

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Význam informací vzhledem k logistickým nákladům ve vybrané společnosti

Aleš Hlavnička

Bakalářská práce
2019

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aleš Hlavnička**
Osobní číslo: **D16027**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Význam informací vzhledem k logistickým nákladům
ve vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

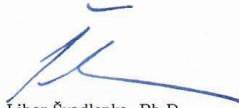
Úvod

1. Teoretické aspekty zasilatelské činnosti a toků informací v přepravním procesu
 2. Analýza současného stavu informačních toků v rámci přepravního procesu ve společnosti
 3. Návrh opatření na zlepšení informačních toků v rámci přepravního procesu ve společnosti
- Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Nina Kudláčková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2019**


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

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

Prohlašuji:

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

Byl sem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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 Pravidla pro zveřejňování závěrečných prací a jejich základní jednotnou formální úpravu, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 21. 5. 2019

Aleš Hlavnička

Rád bych poděkoval vedoucí práce Ing. Nině Kudláčkové, Ph.D., za vstřícný přístup, cenné rady a velmi významnou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá vztahy mezi informacemi, jejich přesností, aktuálností a dostupností a logistickými náklady v průběhu přepravního procesu. V práci jsou analyzovány veškeré druhy informací, které mohou být příčinou tvorby vícenákladů, jejich koloběh mezi jednotlivými články přepravního procesu a jejich přesnost a pravdivost. Cílem práce je na základě analýzy informačních toků identifikovat kritická místa a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení informačních toků ve vybrané společnosti. Od lepšího informačního toku je očekáváno zmírnění celkového stresu pro všechny zainteresované strany přepravního procesu a zajištění lepší plynulosti přepravního procesu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Informace, informační tok, zasílatelství, vícenáklady, přepravní proces

TITLE

Importance of information in relation to the logistic costs of the selected company

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with relationship between information, its accuracy, timeliness and availability and logistics costs during the transport process. It analyzes all kinds of information, which can be the cause of creation of the extra costs, their circulation between individual articles of transport process and their accuracy and truthfulness. The aim of the thesis is to identify critical points based on the analysis of information flows and to propose measures that will lead to the improvement of information flows in the selected company. Better information flow is expected to alleviate overall stress for all transport process stakeholders and ensure a better transport process.

KEYWORDS

Information, information flow, forwarding, extra costs, transport process

OBSAH

ÚVOD	10
1 TEORETICKÉ ASPEKTY ZASÍLATELSKÉ ČINNOSTI A TOKŮ INFORMACÍ V PŘEPRAVNÍM ŘETĚZCI.....	11
1.1 Terminologie.....	11
1.1.1 Služba.....	11
1.1.2 Dopravní služba	11
1.1.3 Doprava	12
1.1.4 Dopravce	12
1.1.5 Přepavní služba	12
1.1.6 Přeprava	12
1.1.7 Přepavce (příkazce, zákazník)	12
1.1.8 Přepavní jednotka	13
1.1.9 Zasílatelské služby	13
1.1.10 Zasílatel.....	13
1.1.11 Přepavní řetězec.....	13
1.2 Zasílatelství	14
1.2.1 Přepavně právní vztahy.....	14
1.2.2 Zasílatelská smlouva	15
1.2.3 Zasílatelský příkaz	16
1.2.4 Objednávka přepravy	17
1.2.5 Smlouva o přepravě věci.....	17
1.2.6 Dodací doložky	18
1.2.7 Obsah činností a služeb zasílatele.....	19
1.3 Dokumenty a přepravní doklady.....	21
1.3.1 Nákladní list	21
1.3.2 Náložní list	22
1.3.3 Nákladní list CMR	23
1.3.4 Stručná charakteristika CMR dohody	24
1.3.5 Další dokumenty	25
1.4 Informační a komunikační tok v zasílatelství	25
1.4.1 Informace	25
1.4.2 Komunikace	27

1.4.3	Nástroje komunikace společnosti.....	27
1.4.4	Ústní nástroje komunikace společnosti.....	27
1.4.5	Písemné nástroje komunikace společnosti.....	28
1.4.6	Elektronické nástroje komunikace společnosti.....	28
1.4.7	Informační toky v zasílatelské činnosti.....	28
1.4.8	Poptávka, nabídka, objednávka a obchodní kontrakt v zasílatelství.....	29
1.4.9	Spediční databanky.....	30
1.5	Metoda pro analýzu informačních toků společnosti.....	30
1.5.1	SWOT analýza.....	30
1.6	Shrnutí teoretické části.....	32
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INFORMAČNÍCH TOKŮ V RÁMCI PŘEPRAVNÍHO PROCESU VE SPOLEČNOSTI.....	33
2.1	Představení společnosti.....	33
2.2	Analýza vnitřních informačních toků společnosti.....	33
2.2.1	Komunikace mezi zaměstnanci společnosti.....	34
2.2.2	Informační tok mezi zaměstnanci společnosti.....	34
2.2.3	Uchovávání dat a informací a jejich zpracovávání.....	35
2.3	Analýza vnějších informačních toků společnosti.....	36
2.3.1	Základní druhy způsobů komunikace.....	36
2.3.2	Dopravní databáze.....	37
2.4	Reálné situace tvorby více nákladů vlivem chybných informací z obchodní činnosti společnosti.....	38
2.4.1	Nesprávně vyplněná objednávka přepravy zaměstnancem společnosti.....	39
2.4.2	Nedostatečná kvalifikovanost zaměstnanců společnosti – chyby v kopírování.....	40
2.4.3	Nedůslednost ze strany zákazníka – špatná informace o době vykládky.....	40
2.4.4	Nedůslednost ze strany dopravce – podání záměrně nepravdivých informací.....	41
2.5	SWOT analýza informačních toků v rámci přepravního procesu ve společnosti.....	41
2.6	Vyhodnocení SWOT analýzy.....	44
2.7	Shrnutí analytické části.....	46
3	NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ INFORMAČNÍCH TOKŮ V RÁMCI PŘEPRAVNÍHO PROCESU VE SPOLEČNOSTI.....	48
3.1	Minimalizace chyb při vyplňování objednávek přepravy a dalších podnikových dokumentů	48
3.2	Minimalizace chybných informací přicházejících z vnějšího prostředí.....	49
3.3	Nový informační systém.....	50

3.4	Školení zaměstnanců společnosti.....	51
3.5	Shrnutí navrhovaných opatření	51
	ZÁVĚR	53
	POUŽITÁ LITERATURA.....	55
	SEZNAM TABULEK.....	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM ZKRATEK.....	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Jako téma si autor práce zvolil „Význam informací vzhledem k logistickým nákladům ve vybrané společnosti.“

Autor považuje informace a jejich pravdivost za základní pilíř správně fungujícího přepravního procesu. S chybnými informacemi je velmi obtížné zajistit hladký průběh přepravního procesu a zabránit tvorbě vícenákladů. Na základě předběžné analýzy bylo zjištěno, že společnost Aleš Hlavnička, Doprava a Zásílatelství považuje chybné informace za nejrizikovější při vzniku finančních ztrát, a dalších negativních jevů s nimi spojenými, proto se rozhodl autor ve své bakalářské práci zabývat právě toky informací ve společnosti.

Obchodní činnost společnosti probíhá na přepravním trhu, kde společnost nabízí své zásílatelské služby jako dlouholetý expert. Každý den společnost přijímá a zpracovává informace, které bývají často chybné a neumožňují využít plný potenciál výkonu jejich zaměstnanců, kteří jsou neustále nuceni zabývat se eliminací problémů způsobených špatnými informacemi.

Z výše uvedených důvodů si autor stanovil za cíl na základě analýzy informačních toků identifikovat kritická místa a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení informačních toků ve vybrané společnosti.

1 TEORETICKÉ ASPEKTY ZASÍLATELSKÉ ČINNOSTI A TOKŮ INFORMACÍ V PŘEPRAVNÍM ŘETĚZCI

Před samotným pohledem na toky informací v přepravním řetězci je velice důležité definovat, v jaké oblasti podnikatelské činnosti budou tyto informace analyzovány a vyhodnocovány. Proto je nezbytné nejprve definovat pojmy užívané v oboru zasílatelství, se kterými se bude opakovaně pracovat v analytické části této práce. Následně je klíčové definovat a pochopit samotnou podstatu zasílatelství a jeho klíčové vlastnosti. V poslední části teoretické rešerše pak bude možné pospat teoretické aspekty informačních toků a komunikace v přepravním řetězci a zvolenou metodiku pro postup v analytické části.

1.1 Terminologie

V první řadě je důležité přistoupit k definicím nejčastěji užívaných pojmů v oblasti přepravního trhu. Některé výrazy může pouhý laik znát z běžného života, avšak výrazy jiné jsou někdy specifické pouze pro danou oblast podnikání, ve které se jistě nebude každý cítit jako doma.

1.1.1 Služba

Podle Burkoně (2009) je základním pilířem zasílatelské činnosti služba, proto je důležité definovat, co vlastně služba je. Služby je možné dělit hned na několik druhů, jako jsou například IT služby, komunikační služby, konstrukční, distribuční, vzdělávací a výchovné služby, finanční, sociální nebo obchodní, které jsou stěžejní právě pro zasílatelské prostředí. Business služba se tedy dá definovat jako specifická činnost nebo úkon, který je prováděn někým pro někoho dalšího. Poskytovatel služby tedy poskytuje své zdroje jako výstup práce, které pro zákazníka vytváří určitou hodnotu. Služby vystupují z produkčního procesu jako produkty (stejně jako výrobky), ale nelze je však nikoli uchovávat či uskladnit, jsou to nehmotné produkty, a tudíž se nemohou ani kazit nebo poškodit. Výsledkem této činnosti však nepřecházejí práva na vlastnictví tohoto produktu. Ten je i nadále ve vlastnictví poskytovatele a zákazník tak získává pouhý užitek či hodnotu vytvořenou tímto úkonem.

1.1.2 Dopravní služba

Zasílatelská činnost probíhá na přepravním trhu, tudíž se zcela logicky týká dopravy. Podle Nováka et al. (2018) je dopravní služba poté tedy služba nebo činnost, která je spojena s vlastním přemístěním zásilky (zboží) nebo cestujících na určité místo v určitém čase.

1.1.3 Doprava

Novák et al. (2018) definuje pojem doprava jako vlastní pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách, tedy přemísťovací činnost na určitém místě a v určitém čase.

Široký (2014, str. 256) definuje dopravu jako: *a) „úmyslný pohyb (jízda, plavba, let) dopravních prostředků po dopravních cestách nebo činnost dopravních zařízení; b) odvětví národního hospodářství, které obstarává přepravu a uskutečňuje přemísťování osob a věcí.“*

1.1.4 Dopravce

Novák et al. (2018) ve své publikaci dále uvádí, že proces dopravy uskutečňuje vlastník či nájemce dopravních prostředků (například finančním leasingem) v určitém místě a čase. Dopravce je tedy považován za subjekt, který za úplatu uspokojuje přepravní potřebu u něj poptávanou přepravcem. Jde tedy o realizátora a producenta dopravních a přepravních služeb vlastních nebo pro cizí potřebu na přepravním trhu.

1.1.5 Přepravní služba

Novák et al. (2018) definuje přepravní službu jako komplementární službu k dopravní službě, neboť ta ji doplňuje o další doplňkové služby. V celosvětovém měřítku ji zároveň považuje za jednu z nejvýznamnějších částí služeb komplementárních. Do přepravních služeb zahrnuje samotnou dopravu a následné činnosti, jako například manipulace se zbožím, balení a ložení, skladování nebo například pojišťovací a celní procesy.

1.1.6 Přeprava

Široký (2014) uvádí, že pojem přeprava se dá definovat jako souhrn činností, které mimo jiné obsahují samotné přemísťování osob a věcí, které v celku vystupují jako výsledek dopravy.

Podle Nováka et al. (2018) je přeprava v obecném hledisku souhrn dílčích aktivit zahrnující vlastní přemísťovací služby a další doprovodné činnosti, viz „Přepravní služba“.

1.1.7 Přepravce (příkazce, zákazník)

Podle Nováka et al. (2011) je přepravce uměle vytvořený pojem, který zjednodušuje pojetí chápání zákazníka v přepravním vztahu. Přepravcem může být fyzická či právnická osoba, která objednává přepravu osob nebo věcí u dopravce za úplatu, na určitém místě a v určitém čase. Dopravce jej tak chápe jako objednavatele přepravy neboli zákazníka. Přepravce je spotřebovatelem přepravních služeb.

1.1.8 Převravní jednotka

Novák et al. (2011) dále hovoří, že je nutná existence vhodného prostoru, ve kterém se materiál či cestující budou moci přepravit, aby mohla samotná doprava a přeprava probíhat. Převravní jednotka je tedy jakýkoliv druh materiálu, který není potřeba dále upravovat k tomu, aby byl technicky způsobilý k přepravě. Rozlišujeme mnoho druhů převravních jednotek, jako například intermodální převravní jednotku (kontejner, výměnná nástavba), nebo samostatný dopravní prostředek, kdy jeho nákladový prostor tvoří převravní jednotku, nebo jednoduchá paleta, která například pomocí vhodného obalení vytvoří vhodnou převravní jednotku.

1.1.9 Zasiřatelcké služby

Podle Nováka et al. (2018) představují zasiřatelcké služby souhrn všech činností, které zasiřatel nabízí na převravním trhu svým klientům. Zprostředkovávají bohatou škálu služeb komplementárních doprovázejících dopravní služby, což se dá chápat jako poskytování služeb převravních. Rozsah poskytovaných služeb zasiřatelem není nijak omezený, neboť závisí pouze na vlastních kompetencích a způsobilostech zasiřatele. Mezi příklady zasiřatelckých služeb můžeme zařadit poskytování poradenských služeb, plánování dopravy, pomoc při platebním styku a další.

1.1.10 Zasiřatel

Dle Nového občanského zákoníku (2012) je zasiřatelem fyzická nebo právnická osoba, která se svým podpisem na zasiřatelcké smlouvě, či jiným způsobem potvrzení obchodního případu zavazuje, že obstará organizaci přepravy u něj poptané příkazcem. Přepravu následně realizuje svým vlastním vystupováním na převravním trhu, tedy svým jménem, ale na účet příkazce (přepravce). K úspěšnému splnění svých závazků vůči přepravci využívá služeb dalších subjektů v převravním řetězci, a to dalších zasiřatelů, dopravců nebo agentů a poradců pohybujících se v celním a pojišťovacím sektoru.

Novák et al. (2011) uvádí, že cílem je tedy organizace vlastní přepravy zásilky podle veškerých požadavků a potřeb ze strany příkazce (přepravce). Zasiřatel k tomu napomáhá svými kompetencemi, které uplatní například ve znalosti převravního trhu, znalostí mezinárodního práva a tak dále, při plnění požadavků přepravce a vlastní maximalizaci zisku.

1.1.11 Převravní řetězec

Podle Pernici (2001) je za provádění přepravy v převravním řetězci obecně zodpovědný jeden hlavní subjekt, který vystupuje jako dirigent přepravy, nebo také jako

hlavní operátor či garant (převážně zasílatel nebo dopravce). Hlavní operátor si okolo sebe vytváří přepravní systém, jenž je seskupený z jednotlivých účastníků (dopraců, dalších zasílatelů a přepravců), který jejich vzájemnou kooperací a koordinovanou spoluprací vede k zajištění všech potřebných složek přepravního procesu od odesílatele k příjemci (nebo od prodávajícího ke kupujícímu) v předem naplánovaných časových a místních návaznostech.

1.2 Zasílatelství

V další kapitole teoretické části práce budou objasněny zasílatelské služby a dokumenty, které zasílatelskou činnost provází, dále dodací doložky a obsah činností a služeb zasílatele.

1.2.1 Přepravně právní vztahy

Služby poskytované zasílatelům a způsob jejich poskytování podle Nováka et al. (2011) vyplývá z náležitostí a podmínek kupní smlouvy, neboť se vždy jedná o práci, manipulaci a obchodování s hmotným zbožím, u kterého vzniká potřeba přepravy. Tudíž se ve výsledku nedá nahlížet na služby pouze jako na přepravní zajištění, ale jako na přepravně-právní zajištění. To zahrnuje, jak bylo zmíněno výše samotnou dopravu hmotného zboží, tak i následné doprovodné služby, které se označují jako přepravní, mezi ně patří například manipulace se zbožím, nakládka a vykládka a další. Patří sem takzvané spediční (výraz je v tomto kontextu vhodnější a více používán než výraz „zasílatelské“) zajištění přepravy.

Zajištění přepravy s sebou nese velkou skupinu dílčích přepravních činností a služeb. Do těchto služeb se řadí například jedna z nejdůležitějších, a to plánování a následná volba vhodné dopravní cesty a s tím spojená i volba vhodného dopravního prostředku. Tato zásadní rozhodnutí jsou ovlivňována hned několika faktory, například jakým způsobem je zboží baleno, jaká je samotná povaha konkrétního zboží, vzdáleností mezi místem nakládky a vykládky, dodací doložkou požadovanou přepravcem, technickým vybavením a znalostmi všech zainteresovaných stran nebo i politickou a ekonomickou situací v příslušném státě.

Podle Pernici (2001) může být tento komplex služeb zajištěn dvěma způsoby. Přepravce může svou potřebu zajistit přímo – tj. poptáním přepravy a těchto služeb přímo u konkrétního dopravce anebo volbou k povaze potřeby vhodného zasílatele, který se o zajištění přepravy postará svým vlastním jménem, ale na účet přepravce.

V další fázi podle Nováka et al. (2018) následně přichází volba nejvhodnějšího způsobu přepravy, který je možné dojednat a ustanovit již v průběhu sepsání kupní smlouvy. Následně podle povahy zboží dochází i k projednávání, zdali bude nutná multimodální či kombinovaná (respektive kontejnerová) přeprava. Pokud není uveden přesně

požadovaný způsob přepravy v kupní smlouvě, je přepravce povinen nechat přepravu zajistit takovým způsobem, který je k povaze zboží běžný či obvyklý, s přihlédnutím na legislativu a zvyklosti konkrétního státu.

V případě, že se strany rozhodnou ke smluvnímu sjednání přepravy, je podle Nováka et al. (2011) nezbytné přistupovat k velice přesnému rozlišení dvou rozdílných činností – provedení přepravy anebo její obstarání. Pokud se jedna ze smluvních stran zaváže k provedení přepravních činností vzniká tak smlouva o přepravě věci. Pokud se jedna ze stran zaváže k obstarání přepravy, přichází na řadu smlouva zasílatelská.

1.2.2 Zasílatelská smlouva

Podle Nového občanského zákoníku (2012) má zasílatelská smlouva charakter smlouvy zprostředkovatelské, jelikož jejím vznikem se zasílatel zavazuje ke zprostředkování samotné přepravy zboží a dalších nutných doprovodných služeb, a to svým vlastním jménem, ale na účet příkazce. Příkazce se pak následně zavazuje k zaplacení domluvené odměny zasílateli. Pokud není zasílatelská smlouva písemné podoby, pak ji nahrazuje zasílatelský příkaz a stává se právně závazný, podle kterého pak zasílatel provede přepravní služby.

Novák et al. (2018) uvádí, že zasílatel je následně povinen jednat s vynaložením *potřebné péče*, se kterou bude provádět přepravní úkony k jimž je zavázán, odpovídajícím požadavkům příkazce. Není povinen obstarat pojištění zásilky, pokud mu tak přímo není uloženo ze zasílatelské smlouvy.

Zasílatel je povinen informovat svého zákazníka v případě, hrozí-li zásilce škoda nebo jej informovat ihned co zjistí, že ke škodě na zásilce došlo. Pokud takto neučiní, odpovídá pak zasílatel za vzniklou škodu, jelikož nesplnil svou povinnost. Pokud dojde ke škodě na zásilce a z této škody bude shledán odpovědným zasílatel, je ze zákona zavázán k uhrazení celkové výše škody, ale případně i k úhradě ušlého zisku spojeného se škodou na zásilce. Prokázání přesné výše škody a možnou souvislost jejího vzniku s pochybením ze strany zasílatele je povinností přepravce.

V dřívějších úpravách zasílatelství platilo, že pokud je k obstarání přepravy pověřen další zasílatel, nic se nemění na jeho odpovědnosti za obstarání přepravy. Další zasílatel má pouze odpovědnost takzvaně subsidiární. Z charakteristiky zasílatelské smlouvy však vyplývá, že zasílatel odpovídá pouze za obstarání přepravy, za její následné provedení odpovídá již dopravce k tomu určený. V současnosti ale Nový občanský zákoník (2012) tuto situaci neobsahuje a zapojení jiného zasílatele bez žádných úprav umožňuje. Odpovědnost

zasílatele za jiného zasílatele tak bude záviset na příkazci, který povolil využití dalšího zasílatele anebo sám zasílatel pověřil zasílatele jiného.

Jestliže zasílatel uzavírá přepravní smlouvu svým vlastním jménem, je povinen hradit veškeré přepravné sám, jelikož je uveden jako odesílatel v nákladním listu on sám. Tyto náklady pak následně budou fakturovány příkazci. Výši přepravného je povinen přesně prokázat a řádně doložit.

Novák et al. (2011) uvádí, že pokud v případě do momentu uskutečnění přepravy není zakázáno příkazcem, nebo to neodporuje obsahu zasílatelské smlouvy, může zasílatel přepravu provést sám. Přichází tak právo vlastního samo vstupu zasílatele, při kterém však zasílatel odpovídá za přepravu jako již dopravce. Pokud zásilku sám přejímá a využívá svého skladovacího prostoru a samotnou přepravu již dále neprovádí, odpovídá za ni pouze jako skladovatel (podle ustanovení smlouvy o skladování).

1.2.3 Zasílatelský příkaz

Dle Nového občanského zákoníku (2012) je zasílatelský příkaz dokument, který by měl obsahovat přesné informace a kompletní údaje o požadavcích k provedení přepravy. Úplné vyplnění všech údajů usnadní práci všem stranám účastnícím se přepravního vztahu.

Pokud není v zasílatelském případě vyhotovena zasílatelská smlouva, může zasílatel podle webové stránky Právní rádce (2012) požádat o vyhotovení zasílatelského příkazu. Pak právě existenci zasílatelské smlouvy dokazuje zasílatelský příkaz, který však nemá povahu cenného papíru. Vyhotovení je platné a jednotlivé strany by se neměly řídit jinak než podle těchto písemných instrukcí. Pokud zasílatelská smlouva byla vyhotovena písemně, není nutnost pro existenci zasílatelského příkazu.

Zasílatelský příkaz by měl podle webové stránky Právní rádce (2012) obsahovat:

- Informace o příkazci,
- Informace o zasílateli,
- Přesné specifikace o povaze zásilky,
- Čas a místo nakládky a vykládky,
- Celní specifikace a normality,
- Informace o skladování a další specifikace manipulací se zásilkou,
- Poznámky,
- Další požadavky jako dodací doložka, pojištění atd.

Je možné, aby jednotlivé strany do zasílatelského příkazu přidali další užitečné údaje.

1.2.4 Objednávka přepravy

Existenci smlouvy o přepravě věci je podle Nového občanského zákoníku (2012) také možno dokázat vystavením objednávky přepravy, která může nahradit zasílatelský příkaz. Může mít papírovou nebo elektronickou podobu.

Na internetových stránkách webu Dopravnismlouvy.cz (2012-2019) je uvedeno následující: „*Objednávka přepravy může mít rovněž zcela zásadní význam z hlediska určení existence a obsahu závazkového vztahu mezi účastníky přepravní smlouvy, která nebyla uzavřena v písemné formě. Právě objednávkou zpravidla odesílatel vymezuje podmínky vznikajícího závazkového vztahu, přičemž její akceptací dochází ke vzniku smlouvy v sjednaném rozsahu.*“

Z objednávky společnosti Aleš Hlavnička, Doprava a Zasílatelství (2019) vyplývá, že by měla obsahovat následující údaje:

- Údaje o objednavateli přepravy,
- Údaje o dopravci,
- Údaje o vozidle, požadavcích na vozidlo a řidiči (registrační značka, jméno a příjmení řidiče, telefonní číslo aj.),
- Informace o nakládce,
- Informace o vykládce,
- Přesný popis zboží,
- Smluvní cenu,
- Poznámky,
- Upozornění (např. požadavek použití ochranných pomůcek),
- Předmět objednávky,
- Závazné podmínky.

Potvrzování objednávek probíhá dle Nového občanského zákoníku (2012) výhradně písemnou formou. Potvrzením dávají strany najevo souhlas a přistoupení na podmínky uvedené v objednávce.

1.2.5 Smlouva o přepravě věci

Hlavním smyslem smlouvy o přepravě věci je podle Nového občanského zákoníku (2012) závazek nebo povinnost dopravce provést přepravu (přepravit) zásilky z místa odeslání do místa určení. Dopravce tak jedná za úplatu (dopravné nebo přepravné) placenou přepravcem (odesílatelem).

Podle Nováka et al. (2018) v přepravní smlouvě vystupují:

- Dopravce,
- Odesílatel (objednavatel přepravy),
- Příkazce,
- Příjemce.

Dopravce provádí podle Nováka et al. (2018) přepravu sám, může však provedení svěřit jinému dopravci, stále však bude zodpovědný za provedení přepravy jako by ji prováděl on sám. Dopravcem může být i zasílatel, který uplatní své právo samo vstupu.

Novák et al. (2018) dále uvádí, že odesílatel je subjekt, který svěří svou zásilku do péče dopravce za účelem její následné přepravy. Dále je také odpovědný k odpovídajícímu způsobu naložení a uložení zásilky nebo k zaplacení přepravného dopravci. Vztahu se může účastnit i příkazce, který zde ale vystupuje s pověřením odesílatele. Ten má po splnění určitých podmínek práva ke sjednávání podmínek přepravní smlouvy. Příjemcem je pak subjekt, kterému je podle přepravní smlouvy zásilka přepravována. Zasílatel může být též příjemcem, ale opět musí být uveden jako účastník přepravní smlouvy, a tedy označen jako příjemce v nákladním listu.

1.2.6 Dodací doložky

Podle Šuberta (2010) jsou v mezinárodním obchodu smluvní vztahy mezi jednotlivými účastníky upravovány či doplňovány dodacími doložkami či podmínkami. Ty upravují práva a povinnosti prodávajícího a kupujícího a určují kdy a na koho přecházejí rizika spojené s přepravou, přechod nákladů (náklady spojené s dopravou), riziko ztráty či poškození zboží v průběhu přepravy a další. V případě, že účastníci chtějí uvést dodací podmínky v platnost, odvolávají se na ně v kupní smlouvě nebo ve smlouvě o přepravě věci.

Dle INCOTERMS 2010 (2010) je v současné době k dispozici 11 typů dodacích doložek.

Dodací doložky se upravují a vydávají v aktuálním znění vždy v desetiletých intervalech. V současnosti se podle Olegaria LLamazarese (2017) již pracuje na nové verzi úpravy dodacích doložek, a to na INCOTERMS 2020, které budou jistě obsahovat změny, či nové údaje. Nicméně bude dále možné se odvolávat i na znění doložek INCOTERMS 2010, stejně jako na všechny předchozí verze dodacích doložek.

Grafické znázornění všech 11 druhů dodacích doložek je obsaženo v přílohách.

1.2.7 Obsah činností a služeb zasílatele

Podle Nového občanského zákoníku (2012) je zasílatelství obecně charakterizováno jako odborná činnost, prováděná zasílatelem. Zasílatel ji provádí svým vlastním jménem ale v zájmu svého zákazníka a na jeho účet.

Podle Pernici (2001) se v praxi se můžeme též setkat s označením zasílatele jako „speditér nebo spedice“. Toto označení je v současnosti obvyklé, vychází již z minulého století, kdy bylo často používáno.

Pernica (2001, str. 367-369) dále uvádí: *„Co se týče postavení zasílatele na přepravním trhu, lze jej charakterizovat jako zprostředkovatele či prostředníka. Zprostředkovává (obstarává, zajišťuje, zařizuje) přepravní služby pro příkazce (přepravce) u dopravců a dalších subjektů přepravního trhu.“*

„Zasílatel je kvalifikovaným odborníkem, především pak znalcem přepravního trhu, na kterém se velmi dobře orientuje. Z titulu dokonalého znalce přepravního trhu bývá zasílatel i vyhledávaným odborným konzultantem přepravních problémů.“

„Uspokojení potřeb přepravce je v této oblasti podnikání jednoznačnou prioritou a všeobecným strategickým cílem.“

„V zájmu toho, aby mohl zasílatel na přepravním trhu úspěšně plnit své funkce zprostředkovatele, musí být zasílatel rovněž znalcem celého komplexu dopravních a přepravních předpisů (např. týkajících se dopravní techniky a technologie, balení a skladování zboží, přepravy nebezpečného zboží, zboží pod kontrolovanou teplotou, živých zvířat apod.) platných ve všech oborech a druzích dopravy a přepravy.“

„Z výše uvedených charakteristik je zřejmé, že nejdůležitějším zbožím, s nímž zasílatel obchoduje, jsou kvalitní (a především aktuální) informace.“

Podle Nováka et al. (2018, str. 270-273) se v praxi realizují nejčastěji právě tyto činnosti:

- *„obstarávání nebo zajišťování dopravních a přepravních operací, včetně organizace vykládky a nakládky, tzv. TUL Operations,“*
- *„Volba a optimalizace dopravní cesty s ohledem na fundované zpracování způsobů podmínek dodání zboží (zejména s ohledem na volbu pro příkazce optimální dodací parity),“*
- *„Konkrétní obstarání dopravy a přepravy, případně i eventuální provedení dopravy „vlastními silami“ provozovanými dopravními prostředky (právo vlastního samo vstupu zasílatele),“*

- „Kalkulace (předkalkulace) přepravného,“
- „Pomoc a spolupráce při uzavírání přepravních a obdobných smluv,“
- „Zajištění svozu a rozvozu zásilek, realizace nakládky, vykládky a překládky,“
- „Provozování nebo spolupřevozování sběrné služby, tzn. konsolidace (kompletace) a dekonsolidace (dekompletace) kusových zásilek, tj. sdružování a rozdělování individuálních kusových zásilek ve sběrných přepravách, včetně návazných přepravních služeb (zejména skladovacích, celních apod.),“
- „Skladování, včetně doplňkových služeb (balení nebo dílčí komerční činnosti umožňované ve smyslu ustanovení celních předpisů atd.), včetně zprostředkování či uzavírání potřebných smluv a vystavování příslušných dokumentů,“
- „Logistické činnosti, zejména v oblasti distribuce a logistických systémů,“
- „Integrované logistické služby, služby individuálních komplexních logistických řešení,“
- „Zprostředkování nebo zajištění nájmu dopravních a případně přepravních prostředků (nejčastěji kontejnerů či výměnných nástaveb),“
- „zajišťování či vlastní provádění manipulačních operací se zásilkami, volba způsobu balení (např. včetně zajišťování příslušných atestů těchto obalů), vlastní balení zboží, tzv. signování (označování) zboží (resp. obalů) – jde o popis zboží, resp. obalů se zbožím mezinárodně uznávanými, např. manipulačními značkami,“
- „operativní leasing či pronájem a poskytování různých nakládacích nebo manipulačních prostředků,“
- „zajišťování vlastního vystavování dopravních či přepravních dokladů nebo průvodních dokumentů jako např. námořních konosamentů, nákladních a náložných listů (zejména pro multimodální přepravu), konsulárních faktur, zdravotních atestů, celní dokumentace, celních průvodek, zbožových průvodek, osvědčení o původu zboží a ve zvláštních případech sem patří i spolupůsobení při zajištění povolení k vývozu určitých zbožových komodit nebo povolení vývozu do určitých teritorií apod.,“
- „vystavování zasílatelských potvrzení o převzetí zásilky (FCR), zasílatelských konosamentů a dalších dokladů a dokumentů a některých obchodních dokladů,“
- „uzavírání nebo zprostředkování přepravního pojištění včetně zajišťování vystavování pojistných certifikátů,“
- „vystavování celní dokumentace, zabezpečování předběžného a konečného celního řízení, clenění a vyřizování celních formalit,“

- „*spolupráce při vyřizování reklamací škod z přepravy včetně uplatňování nároků na náhrady škody a spolupráce na řešení pojistných událostí vůči realizátorům přepravních služeb, zejména vůči dopravcům,*“
- „*odborné poradenství, poskytování komerčních nabídek, podávání informací o dopravních zvyklostech u přepravy konkrétních zbožových komodit v určitých teritoriích, výhodnosti dodacích parit u jednotlivých obchodních kontraktů, přepravních tarifech a cenách, přejímacích sazbách, jakož i podávání informací o aktuální výši dopravného a přepravného, dopravních a přepravních předpisech apod.,*“
- „*Další individuální zasílatelské služby, které doplňují nebo navazují na výše uvedení hlavní činnosti zasílatele; některé z těchto služeb se však prolínají se službami poskytovanými dopravci.*“

Novák et al. (2018) uvádí, že výše charakterizované zasílatelské činnosti představují celý soubor služeb označovaný jako „balík služeb“, který je podle jednotlivých obchodních případů a přepravních vztahů přesně upravován a doplňován o požadované služby a činnosti ze stran konkrétních zákazníků (přepřav

1.3 Dokumenty a přepravní doklady

Další nezbytnou součástí zasílatelské činnosti jsou často využívané přepravní dokumenty a doklady, které mohou mít mnoho podob a funkcí. Bez takovýchto dokumentů a dokladů, které budou popsány níže, by se obor zasílatelství mohl jen těžko realizovat, neboť převážná většina praktického průběhu zasílatelské činnosti je zcela závislá na přepravních dokumentech a dokladech.

1.3.1 Nákladní list

Novák et al. (2018) ve své publikaci uvádí, že tento dokument je běžně využíván v praxi a jeho existence potvrzuje, že byla ustanovena a vytvořena přepravní smlouva. Pokud je však nákladní list nedostatečně vyplněný a obsahuje formální chyby či nepřesné informace, neznamená to hrozbu ohrožení platnosti přepravní smlouvy. Nákladní list je především důležitý pro mezinárodní přepravu. Pokud není patřičně vyhotoven, z pravidla není možné provádět přepravní služby v mezinárodním měřítku.

Podle webu Dopravnísmlouvy.cz (2012-2019) je obsah takovýchto dokladů tvořen několika částmi, nejčastěji: náležitosti povinné (obligatorní), náležitosti fakultativní

a dovolené. Pokud přepravní doklad neobsahuje některé z povinných údajů, může to vést k zamítnutí jeho validity.

Náležitosti nákladního listu podle webu Dopravní smlouvy.cz (2012-2019) zpravidla obsahují tyto údaje:

Povinné údaje:

- Místo a datum vystavení,
- Údaje o odesílateli,
- Údaje o dopravci,
- Místo převzetí zásilky,
- Doručovací adresa (místo vykládky),
- Údaje o příjemci,
- Informace o povaze zboží a jeho balení,
- Další specifikace zboží (váha, počet kusů, speciální značení aj.),
- Přepravní náklady (poplatky, cla, dovozní aj.),
- Další specifické pokyny.

Fakultativní údaje:

- Povolení či zakázání přeložení zboží na jiné vozidlo,
- Ustanovení výše dobírky,
- Stanovení hodnoty zásilky,
- Výše přepravného,
- Pokyny pro dopravce,
- Doklady,
- Další užitečné informace a doporučení.

Dovolené údaje zpravidla obsahují:

- Číslo objednávky,
- Číslo objednávky příjemce,
- Další dovolené údaje.

Je možné, aby jednotlivé strany do nákladního listu přidali další užitečné údaje.

1.3.2 Náložní list

Pernica (2001) ve své publikaci píše, že se obecně nákladní a náložní list v zásadě velice podobají a jsou si podobné co se týče jejich povahy. Společně mají stejnou vlastnost, dokazují existenci vzniklého přepravního vztahu, tedy uzavření přepravní smlouvy.

Následným pečlivým a přesným vyplnění těchto přepravních dokladů se stávají dalším významným důkazem, dokladem o převzetí zásilky k přepravě.

Náložní list je podle Nového občanského zákoníku (2012) vystavován dopravcem na údaje nebo řad doručitele nebo další pověřené určité osoby. Rozdíl mezi těmito doklady je v jeho právní síle. Náložní list je dokument obchodovatelný, tedy je považován za cenný papír, jelikož vlastnictví tohoto cenného papíru dokládá vlastnická práva ke zboží. Z toho vyplývá, že dodání zboží je reprezentováno vydáním náložního listu kupujícímu, který je tak oprávněn k vydání zásilky dopravcem. Vydání zásilky je však možné pouze „do rukou“ pověřené osoby, která je zpravidla vlastníkem originálu náložního listu. Po jeho předložení se potvrzuje přijetí zásilky a doručovací proces zásilky je hotový.

Novák et al. (2011) uvádí, že význam správnosti a nezměnění informací v těchto dokumentech je velice důležitý především v mezinárodní multimodální přepravě, kdy dochází k přepravě zásilky na dlouhé vzdálenosti a k jejím mnoha překládkám na různé dopravní prostředky. Ucelený dokument obsahující pravdivé a kompletní informace o zásilce je tak velice důležitý. Chyby a případné chybné změny a manipulace s těmito dokumenty může znamenat fatální důsledky na průběh přepravy.

Novák et al. (2018) tvrdí, že v praxi také bývá používán též dodací list jako forma přepravního dokladu. Jeho použití však není v určitých případech, především v mezinárodním přepravním měřítku vhodné, jelikož dodací list slouží především k jiným věcem, a tak svou podobou není zcela vhodný k použití právě jako přepravní doklad. Ve svém vyhotovení neobsahuje žádné smluvní přepravní podmínky, a proto nedokládá existenci přepravní smlouvy.

1.3.3 Nákladní list CMR

Podle Nováka et al. (2011) je v mezinárodní kamionové dopravě právě tento list považován za základní přepravní dokument. Volba užití přepravního dokladu CMR dokládá, že se strany zavazují k provedení přepravy podle podmínek mezinárodní úmluvy CMR. Tudíž nákladní list CMR dokazuje existenci přepravního vztahu uzavřením přepravní smlouvy a následné převzetí zásilky dopravcem do své péče.

Novák et al. (2018) uvádí, že CMR nákladní list je vyhotovován ve třech originálech. První vyhotovení má barvu červenou a je určeno pro odesílatele. Druhé vyhotovení barvy modré doprovází zásilky v průběhu přepravy a poslední zelené vyhotovení náleží dopravci. V určitých případech může mít další podobu barvy černé, která připadá pro zasílatele nebo celní orgány. Pokud je zásilka svou povahou a množstvím tak velká, že dochází k nakládce na

více vozidel, jsou jednotlivé strany oprávněny k požadování vyhotovení počtu nákladních listů CMR podle počtu použitých dopravních prostředků.

Podle webu Kinderkamionaci.eu (2016) jde v případě špatně vyplněných náležitostí v nákladním listu CMR odpovědnost za způsobené škody, které vzniknou dopravci kvůli nepřesnostem, za odesílatelem.

Jakmile je zásilka převzata do péče dopravce, je tento oprávněn k přezkoumání správnosti údajů v nákladním listě a informací a specifikacích o zásilce. Dále přezkoumává, v jakém stavu zásilka je. Pokud však nemá možnost či dostatečné prostředky k tomuto přezkoumání, je oprávněn k zápisu této skutečnosti do nákladního listu. V případě, že dopravce nezapiše své výhrady do nákladního listu, považuje se stav zásilky za vhodný, balení odpovídá požadovanému stavu a předpokládá se, že souhlasí počty a značení zboží s údaji obsaženými v nákladním listě.

Podle Nováka et al. (2018) má odesílatel zásilky dále povinnost před vydáním zásilky přiložit nebo dát k dispozici též veškeré doklady, které budou potřeba v případných celní řízeních, či dalších záležitostech, jako je veterinární kontrola a podobně.

1.3.4 Stručná charakteristika CMR dohody

Novák (1998, str. 102-103) ve své publikaci definuje CMR dohodu takto: „*Dohoda CMR se vztahuje na každou smlouvu o silniční přepravě zásilek za úplaty realizovanou v rámci MKD silničním vozidlem, jestliže místo převzetí zásilky a předpokládané místo jejího oddání (podle přepravní smlouvy) leží ve dvou různých státech, z nichž je alespoň jeden smluvním státem Dohody CMR.*“

„*Dohoda CMR stanovuje jednotná pravidla pro přepravněprávní vztahy v MKD. Upravuje vztahy mezi smluvními stranami – dopravcem a odesílatelem a zároveň přiznává některá práva a povinnosti příjemci, jednotně upravuje průvodní dokumentaci zboží, řeší zásady odpovědnosti dopravce a postup při uplatňování návrhů na náhradu škody.*“

„*Přepravy vy smyslu podmínek CMR mohou být realizovány s výjimkou přepravy mrtvol, stěhování svršků a poštovních přeprav, v rozsahu všech možných zbožových komodit (tj. například i nebezpečného zboží, zboží pod kontrolovanou teplotou a podobně).*“

Novák et al. (2005, str. 290) ve své publikaci uvádí: „*Je-li náložné silniční vozidlo přepravováno v některém úseku dopravní cesty po moři, po železnici, po vnitrozemské vodní cestě nebo vzduchem, vztahuje se Dohoda CMR na celou přepravu, pokud z tohoto vozidla nebyla zásilka přeložena.*“

„Podle dohody CMR odpovídá dopravce za jednání a opomenutí svých zástupců a pracovníků a všech ostatních osob, kterých použije při provádění přepravy, jako za vlastní jednání a opomenutí. To však platí pouze za předpokladu, že tito zástupci, pracovníci nebo ostatní osoby jednají v rámci svých pracovních úkolů, kterými je pověřil dopravce.“

1.3.5 Další dokumenty

Podle Pernici (2001) mohou být dalšími dokumenty, které jsou používány v přepravních vztazích například spediční potvrzení (spediční potvrzení o přijetí nebo odeslání zásilky) nebo tzv. spediční konosamenty, které však nejsou cennými papíry, jelikož nejsou vydávány dopravcem a nesplňují tak podmínku platnou pro konosamenty. Předložením zasílatelského konosamentu nelze docílit předání zásilky dopravce, neboť ten vůbec není smluvním účastníkem vzniklého vztahu, který dokládá právě tento doklad.

1.4 Informační a komunikační tok v zasílatelství

V této kapitole teoretické části práce bude blíže přiblížena podstata informací a komunikace, informačních toků v zasílatelství a spedičních databank.

1.4.1 Informace

Podle Jonáka (2004) pojmy informace, informační činnost, či práce s informacemi v současné době s rozšířením informačních společností nabývají velice důležitě na svém významu. Informaci lze podle něj chápat jako: *„údaj o reálném prostředí, o jeho stavu a procesech v něm probíhajících.“*

Jonák (2004) informace rozděluje do dvou kategorií. První z nich je pojetí neznakové informace z hlediska fyzikálního a biologického, které představují především podmínky a signály, které působí mezi jednotlivými objekty. Druhou kategorií je podle něj pojetí informace z hlediska znakového, kdy je cílem tohoto pojetí přenos určitého sdělení mezi vzájemně komunikujícími subjekty, kdy je následným efektem obohacen poznatkový fond jednoho z vystupujících subjektů nebo jej přimět k určitému konání.

Znaková informace může podle Jonáka (2004) vystupovat jako:

- *„Informace jako jakékoliv sdělení, zpráva, poznatek, text, tedy jevy, které mají výhradně znakovou podobu a jejichž cíle je komunikace, výměna informací mezi lidmi či inteligentními systémy“*,
- *„Informace jako podmnožina sdělení, která má význam pro příjemce (např. sdělení, které vedlo k vyřešení problému jeho příjemce)“*,

- „*Informace jako sdělení, jehož výsledkem může být zisk nebo užitek (uplatňuje se v ekonomické sféře)*“;
- „*Informace jako sdělení, které je pravdivé pouze z hlediska kritérií logiky nebo příslušné vědy*“ a další.

Podle Jonáka (2004) se díky informacím snižuje u jejich příjemce neznalost svého prostředí a tím tak ovlivňují jeho chování.

Černý (2011) uvádí, že pokud jedinec potřebuje zpracovávat a dále pracovat s informacemi, musí mít k dispozici určitá kritéria, která mu pomohou v následném vyhodnocení těchto informací a určení, zdali se jedná o kvalitní informace na základě jejich obsahu. Mezi tyto kritéria podle něj patří:

- Účel informací, důvod jejich vzniku a určení komu jsou určeny,
- Vlastní obsah, úroveň zpracování, zdroje a podrobnost,
- Kdo je původcem těchto informací,
- Jejich přesnost, bezchybnost a úplnost,
- Jak moc jsou informace aktuální,
- Dostupnost těchto informací,
- Srovnatelnost těchto informací v porovnání s jinými zdroji.

Pokud se podle Černého (2011) vezmou v potaz všechna tato kritéria, je možné jednoznačně určit, zdali se jedná o kvalitní informace a jejich zdroje.

Podle Cejпка (1998) informace nedisponuje žádnou hodnotou. Hodnotu ji přiřazuje člověk v následném procesu poznávání. Cejpek dále uvádí, že informace jsou spjaty s každodenní životem člověka, neboť v běžném životě je přenos informací velice důležitý. Zpracování informací probíhá neustálým porovnáním s již dříve získanými znalostmi, které člověk v průběhu svého života načerpal, jehož výsledkem je získání a osvojení znalosti nové. Tuto znalost je možné uchovávat do hmotné podoby pomocí nosiče, který umožní v případě užití dostupných prostředků následnou komunikaci. Cejpek tuto znalost uchovanou v hmotném nosiči označuje jako „potenciální informace“. Informace, které kolují v digitálním světě pomocí počítačů označuje za potenciální informace zvláštního druhu.

Souček (2009) pojmem informace označuje slovo, které určitým způsobem popisuje myšlenku, předává jí komunikovatelnou podobu s cílem jejího přenosu a sdělení pomocí komunikace.

Podle Fialy (2005) je informace podstatným prvkem při tvorbě konkurenční strategie. Čím více se společnost snaží být na trhu efektivnější, tím více pro společnost narůstá význam informací.

1.4.2 Komunikace

Podle Křivohlavého (1988) výraz komunikace pochází z latiny, kde vystupoval ve významu spolupráce nebo spolupodílení se s někým na něčem, nebo někoho jiného postavit do pozice spoluúčasti na něčem. V dnešní době je pojem komunikace chápán jako předávání či sdělování si určitých myšlenek nebo informací.

Holá (2006) uvádí, že komunikace lidem slouží též jako prostředek, díky němuž jednotliví účastníci snižují svou neznalost a nejistotu s přílivem předávaných informací. Komunikace je podle ní proces oboustranný, při kterém se pracuje s daty, informacemi a znalostmi. Prvotní data jsou pouhá fakta bez významu, využitím informací jsou dány do kontextu a souvislostí a se správným zpracováním těchto informací si jedinec osvojuje znalost.

Podle Armstronga (2007) dobře fungující komunikace umožňuje společnosti dosahovat svých cílů. Proto je nezbytné, aby byla komunikace společnosti na velmi vysoké úrovni, a to nejen u velkých společností, ale také u společností malých a středních.

1.4.3 Nástroje komunikace společnosti

Podle Michalíka (2010) rozlišujeme tři druhy nástrojů komunikace. Mezi ně patří ústní nástroje, písemné nástroje a elektronické nástroje komunikace.

1.4.4 Ústní nástroje komunikace společnosti

Mezi nejvíce využívanou formu komunikace patří podle Holé (2011) komunikace tváří v tvář, která je svou podstatou dialogu velice účinná. Dokáže okamžitě odstraňovat bariéry při nedorozumění a tím i předcházet vzniku pozdějších problémů.

Dalším nástrojem ústní komunikace jsou podle Tureckiové (2004) schůze a porady, které mají mnoho podob. Od velikosti celofiremní porady po setkání jednotlivců či rozhovorů nadřazených se svými podřízenými.

Podle Holé (2011) zde vystupují i interní školicí programy, které slouží k vytyčení cílů společnosti a projednání volby strategických a taktických rozhodnutí sloužících k dosažení těchto cílů.

1.4.5 Písemné nástroje komunikace společnosti

Podle Holé (2011) jsou takovými to nástroji například firemní tiskoviny (časopis, noviny), informace uvedené na nástěnkách či schránkách sloužících pro vhazování dotazů a návrhů na zlepšení od jednotlivých zaměstnanců.

Tureckiová (2004) uvádí, že nedílnou součástí bývají i manuály a brožury, které informují o firemním portfoliu, projektech či blížících se akcích.

1.4.6 Elektronické nástroje komunikace společnosti

V současné době podle Armstronga (2007) společnosti využívají a stále více spoléhají na využití elektronických komunikačních nástrojů, jako jsou systémy vnitřní elektronické pošty v podobě intranetu.

Nejčastějším elektronickým komunikačním nástrojem v podnikovém prostředí bývá podle Holé (2011) email, který je využíván pro odesílání a přijímání zpráv.

Zikmund (2010) uvádí, že v současnosti také nabývá pro společnosti na významu užívání platformy Skype, který nabízí bezplatnou komunikaci v rámci všech zaregistrovaných klientů. Skype umožňuje odesílání zpráv, bezplatné volání, videohovory a videokonference. Platforma je dostupná jak na počítači, tak na mobilních zařízeních jako jsou tablety či chytré telefony.

1.4.7 Informační toky v zasílatelské činnosti

Kampf (2013) uvádí: *„Kvalitní, fundovaná, a především správná a včasná informace je neodmyslitelným základem každé úspěšné a efektivní zasílatelské činnosti. Informace jsou bezesporu nejcennějším kapitálem každé zasílatelské firmy, proto i přístup a nakládání s nimi – včetně jejich ochrany – charakterizuje kvalitu a promyšlenost podnikatelské koncepce pokaždé, tedy i zasílatelské firmy. Nezastupitelnou úlohu v oblasti informatiky a komunikací dnes sehrává elektronická výměna dat (EDI), která je determinována odpovídajícím jak přístrojovým, tak i programovým vybavením co nejlépe vyhovujícím zájmu a spektru činností konkrétní zasílatelské firmy.“*

Podle Kampfa (2013) se díky stálému rozšiřování elektronického zpracování dat vytvářejí nové možnosti, díky kterým je možné zefektivnit stávající zasílatelské služby. V současnosti je ve výbavě mnohých zasílatelských firem mnoho speciálních softwarů a zasílatelských programů sloužících k plánování přeprav, evidence skladování apod.

Kampf (2013) ve své publikaci dále uvádí: *„Ve stávajícím trhu zasílatelských služeb je elektronická výměna dat základem efektivní výměny informací mezi dopravci, rejdaři, sklady, celními a pojišťovacími agenturami apod. a zasílatelem a samozřejmě přepravcem*

a zasílatelem. V současnosti již vůbec nezáleží na jejich teritoriálním umístění. Rozsah přenášených a zpracovávaných dat nejen stále roste, ale zvyšují se i nároky na jejich aktuálnost, spolehlivost, včasnost, hospodárnost, ale i např. na jejich okamžitou dostupnost apod.“

Hlavními důvody pro kvalitní a aktuální zpracování zasílatelských dat podle Kampfa (2013) jsou:

- „Rychlá informovanost všech zúčastněných subjektů – článků přepravního řetězce“,
- „Rychlý přenos a snadná kontrola správnosti přepravních dokumentů a formulářů (na základě jejich mezinárodní unifikace), zde se však může jednat i o zvláštní problematiku s tímto spojenou – např. o mezinárodní uznávání takto přenášených dokumentů za závazné, resp. O odpovědnost s tím spojenou (elektronický podpis)“,
- „Včasná informovanost přepravce (odesílatele, příjemce) o průběhu přepravy a možnost jejího dodatečného ovlivňování“,
- „Omezení, resp. Zjednodušení veškerých administrativních činností, zefektivnění průběhu všech obchodních, ale i např. správních operací, včetně podstatného zjednodušení jejich technologických náležitostí“.

Kampf (2013) dále uvádí, že efektivní nabídka zasílatelských služeb je určována právě schopnostmi dané zasílatelské společnosti zpracovávat a kvalitně využívat informace v rámci elektronické výměny dat.

1.4.8 Poptávka, nabídka, objednávka a obchodní kontrakt v zasílatelství

Kampf (2005) uvádí, že přepravní proces začíná poptávkou přepravce (příkazce) u jednoho, či více zasílatelů, kteří mu sdělí své podmínky, za kterých pro přepravce obstarají přepravu podle jeho požadavků. Zasílatel následně prověřuje náležitosti poptávky a případnou proveditelnost přepravy vzhledem ke svým možnostem. Jestliže má k poptávce své výhrady, předává ji zpět přepravci se svými připomínkami.

Dalším krokem je podle Kampfa (2005) nabídka ze strany zasílatele, který přepravce poučí a informuje o svých cenách, za kterých obstará poptávanou přepravu. Nabídka je pro zasílatele závazná. Nejdůležitějšími údaji, které by podle Kampfa (2005) nabídka měla obsahovat jsou:

- Popis zásilky,
- Hmotnost,
- Místo odeslání,
- Místo určení,

- Dodací podmínka,
- Převážní lhůta,
- Cena přepravy,
- Platnost nabídky,
- Další informace,
- Místo, datum, podpis.

Nabídka musí být jednoznačná a srozumitelná, jelikož slouží přepravci jako podklad k tvorbě objednávky v další fázi obchodního případu.

Kampf (2005) uvádí, že následujícím krokem je tvorba objednávky, popřípadě zasílatelského příkazu, která musí obsahovat všechny potřebné informace vedoucí ke správnému vyplnění požadavků příkazu (viz kapitola 1.2.4. Objednávka přepravy).

V poslední fázi dochází podle Kampfa (2005) ke zformování obchodního kontraktu, kdy jsou společně k nabídkám a objednávkám přikládány jednotlivé podmínky smluvních stran, jako např. podmínky dodací, platební, pojišťovací nebo podmínky týkající se provedení dopravy a odpovědnosti za škody na zboží v průběhu přepravy. Dále pak samotné provedení přepravy a fakturační fáze.

1.4.9 Spediční databanky

Tyto systémy slouží podle Kudláčkové (2015) jako burzy nákladů a volných silničních vozů, které nabízejí řešení přepravních potřeb. Mezi tyto spediční banky patří např. RaalTrans, kde se střetávají nabídky volných vozů a nákladů. Uživatelé mohou čekat na to, až budou kontaktováni zájemce na jejich nabídku, popřípadě mohou vyhledávat a sami kontaktovat uživatele nabízející vozidlo či náklad jejich potřebě odpovídající. Další databankou je např. TimoCom Truck&Cargo, která je svou podstatou velmi podobná databance RaalTrans. Dále je možno zmínit Transporeon, TICONTRACT, Cargopass Plus a další.

1.5 Metoda pro analýzu informačních toků společnosti

K analýze informačních toků ve vybrané společnosti bude využita metoda SWOT.

1.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je podle Petrtyla (2017) analytický nástroj, který je významný z hlediska tvorby podnikových strategií. Při jeho užití je analyzováno vnitřní a vnější prostředí společnosti a výsledkem této analýzy je přehledný soupis silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, který bývá představen v seznamu, tabulce nebo matici.

Petrtyl (2017) uvádí, že název metody pochází z angličtiny sestavením prvních písmen v anglickém znění do jednoho slova – SWOT. Jednotlivé zkratky reprezentují anglické názvy pro výstupy analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, tedy Strengths jako silné stránky, Weaknesses jako slabé stránky, Opportunities jako příležitosti a Threats jako hrozby.

Podle Štřelce (2012) je pomocí SWOT analýzy možné zjistit sílu vlastního podnikového prostředí vzhledem k síle prostředí vnějšího. Na základě výsledků dosažených analýzou jednotlivých druhů prostředí jsou připravovány jednotlivé základy strategií společnosti.

Obrázek 1 TOWS matice

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)

Zdroj: Fucik.cz

Podle Jakubíkové (2013) je možné výsledné poznatky implementovat do TOWS matice, která pomůže jednoznačně určit volbu strategie. Vzor vypracované podoby TOWS matice je vyznačen v obrázku č. 1. TOWS matice nabízí čtyři druhy strategií, které dají společnosti návod, jak využít své silné stránky a příležitosti, popřípadě minimalizovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám. Typy těchto strategií jsou:

- SO / Maxi-Maxi – využití silných stránek při současné maximalizaci příležitostí,
- WO / Mini-Maxi – odstranění slabín při současné maximalizaci příležitostí,
- ST / Maxi-Mini – využití silných stránek k eliminaci hrozeb,
- WO / Mini-Mini – minimalizace slabých stránek při současném vyhýbání se hrozbám.

Podle Jindry a Šmídové (2008) se k těmto výsledným strategiím lze dostat pomocí výpočtů při párovém porovnávání jednotlivých kritérií obsažených ve SWOT analýze.

Jednotlivá kritéria se ve dvojici porovnají a následně vynásobí přiřazenou váhou. Výsledné hodnoty pak usnadní volbu cílové strategie.

1.6 Shrnutí teoretické části

V předchozích kapitolách teoretická část práce byly autorem představeny nejčastější pojmy terminologie ze sféry přepravního trhu, přepravně-právní vztahy, právní dokumenty a obsah činností a služeb zasílatele v zasílatelské činnosti. Následně se autor věnoval představení přepravních dokladů a dokumentů doprovázejících zasílatelskou činnost.

Dále autor práce blíže definoval teoretickou podstatu informací a komunikace, informační toky v zasílatelství a jejich význam, přiblížil proces postupu provedení přepravy a význam spedičních databank.

V poslední kapitole pak byla představena metoda SWOT analýzy, kterou autor zvolil ke zpracování své analytické části této práce.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INFORMAČNÍCH TOKŮ V RÁMCI PŘEPRAVNÍHO PROCESU VE SPOLEČNOSTI

V teoretické části práce byly připraveny základy pro zpracování analyticko-praktické části práce. V analyticko-praktické části bude nejprve krátce představena společnost a specifikován druh její obchodní činnosti, následně budou analyzovány jednotlivé druhy podnikových informačních toků a představeny tak, aby bylo jasné, jakým stylem společnost funguje. V dalším kroku na základě zjištěných zkušeností a ve spolupráci s týmem expertů bude provedena SWOT analýza zaměřená na oblast informačních toků, ze které by měly vyplynout nejrizikovější faktory, ke kterým budou přiřazeny reálné situace z obchodní činnosti, při kterých došlo k tvorbě vícenákladů právě vlivem špatné informace nebo nekvalitního informačního toku. Tím budou vytvořeny veškeré nutné podklady pro poslední část práce, ve které budou navržena opatření na zlepšení u jednotlivých rizikových faktorů informačních toků společnosti.

2.1 Představení společnosti

Právní formou je dle obchodního rejstříku statut fyzické osoby samostatně výdělečně činné. Činnost společnost započala v roce 2007 zápisem do živnostenského rejstříku se sídlem v Jaroměři. Hlavním smyslem obchodní činnosti je obstarávání nákladních přeprav na zakázku od dlouholetých, ale i jednorázových zákazníků. Společnost vystupuje jako expert na přepravním trhu, umožňující svými znalostmi přesně vytvořit potřebné zasilatelské řešení vzhledem ke všem aktuálním okolnostem na přepravním trhu. Dle firemních webových stránek hlavnicka.cz (2019), se společnost zabývá obstaráváním přeprav všech druhů zásilek, od kusových až po celovozové, užitím veškerých možných druhů dopravy po celém světě. Dalšími dílčími službami je poradenská pomoc při celních řízeních a pojištění, pomoc při zpracování dokumentů nebo i právní poradenství v oblasti dopravy. Společnost má v současné době dva zaměstnance na plný úvazek a dva na úvazek částečný. Dále společnost využívá služeb svého smluvního dopravce, který je za fixní stanovenou cenu na 1 kilometr vytěžován pouze zakázkami zmiňované společnosti.

2.2 Analýza vnitřních informačních toků společnosti

Vzhledem k počtu zaměstnanců, a tedy velikosti zmiňované společnosti je volba informačních a komunikačních toků ve společnosti velmi jednoduchá. Společnost využívá jednu kancelář jako svou centrálu, kde se bez problému a tísně vejdou všichni zaměstnanci

současně. Nicméně v kanceláři pracují stále pouze dva zaměstnanci, majitel firmy a specialista dispečer.

2.2.1 Komunikace mezi zaměstnanci společnosti

Specialista dispečer a majitel firmy využívají verbální komunikaci, doplněnou o komunikační platformu Skype, která ve výsledku společnosti vyhovuje nejvíce s ohledem na nabízené funkce, uživatelsky příjemné prostředí a spolehlivost.

Další zaměstnankyně pracuje z domova, neboť je zaměstnaná pro tvorby faktur, zpracování a dokumentaci pošty, dokladů a dalších podnikových dokumentů a žádnou významnou rolí nezasahuje do obchodních případů společnosti. Proto není nutná její přítomnost v centrále společnosti. Komunikace mezi zaměstnankyní a dalšími členy týmu tak probíhá po komunikačních platformě Skype, WhatsApp a emailu. Předmětem komunikace bývají pouze informace potřebné k tvorbě faktur, či následné korekce dostupných informací a přeposílání samotných souborů jako jsou dodací listy nebo faktury mezi sebou.

Druhý zaměstnanec na částečný úvazek pracuje společně s týmem v centrále společnosti. Je to mladý student, který pravidelně střídá práci se školou. Proto i on využívá především verbální komunikaci, doplněnou o komunikační platformu Skype, protože bývá vždy přítomný se zbytkem pracovního týmu, a tak je komunikace mezi těmito články velice snadná.

2.2.2 Informační tok mezi zaměstnanci společnosti

Vzhledem k velikosti společnosti je využívána nejlepší a nejdostupnější možnost platformem pro přenos informací mezi jednotlivými zaměstnanci.

Společnost využívá služeb Microsoft Office 365 provázaných s využitím aplikace Dropbox. Jednotlivé interní dokumenty, databáze a další údaje jsou ukládány v aplikaci Excel. Tvorba objednávek a dalších dokumentů formulárních typů probíhá v aplikaci Word. Jak již bylo zmíněno, tato varianta je pro společnost ekonomicky nejvýhodnější, jelikož si informace a data mezi sebou předávají pouze čtyři lidé, a tak pro společnost není výhodné investovat do provázanějších a flexibilnějších variant systémů pro zlepšení informačních toků.

Komunikace tedy probíhá přes cloudový server, z čehož pramení jedna podstatná nevýhoda. V případě, že by podnikovou databázi potřebovalo užít více zaměstnanců najednou nastala by systémová chyba a data by byla poškozena, jelikož tato varianta není uzpůsobena pro práci více uživatelů najednou, kteří by současně zapisovali nebo měnili soubory. Nicméně vzhledem k tomu, že společnost využívá pronajaté prostory, kde zaměstnanci sedí vedle sebe,

to umožňuje snadnou komunikační dohodu, kdy se zamezí poškození dat přecházejícím rozhovorem, zda se jeden či druhý zaměstnanec v cloudu pohybuje, či nikoliv. Zaměstnankyně pracující z domova navíc vůbec nepotřebuje přístup k těmto podnikovým dokumentům na cloudu, a tak se zde žádné riziko poškození dat z její strany vůbec nenachází.

2.2.3 Uchovávání dat a informací a jejich zpracovávání

Jak již bylo zmíněno výše, společnost ke své práci s daty a informacemi využívá rozhraní Microsoft Office 365. Toto rozhraní je zcela dostačující pro práci s daty v takovém objemu pracovních výkonů, které společnost vytěžuje.

Nejdůležitější aplikací pro práci s daty a informacemi je Excel. V této aplikaci se uchovávají veškeré databáze všech dat spojených se společností a jejími činnostmi. Hlavní databáze v sobě uchovává pod názvem „Dopravy – č. roku“ tato data:

- Datum objednávky,
- Objednavatel (zákazník),
- Identifikační číslo objednávky (kódu nakládky) zákazníka,
- Datum nakládky a vykládky,
- Zvolený dopravce,
- Popis zboží,
- Cena pro zákazníka,
- Cena od dopravce,
- Další údaje např.: registrační značka, č. faktury, komentáře a podobně.

Podle této databáze se se řídí chod celé společnosti. Slouží jako podklad pro komunikaci s dopravci a zákazníky, vzhledem k obsahu informací databáze dochází i k plánování některých dalších úkonů společnosti podle dat z minulých období, jelikož některé přepravy se periodicky opakují. Jsou zde dohledávány ceny z minulých let při tvorbě cen nových, nebo například pomáhá při volbě dopravců při krizových případech. Databáze je vždy vytvořena znovu pro další nový kalendářní rok.

Práce s podnikovou databází je velice jednoduchá a efektivní. Pomocí nativních funkcí aplikace Excel je možno filtrovat v seznamu zákazníků, přeprav apod. přesné požadavky, které následně ulehčují práci celému týmu.

Rizikem při práci s podnikovou databází je lidský faktor. Při větším objemu přeprav, které jsou potřeba zapsat do databáze se dá lehce udělat chyba, jelikož dochází k přepisu ručním nebo kopírováním z konverzací, emailů nebo webových stránek. Následně i nepatrná změna může mít pro společnost velice špatné následky znamenající velkou ztrátu.

2.3 Analýza vnějších informačních toků společnosti

Společnost má velké množství zákazníků, kteří jsou různě velcí a podle jejich vnitropodnikových komunikačních platforem přibývá výsledných komunikačních variant. Společnost tedy využívá více druhů informačních toků pro komunikaci se svým vnějším okolím, prokazuje tak velkou flexibilitu a přizpůsobivost na požadavky především větších společností na přepravním trhu.

2.3.1 Základní druhy způsobů komunikace

S malými zákazníky velikosti podobné právě zmiňované společnosti bývá komunikace velice jednoduchá. Nejčastěji ke komunikaci dochází prostřednictvím emailových vláken. Email nabízí spoustu možností, je skvěle přehledný a výborně stavěný pro pracovní komunikaci. Oproti malým okénkům na chatovacích platformám zcela převyšuje svým rozhraním Skype, WhatsApp a další. Pomocí emailu tak bývají řešeny obchodní případy od začátku až do konce, aniž by si musely jednotlivé strany vyměnit, byť jen jediné slovo ústně. Takto komunikace probíhá především s dlouhodobými zákazníky, kteří se již osvědčili ve své spolehlivosti a procesy mezi společností a zákazníky se staly víceméně automatickými.

Jako další velice využívaný komunikační prostředek bývá využíván mobilní telefon k telefonickým hovorům. Často tak bývá na začátku obchodního případu v přípravné fázi, především mezi novými, jednorázovými nebo neznámými zákazníky. Při kontaktování dopravců nebo uživatelů nabízejících náklad v dopravních databázích, kterými se bude práce zabývat níže, začíná právě jednání telefonickou domluvou. Přímou verbální komunikací se mnohdy uzavírá obchod mnohem lépe, nebo se dá i předejít případným komplikacím už z pouhého jednání vystupujících stran, například tón řeči svědčící o serióznosti dané osoby, což během písemné korespondence prakticky neodhalitelné. Telefonická komunikace je také velice účinná především při kontaktování šoférů, kteří nemají čas s vypisováním emailů nebo textových zpráv. Telefonické hovory tak ve výsledku slouží především k rychlému operativnímu řízení a uzavírání dohod, kdy právě přes emailová vlákna by celá komunikace trvala o podstatnou část déle.

Posledním využívaným základním druhem způsobu komunikace mezi společností a vnějším prostředím je platforma Skype. Tuto aplikaci společnost využívá především při komunikaci se svými dlouholetými zákazníky a dopravci, neboť často vztahy bývají velice přátelské a velmi osobní. Proto je Skype vhodný a svou neformální podobou komunikačních vláken přesněji vystihuje náladu a druh komunikace s velmi známými a váženými zákazníky. Skype navíc obsahuje velké množství příjemných funkcí, které uživateli umožní efektivní

práci s komunikačními vlákny. Svou podstatou také efektivně předhání email, co do rychlosti, neboť na jednotlivé zprávy se dá reagovat okamžitě bez nutnosti dlouhého načítání nových emailů.

Zvláštním druhem pak bývá písemná poštovní korespondence. Veškerá komunikace se přesunula na online svět, kdy se poštovních služeb využívá pouze pro odesílání faktur a originálních verzí přepravních dokladů.

2.3.2 Dopravní databáze

Nedílnou součástí informačních toků v oblasti dopravy jsou dopravní databáze, bez kterých by se dopravní trh mohl jen těžko obejít. V každodenní činnosti všem jejím uživatelům usnadňují práci a jsou velikým pomocníkem při komunikaci s vnějším prostředím.

Společnost Aleš Hlavnička, Doprava a Zasílatelství využívá hned několik dopravních databází. Jsou jimi RaalTrans, Trans.EU, Timocom a Transporeon.

Nejvíce využívanou dopravní databází ve společnosti je RaalTrans. Tato databáze má velké využití právě na českém přepravním trhu. Svými funkcemi naprosto přesně splňuje potřeby všech uživatelů, kteří hledají volná vozidla, mají náklad k nahlášení anebo si chtějí vyhledat informace o dalším uživateli, se kterým se právě dohodli na provedení přepravy. Společnost tuto databázi využívá především pro komunikaci s jednorázovými novými zákazníky, kdy je buď kontaktován vlastník volného vozidla pro jeho využití pro předpokládaný náklad nebo vlastník nákladu, kterým by bylo možné vytížit volné vozidlo. Proces komunikace probíhá i obráceně, kdy samozřejmě jiný uživatel kontaktuje společnost Aleš Hlavnička, Doprava a Zasílatelství podle inzerované položky. Vyhledávač je velice efektivní, umožňuje přidat velké množství specifikací, jako například hledat náklady či vozidla ve vybraných městech, regionech či státech, dle váhy a rozměrů, dle vozidel, dle času a podobně. Při nalezení požadovaného uživatele dle toho, co právě v ten moment společnost potřebuje dochází k již dříve zmíněné telefonické komunikaci, kdy se s inzerentem domluví veškeré podrobnosti a může se v případě zájmu obou stran přistoupit k uzavření dohody. Následná další komunikace probíhá opět klasicky přes emailová vlákna.

Druhou nejdůležitější dopravní databází pro společnost je Transporeon. Tuto platformu společnost využívá na zcela odlišné věci oproti platformě RaalTrans. Jeden z největších a nejdůležitějších zákazníků společnosti, společnost Nedcon, využívá tuto platformu ke zjednodušení svých interních podnikových procesů a informačních toků. Proto společnosti Aleš Hlavnička, Doprava a Zasílatelství bylo rozhraní této platformy zpřístupněno, tak jako i mnoha jiným dopravcům a odběratelům od společnosti Nedcon do

této platformy. Zde pak dochází k výběrovým řízením na jednotlivé zakázky, kdy si společnost Nedcon vybere podle nabídnutých cen od jednotlivých uživatelů. V případě, že je společnost vybrána, získává přístup ke všem potřebným informacím o zásilce, jako například datum a čas vykládky a nakládky, přesná specifikace nákladu, přesná adresa nakládky a vykládky, cena nebo další potřebné informace dle konkrétního případu. Dále tato platforma slouží k bookování (neboli knihování, zamlouvání) časových oken pro nakládku. Společnost Nedcon denně od šesté hodiny ranní po devátou hodinu večerní neustále provádí nakládku zásilek směřujících za jejími odběrateli. Proto se stávalo, že se na relativně malém prostoru střetávalo mnoho nákladních vozů, které do prostor společnosti Nedcon jezdily bez jakéhokoli systému. Díky užívání platformy Transporeon tak vznikla možnost využívat časová okna, kdy se jednotliví dopravci zaregistrují předem do systému a jezdí na zmluvený čas. Tím se tak velice ulehčila dopravní situace v okolí firmy. Nicméně toto se stalo komplikací pro dopravce, kterým se velmi ztížilo jejich plánování. Nedcon má velké množství odběratelů, nakládá se v jeho prostorách celý den, avšak časových oken není neomezeně. Proto se stává, že k zabookování již nezbývá mnoho vhodných časových termínů a následné plánování dopravy tak bývá velice stresující a komplikované.

Další dvě platformy, konkrétně tedy Trans.EU a Timocom společnost užívá především jako doplněk k platformě RaalTrans. V praxi je běžné, že na platformě RaalTrans je těžké najít například volné auto. Proto se velice hodí využít i těchto dalších platforem, jelikož k nim má přístup mnoho zahraničních společností, například z Polska, Německa, Maďarska aj., které se na platformě RaalTrans vůbec nevyskytují. Tím je tak dopravní trh pro zmíněnou společnost lépe pokryt a již mnohokrát v kritických situacích právě díky těmto dalším platformám zachránil celou situaci. Pro společnost to znamená samozřejmě další měsíční náklady na předplatném, ale v případě kritických momentů se tím zabrání velkým ztrátám. Princip fungování těchto platforem je pak naprosto stejný jako již výše zmíněný RaalTrans.

2.4 Reálné situace tvorby více nákladů vlivem chybných informací z obchodní činnosti společnosti

Během obchodní činnosti společnosti často dochází k tvorbě vícenákladů především kvůli špatným informacím, které vznikají chybami jak vnějších subjektů, tak i chybami subjektů ze samotné společnosti Aleš Hlavnička, Doprava a Zasílatelství. Tyto vícenáklady s sebou přinášejí nejenom finanční ztráty, ale také mnoho dalších negativních jevů, jako je stres, časová tíseň, zhoršení vztahů společnosti s vnějšími subjekty a ve svém důsledku přispívají také ke zhoršení dopravní situace, neboť jedna chybná informace může při

nejhorším scénáři ovlivnit až tisíce osob a procesů probíhajících současně v dopravním sektoru.

V této části práce bude představeno několik reálných případů, kdy špatná informace vedla k těmto negativním jevům a tvorbě vícenákladů. Představené příklady budou zásadní i pro další postup práce, neboť se budou významně podílet na tvorbě struktury SWOT analýzy informačních toků společnosti, ukazující právě na reálné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

2.4.1 Nesprávně vyplněná objednávka přepravy zaměstnancem společnosti

Příkladem situace tvorby vícenákladů z obchodní činnosti bývá nesprávné vyplnění objednávky některým ze zaměstnanců společnosti.

Společnost získala zakázku na přepravu z Kostomlat nad Labem do německého Dietenhofenu. Zakázka se týkala přepravy zboží o celkových rozměrech 6,2 ložných metrů a váhy 1,5 tuny. Dle rozměrů zboží bylo třeba poptat dopravce, který by disponoval sólo vozem o délce do 6,6 metrů s kapacitou do 16 palet a větší, jelikož váha zboží nebyla velká a dopravce i společnost měli možnost přiložit případnou příkládku či využít možnost stohování a zlepšit tak cenu.

Zaměstnancem společnosti bylo poptáno několik dopravců, ze kterých byl vybrán jeden. Zaměstnanec společnosti odeslal dopravci objednávku, která však obsahovala drobnou chybu. V údajích o zboží byly chybou zaměstnance přepsány požadované rozměry vozidla z původních 6,2 ložných metrů na 3,2 ložných metrů. Dopravce při pročitání objednávky nereagoval na nejasnost a přidělil k této přepravě dopravní prostředek – dodávku, která nemohla požadovaný náklad pojmout. Cena byla následně upravena, neboť dopravce svou férovostí cenu snížil, a tak i zákazník společnosti získal nižší cenu.

Při nakládce se zjistilo, že přistavená dodávka nemůže pojmout náklad a bude muset být obstaráno vozidlo jiné. Tentýž dopravce shodou okolností disponoval volným sólo vozidlem požadovaných rozměrů, tudíž se k více nákladům připočítala přístavná a odstavná jízda obou vozidel. Dále zákazník společnosti odmítl požadavek na úpravu ceny na původní částku, a tak společnost musela uhradit rozdíl, který vznikl při objednání většího vozidla ze svých zdrojů.

Vícenáklady spojené s chybně vyplněnou objednávkou byly při fakturaci stanoveny na 5200 Kč.

2.4.2 Nedostatečná kvalifikovanost zaměstnanců společnosti – chyby v kopírování

Dalším rizikovým faktorem bývá zpracování informací z dopravní databáze Transporeon. Tato databáze není nijak propojena s podnikovými informačními systémy, a tak musí zaměstnanci společnosti ručně kopírovat informace o jednotlivých zakázkách do podnikové databáze.

Společnost získala zakázku z Pardubic do Brém. Celková vzdálenost odpovídala přibližně 760 km. Přeprava byla objednána u smluvního dopravce společnosti, který jezdí výhradně pro společnost Aleš Hlavnička, Doprava a Zasílatelství za smluvní cenu 1 € / 1 km. Při příjezdu na požadovanou adresu bylo zjištěno, že zaměstnanec společnosti zkopíroval údaje z nesprávné zakázky, která k velkému štěstí společnosti byla objednána do Hamburku, který leží přibližně pouze asi 140 km od Brém. Byl nutný následný přejezd z Hamburku do Brém, který zatížil společnost vícenáklady o celkové výši 140 €, což v přepočtu činí necelé 4000 Kč.

2.4.3 Nedůslednost ze strany zákazníka – špatná informace o době vykládky

Společnost je nejvíce ohrožena více náklady pocházejícími z chyb vnějších subjektů, jelikož jejich výskyt je nejčastější.

Společnost získala zakázku na tuzemskou přepravu celého návěsu o váze 24 tun s nákládkou v Pardubicích a místem vykládky ve Vyškově. Vzdálenost mezi těmito místy je přibližně 180 km.

Čas vykládky byl zákazníkem stanoven do 16 hodin. Společnost na tuto přepravu objednala dopravce, který stanovil plánovaný dojezd do místa vykládky na 15 hodinu. Společnost se s objednaným dopravcem domluvila i na zpáteční nákládce, která by proběhla po 17 hodině v nedalekém Brně se zbožím určeným zpět do Pardubic, již však pro jiného zákazníka.

Při příjezdu na místo vykládky bylo zjištěno, že společnost pracuje do 16 hodin, ale sklad a příjem zboží končí svou činnost ve 14 hodin. Vlivem špatného času vykládky nebylo možné složit plný návěs s 24 tunami zboží ještě v ten samý den, což znamenalo, že nemůže proběhnout ani zpáteční přeprava z Brna do Pardubic, která již byla potvrzena.

Dopravce tak společnosti vyfakturoval čekací dobu do druhého rána následujícího dne s konečnou částkou 1000 Kč a současně byla společnost nucena zrušit potvrzenou přepravu, neboť ji nemohla provést. Zrušení této přepravy vyšlo společnosti na dalších 1000 Kč. Tato pokuta vyplývala z obchodních podmínek stanovených v objednávce objednavatele přepravy.

Společnost byla touto drobnou chybou zatížena celkovými vícenáklady ve výši 2000 Kč.

2.4.4 Nedůslednost ze strany dopravce – podání záměrně nepravdivých informací

Častým případem tvorby vícenákladů bývají i chyby, případně i lži a záměrně podané nepravdivé informace ze strany dopravců.

Společnost získala zakázku na přepravu zboží z Brna do nizozemského Tilburgu. Jednalo se o celý návěs o hmotnosti 24 tun, s plánovanou vykládkou stanovenou na pátek dopoledne, jelikož mnohé firmy v Nizozemsku pracují do 12 hodin.

Při kontrole času příjezdu u řidiče vozidla bylo zjištěno, že přibližný příjezd stále vychází na domluvených 10:00 v pátek dopoledne. Společnost obdržela v 11:30 zprávu o tom, že zboží bylo v pořádku složeno, přeprava se tedy považovala za dokončenou.

Ve 12:00 však společnost obdržela telefonát z Nizozemska, kde se volající tázal na dobu příjezdu vozidla na vykládku. Při následné kontrole vyšlo najevo, že řidič vozidla nevyjel včas, aby stihl plánovaný čas vykládky a úmyslně podal nepravdivou informaci. Na místo určení přijel až v 15 hodin a náklad tak nemohl být složen.

Společnosti Aleš Hlavnička, Doprava a Zásílatelství tak byla naúčtována pokuta ve výši 200 € za nedodržení stanoveného termínu vykládky. Společnost se snažila získat ztracenou částku jejím přeúčtováním na viníka této události, nicméně dopravce znovu potvrdil svou nereserióznost nezaplacením této částky.

Společnost tak byla kvůli chybě řidiče a následnému zatajení pravdivé informace byla zatížena více náklady, v přibližné výši dané měnovým kurzem, 5100 Kč.

2.5 SWOT analýza informačních toků v rámci přepravního procesu ve společnosti

Po analýze informačních toků a reálných situací, které vedly k tvorbě vícenákladů vlivem špatných informací v obchodní činnosti společnosti, byla provedena ještě SWOT analýza. Analýza informačních toků společnosti probíhala za běžné činnosti společnosti. Výsledky SWOT analýzy, sestavené do podoby TOWS matice byly předloženy týmu expertů, který jednotlivé faktory posoudil a přiřadil jim určitou hodnotu.

Výsledkem analýzy vnitřních a vnějších informačních toků, komunikace společnosti a příkladových situací vedoucích vlivem špatných informací k tvorbě vícenákladů je níže uvedený seznam silných a slabých stránek a seznam příležitostí a hrozeb:

Silné stránky:

- Dlouholetá zkušenost a znalosti z přepravního trhu – dlouholetá praxe umožňuje společnosti předvídat možné problémy včasným odhadem pravděpodobných rizik na základě dřívějších zkušeností,
- Ekonomicky dostupné informační systémy – společnost vzhledem ke své velikosti nemusí investovat do rozsáhlých informačních systémů, které by byly velice nákladné a zcela zbytečné pro dosavadní objemy pracovních výkonů,
- Jazykové znalosti zaměstnanců – společnost dokáže uspokojit potřeby zákazníků z celého světa díky kvalitním jazykovým znalostem svých zaměstnanců, čímž se zamezuje i chybovosti při nedostatečné,
- Přehledně zpracovaná firemní databáze v Excelu – tato databáze umožňuje svým zpracováním skvěle a efektivně plánovat za pochodu a velkou mírou pomáhá udržovat přehled v aktuálních neuzavřených obchodních případech.

Příležitosti:

- Přístup na dopravních databázích – vzhledem k možnosti využít služeb dopravních databázích společnost snadno vyhledává a získává informace pro stávající či nové obchodní případy,
- Proškolení zaměstnanců v oblasti nových informačních systémů – při zaškolení zaměstnanců společnosti v oblasti užívání nových informačních systémů by byla možná implementace dalších komunikačních kanálů, které užívají stávající zákazníci společnosti což by vedlo ke snazšímu toku informací mezi jednotlivými články přepravního řetězce,
- Přizpůsobení se komunikačním kanálům – v případě využití více komunikačních platforem by společnost měla potřebnou flexibilitu a možnosti lépe komunikovat se svými zákazníky a dopravci, tím tedy možnost zajistit kvalitnější informační tok mezi všemi subjekty,
- Zavedení úplné elektronizace fakturační a dokumentační komunikace – zavedením čistě elektronické komunikace mezi zákazníky a dopravci, tedy užívání elektronické pošty pro odesílání a příjem faktur a dalších dokumentů by bylo velice ekonomické, šetřilo by to všem subjektům spoustu času (míra elektronizace je již nyní velice vysoká).

Slabé stránky:

- Nesprávně vyplněná objednávka – vícenáklady vznikají často při nesprávně vyplněné objednávce vlivem chyby zaměstnanců společnosti,
- Neautomatizované procesy při práci s informacemi – práce v podnikových databázích probíhá ručně, kdy při větších objemech dat k evidenci se vlivem selhání lidského faktoru nelze ubránit tvorbě chyb, které při jejich neodhalení znamenají v lepším případě pouze přidělanou práci navíc při odstraňování chyb, v horším případě již přináší finanční ztráty,
- Nedostatečně kvalitní informační systémy – vzhledem k finanční náročnosti společnost zvolila jednodušší verze informačních systémů,
- Nedostatečná kvalifikovanost zaměstnanců společnosti – například při nedůsledném špatném kopírování informací z platformy Transporeon a následné předávání těchto informací dalším subjektům s sebou přináší rizika, a tedy s nimi v ruku jdoucími vícenáklady.

Hrozby:

- Nedůslednost a chybovost ze strany zákazníků – zejména v případech, kdy společnost obdrží dokumenty a pokyny, které se zakládají na chybných údajích, které slouží jako podklady pro plánování a průběh přepravy, čímž přichází značné finanční ztráty všech subjektů při nápravě těchto chyb,
- Nedůslednost a chybovost ze strany dopravců – například nedůslednost šoférů, kteří řádně nekomunikují se svými dispečery, kteří poté nepodávají kvalitní informace o průběhu přepravy,
- Outsourcing služeb – velikost společnosti nedovoluje zaměstnávat na pozice účetního, IT expert apod., což ve výsledku znamená časově náročnější prodlevu pro zpracování podnikových informací (absence účetní závěrek, které by sloužily jako informační podklad do příštích let, servisní údržba PC sestav a informačních systémů z vnější),
- Příliv levné pracovní síly – levná pracovní síla z východních zemí nedisponuje tak kvalitní jazykovou základnou (angličtina, němčina, čeština apod.) a komunikace především se šoféry, kteří bývají stále častěji zaměstnáni u tuzemských dopravců dochází často k nedorozuměním a komunikačním bariérám.

Výše uvedené faktory byly následně sestaveny do podoby TOWS matice uvedené v tabulce č. 1.

Tabulka 1 TOWS matice informačních toků společnosti

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none">• Dlouholetá zkušenost a znalost přepravního trhu• Ekonomicky dostupné informační systémy• Jazykové znalosti zaměstnanců společnosti• Přehledně zpracovaná firemní databáze	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nesprávně vyplněná objednávka• Neautomatizované procesy při práci s informacemi• Nedostatečně kvalitní informační systémy• Nedostatečná kvalifikovanost zaměstnanců společnosti
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none">• Přístup na dopravní databáze• Proškolení zaměstnanců v oblasti nových informačních systémů• Přizpůsobení se komunikačním kanálům• Zavedení úplné elektronizace fakturační a komunikační komunikace	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none">• Nedůslednost a chybovost ze strany zákazníků• Nedůslednost a chybovost ze strany dopravců• Outsourcing služeb• Příliv levné pracovní síly

Zdroj: autor

2.6 Vyhodnocení SWOT analýzy

V dalším kroku byla týmem expertů a autorem jednotlivým kritériím z TOWS matice přiřazena důležitost („D“) a váha („V“). Hodnoty důležitostí tým expertů rozdělval na stupnici od 1 do 5 podle důležitosti, kterou jednotlivým kritériím expertní tým přiřazoval. Váhy pak byly přiřazovány jednotlivým kritériím autorem, a to prostřednictvím procentuálního ohodnocení, kdy se v součtu váhy jednotlivých kritérií rovnaly 1 (100 %). Následným výpočtem součinu hodnot důležitostí a vah jednotlivých kritérií a součtem těchto dílčích výsledků byly zjištěny hodnoty významnosti silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, které svým výsledkem ukazují, jakou strategii je možné doporučit. Tyto vypočtené hodnoty jsou uvedeny v tabulkách č. 2-5. Strategii, kterou autor společnosti doporučí zobrazuje TOWS matice.

Tabulka 2 Silné stránky a jejich ohodnocení

Kritérium:	Důležitost:	Váha:	Výsledek
1.	5	0,4	3,6
2.	3	0,3	
3.	3	0,2	
4.	1	0,1	

Zdroj: autor

Tabulka 3 Příležitosti a jejich ohodnocení

Kritérium:	Důležitost:	Váha:	Výsledek
1.	5	0,5	3,9
2.	3	0,3	
3.	2	0,2	
4.	1	0,1	

Zdroj: autor

Tabulka 4 Slabé stránky a jejich ohodnocení

Kritérium:	Důležitost:	Váha:	Výsledek
1.	5	0,3	4,1
2.	4	0,3	
3.	4	0,2	
4.	3	0,2	

Zdroj: autor

Tabulka 5 Hrozby a jejich ohodnocení

Kritérium:	Důležitost:	Váha:	Výsledek
1.	5	0,3	4,2
2.	5	0,3	
3.	3	0,2	
4.	3	0,2	

Zdroj: autor

Jednotlivé kvadranty TOWS matice takto získávají svá číselná ohodnocení. Z dvojice silné a slabé stránky vycházejí s větší číselnou hodnotou slabé stránky, celkem 4,1. Z dvojice příležitosti a hrozby vycházejí s větší číselnou hodnotou hrozby, celkem 4,2. Společnosti by autor práce doporučil využít strategii Mini-Mini, tedy klást důraz na minimalizaci svých

slabých stránek a v důsledku toho také minimalizaci hrozeb z vnějšího prostředí. Vzhledem k výsledkům, které vyšly z výpočtů analyzovaných kritérií, plynoucích ze SWOT analýzy vyplývá, že společnost může stavět na svých silných stránkách a je relativně flexibilní z hlediska nových příležitostí. Slabé stránky a hrozby však považuje za zásadní věc z hlediska své činnosti, jelikož s nimi přichází negativní jevy, které by společnost měla minimalizovat, respektive eliminovat. Doporučující strategie jsou uvedené v TOWS matici, obsažené v přílohách.

Expertní tým souhlasil s návrhem strategie Mini-Mini, jelikož byla označena jako nejdůležitější pro minimalizaci tvorby vícenákladů v průběhu přepravního procesu. Tyto faktory denně, často i několikrát za den přitěžují zaměstnancům společnosti v jejich práci a přinášejí s sebou značné komplikace při plánování přeprav, časovou tíseň, stres a finanční ztráty. Jejich minimalizací si dává autor práce za cíl snížit míru vícenákladů, zkvalitnit informační tok v rámci společnosti a zmírnit celkový stres vzniklý vlivem těchto negativních jevů.

2.7 Shrnutí analytické části

V této části práce se autor zabýval analýzou informačních toků v rámci přepravního procesu ve společnosti Aleš Hlavnička, Doprava a Zasílatelství.

Autor podrobil SWOT analýze vnitřní i vnější prostředí společnosti z hlediska informačních toků, představil reálné příklad tvorby vícenákladů vlivem špatných informací pocházejících jak z prostřední společnosti, tak od vnějších subjektů.

Výsledkem SWOT analýzy je přehledný seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb informačních toků společnosti. Seznam byl následně předložen před tým expertů, který přiřadil jednotlivým kritériím číselná ohodnocení, podle jejich důležitosti. V dalším kroku byly autorem přiřazeny jednotlivým kritériím procentuální váhy, které se ve svém součtu rovnaly 1 (100 %). Následným výpočtem byly zjištěny hodnoty významnosti silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které ukazují, jakou strategii je možné doporučit.

Společnosti byla autorem práce doporučena strategie Mini-Mini, tedy kladení důrazu na minimalizaci svých slabých stránek a v důsledku toho také minimalizaci hrozeb z vnějšího prostředí. Společnost přiřazuje nejvyšší důležitost eliminaci svých slabých stránek a hrozeb, neboť tyto faktory negativně ovlivňují její obchodní činnost, především pak nesprávně vyplněné objednávky přeprav zaměstnanci společnosti, nedostatečná kvalifikovanost zaměstnanců, nedostatečně kvalitní podnikový informační systém a zpracovávání špatných informací z vnějšího prostředí společnosti.

Tyto faktory jsou dle provedené SWOT analýzy pro společnost kritické, proto autor práce v poslední části práce přistupuje k návrhům opatření vedoucí k jejich zlepšení, respektive jejich eliminaci.

3 NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ INFORMAČNÍCH TOKŮ V RÁMCI PŘEPRAVNÍHO PROCESU VE SPOLEČNOSTI

V poslední části této bakalářské práce budou autorem představeny návrhy na opatření vedoucí ke zlepšení informačních toků společnosti na základě provedené SWOT analýzy, zpracované v předchozí kapitole. Následnými výpočty v TOWS matici a na základě jejich výsledků autor práce společnosti doporučuje volbu strategie Mini-Mini, která má za cíl eliminaci z analytické části identifikovaných slabých stránek a hrozeb, vážících se k informačním tokům společnosti.

3.1 Minimalizace chyb při vyplňování objednávek přepravy a dalších podnikových dokumentů

Na základě analýzy současného stavu bylo autorem zjištěno, že objednávky přeprav a další dokumenty se ve většině případů vyplňují kopírováním z platformy Transporeon či z podnikové databáze do předem připravených šablon vytvořených v aplikaci Microsoft Word. Často tak dochází ke kopírování na špatná místa vlivem nepozornosti, či k záměně údajů s údaji dřívějšími, které byly uloženy v šabloně. Nejčastěji k tomu dochází v případě údajů týkajících se času nakládky, údajů o zboží nebo u data vykládky.

Jednoduché a účinné opatření by v tomto případě přicházelo v podobě kladení většího důrazu na kontrolu těchto údajů. Po kopírování údajů a vyplnění celé objednávky by měla přijít nejméně jedna kontrola správnosti údajů. V případě, že se objednávka vyplňuje z několika zdrojů (email, Transporeon, Skype, firemní databáze), by autor práce doporučil zvýšit počet kontrol minimálně na dvě. Kontrola by měla být provedena vždy zaměstnancem, který objednávku vystaví, neprodleně po jejím vystavení.

Nastavená kvalita a péče při vyplňování objednávek by mohla být udržena následným vymáháním škod způsobených porušením zaměstnaneckých povinností. Při nesprávně vyplněné objednávce, v případě, že by jejím vlivem došlo k tvorbě vícenákladů, by společnost mohla vymáhat vzniklou škodu od k této škodě odpovědného zaměstnance. Opačně by mohlo být přistoupeno k malé finanční odměně zaměstnance při odhalení chybné informace, která by jednoznačně vedla k tvorbě více nákladů. Tento krok by byl jistě silně motivační a přinesl by s sebou značnou minimalizaci chyb při vyplňování objednávky přepravy.

Nutno však poznamenat, že některé přepravy se víceméně periodicky opakují a dopravci a zákazníci již mají tyto procesy společně se zaměstnanci společnosti

zautomatizované. V případě chyb při vyplňování objednávek u opakujících se přeprav bývá chyba opravena i ze strany zákazníků a dopravců a vzniku vícenákladů se lehce zabrání.

3.2 Minimalizace chybných informací přicházejících z vnějšího prostředí

Z analýzy vyplynulo, že mnohem častějším případem bývá, že do společnosti přicházejí chybné informace z vnějšího prostředí. Tyto informace pak již od začátku přepravního procesu vedou ke značným ztrátám všech stran. Zákazník společnosti může být poškozen například pozdním dodáním zboží a následnou fakturací vícenákladů na jeho účet kvůli chybné informaci. Společnost bývá poškozena například vícenáklady, které musí hradit dopravci jakožto objednavatelé přepravy nebo při právních bojích. Dopravci bývají poškozeni především vlivem spotřeby paliva na extra najeté kilometry, při záměně míst vykládky, které jim často nikdo neproplatí, protože v této oblasti obchodu je málo „férových hráčů“.

Příjem chybných informací společností je možné minimalizovat kontrolami jejich správnosti v místě jejich původu, u zákazníků společnosti a k nim odpovědným pracovníkům. Na tuto kontrolu by mohl být rozšířen rozsah působnosti u zaměstnance specialisty dispečera, či u zaměstnance pracujícího na částečný úvazek, který by měl za úkol nad rámec svých pracovních povinností kontrolu přicházejících informací o přepravách od zákazníků. Zaměstnanec pracující na částečný úvazek se rozhodl dále nepokračovat se svým studiem, a proto by mu po jeho úspěšném završení studia mohl být nabídnut hrubý pracovní poměr na pozici druhého dispečera, rozšířeného o povinnosti a pravomoci informačního kontrolora. Tento zaměstnanec by pracovní úkol mohl odvádět mnohem lépe než specialista dispečer, neboť by od začátku svého působení na této pozici nebyl tolik zatížený řízením přeprav, právě jako specialista dispečer.

Snížením příjmu chybných informací a v důsledku toho snížením tvorby více nákladů, by se společnosti vytvořily dostatečné finanční rezervy umožňující tohoto zaměstnance odměnit formou finančních bonusů, či stálým navýšením platu.

Při stále častější práci s pravdivými informacemi by se zkvalitnil celý informační tok v rámci přepravního procesu, který by vedl ke snížení míry vícenákladů, zmírnění stresu snížením negativních událostí a tím i zlepšení vztahů s dalšími subjekty zajištěním plynulejší a efektivní spolupráce.

Další možností by bylo možné zahrnout finanční sankce do objednávky přepravy společnosti nebo do zasílatelské smlouvy, které by byly fakturovány na účet zákazníka, či dopravce, v případě vzniku více nákladů pro společnost z důvodu práce a operování s chybnou informací.

3.3 Nový informační systém

Zásadním opatřením vedoucím ke zlepšení informačního toku by, dle mínění autora, byla investice do moderního dopravního informačního systému. Tento systém by společnosti nabídl spoustu možností při práci s informacemi, například prvotním zpracováním přijatých zakázek do databáze nebo automatické tvorby objednávek. Zvýšená automatizace těchto procesů by přinesla zásadní minimalizaci chybovosti vedoucí ke snižování vícenákladů vlivem špatných informací a chyb.

Moderní informační systémy pomáhají řídit celý přepravní proces od prvopočátku až do jeho fakturační fáze. Jeho implementace do podnikového prostředí by zjednodušila pracovní procesy zpracování informací, šetřila pracovní čas zaměstnancům, kteří by se mohli soustředit na jiné úkoly a ve velkém by i pomohla k dosažení větších zisků díky možnosti soustředit své síly na další zákazníky a jejich požadavky, místo na minimalizaci chyb vzniklých vlivem špatných informací s absencí informačního systému.

Příkladem informačního systému vhodného pro implementaci do společnosti je systém SPEiS-Spedice. Dle webových stránek společnosti SPEiS (2019) tento systém umožňuje zpracování jednotlivých spedičních procesů, práci s informacemi a daty více uživatelů najednou, které se průběžně mění dle zadaných dat. V současné době společnost používá pouze systém Dropbox, který neumožňuje současnou práci několika uživatelů najednou. Implementace takového systému by zjednodušila proces zpracování informací, šetřila pracovní čas a umožnila využití potenciálu společnosti.

Nákladově by byla společnost ročně zatížena minimálně v rozmezí 16 150 Kč – 23 800 Kč. Tyto hodnoty vycházejí z ceníku dostupného na webových stránkách společnosti SPEiS (2019). Pro společnost Aleš Hlavnička, Doprava a Zasílatelství by odpovídala verze SPEiS-Spedice Unlimited, jelikož není omezena na rozsah zakázek za jeden rok. Společnost v současnosti dosahuje více než 3000 zakázek ročně, tudíž by nemohla implementovat verzi SPEiS-Spedice Professional, která je určena pro spedice s rozsahem zakázek do 3000 za jeden rok. Cena první licence je stanovena na 8 500 Kč a každá další odpovídá ceně 7 650 Kč. Společnost by potřebovala minimálně dvě licence ke své činnosti, pro majitele a specialistu dispečera, což by společnost nákladově zatížilo roční částkou 16 150 Kč. V případě zakoupení další licence pro zaměstnance pracujícího na částečný úvazek by byla nákladově společnost zatížena částkou 23 800 Kč.

Výskyt vícenákladů během přepravních procesů společnosti za každý jednotlivý rok není stejný, jedná se o mimořádné situace. Proto je v tomto případě možné pouze odhadovat, zdali by implementace informačního systému byla ekonomicky výhodná. Autor práce

doporučuje společnosti tuto investici podstoupit, jelikož by se také jednalo o krok k modernizaci podnikových procesů v oblasti zpracování informací, celkově by byla zmírněna pracovní náročnost na zpracování informací, systém by dovolil hladší průběh tvorby dokumentů a práci více uživatelů najednou, což by pro společnost bylo zásadní zlepšení i v případě, že by celková částka snížených vícenákladů za jeden rok byla menší než náklady na pořízení tohoto informačního systému.

3.4 Školení zaměstnanců společnosti

Snížení logistických nákladů by bylo možné docílit i školením zaměstnanců společnosti a jejich přípravou na mimořádné události, které mohou nastat. Majitel společnosti disponuje více než dvacetiletými zkušenostmi v oblasti přepravního trhu, které by mohl předávat svým zaměstnancům v podobě krátkých školení na dané téma v oblasti informací. Majitel společnosti sám při své pracovní činnosti často předchází těmto událostem na základě svých zkušeností, které mu umožní předvídat vznik těchto negativních událostí.

Školení zaměstnanců by bylo velice účinné, neboť ukázka reálných situací z minulých období doplněna o výklad majitele společnosti by byla velkým přínosem a poučením. Toto poučení by zaměstnanci využili ve své další pracovní činnosti a mohli by tak z nabytých zkušeností včas odhalit zárodky negativních událostí, pocházejících z chybných informací. Školení by tedy přineslo vyšší míru kvalifikovanosti zaměstnanců společnosti, snížení jejich chybovosti, zmírnění dopadu chybných informací pocházejících z vnějšího prostředí společnosti a tím by zajistilo hladší průběh pracovních činností, vyšší zisky, zlepšení pracovní atmosféry mezi zaměstnanci a vztahů s vnějším okolím, snížení počtu problémových událostí, a tedy zmírnění celkového stresu při jejich řešení.

3.5 Shrnutí navrhovaných opatření

V předchozích kapitolách třetí části této práce byla autorem navržena opatření, která mají za cíl zlepšit informační tok a snížit vícenáklady vlivem špatných informací a tím i snížit celkový stres, který je nedílnou součástí negativních událostí v přepravním procesu společnosti.

Prvním navrhovaným opatřením je motivace zaměstnanců k důslednější práci s informacemi a jejich zpracováním. Většina chyb pochází z nedůslednosti, či nepozornosti při kopírování dat. Při zavedení finančních postihů by zaměstnanci plnili řádněji své úkoly, čímž by společnost výrazně eliminovala tvorbu vícenákladů.

Druhým navrhovaným opatřením je zvýšení rozsahu pracovních činností zaměstnance, který by měl za úkol kontrolovat přicházející data a informace do společnosti, se kterými se

uvnitř společnosti dále pracuje a následně se předávají dalším subjektům. Zaměstnanec by za svou odvedenou činnost byl finančně odměněn dle rozhodnutí majitele firmy, který by rozhodl, zdali by odměna byla ve formě bonusů, benefitů nebo trvalým zvýšením platu. Kontrolou informací pocházející z vnějšího prostředí společnosti by se výrazně snížila míra chybovosti a negativních událostí vlivem špatných informací, snížení tvorby vícenákladů, které by vytvořily prostředky pro peněžní ohodnocení zaměstnance.

Třetím navrhovaným opatřením je implementace moderního informačního systému, který by s sebou přinesl automatizaci procesu zpracování informací a dat, snazší průběh pracovních činností, modernizaci pracovního prostředí, lepší provázanost v komunikaci a informačních tocích mezi zaměstnanci a výrazné snížení chybovosti.

Je již na posouzení majitele společnosti, zdali investice do nového informačního systému reálně přispěje ke snížení tvorby více nákladů a bude tak výhodná, vzhledem k její finanční nákladnosti. Autor práce nicméně doporučuje informační systém implementovat, jelikož jeho přínosy převažují zcela jeho poměrně značné finanční zatížení.

Posledním navrhovaným opatřením je průběžné a opakující se školení zaměstnanců společnosti v oblasti informací a prevence odhalování vzniku chybných událostí vlivem chybných informací. Majitel společnosti disponuje velikými zkušenostmi a často díky nim odhalí možnou negativní událost odhadem existence chybné informace. V případě, že by i další zaměstnanci byli proškoleni, zvýšila by se jejich kvalifikovanost, což by vedlo k další minimalizaci negativních událostí vlivem špatných informací, a tedy minimalizaci tvorbě vícenákladů.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá informačními toky v přepravním procesu společnosti Aleš Hlavnička, Doprava a Zasílatelství. Cílem práce je na základě analýzy informačních toků identifikovat kritická místa a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení informačních toků ve vybrané společnosti.

Autor práce se nejprve v teoretické části zabýval podstatou zasílatelství, která přibližuje profesi zasílatele a představením obchodní činnosti, kterou společnost Aleš Hlavnička, Doprava a Zasílatelství provozuje. V další části se pak autor věnuje teoretickému vymezení, zaměřenému na informační a komunikační toky v zasílatelství a následnou metodiku, kterou práce využila v analytické části.

V analytické části autor představil krátce společnost a popsal rozsah její obchodní činnosti a organizační strukturu. V dalším úseku se zaměřil na celkovou analýzu informačních toků a kanálů, které v rámci společnosti existují. Autor analyzoval procesy výměny informací a komunikace uvnitř společnosti mezi zaměstnanci a taktéž informační toky a kanály, které společnost využívá pro komunikaci s vnějším prostředím. Následně se autor věnoval analýze praktických příkladů z reálné obchodní činnosti společnosti, kde došlo k tvorbě více nákladů vlivem špatných informací. Tyto události pak sloužily jako podklad pro tvorbu SWOT analýzy informačních toků společnosti. Ze SWOT analýzy následnými výpočty vzešel model TOWS matice, která představila výsledné doporučené strategie. Vzhledem k výsledkům výpočtů autor doporučil společnosti zaměřit se na volbu strategie Mini-Mini, tedy na kladení důrazu na minimalizaci jejích slabých stránek a současnému vyvarování se hrozeb z vnějšího okolí.

V poslední části práce autor předložil návrhy na zlepšení opatření dle doporučené strategie Mini-Mini. Prvním opatřením by podle mínění autora měla být finanční motivace zaměstnanců vedoucí k důslednějším kontrolám vytvořených dokumentů, které by měly přinést snížení chybovosti ze strany společnosti. Druhým opatřením by bylo ustanovení odpovědného zaměstnance, kterému by byl rozšířen rozsah jeho pracovních činností nad rámec jeho běžné činnosti. Tento zaměstnanec by kontroloval informační toky směřující do společnosti a ověřoval jejich pravdivost s vnějšími subjekty, případně pomocí všech možných dalších způsobů, které by měl k dispozici. Důsledná kontrola informací z vnějšího prostředí by snížila výraznou mírou tvorbu vícenákladů, neboť k této dochází nejčastěji v důsledku chybovosti vnějších subjektů. Snížení tvorby více nákladů by vedlo k vytvoření finanční rezervy pro finanční ohodnocení tohoto zaměstnance. Třetí navržené opatření vyplývá

z implementace moderního informačního systému. Tento systém by společnosti přinesl snížení míry chybovosti, automatizaci procesů zpracování informací, lepší provázanost pracovního prostředí a snazší průběh práce. I přesto, že je systém relativně nákladný, autor doporučuje jeho implementaci, neboť jeho přínosy jsou zásadní a systém může výraznou mírou snížit tvorbu vícenákladů, a tím tak v průběhu celého roku vygenerovat finanční prostředky na každoroční obnovu licencí. Posledním návrhem je zavedení opakujících se školení na různé druhy prací a zpracování informací. V případě, že by byly zaměstnancům společnosti předány zkušenosti od majitele, byli by tito zaměstnanci mnohem lépe připraveni čelit mimořádným situacím. Zvýšení kvalifikovanosti zaměstnanců by umožnilo prevenci odhalování chyb, čímž by se opět minimalizovala tvorba vícenákladů.

Pokud by společnost dokázala implementovat všechna navrhovaná řešení, výrazně by se podle autora práce snížila částka ročních vícenákladů vytvořených vlivem špatných informací. Tvorba vícenákladů s sebou přináší časovou tíseň, stres a zhoršení pracovních vztahů. Tyto negativní vlivy by po implementaci byly minimalizovány a společnost by tak mohla zásadně navýšit využití svého potenciálu k tvorbě dalších zisků a prosperity a zajištění lepšího průběhu své obchodní činnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

- ALEŠ HLAVNIČKA, DOPRAVA A ZASÍLATELSTVÍ, 2019. *Objednávka přepravy*. Jaroměř: Aleš Hlavnička, Doprava a Zasílatelství.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BURKOŇ, Lukáš, 2009. Unifikovaná definice služby. *Systémové integrace*. Roč. XVI., č. 3, str. 32-50. ISSN 1210-9479.
- CEJPEK, Jiří, 1998. *Informace, komunikace a myšlení*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-767-4.
- ČESKO, 2012. *Zákon č. 89/ 2012 Sb., Občanský zákoník* [online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- ČERNÝ, Michal, 2011. Hodnocení informací a znalostní management. *RVP.cz* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/G/14525/hodnoceni-informaci-a-znalostni-management.html/>
- DOPRAVNISMLOUVY.cz, 2012-2019. Nákladní list. *Dopravnismlovy.cz* [online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <http://www.dopravnismlovy.cz/nakladni-list>
- FIALA, Petr, 2005. *Modelování dodavatelských řetězců*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-62-2.
- HLAVNICKA.cz, 2019. O firmě. *Hlavnicka.cz* [online]. [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <http://www.hlavnicka.cz/cs/menu/o-firme/>
- HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- HONZÍKOVÁ, Klára, 2017. SWOT ANALÝZA. *Fucik.cz* [online]. [cit. 2019-05-17]. Dostupné z: <https://www.fucik.cz/publikace/swot-analyza/>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JINDRA, Jaroslav a Šmídová, Martina, 2008. Skupinové řešení problémů – metody třídění a zužování nápadů. *RVP.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: https://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2804/parove_srovnvani.pdf
- JONÁK, Zdeněk, 2004. Co rozumíme pojmem informace? *RVP.cz* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/91/CO-ROZUMIME-POJMEM-INFORMACE.html/>
- KAMPF, Rudolf, 2013. *Zasílatelství, technologie dopravy a přepravy*. 1. vydání. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2013. [online].

- [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/813486-Zasílatelstvi-technologie-dopravy-a-prepravy-doc-ing-rudolf-kampf-ph-d-2014-ceske-budejovice.html>
- KAMPF, Rudolf a Václav, Cempírek, 2005. *Zasílatelství*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-745-8.
- KIDERKAMIONACI.eu, 2016. Úmluva CMR + Správně vyplněný CMR list. *Kinderkamionaci.eu* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://kinderkamionaci.eu/umluva-cmr-spravne-vyplnenny-cmr-list/>
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1998. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha: Svoboda, 1998. ISBN 978-80-247-2362-4.
- KUDLÁČKOVÁ, Nina, 2015. *Zasílatelství: studijní opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2015. ISBN 978-80-7395-876-3.
- LLAMAZARES, Olegario, 2017. INCOTERMS 2020: Main changes. *Global Negotiator Blog* [online]. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: https://www.globalnegotiator.com/blog_en/incoterms-2020-main-changes/
- MICHALÍK, David a Petra, VÁVROVÁ, 2010. Interní komunikace a příklady měření její kvality v praxi. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti*. [online]. [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/interni-komunikace-priklad-mereni-její-kvality-v-praxi>
- NOVÁK, Radek, 1998. *Mezinárodní kamionová doprava*. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-53-1.
- NOVÁK, Radek, Pernica, Petr, Svoboda, Vladimír, Zelený, Lubomír, 2005. *Nákladní doprava a zasílatelství*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-086-6.
- NOVÁK, Radek a kol., 2011. *Přepravní, zasílatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-735-3.
- NOVÁK, Radek a kol., 2018. *Mezinárodní silniční nákladní přeprava a zasílatelství*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-041-6.
- PERNICA, Petr, 2001. *Doprava a zasílatelství*. Praha: ASPI, 2001. ISBN 80-8639513-8.
- PETRTYL, Jan, 2017. SWOT Analýza. *Marketing Mind* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>
- PRÁVNÍ RÁDCE, 2009. Smlouvy k zajišťování přepravy a se vztahem k dopravním prostředkům: zasílatelská smlouva. *Právní rádce* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://pravniradce.ihned.cz/c1-37244260-smlouvy-k-zajistovani-prepravy-a-se-vztahem-k-dopravnim-prostredkum-zasilatelska-smlouva>
- SOUČEK, Martin, 2009. Informační věda. *UK UISK*, modul č. 3 [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.informacniveda.cz/article.do?articleId=1130>
- SPEIS.eu, 2019. Ceník systému. *SPEiS* [online]. [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.speis.eu/index.php?id=43>

- SPEIS.eu, 2019. Popis systému. *SPEiS* [online]. [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.speis.eu/index.php?id=2>
- STŘELEČ, Jiří, 2012. SWOT analýza. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
- ŠIROKÝ, Jaromír a kol., 2014. *Technologie dopravy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-852-7.
- ŠUBERT, Miroslav, 2010. *Incoterms, 2010. Pravidla ICC pro použití dodacích doložek ve vnitrostátním a mezinárodním obchodě*. Praha: ICC ČR, 2010. ISBN 978-80-903297-9-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- ÚČETNÍ-PORTÁL, 2014. Incoterms 2010. *Účetní-portál.cz* [online]. [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.ucetni-portal.cz/incoterms-2010-864-x.html>
- ZIKMUND, Martin, 2010. Je možné ve firemním prostředí využívat Skype? *Businessvize.cz* [online]. [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/hlasove-sluzby/je-mozne-ve-firemnim-prostredi-vyuzivat-skype>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	TOWS matice informačních toků společnosti	44
Tabulka 2	Silné stránky a jejich ohodnocení	45
Tabulka 3	Příležitosti a jejich ohodnocení	45
Tabulka 4	Slabé stránky a jejich ohodnocení.....	45
Tabulka 5	Hrozby a jejich ohodnocení	45

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	TOWS matice.....	31
-----------	------------------	----

SEZNAM ZKRATEK

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
CMR	Convention relative au contrat de transport international de marchandise par route Úmluva o přepravní smlouvě o mezinárodní přepravě zboží po silnici
INCOTERMS	International Commercial Terms Soubor mezinárodních pravidel pro výklad dodacích doložek
IT	Informační technologie
Kč	Korun českých
Km	Kilometr
MKD	Mezinárodní kamionová doprava
Např.	Například
Resp.	Respektive
SWOT	Analytický nástroj
TUL Operations	Transport, Umschlag, Lagerung Doprava, překládka, skladování
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvané

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Incoterms 2010

Příloha B TOWS matice

Příloha A Incoterms 2010

DESCRIPTION	COSTS			RISK			INSURANCE			All modes of transport	Sea and inland waterways	FREIGHT/RISK
	SELLER	BUYER	BUYER	SELLER	BUYER	BUYER	SELLER	BUYER	BUYER			
EXW Ex Works	SELLER											Freight Seller's premises. Risk Seller's premises.
FCA Free Carrier	SELLER											Freight Freight handler. Risk Freight handler.
CPT Carriage Paid to			SELLER								BUYER	Freight Destination. Risk First freight handler.
CIP Carriage and Insurance Paid to			SELLER								BUYER	Freight Destination. Risk First freight handler.
DAT Delivered at Terminal			SELLER								BUYER	Freight: Destination. Risk: Destination.
DAP Delivered at Place			SELLER								BUYER	Freight: Place of destination. Risk: Arriving means of transport at destination.
DDP Delivered Duty Paid			SELLER								BUYER	Freight Destination. Risk Destination.
FAS Free Alongside Ship			SELLER								BUYER	Freight Shipside in port of departure. Risk Shipside in port of departure.
FOB Free on Board			SELLER								BUYER	Freight On board ship. Risk On board ship.
CFR Cost and Freight			SELLER								BUYER	Freight Port of destination. Risk On board ship.
CIF Cost, Insurance and Freight			SELLER								BUYER	Freight Port of destination. Risk On board ship.

Zdroj: Účetní-portál.cz (2014)

Příloha B SWOT matice

SWOT	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	<p>SO strategie:</p> <p>Využití zkušeností dělá práci s dopravními databázemi a inf. systémy efektivnější.</p> <p>Doplnění o jazykové znalosti zaměstnanců nese významné pracovní výsledky, zisk a pozitivní atmosféru do pracovního prostředí.</p> <p>Využití finančně dostupných inf. systémů umožní investovat do proškolení zaměstnanců v oblasti informačních systémů nových.</p>	<p>WT strategie:</p> <p>Nedostatečně kvalitní informační systémy by bylo možné nahradit modernějšími softwary, případné proškolení zaměstnanců za cílem efektivnějšího užívání současných nebo zcela nových informačních systémů.</p> <p>Velice cenné zkušenosti majitele firmy by mohly být předávány zaměstnancům v podobě drobných firemních školení na dané téma, zvyšující jejich kvalifikovanost a pracovní efektivitu.</p>
Hrozby	<p>ST strategie:</p> <p>Vysoká zkušenost v oblasti přepravního trhu často umožňuje předcházet chybám ze stran zákazníků a dopravců.</p> <p>Jazykové vybavení by mohlo být rozšířeno i o další jazyky, které by mohly umožnit hladší komunikaci s šoféry pocházející z východních zemí.</p>	<p>WT strategie:</p> <p>Eliminací rizikových chyb při vyplňování objednávek by znamenalo zásadní zlepšení přepravních procesů a ve velkém měřítku odstranilo vícenáklady. Důraz by měl být kladem na důslednost zaměstnanců, kteří by po školeních důkladněji ověřovali pravdivost informací od vnějších subjektů.</p> <p>Další možností by bylo poučení vnějších subjektů o těchto pochybeních s cílem na zajištění proškolení jejich zaměstnanců.</p> <p>Investice do nových inf. systémů by přinesla automatizaci procesů zpracování informací a tím i kvalitnější a méně chybový informační tok.</p>

Zdroj: Autor