ohodnocen pouze dle počtu stopů. Tato varianta by zůstala stejná, neboť tento řidič rozváží a sváží zásilky v blízkém okolí pobočky a nebylo by v jeho případě možné dosáhnout na tak vysoký počet najetých kilometrů, jako ostatní řidiči.

Když je vybrána možnost kombinace ujeté vzdálenosti a počtu stopů, je nutné vytvořit nejprve orientační sazby. Podle nich by byli dopravci i řidiči nově ohodnoceni za provedený výkon. Poté je důležité vybrat určitý objem dat a přepočítat výsledné ohodnocení podle těchto nově nastavených sazeb a porovnat s původním ohodnocením výkonu, aby došlo ke zjištění, jaké by vznikly finanční rozdíly. V případě schválení takto nastavených sazeb managementem pobočky je možné tento výsledek prodiskutovat s dopravci a poté je stanovit platnými.

Nejprve je však nutné vytvořit základní sazby za určitý počet kilometrů v rámci ujeté vzdálenosti a počet stopů. Základem pro toto stanovení jsou data z interního systému z roku 2016. Zde je možné dohledat průměrný počet stopů i zjistit ujetou vzdálenost, která je zde zaznamenána od dispečerů. Uvažováno je rovněž hlášení navíc najetých kilometrů u některých řidičů a tento fakt je brán v potaz při tvorbě sazeb. Základní sazby jsou stanoveny spolu s managementem pobočky a manažerem spedice. Tento základní přehled sazeb je možné vidět v tabulce 7.

Tabulka 7 Přehled základních sazeb (Kč)

Stopy Kilometry	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
255	15,6	15,8	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0
300	15,8	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0
350	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
400	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0	17,0

Zdroj: Dachser, 2017, autor

Z tabulky 7 jsou patrné základní sazby v korunách za určitý počet najetých kilometrů a počet stopů. Zelené políčko se sazbou 16,2 korun za kilometr je sazbou, která odpovídá průměrnému počtu najetých kilometrů a stopů všech řidičů v roce 2016, přičemž výsledná částka, kterou dopravce zaměstnávající daného řidiče obdrží, se vypočte jako součin počtu najetých kilometrů a nově platné sazby, která vyplývá z ujeté vzdálenosti a počtu stopů.

To je základem pro vytvořené sazby v tabulce 7. Z té vyplývá, že maximální sazba je 17 korun za kilometr, minimální poté 15,6 korun za kilometr. Tabulka je vytvořena tak, aby byla motivační pro dopravce i řidiče nejen v rámci počtu najetých kilometrů, ale také v rámci počtu stopů. Rovněž je nutné podotknout, že tyto sazby platí pro dopravce, kteří poskytují vozidla s emisní normou euro tři a čtyři. Pokud však poskytnou vozidlo s emisní normou euro pět a vyšší, jsou všechny sazby o korunu vyšší, než je tomu u vozidel s nižší emisní normou. To je rovněž motivační pro dopravce v rámci nákupu novějších vozidel, čímž pobočka získá k dispozici novější a ekologičtější vozidla, což je v dnešní době žádoucí.

Na základě této tabulky je nutné vytvořit kompletní tabulku sazeb, přičemž rozsah počtu kilometrů a stopů je stanoven z dat z interního systému. Rozsah počtu kilometrů musí být tedy od 200 kilometrů do 400 kilometrů a počet stopů od 10 do 24. Tabulka musí být vytvořena úměrně dle sazeb stanovených v tabulce 7. Ukázkou těchto sazeb je možné najít v příloze E. Přepočtené výsledné ohodnocení podle těchto nově nastavených sazeb a porovnání s původním ohodnocením dle původních sazeb z dat v roce 2016 je provedeno v následující kapitole.

4 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

Po vytvoření návrhů pro obě řešené činnosti poskytovatelů logistických služeb je důležité provést ekonomické zhodnocení, aby byla zřejmá i finanční stránka jednotlivých variant.

4.1 Zhodnocení návrhů spojených s hlášením denního nájezdu kilometrů

Nejprve je nutné použít data z analytické části, kterými je rozdíl nahlášených a skutečně najetých kilometrů průměrně za rok, aby bylo možné vypočítat finanční ztrátu dle jednotlivých a v současnosti platných sazeb. Tato finanční ztráta průměrně za rok je uvedena v níže uvedené tabulce 8.

Tabulka 8 Průměrná finanční ztráta za rok

Dopravce	Řidič	Rozdíl nahlášených/najetých km (průměrně za rok)	Finanční ztráta v Kč (průměrně za rok)
ANTONÍN KOZÁK	Řidič 1	3 526	56 416
	Řidič 2	0	0
	Řidič 3	0	0
	Řidič 4	0	0
	Řidič 5	0	0
A. GROSSPITSCHOVÁ	Řidič 6	0	0
HAPPY TRANS CZ	Řidič 7	591	9 929
	Řidič 8	4 800	80 640
	Řidič 9	0	0
JIŘÍ HOVORKA	Řidič 10	868	13 714
	Řidič 11	0	0
	Řidič 12	0	0
	Řidič 13	0	0
PAVEL RAJTR	Řidič 14	Ohodnocení dle počtu stopů	
	Řidič 15	0	0
PAVEL SOUČEK	Řidič 16	2 566	30 792
RADEK SRKAL	Řidič 17	9 360	149 760
	Řidič 18	5 778	98 226
		Celkem:	439 477

Zdroj: Dachser, 2017, autor

Z tabulky 8 vyplývá průměrná finanční ztráta za rok. Tuto částku, která činí 439 477 Kč, je možné vidět na konci čtvrtého sloupce, přičemž v tomto sloupci jsou uvedené částky jednotlivých řidičů tak, jak se podílí na této finanční ztrátě pobočky.

Rovněž je vhodné zjistit celkové roční náklady, jež jsou vynaložené na výkony dopravců a řidičů v rámci sběrné služby. Ty je možné zjistit z platných sazeb a najetých kilometrů jednotlivých řidičů. Ostatní náklady na zajištění fungování sběrné služby, čímž jsou myšlené náklady dispečinku či servisního oddělení, nejsou brány v potaz, neboť nemají přímou souvislost s finanční ztrátou. Celkové roční náklady na výkony dopravců a řidičů je možné vidět v tabulce 9.

Tabulka 9 Celkové roční náklady na výkony dopravců a řidičů

Dopravce	Řidič	Celkové náklady v Kč (rok)	Finanční ztráta v Kč (průměrně za rok)	Navíc zapláceno v % (rok)
ANTONÍN KOZÁK	Řidič 1	969 780	56 416	6,2
	Řidič 2	1 240 510	0	0,0
	Řidič 3	483 647	0	0,0
	Řidič 4	1 007 580	0	0,0
	Řidič 5	854 689	0	0,0
A. GROSSPITSCHOVÁ	Řidič 6	1 140 000	0	0,0
HAPPY TRANS CZ	Řidič 7	731 506	9 929	1,4
	Řidič 8	944 388	80 640	9,3
	Řidič 9	922 944	0	0,0
JIŘÍ HOVORKA	Řidič 10	575 784	13 714	2,4
	Řidič 11	917 914	0	0,0
	Řidič 12	974 977	0	0,0
	Řidič 13	1 157 102	0	0,0
PAVEL RAJTR	Řidič 14	-	-	-
	Řidič 15	390 336	0	0,0
PAVEL SOUČEK	Řidič 16	994 670	30 792	3,2
RADEK SRKAL	Řidič 17	990 443	149 760	17,8
	Řidič 18	1 066 128	98 226	10,1
	Celkem:	15 362 398	439 477	2,9

Zdroj: Dachser, 2017, autor

Z tabulky 9 je patrné, že ve třetím sloupci jsou uvedeny celkové roční náklady na výkony jednotlivých řidičů, přičemž na konci sloupce je vyčíslena celková částka. Tato částka, která činí 15 362 398 Kč, v sobě obsahuje celkovou finanční ztrátu průměrně za rok, která je uvedena na konci následujícího sloupce. Pokud se tedy hodnoty třetího sloupce přepočítají na základ, který by měl být zaplácen dle aktuálně platných sazeb, je možné zjistit, kolik je v procentech zapláceno jednotlivým řidičům, resp. dopravcům navíc.

Tyto hodnoty jsou uvedeny v posledním sloupci tabulky 9, kde na konci tohoto sloupce je vyjádřena částka v procentech, kterou by tímto způsobem pobočka ročně zaplatila navíc. Jedná se o částku 439 477 Kč, což činí 2,9 %.

Tuto situaci je možné ošetřit již zmíněnými návrhy, přičemž prvním tímto návrhem je nový ruční mobilní terminál Casio IT-G500. Pokud by bylo možné uskutečnit naprogramování tohoto zařízení centrálou v Kemptenu s možností měřit ujetou vzdálenost, jednalo by se o velmi levné a účinné řešení, neboť by šlo pouze o zapojení programátorů na centrále, přičemž jejich náplní práce je právě správa systémů. Ti by tedy nastavili toto zařízení nejen tak, aby pomocí něho bylo možné měřit ujetou vzdálenost, ale bylo by také nutností zabezpečit kompatibilitu s interním systémem pobočky. Vzhledem k tomu, že toto zařízení je již schváleno k nákupu pro všechny pobočky společnosti Dachser SE, je vhodné tento potenciál využít, neboť krom práce programátorů nepřináší další pořizovací náklady, protože i v případě neuskutečnění tohoto návrhu budou zařízení centrálou nakoupena a rozdána pobočkám pro řidiče jako obměna stávajících ručních mobilních terminálů.

Další variantou je Lokátor 830S. Jak je uvedeno v návrhové části, jedná se o malé a přenosné zařízení, které umí sledovat pozici vozidla a měřit ujetou vzdálenost. Kalkulace nákladů, spojená s tímto zařízením, je uvedena v tabulce 10.

Tabulka 10 Kalkulace nákladů spojená s Lokátorem 830S

Lokátor 830S			
		1 ks	17 ks
1. rok	Pořizovací cena (Kč)	2 390	40 630
	Poplatek za 1 měsíc (Kč)	75	1 275
	Poplatek za 1 rok (Kč)	900	15 300
	Celkem za rok (Kč):	3 290	55 930
Každý následující rok	Poplatek za 1 rok (Kč)	900	15 300

Zdroj: Autolokátory, 2016, autor

Z tabulky 10 je v prvním řádku patrná pořizovací cena jednoho kusu tohoto zařízení, tedy 2 390 Kč. Měsíční paušální poplatek činí 75 Kč za jeden kus, přičemž v této ceně je obsažena SIM karta s daty do lokátoru a správa serveru. Při nákupu tohoto zařízení je součástí instalační CD, manuál a přístupové údaje na webový server, kde je možné prioritně sledovat vozidla a ujetou vzdálenost. V úvahu je bráno 17 vozidel a po propočtu je výsledná cena v prvním roce 55 930 Kč.

Každý následující rok je již účtován pouze paušální poplatek, jehož výše činí 15 300 Kč. Návratnost investice do tohoto zařízení, jehož životnost je odhadována na pět až deset let, je v porovnání s úsporou do jednoho roku.

Poslední návrh obsahuje možnosti využití složitějších GPS jednotek s více nepotřebnými funkcemi, dále GPS navigace, které umožňují navíc najít objízdné trasy a také mobilní aplikace, které umí měřit ujetou vzdálenost. V návrhové části jsou tyto varianty zhodnoceny a vybrána možnost mobilní aplikace s názvem „Ujeté vzdálenosti“.

Kalkulace nákladů, která je s touto mobilní aplikací spojena, je uvedena v příslušné tabulce 11.

Tabulka 11 Kalkulace nákladů spojená s mobilní aplikací

Mobilní aplikace			
1. rok		1 ks	17 ks
	Chytrý telefon Blackview (Kč)	3 690	62 730
	Karta SIM (Kč)	200	3 400
	Paušál za 1 měsíc (Kč)	100	1 700
	Paušál za 1 rok (Kč)	1 200	20 400
	Celkem (Kč):	5 090	86 530
Každý následující rok	Poplatek za 1 rok (Kč)	1 200	20 400

Zdroj: Servatech, 2017, autor

V prvním řádku tabulky 11 je uvedena pořizovací cena chytrého telefonu Blackview BV5000, která je přepočtená pro 17 uvažovaných vozidel a činí 62 730 Kč. Tento chytrý telefon je vybrán na základě jeho specifikace. Vyniká především velmi silnou baterií s kapacitou 5 000 mAh a slotem pro dvě SIM karty, dále je odolný proti vodě, pádu, poškrábání, nečistotám a prachu, disponuje fotoaparátem s rozlišením 13 megapixelů a pracuje na základě operačního systému Android 5.1, který umožňuje užívání aplikace „Ujeté vzdálenosti“ (Servatech, 2017).

V současné době si paušální poplatek operátorovi hradí sám dopravce. Ten však obsahuje pouze neomezené volání a SMS, avšak chybí možnost užívání dat. Tuto situaci řeší nákup SIM karet pro všechny chytré telefony s dostatečnou kapacitou poskytovaných dat pro fungování již zmíněné aplikace. Po telefonickém rozhovoru s telefonními operátory dochází ke zjištění, že nejlepší nabídku poskytuje operátor T-mobile, který nabízí pro 17 chytrých telefonů datový balíček s limitem 1 GB pro každý z nich za cenu 100 Kč/kus měsíčně a SIM kartu za 200 Kč/kus. Po přepočítání všech částek pro příslušný počet uvažovaných řidičů činí náklady v prvním roce 86 530 Kč. Pro každý následující rok jsou náklady stanoveny ve výši 20 400 Kč.

Vzhledem k odhadované životnosti pět až deset let je návratnost této investice v porovnání s úsporou do jednoho roku, což je stejné, jako v případě Lokátoru 830S.

4.2 Zhodnocení návrhů spojených s ochotou přepravit více zásilek

Pro zhodnocení návrhů spojených s ochotou přepravit více zásilek je nutné získat potřebná data ze systému v rámci ohodnocení řidičů. Původní ohodnocení je založeno na ujeté vzdálenosti jednotlivých řidičů, přičemž každý z nich má stanovenou sazbu za najetý kilometr. Nové ohodnocení se zakládá na kombinaci ujeté vzdálenosti a počtu stopů, což je rovněž možné získat z interního systému pobočky.

Pro ověření rozdílů dle starého a nového ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb je nutné zvolit časový rámec, z kterého má zhodnocení vycházet. Tohoto rozhodnutí se ujal manažer spedice a zvolil období tří měsíců ke konci roku. Patří sem tedy září, říjen a listopad roku 2016. Prosinec není uvažován z důvodu vánočních svátků, čímž by narušil jinak běžná data z vybraných měsíců.

Po získání dat ze systému je nutné přepočítat ohodnocení průměrně na jeden pracovní den, což je uvedeno v tabulce 12.

Tabulka 12 Srovnání původního a nového ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb

Dopravce	Řidič	Původní ohodnocení v Kč	Nové ohodnocení v Kč	Rozdíl v Kč	Rozdíl v %
ANTONÍN KOZÁK	Řidič 1	4 480	4 506	26	0,58
	Řidič 2	5 375	5 565	190	3,53
	Řidič 3	4 363	4 310	-53	-1,21
	Řidič 4	5 040	4 988	-52	-1,03
	Řidič 5	4 016	4 127	111	2,76
A. GROSSPITSCHOVÁ	Řidič 6	4 841	4 741	-100	-2,07
HAPPY TRANS CZ	Řidič 7	3 363	3 574	211	6,27
	Řidič 8	4 193	4 139	-54	-1,29
	Řidič 9	4 081	4 063	-18	-0,44
JIŘÍ HOVORKA S.R.O.	Řidič 10	3 507	3 592	85	2,42
	Řidič 11	3 966	3 784	-182	-4,59
	Řidič 12	4 568	4 636	68	1,49
	Řidič 13	5 271	5 300	29	0,55
PAVEL RAJTR	Řidič 14	-	-	-	-
	Řidič 15	5 384	5 111	-273	-5,07
PAVEL SOUČEK	Řidič 16	4 443	4 288	-155	-3,49
RADEK SRKAL	Řidič 17	4 419	4 531	112	2,53
	Řidič 18	4 822	4 710	-112	-2,32
			Celkem:	-167	

Zdroj: Dachser, 2017, autor

Z tabulky 12 jsou ve třetím a čtvrtém sloupci patrné hodnoty dle původního a nového ohodnocení. Tyto hodnoty jsou přepočítány průměrně na jeden pracovní den v roce 2016. V předposledním sloupci je uveden rozdíl v korunách dle původního a nového ohodnocení. Je patrné, že někteří řidiči, resp. dopravci obdrží dle nového ohodnocení vyšší částku než doposud, a naopak někteří zase nižší. To je způsobeno především počtem stopů v nově nastaveném ohodnocení, neboť někteří řidiči mají nadprůměrné počty stopů, čímž pomáhají pobočce větší měrou v rozvozu i svozu zásilek než ti, kteří jsou v rámci stopů podprůměrní.

Políčka s oranžovou barvou tedy označují záporné částky těch řidičů, kteří mají být tímto novým nastavením ohodnocení motivováni k ochotě přepravit více zásilek než doposud, a získat tak vyšší částku. Kladné hodnoty jsou pro řidiče rovněž motivační v tom, že pokud udrží stávající trend rozvozu a svozu zásilek, budou lépe finančně ohodnoceni než doposud. Poslední sloupec navíc doplňuje rozdíl v korunách o procentuální vyjádření.

Celkově je patrné, že takto nastaveným ohodnocením by pobočka uspořila 167 Kč za jeden pracovní den, což je žádoucí, avšak není cílem. Tím je naopak motivovat ty řidiče, resp. dopravce, kteří jsou podprůměrní v rámci počtu stopů i kilometrů k tomu, aby byli ochotni přepravit více zásilek, a získali tak vyšší částku za provedený výkon, neboť při jejich současném trendu rozvozu a svozu zásilek na tom budou v rámci finančního ohodnocení hůře než doposud. Cílem je rovněž motivovat i ty řidiče, kteří jsou v rámci počtu stopů i kilometrů nadprůměrní. Touto motivací je to, že pokud udrží současný trend rozvozu i svozu zásilek, což pobočka potřebuje, budou na tom finančně lépe než dle původního ohodnocení.

4.3 Závěrečné shrnutí

Provedením analýzy stávajícího způsobu řízení poskytovatelů logistických služeb v rámci sběrné služby dochází ke zjištění, že obsahuje dvě problematické činnosti. Těmi jsou hlášení denního nájezdu kilometrů a ochota přepravit více zásilek.

Pro tyto činnosti jsou v rámci třetí kapitoly vytvořeny návrhy na zlepšení. Pro první z činností jsou vytvořeny tři hlavní návrhy, z nichž vychází nejlépe nový ruční mobilní terminál Casio IT-G500, který by byl po naprogramování schopen spolupracovat s interním systémem pobočky a měřit ujetou vzdálenost. V případě nemožnosti aplikace tohoto návrhu následuje další možnost, kterou je Lokátor 830S. Jedná se o malé a přenosné zařízení, které umí měřit ujetou vzdálenost a ukládat jí na webový server. Třetí možností je mobilní aplikace s názvem „Ujeté vzdálenosti“, která je schopná měřit ujetou vzdálenost.

Pro druhou z činností je zvolena jako návrh motivace řidičů, resp. dopravců pomocí nového ohodnocení jejich výkonu. Po zhodnocení všech navrhovaných možností je zvoleno ohodnocení výkonu dle kombinace ujeté vzdálenosti a počtu stopů.

Pro finální rozhodnutí je důležité doplnění o ekonomické zhodnocení, kterým se zabývá čtvrtá kapitola této diplomové práce.

Konečným návrhem je tedy zavést nové ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb v rámci sběrné služby, a to pomocí kombinace ujeté vzdálenosti a počtu stopů. Dále je navrženo vznést požadavek na centrálu v Kemptenu z důvodu naprogramování nových ručních mobilních terminálů Casio IT-G500 tak, aby byly schopny měřit ujetou vzdálenost a zároveň byly kompatibilní s interním systémem pobočky společnosti Dachser SE v Černožicích. Dalšími vhodnými možnostmi jsou rovněž nákup Lokátorů 830S či zavedení užívání mobilní aplikace „Ujeté vzdálenosti“ pro 17 uvažovaných vozidel, čímž by došlo k zajištění kvality sledování ujeté vzdálenosti.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy stávajícího stavu navrhnout opatření pro efektivnější způsob řízení činností poskytovatelů logistických služeb, přičemž by navržená řešení měla být aplikována na vybranou pobočku se záměrem zlepšit fungování celé sběrné služby.

První část této diplomové práce obsahuje teoretický základ, který je nutné přiblížit pro pochopení celé problematiky řízení poskytovatelů logistických služeb. Druhá část této práce se již zaměřuje na konkrétní pobočku společnosti Dachser SE v Černožicích. Jejím úkolem je poskytnout informace o stávajícím způsobu řízení poskytovatelů logistických služeb. Nejprve je objasněno fungování sběrné služby, aby bylo jasné, jakým způsobem se všechny procesy odehrávají a kdo je zajišťuje. Následně jsou zmíněny a podrobně rozebrány všechny činnosti poskytovatelů logistických služeb. Mezi problematické činnosti jsou zařazeny dvě prioritní, kterými je hlášení denního nájezdu kilometrů a ochota přepravit více zásilek. Pomocí grafů a tabulek je provedena analýza jejich stávajícího průběhu, která slouží jako hlavní opora pro třetí část této práce.

Třetí část obsahuje návrhy na zlepšení vybraných činností poskytovatelů logistických služeb. Pro činnost hlášení denního nájezdu kilometrů jsou vytvořeny tři návrhy, které připadají v úvahu pro aplikaci na vybranou pobočku. Pro druhou činnost s názvem ochota přepravit více zásilek je vytvořen návrh na zavedení nového způsobu ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb, který by byl více motivační. Tyto návrhy jsou v závěru této kapitoly zhodnoceny a vybrány předběžné možnosti, které připadají v úvahu pro pobočku v Černožicích.

Čtvrtá část obsahuje ekonomické zhodnocení navrhovaného řešení, čímž uzavírá celou problematiku řízení poskytovatelů logistických služeb. Zhodnocení návrhů na zlepšení činnosti hlášení denního nájezdu kilometrů zahrnuje finanční vyčíslení ročních ztrát, ke kterým v současné době dochází včetně kalkulací jednotlivých návrhů na zlepšení. Zhodnocení návrhů na zlepšení činnosti s názvem ochota přepravit více zásilek vychází z návrhu nového ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb. Tím je kombinace ujeté vzdálenosti a počtu stopů. Vyčíslen je rozdíl ocenění výkonů dle původních a nově nastavených sazeb.

Z celého ekonomického zhodnocení je na konci kapitoly vyvozeno shrnutí, ve kterém jsou zmíněny návrhy, které je vhodné aplikovat pro zlepšení fungování sběrné služby, což je cílem této diplomové práce.

POUŽITÁ LITERATURA

- AUTOLOKÁTORY, 2017. Lokátor 830S obd bez montáže. *Autolokátory* [online]. [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.autolokatory.cz/2016/05/08/lokator-830s-obd-bez-montaze/>
- ČESKO, 1994. Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě [online]. [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: https://www.mdcz.cz/getattachment/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava/Kabotaz,-eurolicence,-prepravni-povoleni/Prepravni-povoleni/Zakon-c-111_1994-Sb,-o-silnicni-doprave.doc.aspx
- DACHSER, 2017. Interní data společnosti. *Dachser SE*.
- DACHSER SE, 2016a. Jeden svět, jedna společnost, jedna síť. *Dachser SE* [online]. [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: http://www.dachser.com/cz/cs/Portrait_13.htm.
- DACHSER SE, 2016b. Společnost (stav k roku 2015). *Dachser SE* [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: http://www.dachser.com/cz/cs/Facts_25.htm.
- FAHRZEUGBILDER, 2013. Autowerkstatt-Katalog. *Fahrzeugbilder* [online]. [cit. 2016-11-03]. Dostupné z: <http://www.fahrzeugbilder.de/bild/LKW~Mercedes-Benz~Wechselbruecke/87732/actros-1836-mit-dachser-wechselbruecke-130816.html>
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. Brno: CP Books. ISBN 80-7226-515-6.
- GLEISSNER, Harald a J. Christian FEMERLING, 2013. *Logistics: Basics - Exercises - Case Studies*. Berlín: Springer International Publishing Switzerland. ISBN 987-3-319-01768-6.
- GNAP, Jozef, 2006. *Kalkulácia vlastných nákladov a tvorba ceny v cestnej doprave*. Žilina: Žilinská univerzita. ISBN 80-8070-608-5.
- KLEPRLÍK, Jaroslav, 2011. *Silniční doprava*. Pardubice: Institut Jana Pernera. ISBN 978-80-7395-451-2.
- KYNCL, Jan, 2001. *Podnikání v silniční dopravě*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-743-5.
- MARKOVÁ, Andrea, 2012. Transportní fenomén jménem europaleta. *VTM* [online]. [cit. 2016-11-30]. Dostupné z: <http://vtm.e15.cz/transportni-fenomen-jmenem-europaleta>
- NECKAŘ, Petr, 2014. Mobilní terminály zvyšují produktivitu. *Systémy logistiky* [online]. [cit. 2016-10-21]. Dostupné z: <http://www.systemylogistiky.cz/2014/09/16/mobilni-terminaly-zvysuji-produktivitu/#fancybox/1/>
- NOVÁK, Radek et al., 2005. *Nákladní doprava a zasílatelství*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-086-6.
- NOVÁK, Radek et al., 2011. *Přepravní, zasílatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-735-3.
- NOVÁK, Radek et al., 2013. *Mezinárodní kamionová doprava a zasílatelství*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-514-5.

- PERNICA, Petr et al., 2001. *Doprava a zasilatelství*. Praha: ASPI. ISBN 80-8639513-8.
- SERVATECH, 2017. Mobilní telefony. *Servatech* [online]. [cit. 2017-05-19].
Dostupné z: <http://www.servatech.cz/mobilni-telefony/473-blackview-bv5000-zeleny-16gb-3glte-5000mah-zaruka-30-mesicu-a-servis-6931548304319.html>
- ŠIROKÝ, Jaromír, 2006. *Provozování silniční dopravy II*. Pardubice: Institut Jana Pernera. ISBN 80-7194-875-6.
- ŠIROKÝ, Jaromír et al., 2011. *Technologie dopravy*. Pardubice: Institut Jana Pernera. ISBN 978-80-86530-78-9.
- TRUCK-BUSINESS, 2015. Fuso Canter Hybrid 7C15. *Truck-business* [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: <http://www.truck-business.cz/aktualni-cislo-1/truck-a-business-1-2015/fuso-canter-hybrid-7c15.html>
- VOZIDLA.INFO, 2016. Jak je to s povinností používat digitální tachograf? *Vozidla.info* [online]. [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <http://vozidla.info/auto-moto/jak-je-to-s-povinnosti-pouzivat-digitalni-tachograf.html>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přiřazení oblastí řidičům včetně jejich trasy.....	29
Tabulka 2 Informace o vozovém parku	39
Tabulka 3 Ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb.....	40
Tabulka 4 Rozdíl nahlášených/najetých kilometrů ve vybraném období.....	45
Tabulka 5 Vyčíslení rozdílů nájezdu kilometrů.....	47
Tabulka 6 Ukázka dat generovaných interním systémem	55
Tabulka 7 Přehled základních sazeb (Kč).....	60
Tabulka 8 Průměrná finanční ztráta za rok	61
Tabulka 9 Celkové roční náklady na výkony dopravců a řidičů	62
Tabulka 10 Kalkulace nákladů spojená s Lokátorem 830S	63
Tabulka 11 Kalkulace nákladů spojená s mobilní aplikací.....	64
Tabulka 12 Srovnání původního a nového ohodnocení výkonu poskytovatelů logistických služeb	65

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vozidlo kategorie N1 Kia Pregio	12
Obrázek 2 Vozidlo kategorie N2	13
Obrázek 3 Vozidlo kategorie N3 s výměnnou nástavbou.....	13
Obrázek 4 Europaleta.....	14
Obrázek 5 Analogový tachograf	19
Obrázek 6 Přední strana záznamového listu (vlevo) a zadní strana záznamového listu (vpravo)	20
Obrázek 7 Umístění pobočky na mapě	27
Obrázek 8 Oblast působení pobočky s orientačním rozdělením na dílčí oblasti	28
Obrázek 9 Schéma průběhu sběrné služby	30
Obrázek 10 Diagram rozdělení sazeb	41
Obrázek 11 Ruční mobilní terminál.....	43
Obrázek 12 Diagram rozdělení řidičů dle správnosti hlášení počtu najetých kilometrů	46
Obrázek 13 Diagram řidičů dle počtu navíc nahlášených kilometrů průměrně za rok.....	48
Obrázek 14 Casio IT-G500.....	51
Obrázek 15 Lokátor 830S	52
Obrázek 16 Sledovací portál.....	53

SEZNAM ZKRATEK

CD	Compact disc Kompaktní disk
CMR	Nákladní list v rámci úmluvy CMR
GPS	Global positioning system Globální polohový systém
GSM	Global system for mobile communication Globální systém pro mobilní komunikaci
SIM	Subscriber identity module SIM karta
SMS	Short message service Služba krátkých textových zpráv

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Objednávka dopravy

Příloha B Rámcová smlouva o přepravě zásilek

Příloha C Spediční předávací protokol

Příloha D Příkaz ke svozu

Příloha E Ukázka kompletních sazeb

Příloha A Objednávka dopravy

OBJEDNÁVKA DOPRAVY		ZE DNE: 01.02.2017	List: 1/ 1
DOPRAVCE - SPEDICE DACHSER Czech Republic a.s. Smiřická 271, 50304 Černožice Fax: 495 427 022		SMĚR: EXPORT TERM. NAKL.: 06.02.2017	JUTA IČO: 45534187 DIČ: CZ45534187 Kontakt: Sedláčková Lucie E-mail: sedlackovalu@juta.cz Tel: +420 499 314 253 Fax: +420 499 314 242
OBJEDNÁVKA DOPRAVY Č.: (uvádějte na fakturu)	číslo obj. 01114/2017 číslo zakázky B36000219 /02	<i>152425</i>	
1. NAKLÁDKA ZBOŽÍ - JUTA a.s. závod 02 ; 54232 Úpice, 3.května 611, - řidič musí dojít nejdříve na expedici			
2. VYKLÁDKA ZBOŽÍ			
- HP Pelzer N. V. Henry Fordlaan 15 3600 Genk Belgium (BE)		TERMÍN 09.02.2017 <i>FIX</i>	<i>2ty</i> santonissen@pelzer.be +32 474 81 00 06 Sabina Antonissen
3. NÁZEV ZBOŽÍ petex 70/95 - 20 rolí ROZMĚRY množství celkem: 20,00 ROL 20rolí d.120 x pr.43cm		MNOŽSTVÍ-VÁHA-cbm 0,400 t	
4. POŽADOVANÝ KAMION Sběrná služba		DOPRAVNÍ PARITA DAP	
5. DOHODNUTÁ CENA vč. VŠECH POPLATKŮ 125.- EUR			
6. FAKTURUJTE - JUTA a.s., Lucie Sedláčková, Dukelská 417, 54415 Dvůr Králové Splatnost faktur 60 dnů od data vystavení			
7. DALŠÍ UJEDNÁNÍ - Žádáme realizaci přepravy dle platného obchodního zákoníku a úmluvy CMR. - Dopravce se zavazuje dodržet termín nakládky a vykládky. - Vozidlo musí být v dobrém technickém stavu a opatřené pojištěním zboží. - Cena za dopravu zahrnuje všechny náklady a je považována za cenu konečnou, pokud nebylo smlouveno jinak. - Bez našeho souhlasu je jakákoliv překládka / příkládka zakázána. - Řidič odpovídá za správný způsob naložení a upevnění nákladu, dále je povinen přezkontrolovat množství naloženého zboží s objednávkou dopravy, dodacím listem a fakturou. - K faktuře bude připojen CMR potvrzený příjemcem, dodací list. - Pokud nebudou dodrženy podmínky přepravní smlouvy, budeme Vás nucení penalizovat. - Žádáme Vás o potvrzení objednávky.			
8. POZNÁMKA Na faktuře uvádějte jméno referenta Motal.			

Zdroj: Dachser, 2017

Příloha B Rámcová smlouva o přepravě zásilek

DACHSER
Intelligent Logistics

RÁMCOVÁ SMLOUVA O PŘEPRAVĚ ZÁSILEK

Smluvní strany:

DACHSER Czech Republic a.s.
Huťská 272
272 01 Kladno
IČ: 27090833, DIČ: CZ27090833
zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze oddíl B, vložka 8926
jednající: předsedou představenstva Ing. Petrem Kozlem a členem představenstva Ing. Tomášem Limbergem
(dále jen „Dachser“)

a

Alena Grosspitschová
Hoříčky 69, 552 05 Hoříčky
IČ: 45577692, DIČ: CZ6958033577
zapsaná u: Městský úřad Náchod, odbor obecní živnostenský úřad,
Spisová značka: č.j. KS 2510/2013/ŽÚ-66
jednající/zastoupená: Alena Grosspitschová, jednatel
(dále jen „doprovce“)

(Dachser a dopravce dále společně jako „strany“)

uzavírají tuto smlouvu:

1 Úvodní ustanovení

1.1 Dachser provozuje v rámci svého předmětu podnikání zasilatelství systém sběrné, dokládkové a celovozové služby. Za tímto účelem má zájem na zajištění pravidelných přeprav zásilek pro svoje zákazníky.

1.2 Dopravce má platné živnostenské oprávnění k provozování živnosti 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,

a má zájem zajišťovat pro Dachser pravidelnou přepravu zásilek v systému sběrné služby, LTL a FTL.

2 Předmět smlouvy

2.1 Smluvní strany touto rámcovou smlouvou upravují vzájemná práva a povinnosti vyplývající ze smluv o přepravě věcí, které mezi nimi budou v budoucnosti uzavírány.

2.2 Touto smlouvou se dopravce Dachseru zavazuje, že přepraví v době účinnosti této smlouvy a za podmínek v ní uvedených předem neurčený počet zásilek, a to vždy na základě konkrétní smlouvy o přepravě uzavřené postupem podle této rámcové smlouvy a dle konkrétních pokynů Dachseru. Dachser se zavazuje zaplatit za to dopravci přepravné ve sjednané výši. Přeprava bude dopravcem prováděna jako nákladní silniční motorová přeprava.

Strana 1 (celkem 7)

Zdroj: Dachser, 2017


Příloha D Příkaz ke svozu

PŘÍKAZ KE SVOZU
Pokyny k jízdě 001

Jízda: 9002 RELATION 2
Datum svozu: Fix. termín 06.02.17

SMIRICKA 271
CZ 50304 CERNOZICE NAD LABEM

European Logistics
targofix



Adresa svozu: 34508876 34701172425
JUTA A.S.
ZÁVOD 02
3. KVĚTNA 611
CZ 54232 ÚPICE

Příjemce: 54170340 PELZER (HP) NV
HENRY FORLAAN 15, B 3600 GENK

Řádek značení	Počet	Obal	Obsah	Položka obal.mat.	hmotn.	objem
001	20	RL	PETEX 70/95		400	

Objednavatel: 34502036 JUTA A.S.,
DUKELSKÁ 417, CZ 54401 DVUR KRÁLOVÉ NAD LABEM 1

Kontaktní osoba:
Číslo zakázky: 01114/2017, B36000219/02 MOTAL
Pokyny: RIDIC MUSI DOJIT NEJDRIVE NA EXPEDICI

Zdroj: Dachser, 2017

Příloha E Ukázka kompletních sazeb

Stopy Km	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
259	15,6	15,6	15,6	15,8	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
260	15,6	15,6	15,6	15,8	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
261	15,6	15,6	15,6	15,8	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
262	15,6	15,6	15,6	15,8	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
263	15,6	15,6	15,6	15,8	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
264	15,6	15,6	15,6	15,8	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
265	15,6	15,6	15,6	15,8	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
266	15,6	15,6	15,6	15,8	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
267	15,6	15,6	15,6	15,8	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
268	15,6	15,6	15,6	15,8	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
269	15,6	15,6	15,6	15,8	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
270	15,6	15,6	15,6	15,8	15,9	16,1	16,2	16,4	16,5	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
271	15,6	15,6	15,7	15,8	16,0	16,1	16,3	16,4	16,6	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
272	15,6	15,6	15,7	15,8	16,0	16,1	16,3	16,4	16,6	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
273	15,6	15,6	15,7	15,8	16,0	16,1	16,3	16,4	16,6	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
274	15,6	15,6	15,7	15,8	16,0	16,1	16,3	16,4	16,6	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
275	15,6	15,6	15,7	15,8	16,0	16,1	16,3	16,4	16,6	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
276	15,6	15,6	15,7	15,8	16,0	16,1	16,3	16,4	16,6	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
277	15,6	15,6	15,7	15,8	16,0	16,1	16,3	16,4	16,6	16,7	16,8	16,9	17,0	17,0	17,0
278	15,6	15,6	15,7	15,8	16,0	16,1	16,3	16,4	16,6	16,7	16,9	17,0	17,0	17,0	17,0
279	15,6	15,6	15,7	15,8	16,0	16,1	16,3	16,4	16,6	16,7	16,9	17,0	17,0	17,0	17,0

Zdroj: Dachser, 2017, autor