

U N I V E R Z I T A P A R D U B I C E  
DOPRAVNÍ FAKULTA JANA PERNERA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Bc. Jakub Erber

U n i v e r z i t a P a r d u b i c e

Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza a návrh opatření na zvýšení kvality a efektivnosti vybraných služeb  
DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

Bc. Jakub Erber

Diplomová práce

2009

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky  
Akademický rok: 2008/2009

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub ERBER**

Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**

Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Analýza a návrh opatření na zvýšení kvality a efektivnosti vybraných služeb DHL Express (Czech Republic) s.r.o.**

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


Úvod

1. Charakteristika významu a kvality zasílatelských služeb
2. Analýza současného stavu kvality a efektivnosti zasílatelských služeb DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
3. Návrh možných opatření na zvýšení efektivnosti a kvality zasílatelských služeb ve firmě DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
4. Vyhodnocení přínosů navržených opatření

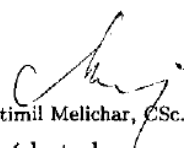
Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucího práce**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindřich Ježek, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky  
Datum zadání diplomové práce: **28. listopadu 2008**  
Termín odevzdání diplomové práce: **25. května 2009**

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

*Prohlašuji:*

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

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

*Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.*

*V Pardubicích dne 25.5. 2009*

*Jakub Erber*

### *Poděkování*

*Dovoluji si poděkovat všem, kteří mi pomohli při tvorbě této diplomové práce. Zejména vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jindřichu Ježkovi, Ph.D za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky. Děkuji rovněž svým rodičům za podporu během studia a za vstřícnost zaměstnanců DHL Express (Czech Republic) s.r.o. na pracovišti v Říčanech.*

## ANOTACE

Tato práce se zabývá tématem „Analýza a návrh opatření na zvýšení kvality a efektivnosti vybraných služeb DHL Express (Czech Republic) s.r.o.“. V první části práce se zabývám charakteristikou zasílatelství, činnostmi zasílatele, požadavky na kvalitu zasílatelských služeb, normami ISO a legislativou. Ve druhé kapitole analyzuji činnosti a charakterizují služby společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. Obsahem třetí kapitoly je návrh nového uspořádání oddělení společnosti, návrh na rozšíření hodnocení dopravců o další kritéria a návrh týkající se sledování stavu zásilek pomocí služby SMS. V poslední kapitole návrhy vyhodnocuji.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Zasílatelství, služby, kvalita, návrhy.

## TITLE

Analysis and design of measures to improve the quality and effectiveness of selected services DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

## ANNOTATION

This thesis deals with the theme „Analysis and design of measures to improve the quality and effectiveness of selected services, DHL Express (Czech Republic) s.r.o.“. In the first part of the work I deal with characteristic of forwarding, the activities of forwarders, the quality forwarding services, ISO standards and legislation. In the second chapter I analyze the activities and services DHL Express (Czech Republic) s.r.o. The third chapter is a proposal for a new organization department, a proposal to extend the evaluation of carriers of other criteria and a proposal concerning the monitoring of shipments using SMS. In the last chapter I evaluate proposals.

## KEYWORDS

Forwarding, services, quality, proposals.

# OBSAH

Úvod .....	9
<b>1 Charakteristika významu a kvality zasílatelských služeb .....</b>	<b>11</b>
1.1 Zasílatel a obsah jeho činností .....	11
1.1.1 Zasílatel jako zprostředkovatel .....	11
1.1.2 Zasílatel jako dopravce .....	12
1.1.3 Zasílatel jako poskytovatel dalších služeb .....	12
1.2 Zasílatelská smlouva .....	12
1.2.1 Charakteristické znaky zasílatelské smlouvy .....	13
1.2.2 Forma zasílatelské smlouvy .....	13
1.3 Základní postupy a technologie práce v zasílatelské firmě .....	14
1.3.1 Zahajovací fáze .....	16
1.3.2 Realizační fáze .....	17
1.3.3 Fakturační fáze .....	17
1.4 Základní právní úprava zasílatelství .....	18
1.4.1 Právní předpisy upravující podmínky v závazkových vztazích .....	18
1.4.2 Právní předpisy upravující podmínky pro přístup na trh .....	18
1.4.3 Všeobecné zasílatelské podmínky .....	19
1.4.4 FIATA – Mezinárodní asociace speditérských svazů .....	19
1.5 INCOTERMS 2000 – dodací doložky .....	20
1.6 Faktory ovlivňující kvalitu zasílatelských služeb .....	21
1.6.1 Charakteristika služeb .....	21
1.6.2 Vlastnosti služeb .....	21
1.6.3 Procesní organizace a plánování realizace produktu .....	22
1.6.4 Kvalita služeb zasílatele podle mezinárodních norem .....	24
1.6.5 Požadavky na systém jakostí .....	25
1.6.6 Faktory ovlivňující kvalitu zasílatelských služeb z pohledu zákazníka .....	25
1.6.7 Faktory ovlivňující kvalitu zasílatelských služeb z hlediska dopravce .....	27
1.6.8 Faktory ovlivňující kvalitu zasílatelských služeb z pohledu společenského .....	28
<b>2 Analýza současného stavu kvality a efektivnosti zasílatelských služeb DHL Express (Czech Republic) s.r.o. ....</b>	<b>29</b>
2.1 Historický vývoj společnosti DHL .....	29
2.2 Profil společnosti .....	29
2.2.1 Stručný přehled v číslech .....	31
2.3 Systém managementu jakosti .....	31
2.3.1 ISO a jeho procesní přístup .....	32
2.3.2 ISO Interní audity .....	32
2.4 Kvalita služeb DHL Express (Czech Republic) s.r.o. z pohledu společenského, enviromentální politika .....	33
2.5 Přehled poskytovaných služeb .....	34
2.5.1 Služby poskytované divizí Express .....	34
2.5.2 Služby poskytované divizí Freight .....	35
2.5.3 Základní informace o divizi Freight .....	37
2.5.4 Doplnkové produkty a služby .....	39
2.6 Analýza činnosti oddělení EUROLINE International .....	40
2.6.1 Spolupráce EUROLINE se zákaznickým oddělením .....	41
2.6.2 Obsluhované destinace .....	42
<b>3 Návrh možných opatření na zvýšení efektivnosti a kvality zasílatelských služeb ve firmě DHL Express (Czech Republic) s.r.o. ....</b>	<b>44</b>
3.1 Návrh organizační změny uspořádání oddělení divize Freight .....	44
3.1.1 Původní uspořádání oddělení divize Freight .....	44
3.1.2 Současné uspořádání oddělení divize Freight .....	46
3.1.3 Návrh nového uspořádání divize Freight .....	48
3.2 Hodnocení kvality dopravců DHL Freight .....	51
3.2.1 Současná forma hodnocení dopravců DHL Freight .....	51
3.2.2 Navržená forma hodnocení dopravců divize DHL Freight .....	53
3.3 Sledování zásilek .....	54

3.3.1	Sledování zásilek sběrné služby EUROCONNECT .....	54
3.3.2	Sledování zásilek služby EURONET.....	55
3.3.3	Návrh využití služby sledování zásilek pomocí SMS pro oddělení Euroline .....	56
<b>4</b>	<b>Vyhodnocení přínosů navržených opatření.....</b>	<b>58</b>
4.1	Hodnocení organizační změny a uspořádání oddělení divize Freight .....	58
4.1.1	Zjednodušené vyhodnocení variant uspořádání oddělení za oblast Praha .....	58
4.1.2	Hodnocení variant uspořádání oddělení za oblast Praha.....	59
4.2	Vyhodnocení návrhu rozšíření dokumentu hodnotící kvalitu dopravce .....	61
4.3	Vyhodnocení návrhu využití služby sledování zásilek pomocí SMS pro oddělení Euroline .....	63
	<b>Závěr .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>72</b>

## ÚVOD

Doprava je jedním z faktorů, které podmiňují fungování národního hospodářství. Zajišťuje pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli. Produkce všech výrobních odvětví by byla bezúčelná, pokud by nedošlo k přemístění na místo, kde bude užitečně spotřebována. Orientaci v dopravním systému, který ovlivňuje mnoho faktorů je složité. Proto je zapotřebí mít při organizování dopravy zboží pro nejrůznější odvětví ekonomiky k dispozici partnera, který se profesionálně vyzná v dopravě a činnostech s ní souvisejících. Tímto partnerem je bezesporu zasílatel, který zajišťuje nejvhodnější způsob přepravy v souladu s obchodní strategií podniku, je spojovacím článkem mezi dodavatelem nebo odběratelem zboží a dopravcem, dále zajišťuje komplexně všechny potřebné služby.

Dopravci, zasílatelé a jiní zprostředkovatelé jsou v dnešní době vystaveni velké konkurenci a dopadům finanční krize. Šanci na přežití mají jen ti nejlepší. Proto nesmí polevit v úsilí o zvyšování výkonnosti a efektivnosti všech činností, snižování nákladů a zkvalitňování svých služeb.

Zasílatelská společnost je subjekt, od kterého se očekává i něco navíc než jen obstarání přepravy a s tím související naložení zboží a jeho následného vyložení v místě určení. Nároky klientů jsou kladeny zejména na optimální výši nákladů za dopravu. Zasílatel pomáhá klientovi zapomenout na starosti spojené s přepravou jeho zboží a snaží se pro něho vytvořit prostor, který může věnovat své hlavní podnikatelské činnosti.

V první části práce se pokusím charakterizovat zasílatelství a teoretické poznatky, obsah jeho činností, postupy a technologii práce zasílatele, zasílatelskou smlouvou, faktory ovlivňující kvalitu zasílatelských služeb.

Ve druhé části popíši profilem společnosti, subjekty podnikající pod značkou DHL v ČR a jejich podíl na tržbách. Podrobněji analyzuji služby DHL Express (Czech Republic) s.r.o. a činnosti jejich oddělení. Dále se budu zabývat systémem managementu kvality, který je vytvořený a implementovaný podle požadavků normy ISO 9001 a zahrnuje všechny oblasti činností. Dále popíši systém environmentálního managementu budovaný na základě požadavků normy ČSN EN ISO 14001:2004.

Ve třetí kapitole navrhu opatření přispívající ke kvalitě poskytovaných služeb a opatření k dosažení lepších hospodářských výsledků. Jeden z návrhů se bude týkat organizační změny uspořádání oddělení divize DHL Freight pro oblast Praha. Ve druhém návrhu se zaměřím na hodnocení kvality dopravců využívaných touto divizí. Mojí snaha bude

spočívat ve vylepšení dosavadního záznamů o jakosti dopravce. Pokusím se rozšířit službu sledování stavu zásilek pomocí SMS zpráv pro více oddělení.

V poslední části budu vyhodnocovat přínosy navržených opatření pomocí výpočtů produktivity práce, srovnání a odhadu budoucího vývoje ukazatelů a dalších metod hodnocení.

Cílem této diplomové práce je analýza kvality a efektivnosti zasílatelských služeb se zaměřením na oddělení silničních přeprav divize DHL Freight a návrh opatření na jejich zlepšení.

## 1 Charakteristika významu a kvality zasílatelských služeb

Orientace v složitém dopravním systému, ve kterém působí jednotlivé subjekty, nabízející přemístění zboží v podmínkách vzájemné konkurence ovlivněné státní dopravní politikou je mnohdy složitá. Tento stav je dále komplikován povahou zásilek, požadavky na včasné a přesné dodání v důsledku koordinace a integrace výrobních činností, požadavky na doprovodné služby a jiné specifické potřeby přepravce nejen během přepravy.

V důsledku těchto skutečností je zapotřebí mít při organizování dopravy zboží pro nejrůznější odvětví ekonomiky k dispozici partnera, který se profesionálně vyzná v dopravě a činnostech s ní souvisejících. Mezi tyto partnery patří operátoři dopravy (dopravci a zasílatelé).

Dopravce nabízí pouze přepravní službu pro vlastní přesun zboží, popřípadě některou návaznou službu navíc, zasílatel (speditér) zajišťuje nejvhodnější způsob přepravy v souladu s obchodní strategií podniku, je spojovacím článkem mezi dodavatelem nebo odběratelem zboží a dopravcem, dále zajišťuje komplexně všechny potřebné služby jako např. skladování, balení, manipulaci, celní odbavení, pojištění apod. Na základě těchto komplexních činností je zasílatel označován jako „architekt“ dopravy.

Jak již vyplývá z názvu této kapitoly, budu věnovat pozornost především charakteristice zasílatelství a jeho významu v dopravě.

### 1.1 Zasílatel a obsah jeho činností

Zasílatel je právnická nebo fyzická osoba zavazující se, že vlastním jménem a na účet svého příkazce, kterým je zpravidla odesílatel nebo příjemce, obstará přepravu zboží. V souvislosti s touto činností spolupracuje s dalšími subjekty přepravního řetězce (s dopravci, celními agenty, jinými zasílateli atd.).

Zasílatel je zásadně zprostředkovatelem, tedy organizátorem dopravy. V praxi se však vyskytují ještě jiné významné činnosti, tj. zasílatel sám dopravu i provádí a poskytuje rovněž i další služby.<sup>1</sup>

#### 1.1.1 Zasílatel jako zprostředkovatel

Zprostředkování různých činností související s dopravou je klasickou formou práce zasílatele. Mezi tyto činnosti patří zejména:

- přepravní služby,
- skladovací služby,
- celně-deklarační služby,

---

<sup>1</sup> KAMPF, Rudolf; CEMPÍREK, Václav; KAMPF, Rudolf. Zasílatelství. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, str. 7

- pojišťovací služby,
- a další služby.

### **1.1.2 Zasílatel jako dopravce**

K tomuto dochází v případě, kdy zasílatel místo obstarání přepravy realizuje právo „samovstupu“. Provede přepravu nebo její část vlastním nebo pronajatým dopravním prostředkem (vystupuje a odpovídá jako dopravce).

### **1.1.3 Zasílatel jako poskytovatel dalších služeb**

Zasílatel poskytuje i služby, které s přepravou souvisejí jen nepřímo nebo s ní nesouvisejí vůbec. Mezi tyto služby patří:

- celní odbavení zboží,
- balení zboží,
- kvalitativní kontroly,
- služby pro zajištění veletrhů a výstav včetně veletržní logistiky,
- odborné poradenství atd.

## **1.2 Zasílatelská smlouva**

Při sjednávání přepravních operací se odlišují dvě rozdílné činnosti a to obstarání a provedení přepravy. Pokud se jedna ze smluvních stran zaváže k provedení (uskutečnění či realizaci) přepravy, jde o smlouvu o přepravě věci (smlouva přepravní). V případě, že jedna ze smluvních stran se zaváže k obstarání (zajištění či zprostředkování) přepravy, pak jde o smlouvu zasílatelskou.

Smlouvou zasílatelskou se zavazuje zasílatel příkazci, že mu vlastním jménem na jeho účet obstará přepravu věcí z určitého místa do určitého jiného místa, a příkazce se zavazuje zaplatit zasílateli úplatu (§ 601, odst. 1 Obchodního zákoníku).

Zasílatelská smlouva je obchodním zákoníkem zařazena mezi tzv. absolutní obchody (§ 261, odst. 3), tj. závazkové vztahy, pro které platí třetí část Obchodního zákoníku bez ohledu na povahu účastníků těchto vztahů. To znamená, že se zasílatelská smlouva řídí Obchodním zákoníkem vždy, je-li použitelné české právo bez ohledu na to, s kým a za jakých okolností zasílatel uzavřel zasílatelskou smlouvu.

Zasílatel je oprávněn žádat, aby mu byl dán písemně příkaz k obstarání přepravy (zasílatelský příkaz), jestliže smlouva nemá písemnou formu (§ 601, odst. 2 Obchodního zákoníku).

### **1.2.1 Charakteristické znaky zasílatelské smlouvy**

Zasílatel je povinen s odbornou péčí obstarat přepravu podle smlouvy a podle pokynů příkazce. Další povinností je sjednávat podmínky a způsob přepravy tak, aby co nejlépe odpovídaly zájmům příkazce tak jak vyplývají ze smlouvy a z pokynů příkazce. Upozorňuje příkazce na zjevnou nesprávnost jeho pokynů, popřípadě si vyžádat doplnění neúplných pokynů. V případě nebezpečí z prodlení je povinností postupovat i bez pokynů tak, aby byly co nejvíce chráněny zájmy příkazce.

Není-li v rozporu se smlouvou nebo se zákazem příkazce, může zasílatel provést přepravu sám.

Pojištění zásilky je zasílatel povinen jen, jestliže je to smlouveno.

Příkazce je povinen poskytnout zasílateli správné údaje o zásilce, jejím obsahu a povaze, jiných skutečnostech nutných k uzavření smlouvy o přepravě a odpovídá za škodu, která zasílateli vznikne porušením této povinnosti. Zasílatel naopak odpovídá za škodu, která příkazci vznikne proto, že mu neoznámil, že na zásilce vznikla škoda nebo že vznik škody na zásilce hrozí.

Zasílateli přísluší smluvní úplata. Navíc má zasílatel nárok na náhradu nutných a užitečných nákladů, které zasílatel vynaložil za účelem řádného splnění svých závazků (přepravné, skladné atd.) a na úhradu nákladů, které účelně vynaložil při plnění svých závazků (náklady zasílatele, např. úhrada poplatků za telefonní a faxové služby). Příkazce je povinen poskytnout zasílateli zálohu a to dříve než zasílatel začne s plněním závazku. Jinak je povinen zaplatit zasílateli úplatu a náklady bez zbytečného odkladu poté, kdy byl závazek splněn.

K zajištění svých nároků má zasílatel vůči příkazci zástavní právo k zásilce, pokud má zásilku u sebe nebo pokud má právo se zásilkou nakládat.

Zánik smlouvy může nastat v důsledku uskutečnění přepravy, obstarání přepravy, prodejem zásilky, dohodou smluvních stran, odstoupením od smlouvy apod.

### **1.2.2 Forma zasílatelské smlouvy**

Pro vznik zasílatelské smlouvy nevyžaduje obchodní zákoník určitou formu. Jde o smlouvu neformální, která je platně uzavřena, jakmile se zasílatel a příkazce dohodnou na jejím obsahu (osobně, e-mailem, telefonicky, faxem). V zájmu zajištění průkaznosti je samozřejmě nejvhodnější písemná forma.

V praxi dochází nejčastěji k uzavření zasílatelské smlouvy přijetím zasílatelského příkazu (objednávky přepravy). Ten má stále častěji podobu formuláře.

### **1.3 Základní postupy a technologie práce v zasílatelské firmě**

#### **Poptávka**

Individuální poptávka – poptávka jednoho kupujícího po konkrétní službě (výrobku).

Žádost příkazce (kupujícího nebo prodávajícího) o sdělení podmínek, za kterých je zasílatel schopen obstarat přepravu jeho zboží, je individuální poptávka. Příkazce poptává u zasílatele (zasílatelů) s cílem získání informací o ceně za přepravu, způsobu, druhu dopravního prostředku, době trvání přepravy apod.

Poptávka by měla být formulována jako nezávazný dotaz, aby nevznikly pochybnosti a nedošlo k záměně s objednávkou, která je považována za právní úkon (uzavření zasílatelské smlouvy). Zároveň by měla obsahovat všechny potřebné informace o přepravovaném zboží, podmínkách příkazce pokud nějaké vyžaduje, které by mohly zásadně ovlivňovat vypracování nabídky.

Poptávka má různou podobu. Liší se především potenciálem poptávajících subjektů, počtem přeprav, pravidelností přeprav, povahou zásilek, destinacemi apod. Příkazci někdy využívají poptávky k průzkumu trhu zasílatelských služeb aniž by měli zájem o realizaci přepravy.

Po přijetí poptávky zasílatel prověří proveditelnost obstarání přepravy zejména s ohledem na povahu zboží, vyjasní s poptávajícím případné nesrovnalosti.

Potřebuje-li zákazník naformulovat poptávku a nemá představu o její podobě je vhodné pro tyto případy, aby zasílatel měl k dispozici formulář, který bude pro tyto případy nápomocen a usnadní tak celý proces.

Obecně platí, že na každou poptávku je nutno reagovat. Pokud není obdržena poptávka pro zasílatele proveditelná, vrátí ji poptávajícímu s návrhem podmínek, za kterých je realizaci možné uskutečnit. Dojde-li zasílatel k závěru, že poptávka je proveditelná, přistupuje k vypracování nabídky.

#### **Nabídka**

Vypracování nabídky je velmi důležitým prvkem v marketingové činnosti zasílatele. Je nezbytné věnovat její přípravě a vlastnímu zpracování (obsahovému i formálnímu) maximální pozornost a profesionalitu, protože se velmi často jedná o první „vizitku“ společnosti.

Nabídka je druhem závazku, ve které zasílatel informuje poptávajícího zákazníka (příkazce) především o cenách a podmínkách, za nichž je schopen přepravu zboží v poptávce realizovat. Nabídka musí být komplexní, přehledná a pochopitelná, tak aby zákazník získal

potřebné informace, které potřebuje k vypracování případné objednávky. Měla by obsahovat tyto body:

- základní popis zásilky (popř. popis požadovaného druhu dopravního prostředku),
- hmotnost,
- místo odeslání,
- místo určení,
- cena (rozpis nákladů jednotlivých úseků přepravy),
- dodací podmínka,
- přepravní lhůta (tranzit time),
- platnost nabídky,
- další informace (nabídka pojištění, celně-deklaračních služeb, platební podmínky atd.),
- místo, datum, podpis.

Zpětná vazba a další sledování vypracované nabídky je důležitou součástí práce zasílatele a to z následujících důvodů:

- ověření, že nabídka byla zákazníkem přijata
- výsledek jeho reakce (rozhodnutí)
- doba, kdy lze očekávat objednávku (objednávky)
- popř. jaké důvody vedly k odmítnutí nabídky.

### **Objednávka**

Akceptuje-li zákazník nabídku zasílatele, následuje jako další krok vypracování objednávky (udělení zasílatelského příkazu). Zasílatel pečlivě prozkoumá obdrženou objednávku, pokud objednávce předcházela nabídka, ověří jestli nedošlo mezi dokumenty k nesrovnalostem, dále zkontroluje jestli v objednávce nechybí nezbytné doklady. Pokud jsou všechny požadavky zákazníka proveditelné, veškeré údaje jasné a srozumitelné může dojít k potvrzení objednávky (uzavření zasílatelské smlouvy) a samotné realizaci.

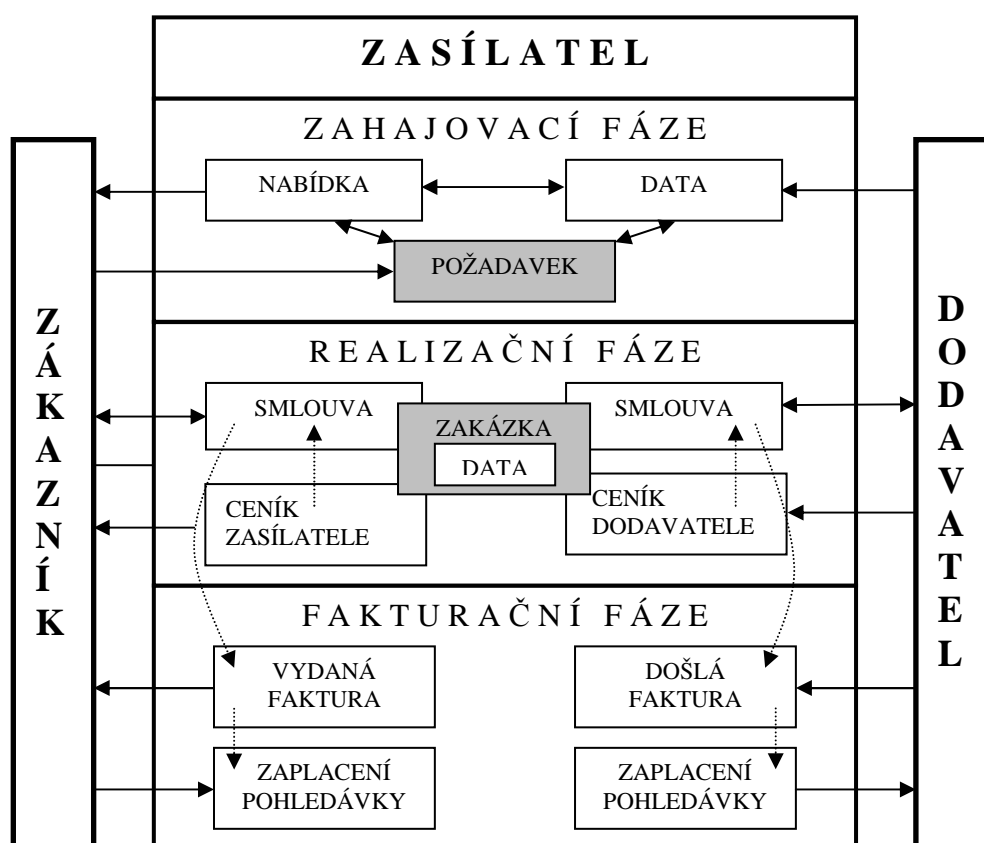
Objednávka (zasílatelský příkaz) by měla obsahovat:

- adresu objednavatele (jméno, kontaktní údaje)
- adresu odesílatele a příjemce
- místo nakládky a vykládky
- datum požadované nakládky (popř. k vyzvednutí od, do), datum doručení
- druh zboží, obalu, rozměry, hmotnost
- druh přepravy

- další (pokyny pro celně-deklarační služby, potřebné doklady atd.)
- jiné požadavky (neutralizace zásilek, pojištění apod.).

Souhrn zákaznických požadavků na zasílatelskou firmu a jejich uspokojení (kam spadají i již zmiňované činnosti týkající se poptávky, nabídky a objednávky) lze demonstrovat na schématu procesu zasílatele (viz obrázek č. 1).

Obrázek č. 1 - Schéma procesu zasílatele



Zdroj: JEDENÁSTÍKOVÁ, Dita; KAMPF, Rudolf; KOŘÍNKOVÁ, Květoslava. Organizace zasílatelských služeb. 1. vydání: Univerzita Pardubice, 2001, str. 9

Každý obchodní případ má tři fáze:

- zahajovací fáze (tvorba potenciálního obchodního případu)
- realizační fáze (otevření obchodního případu a obstarání vlastní přepravy, případně poskytnutí služby)
- fakturační fáze (uzavření obchodního případu provedením fakturací za obstaranou přepravu, případně poskytnutou službu).

### 1.3.1 Zahajovací fáze

Potenciální obchod se otevírá na základě poptávky zákazníka. Po jejím obdržení může zasílatel přikročit k tvorbě cenové nabídky. Při tvorbě cenové nabídky zasílatel vychází

ze smluvní ceny s dodavatelem a z určení provize. V okamžiku, kdy zákazník oznámí, že cenovou nabídku akceptoval může zasílatel přistoupit k realizaci obchodu.

### **1.3.2 Realizační fáze**

Realizace obchodu se skládá z uzavření smluv jak na straně - zasílatel zákazník, tak na straně zasílatel – dodavatel. Od zákazníka získané informace o zakázce (objednávce), poskytne zasílatel svému dodavateli. Zasílatel se dále podílí na:

- přípravě a předávání průvodních dokumentů a přitom dbá na dodržování smluvně stanovených termínů
- sleduje a koordinuje průběh uspokojení zákaznickova požadavku
- ukládá všechny dokumenty, které vzniknou při realizaci do složky.

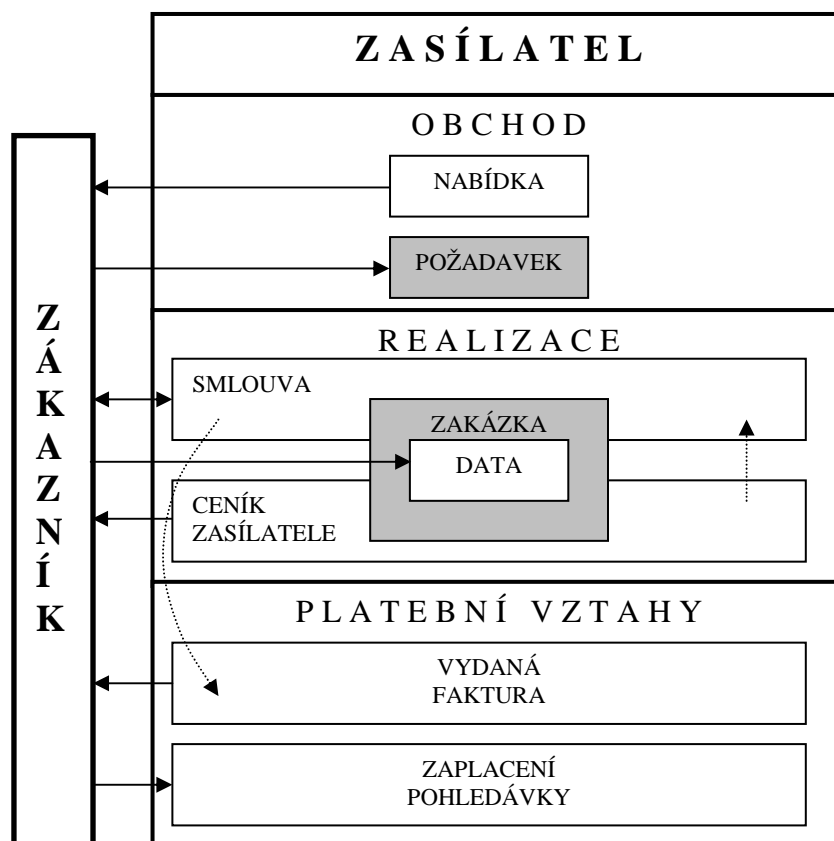
### **1.3.3 Fakturační fáze**

Fakturační fáze je závěrem každého obchodu. Skládá se ze dvou etap:

- první etapa – zasílatel co nejrychleji fakturuje zákazníkovi náklady spojené s obstaráním již zrealizované přepravy a dalších služeb
- druhá etapa – zasílatel uznává a nechá proplatit došlé faktury od dodavatelů, které se na obchodu podíleli dle dohodnutých podmínek.

Při uplatnění zasílatelova práva „samovstupu“, kdy vystupuje jako dopravce (dodavatel), dojde ke zjednodušení procesů v činnosti zasílatele a to oddělením jeho pravé strany (viz obrázek č. 2).

Obrázek č. 2 - Schéma procesu zasílatele při uplatnění samovstupu



Zdroj: JEDENÁSTÍKOVÁ, Dita; KAMPF, Rudolf; KOŘÍNKOVÁ, Květoslava. Organizace zasílatelských služeb. 1. vydání: Univerzita Pardubice, 2001, str. 11

## 1.4 Základní právní úprava zasílatelství

### 1.4.1 Právní předpisy upravující podmínky v závazkových vztazích

Právní předpisy upravující podmínky v závazkových vztazích jsou následující:

- občanský zákoník zákon č. 47/1992 Sb.
- problematika týkající se práv a povinností zasílatele vzhledem k příkazci, je řešeno obchodním zákoníkem č. 513/91 Sb., díl XIII zasílatelská smlouva (§ 601 - § 609 viz příloha č. 1). Obchodní zákoník obsahuje další smluvní typy využitelné v zasílatelství jako např. smlouva o přepravě věci, smlouva o zprostředkování, smlouva o skladování, smlouva o nájmu dopravního prostředku atd.

### 1.4.2 Právní předpisy upravující podmínky pro přístup na trh

V oblasti podnikání (přístupu na trh) jsou práva a povinnosti zasílatele při provozování zasílatelství upravovány zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Vnitrostátní i mezinárodní zasílatelství je živností volnou a to je každá živnost, která není uvedena v žádném ze seznamů v přílohách č. 1, 2, 3 živnostenského zákona. Pro udělení živnostenského oprávnění je zapotřebí splnit pouze všeobecné podmínky:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost.

### **1.4.3 Všeobecné zasílatelské podmínky**

Slouží k lepšímu pochopení práv a povinností smluvních stran, kdy tyto strany nemusí při sepisování smlouvy zacházet do detailů a v jejím obsahu se jednoduše odkazovat na všeobecné zasílatelské podmínky nebo na jiné obchodní podmínky. Všeobecné zasílatelské podmínky jsou vypracované např. v rámci zájmového sdružení Svaz spedice a logistiky (dále jen SSL).

Řádnými členy SSL mohou být subjekty působící v oboru zasílatelství, logistiky a skladování v ČR, které souhlasí s cíli SSL a zavázaly se dodržovat stanovy a Kodex jednání zasílatele (viz příloha č. 2).

SSL je řádným členem mezinárodní federace zasílatelských svazů FIATA a zabezpečuje úkoly a plní povinnosti vyplývající z tohoto členství.

Ve všeobecných zasílatelských podmínkách jsou rozvedena práva a povinnosti smluvních stran, jak jsou zakotveny v obchodním zákoníku. Všeobecné zasílatelské podmínky by měly být součástí obchodní nabídky každého člena SSL, nemají povahu obecně závazného právního předpisu kromě členů SSL, právně závaznými se stávají v okamžiku, kdy se na nich smluvní strany ve smlouvě výslovně dohodnou. Vlastní text všeobecných zasílatelských podmínek (viz příloha č. 3).

### **1.4.4 FIATA – Mezinárodní asociace speditérských svazů**

FIATA<sup>2</sup> je asociací, která je na světové úrovni nejdůležitější nevládní organizací v oblasti přepravy zabývající se spediční a logistickou podnikatelskou činností. Asociace FIATA je konzultantem Ekonomické a sociální rady OSN (ECOSOC), Konference OSN o obchodu a rozvoji (UNCTAD) a Komise OSN pro mezinárodní právo obchodní (UNCITRAL). Je uznávaným partnerem pro mnohé další vládní i soukromé mezinárodní organizace v oblasti přepravy, jako jsou Mezinárodní hospodářská komora (ICC), Mezinárodní asociace letecké dopravy (IATA), Mezinárodní svaz železnic (UIC), Mezinárodní silniční unie (IRU), Světová celní organizace (WCO), Světová obchodní organizace (WTO), atd. Hlavním posláním a cílem FIATA je celosvětové sjednocování oboru zasílatelství, ochrana, zastupování a podpora zájmů zasílatelství.

---

<sup>2</sup> Fiata Web: FIATA [citováno 25. března 2006]. Dostupný z: <<http://www.fiata.com>>

## 1.5 INCOTERMS 2000 – dodací doložky

Úkolem dodacích doložek je zpřesnit a zjednodušit sjednávání kupních smluv, jejich zahrnutím do kupní smlouvy jsou upraveny dvě náležitosti:<sup>3</sup>

- okamžik rozhodný pro přechod rizik spojených s přepravou z prodávajícího na kupujícího,
- okamžik rozhodný pro dělbou nákladů spojených s dodáním zboží mezi prodávajícího a kupujícího.

Incoterms se přímo netýkají přechodu vlastnického práva k zásilce od prodávajícího ke kupujícímu, způsobu placení, ceny, dodací lhůty atd. – tyto body musí být v kupní smlouvě upraveny samostatně. Incoterms nejsou součástí žádné mnohostranné mezinárodní smlouvy a nejsou proto samy o sobě závaznou právní normou, ale stávají se právně závaznými pokud se na ně smluvní strany v kupní smlouvě výslovně odvolají.

Incoterms se dále zabývají povinnostmi týkající se celního odbavení pro export a import, balení zboží, povinností kupujícího převzít dodávku, podat důkaz, že příslušný závazek byl řádně splněn. Incoterms se rovněž nezabývají následky porušení smlouvy a ani okolnostmi zprošťujícími strany této odpovědnosti. Tyto otázky musí být řešeny jinými ustanoveními kupní smlouvy a ustanoveními příslušného práva.<sup>4</sup> Podrobný přehled dodacích doložek Incoterms 2000 (viz příloha č. 4).

Tabulka č. 1 - Klasifikace jednotlivých doložek

Skupina	Zkratka	Popis
<b>Skupina E</b> Doložka odebrání	<b>EXW</b>	Ze závodu (...ujednané místo)
<b>Skupina F</b> Hlavní přepravné neplaceno	<b>FCA</b>	Vyplaceně dopravci (...ujednané místo)
	<b>FAS</b>	Vyplaceně k boku lodi (...ujednaný přístav nalodění)
	<b>FOB</b>	Vyplaceně loď (...ujednaný přístav nalodění)
<b>Skupina C</b> Hlavní přepravné placeno	<b>CFR</b>	Náklady a přepravné (...ujednaný přístav určení)
	<b>CIF</b>	Náklady, pojištění a přepravné (...ujednaný přístav určení)
	<b>CPT</b>	Přeprava placena do (...ujednané místo určení)
	<b>CIP</b>	Přeprava a pojištění placeny do (...ujednané místo určení)
<b>Skupina D</b> Doložky dodání	<b>DAF</b>	S dodáním na hranici (...ujednané místo)
	<b>DES</b>	S dodáním z lodi (...ujednaný přístav určení)
	<b>DEQ</b>	S dodáním z nábřeží (...ujednaný přístav určení)
	<b>DDU</b>	S dodáním clo neplaceno (...ujednané místo určení)
	<b>DDP</b>	S dodáním clo placeno (...ujednané místo určení)

Zdroj: <<http://www.priority.cz/cz/incoterms2000/>> dostupné ze dne 10.4.2009

<sup>3</sup> JEDENÁSTÍKOVÁ, Dita; KAMPF, Rudolf; KOŘÍNKOVÁ, Květoslava. Organizace zasílatelských služeb. 1. vydání: Univerzita Pardubice, 2001, str. 29

<sup>4</sup> <http://www.priority.cz/cz/incoterms2000/> dostupné ze dne 10.4.2009

## **1.6 Faktory ovlivňující kvalitu zasílatelských služeb**

Požadavky na kvalitu zasílatelských služeb jsou dány:

- Pozicí zasílatele jako prostředníka mezi příkazcem (zákazníkem) a dopravcem. Primární úlohou je obstarání přepravy dle požadavků zákazníka v souladu s jeho obchodní strategií. Zasílatelé ve snaze zvyšovat kvalitu a postavení na trhu se krom obstarávání přepravy snaží o komplexní zabezpečení poskytovaných služeb spojených s přemísťováním zboží, a vytvořit tak prostor zákazníkovi soustředit se na jejich hlavní podnikatelskou činnost.
- Povahou a rozsahem finálního poskytnutí služeb zasílatelskou firmou, kdy je kvality dosaženo schopností uspokojit požadavky zákazníka. Faktory, které ovlivňují kvalitu služeb jsou obecně dány především specifiky charakteru služeb s porovnáním s hmotnými výrobky.

### **1.6.1 Charakteristika služeb**

Poskytování služeb se uskutečňuje ve vzájemném působení mezi zákazníkem a poskytovatelem. Důsledkem poskytování služeb není vznik typických vlastnických vztahů. Základním úkolem poskytování služeb je uspokojení potřeb zákazníka. Zasílatelovi služby představují soubor hodnot uspokojujících potřeby zákazníků. Hodnotu těchto služeb určuje zákazník prostřednictvím užítku, který mu přinese.

### **1.6.2 Vlastnosti služeb**

Nehmatatelnost – sektor služeb zahrnuje veškeré ekonomické aktivity, jejichž výstupem není fyzický produkt, ke spotřebě dochází většinou ve stejnou dobu, kdy je produkována, a poskytuje přidanou hodnotu ve formě, která je svým prvním kupujícím vnímána jako převážně nehmatatelná a nehmotná. Zákazník usuzuje o kvalitě služeb na základě posuzování místa, kde je služba poskytována, podle lidí, zařízení, propagačních materiálů, symbolů a ceny.

Nedělitelnost – je taková vlastnost služeb, že se vytváří a spotřebovává současně. Tím se liší od fyzických výrobků, které jsou nejdříve vyrobeny, distribuovány a později spotřebovány. Výslednou úroveň služby vytváří poskytovatel v interakci se zákazníkem. Systém poskytování je třeba efektivně řídit, aby interakce dosahovala dobré kvality a spokojenosti zákazníka.

Proměnlivost – služby jsou proměnlivé, jejich kvalita závisí na tom, kdo, kde a kdy je poskytuje. Jejich průběh a kvalita se liší a je dána mnoha faktory. Úkolem zasílatele je v co

největší možné míře tyto faktory předvídat a nabídnout zákazníkovi optimální způsob přepravy a popřípadě operativně reagovat na vzniklou proměnlivou situaci.

Neskladovatelnost – služby nemohou být trvale skladovány. Nelze jeden den jezdit do zásoby a druhý den nejezdit vůbec a spoléhat na fakt, že mám něco skladem.

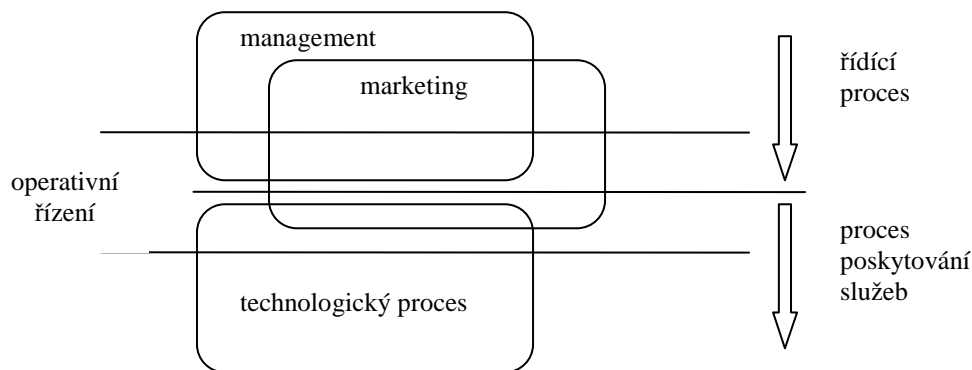
Neskladovatelnost dopravních služeb není takový problém, jestliže je stálá poptávka a nabídka, neboť je snadné zabezpečit personál pro poskytování služeb v předstihu. Jestliže však poptávka kolísá, mají dopravní firmy značné problémy. A právě tento jev je typický pro dopravní firmy, které se nemohou spoléhat na rovnoměrnou poptávku a vzhledem k této situaci (dopravní špička, sezónní přepravy). Jak řešit tuto situaci dopravní firmy, chtějí-li prosperovat? Takto: musí mít k dispozici větší počet dopravních prostředků, než by bylo potřebné při rovnoměrné poptávce. Dopravní firmy využívají několik způsobů, aby dosáhly lepší rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou. Používání různých cen v různých časových intervalech a částečně přesunout zvýšenou poptávku ze špičky na dobu mimo špičku. Další možnost je zaměstnávání pracovníků na zkrácený úvazek v době nejvyšší poptávky nebo během sezóny.<sup>5</sup>

### 1.6.3 Procesní organizace a plánování realizace produktu

Proces představuje soubor ucelených aktivit či posloupnost činností jednotlivých pracovníků (oddělení) zahrnutých do daného procesu. Definují se na celé řadě úrovní s jasným vymezením jeho hranic (začátek, posloupnost činností – kroků, konec). Účelem procesů je uspokojovat požadavky zákazníků.

Procesy v organizaci se mohou vzájemně propojovat (viz obrázek č. 3). Na tomto obrázku jsou znázorněny i hranice jednotlivých oblastí.

Obrázek č. 3 - Propojení procesů v organizaci

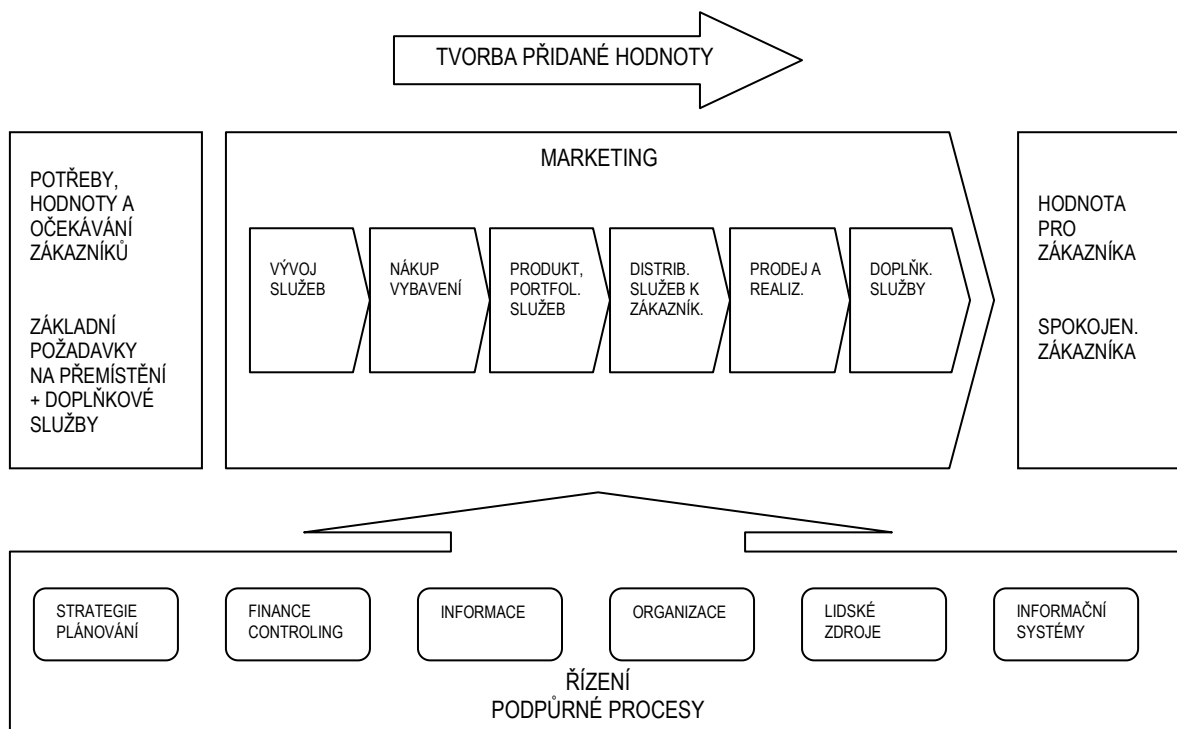


Zdroj: DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. Logistika – procesy a jejich řízení. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003, str. 56

<sup>5</sup> Řezníček B., Šaradín P.: Marketing v dopravě. Grada Publishing, Praha 2001, str. 17

Management a jeho procesní přístup v organizaci podnikající v sektoru zasílatelských služeb, je zaměřen na vytváření, fungování a rozvoj této organizace, která poskytuje kvalitní služby v konkurenčním prostředí s ohledem na disponibilní zdroje a podnikatelské cíle. Schéma procesní organizace a jeho prvky jsou znázorněny (viz obrázek č. 4).

Obrázek č. 4 - Procesní organizace



Zdroj: DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. Logistika – procesy a jejich řízení. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003, str. 57.

Plánování realizace produktu je nedílnou součástí operačního a obchodního plánu společnosti. V tomto procesu řízeném managementem společnosti jsou jednotlivým procesům a produktům na základě aktuálních údajů přidělovány zdroje a cílové parametry.

Základním obecným dokumentem je roční finanční plán společnosti. Tento roční plán definuje všechny plánované příjmy a výdaje společnosti na kalendářní rok. V průběhu roku pak dochází k aktualizaci tohoto ročního plánu.

Cíle jakosti jsou obecně definovány jako: plánované parametry produktů a procesů; strategické cíle společnosti; cíle jednotlivých oddělení a útvarů; cíle jednotlivých managerů a zaměstnanců.

Plánované parametry produktů a procesů jsou stanovovány na základě dat z uplynulého období a v souladu se strategickými cíli společnosti. Tyto parametry jsou měřitelné a jsou pravidelně vyhodnocovány.

#### 1.6.4 Kvalita služeb zaslátelce podle mezinárodních norem

ISO je Mezinárodní organizace pro normalizaci (The International Organization for Standardization).

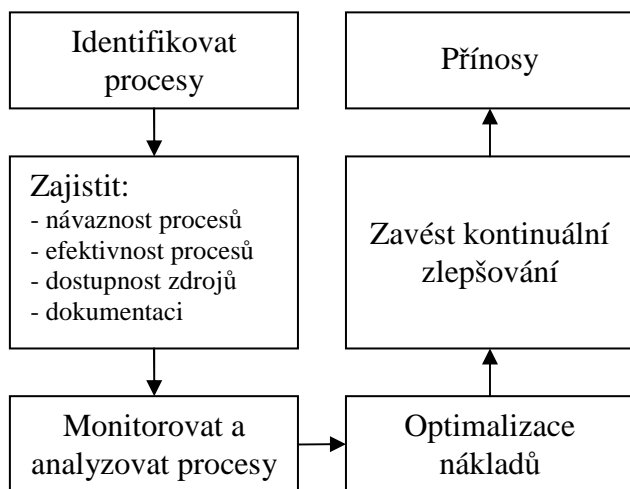
Soubor norem řady ISO 9000 včetně normy ISO 9001:2000 (ČSN EN ISO 9001:2001) se zabývá systémem managementu (řízení) jakosti.

Osm zásad managementu kvality:

- organizace orientovaná na zákazníka,
- vedení,
- zapojení zaměstnanců,
- procesní přístup,
- systémový přístup,
- neustálé zlepšování,
- věcný postup při přijímání rozhodnutí,
- oboustranně prospěšné dodavatelské – odběratelské vztahy.

Zavedení managementu kvality, rovná se (viz obrázek č. 5).

Obrázek č. 5 - Zavedení managementu kvality



Zdroj: Upraveno dle interních materiálů DHL

Přínosy kvalitně zavedeného systému managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001:<sup>6</sup>

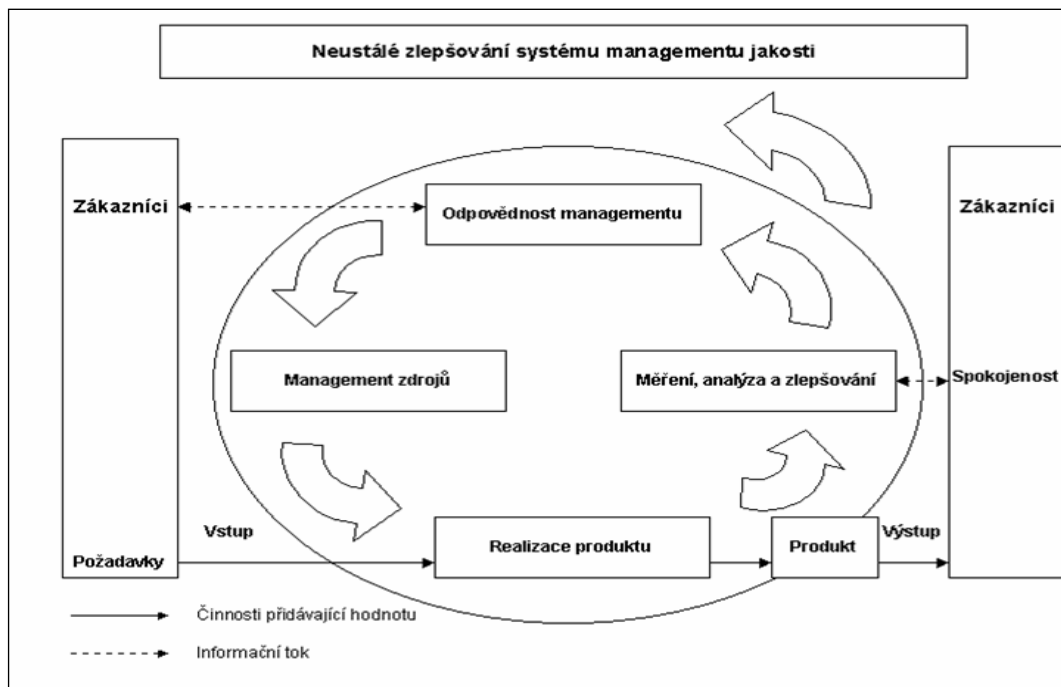
- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- zvýšení kvality produktů (výrobků a služeb),
- posílení důvěry a vztahů mezi organizací a zákazníkem,
- zvýšení prestiže firmy, zlepšení postavení na trhu, zvýšení důvěryhodnosti,

<sup>6</sup> <[http://www.info-kvalita.cz/iso\\_9001\\_informace/](http://www.info-kvalita.cz/iso_9001_informace/)> dostupné ze dne 10.4.2009

- zkvalitnění jejího fungování (zvýšení efektivity činnosti),
- zpřehlednění činností, zavedení řádu v organizaci, snížení výskytu zmetků a neshod,
- vytvoření základů pro neustálé zlepšování SMJ v organizaci,
- zlepšení funkčnosti a produktivity podnikání,
- otevření nových příležitostí a udržování podílů na trhu.

Model procesu ISO (viz obrázek č. 6).

Obrázek č. 6 - Model procesu ISO



Zdroj: Interní materiál DHL

### 1.6.5 Požadavky na systém jakostí

Jednou ze tří mezinárodních norem zabývajících se požadavky na systémy jakosti je norma ČSN EN ISO 9002. Stanovené požadavky směřují především k dosahování uspokojení zákazníka prevencí neshody ve všech etapách.

Získáním certifikátu na základě požadavků normy prokazuje dodavatel služeb způsobilost a shodu s normou kvality jeho služeb.

Norma stanoví 20 prvků, které má systém jakosti v dané organizaci obsahovat (podrobnější popis viz příloha č. 5)<sup>7</sup>.

### 1.6.6 Faktory ovlivňující kvalitu zasílatelských služeb z pohledu zákazníka

Hlavním kritériem v hodnocení kvality je schopnost výrobku či služby uspokojit požadavky zákazníka. Zákazníci jsou těmi, kteří rozhodují o úspěchu nebo neúspěchu,

<sup>7</sup> KAMPF, Rudolf; CEMPÍREK, Václav; KAMPF, Rudolf. Zasílatelství. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, str. 18-19

existenci či zániku firem. Firmy se musejí zajímat o informace na trhu, jeho analýzou, a kupním chování, které jim může zajistit prosperitu, stabilitu a přežití dalšího období. Proto je důležité, aby firma při hledání cest ke zvýšení kvality služeb, nahlížela na svoje služby očima zákazníka a mohla tak lépe ovlivňovat její výslednou hodnotu.

Faktory ovlivňující kvalitu služeb (obecně), z pohledu zákazníka:

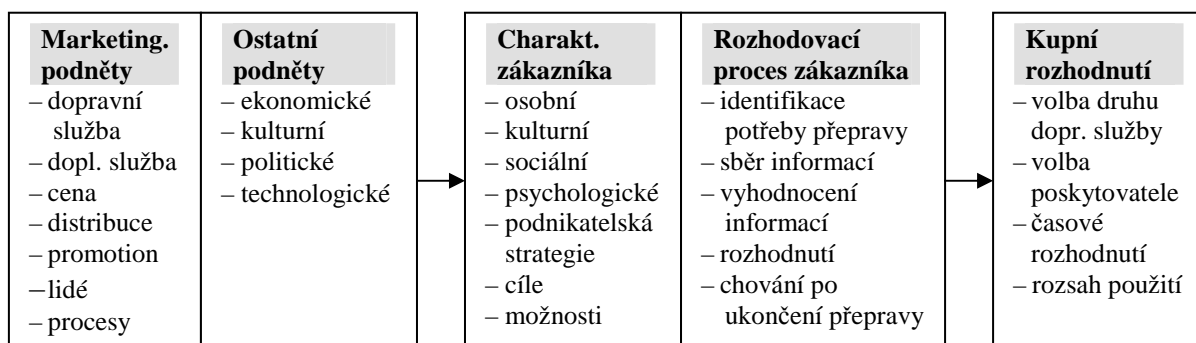
- spolehlivost, přesnost a důslednost,
- vstřícné postoje poskytovatele služby,
- dobré znalosti pro poskytnutí služby,
- zdvořilost zaměstnanců, schopnost budit důvěru.

Požadavky na kvalitu zasílatelských služeb ze strany zákazníka:

- Spolehlivost – dána především pohotovostí, nepřetržitostí a integritou.
- Bezpečnost – garantovaná přinejmenším odpovědností zasílatele popřípadě jeho dodavatelů za škodu způsobenou na zásilce v průběhu přepravy.
- Flexibilita – schopnost operativně reagovat na zákazníkovi požadavky či jejich změnu.
- Rychlost (včasnost dodání) – zajištění optimálního přepravního spojení, provozování expresních přepravních systémů či systémů JIT.
- Informovanost – zjednodušení a urychlení toku informací, schopnost rychle poskytnout informace o stavu zásilky či její pozici v jakémkoli čase.
- Správná cena – s ohledem na její skladbu: správná cena za přepravu či doprovodné služby dodavatelům, správná výše úplaty zasílateli za zprostředkování a pomoc zákazníkovi při stanovení správných podmínek při platebním řízení.
- Komplexnost poskytovaných služeb – mimo obstarávání přepravy poskytnout zákazníkovi „balík“ služeb v rámci logistického přístupu.

Proces rozhodování zákazníků v dopravě je znázorněn (viz obrázek č. 7). Začíná marketingovými podněty (prvky marketingového mixu), které firmy využívají na ovlivňování a získávání zákazníků.

Obrázek č. 7 - Model kupního chování zákazníka u služeb v dopravě



Zdroj: Řezníček B., Šaradín P.: Marketing v dopravě. Grada Publishing, Praha 2001, str. 64

Ve středu modelu je zákazník. Firmy se snaží poznat motivy zákazníků v době mezi obdržením vnějších podnětů a mezi kupním rozhodnutím. Tento proces ovlivňují charakteristiky zákazníka a postup rozhodování zákazníka. Pravá strana modelu představuje jednotlivé kroky kupního rozhodování.

### 1.6.7 Faktory ovlivňující kvalitu zasílatelských služeb z hlediska dopravce

Na kvalitu zasílatelských služeb lze pohlížet i ze strany zasílatelova dodavatele – dopravce. Zasílatel přebírá od zákazníka na svá bedra jeho povinnosti vůči dopravci, tím se stává zasílatel pro dopravce kvalitním partnerem za předpokladu, že ve vzájemném vztahu dokáže zabezpečit odbornou, plynulou součinnost, tzn.:<sup>8</sup>

- včas a řádně obstarat veškeré doklady a formality,
- v průběhu přepravy zasílatel zabezpečuje spolehlivý, dynamický, efektivní tok informací o zásilce od dopravce k přepravci a zpět,
- usnadnění platebního styku, inkasní úkony.

Další možné ukazatele kvality zasílatelských služeb z pohledu dopravce:

- spektrum a množství doprovodných služeb přepravy poskytovaných přepravcům zasílatelskou firmou, protože těmito je implicitně obohacena i vlastní nabídka dopravce, možnost zasílatel konsolidovat a koncentrovat zásilky od různých přepravců do určitého směru,
- spolupráce zasílatelské firmy na volbě nejvýhodnější trasy, na volbě dopravních a přepravních prostředků, budování nových dopravních tras v rámci jednoho nebo více dopravních odvětví, zabezpečení optimalizace a návaznosti spojení atd.

<sup>8</sup> JEDENÁSTÍKOVÁ, Dita; KAMPF, Rudolf; KOŘÍNKOVÁ, Květoslava. Organizace zasílatelských služeb. 1. vydání: Univerzita Pardubice, 2001, str. 29

### **1.6.8 Faktory ovlivňující kvalitu zasílatelských služeb z pohledu společenského**

Zasílatel zaměřený pouze na obstarání přepravy (ne na její uskutečnění vlastními dopravními prostředky), nemá na ekologii či nehodovost zásadní přímý negativní vliv.

Ovlivnit ekologii a nehodovost zasílatelem a tím i zvýšit kvalitu zasílatele v tomto směru, spočívá především v sekundárním působení (na dopravce a přepravce), a to:

- upřednostněním výběru těch dopravců, kteří respektují ochranu životního prostředí (se zřetelem zejména na technické provedení a stav provozovaných dopravních prostředků),
- zásahem do určení trasy z místa odesílacího do místa určení (se zřetelem na stav dopravních cest a optimalizaci spojení),
- využitím svého vlivu na přepravce při činnostech jako např. balení a značení zásilek hlavně u zásilek nebezpečné povahy a dále pak zajištění pokynů o tom jak se zásilkou bezpečně nakládat v průběhu přepravy a jak se účinně zachovat (z důvodu minimalizace škod) v případě nehody.

Zasílatelské firmy, které se vlastními dopravními prostředky účastní na realizaci přepravy je třeba z hlediska jejich vlivu na životní prostředí posuzovat stejně jako firmy dopravní.

## 2 Analýza současného stavu kvality a efektivnosti zásilatelských služeb DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

Tato kapitola zahrnuje analýzu současného stavu kvality a efektivnosti služeb DHL Express. Zabývám se profilem společnosti včetně jejího historického vývoje, kvalitou jednotlivých služeb a různými specifiky společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

### 2.1 Historický vývoj společnosti DHL

V této podkapitole se budu zabývat historií společnosti. Důležitým mezníkem je rok 1969, kdy pánové Adrian Dalsey, Larry Hillblom a Robert Lynn založili společnost DHL.

Tabulka č. 2 - Vývoj společnosti DHL

1815	Založení firmy Danzas bývalým důstojníkem Napoleonovy armády Louisem Danzasem.
1846	Společnosti Danzas&L'Eveque svěřena pravidelná mezikontinentální poštovní přeprava mezi přístavem Le Havre a New Yorkem.
1969	Pánové Adrian Dalsey, Larry Hillblom a Robert Lynn založili společnost DHL. Je doručena první zásilka ze San Franciska do Honolulu.
1986	DHL International jako první v tehdejší Československu začala poskytovat expresní kurýrní služby.
1999	Deutsche Post se stává majoritním vlastníkem Danzasu (březen), akvizice holandské logistické skupiny Nedlloyd ETD (červenec) a švédské ASG AB (srpen) a jejich integrace pod hlavičkou Danzasu.
2000	DHL se stává součástí skupiny Deutsche Post World Net.
2002	Deutsche Post World Net se stává 100% vlastníkem společnosti DHL.
2003	Společnosti Danzas, DHL a Deutsche Post Euro Express se začleňují v rámci skupiny Deutsche Post World Net pod značku DHL.
2004	Dokončení právní integrace společností Danzas, DHL a Deutsche Post Euro Express v České republice a vznik nových právních subjektů DHL Express (Czech Republic) s.r.o. a DHL Logistics (Czech Republic) s.r.o.
2005	Společnost Deutsche Post World Net (DPWN) dokončila převzetí britské logistické společnosti Exel. Po této transakci se DHL stává největší logistickou společností na světě. Na konci roku navíc DHL získala 100% podíl ve společnosti PPL – nejvýznamnějším českém soukromém expresním přepravci působícím především na trhu v České republice

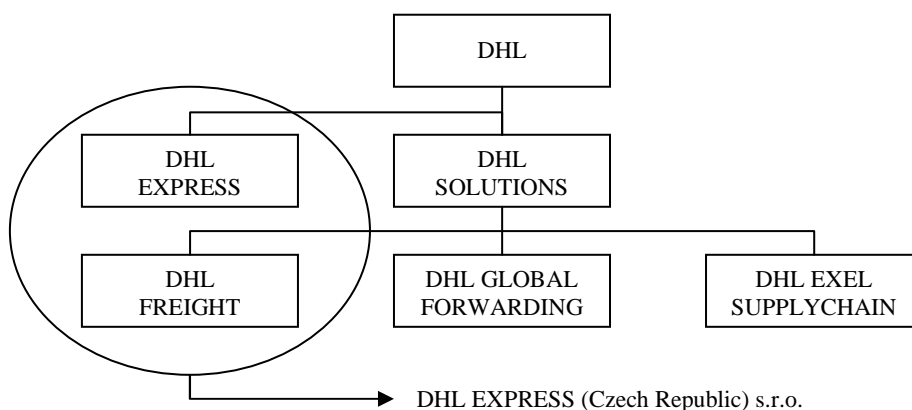
Zdroj: [www.dhl.cz](http://www.dhl.cz)

### 2.2 Profil společnosti

DHL je součástí skupiny Deutsche Post World Net a v České republice je zastoupena několika právními subjekty, mezi něž patří zejména DHL Express (Czech Republic) s.r.o., DHL Global Forwarding (Czech Republic) s.r.o., DHL Solutions (Czech Republic) s.r.o. a DHL Information Services (Europe) s.r.o.

Společnost DHL Express (Czech Republic) s.r.o. je tvořena divizemi DHL Express a DHL Freight (viz obrázek č. 8).

Obrázek č. 8 - Přehled obchodních značek DHL v ČR



Zdroj: Upraveno dle interních materiálů DHL

DHL Express je ideálním partnerem pro všechny klienty, kteří potřebují využít služeb spolehlivé expresní a balíkové přepravy. Přední příčky v oblasti expresních přeprav zásilek a dokumentů, síť DHL Express zahrnuje více než čtyři tisíce kanceláří a více než 120 tisíc různých destinací po celém světě. DHL Express nabízí optimální přepravní řešení expresní letecké přepravy zásilek do 228 zemí světa, včetně služeb pro vyzvednutí a doručení prioritních zásilek v nejkratším možném termínu, doplněné expresními přepravami kusových a balíkových zásilek v České republice. Široká nabídka přepravních řešení umožňuje nastavit si cenu a doručení přesně podle vašich potřeb a možností.

DHL Freight nabízí řešení pro mezinárodní i vnitrostátní přepravu, celovozové a speciální přepravy, konsolidaci kusových zásilek v Evropě. Zásilky převáží po silnici, železnici i kombinací obou těchto způsobů přepravy. Transportní řešení z domu do domu pokrývají celou Českou republiku a Evropu. DHL Freight zajišťuje celní odbavení, poradenství nebo outsourcing a skladování.

DHL Global Forwarding představuje vysokou kvalitu v leteckých a námořních přepravách do všech hlavních destinací na celém světě. Vedle přepravních řešení z domu do domu se divize DHL Global Forwarding specializuje také na přepravy náročných investičních celků.

DHL Solutions nabízí zákaznický orientovaná logistická řešení pro celý dodavatelsko-odběratelský řetězec. Široká nabídka služeb umožňuje dosáhnout vynikajících výsledků v každé fázi distribučního řetězce – od výrobce/dodavatele k prodejci/konečnému spotřebiteli. Služby zahrnují veškeré kroky od úvodních konzultací a návrhů procesů, až po vlastní realizaci a řízení celého logistického řetězce.

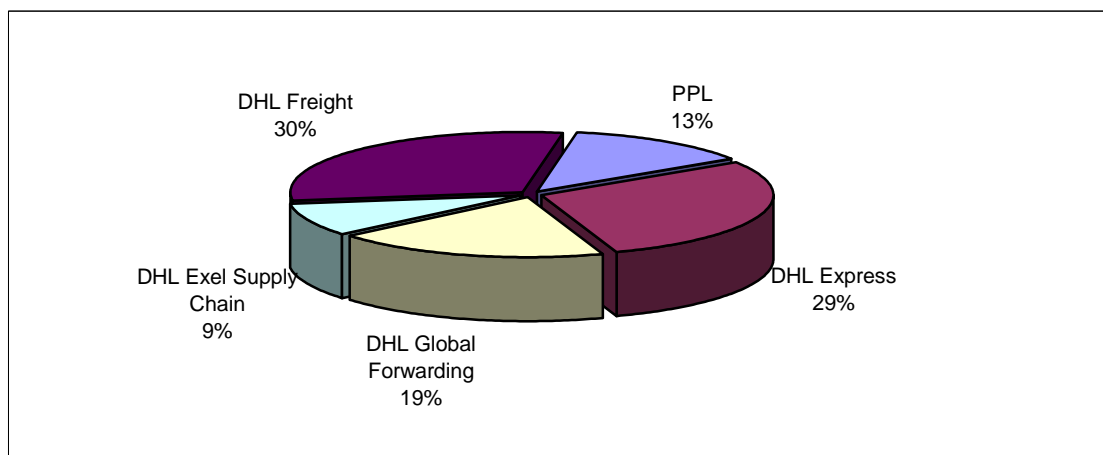
DHL Information Services (Europe) s.r.o. globálně řídí a podporuje kompletní IT infrastrukturu společnosti Deutsche Post World Net. IT Services zajišťují plynulý chod všech

obchodních transakcí společnosti ze tří strategicky rozmístěných datových center. IT Services Europe, IT Services Asia-Pacific a IT Services Americas. Strategie nazývaná „Follow the Sun“ umožňuje moderním datovým centrům zajistit společnosti DHL neomezenou nonstop IT podporu, 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a 365 dní v roce. Celá globální IT infrastruktura může být nezávisle řízena z každého jednoho datového centra. V IT Services Europe v Praze pracuje přes 1 000 IT specialistů a profesionálů více než šedesáti národností.

### 2.2.1 Stručný přehled v číslech

Na obrázku č. 9 je znázorněn podíl jednotlivých divizí na tržbách, kde je patrné, že největší podíl má divize Freight a v těsném závěsu je divize Express.

Obrázek č. 9 - Podíl jednotlivých divizí na tržbách



Zdroj: Interní materiál DHL

Tabulka č. 3 - DHL Express (Czech Republic) s.r.o. v číslech

DHL Express (Czech Republic) s.r.o. v číslech	Rok 2007	Rok 2008
počet zaměstnanců	1200	1400
počet obsluhovaných zemí	228	228
počet letadel	2	2
počet poboček	61	61
počet automobilů	620	381
počet call center	1	2

Zdroj: Upraveno dle interních materiálů DHL

### 2.3 Systém managementu jakosti

Systém ISO ve společnosti zahrnuje všechny oblasti činností (prodej, zákaznické centrum, reklamační oddělení, správu budov, marketingové oddělení, personální oddělení atd.).

DHL Express (Czech Republic) s.r.o. používá při své činnosti interní systém managementu jakosti. Tento interní systém je vytvořený a implementovaný podle požadavků normy ISO 9001. ISO 9001 je závazek společnosti poskytovat kvalitní služby.

- ISO 9000:2000 – základy a zásady systémů managementu kvality a specifikuje terminologii.
- ISO 9001:2000 – požadavky na systém managementu kvality pro certifikaci.
- ISO 9004:2000 – návod na širší rozsah cílů systému managementu kvality než ISO 9001, zejména při neustálém zlepšování celkové výkonnosti a účinnosti organizace.
- ISO 19011 – návod pro řízení programů auditů, provádění interních či externích auditů (ISO 9001 i ISO 14001).
- ISO 14001 je závazek společnosti uvědomit si dopady svého podnikání na životní prostředí

### 2.3.1 ISO a jeho procesní přístup

Postaven na kruhu – Demingův cyklus PDCA:

- Plan – plánuj např. cíle kvality a procesy k jejich dosažení.
- Do – dělej např. vytvořit dokumentaci, poskytnout vhodné zdroje, výcvik a realizaci produktu.
- Check - kontroluj – jsou plněny cíle kvality, je vše realizováno tak, jak je plánováno, je systém kvality efektivní?
- Act - jednej – přijmout adekvátní opatření, aby se systém zlepšil.

Dle modelu se rozdělí procesy v organizaci na řídicí, hlavní a podpůrné a přiřadí se prvky normy.

Řídicí – např. strategické plánování, odpovědnost a pravomoce, řízení dokumentů a záznamů, interní audit, zlepšování.

Hlavní – např. návrh a vývoj, nakupování.

Podpůrné – např. monitorování a měření procesů, produktů a spokojenosti zákazníka, řízení neshodného produktu.

### 2.3.2 ISO Interní audity

Provádějí se integrovaně s ISO 14001 jsou plánované na tříleté fázi s ročními úpravami a měsíčním detailním plánem. Zahrnují oblasti:

- ISO požadavky, BOZP, PO
- regionální provozní požadavky
- požadavky na komunikaci, vzdělávání, security apod.

Z každého auditu se vypracovává zpráva, kterou obdrží auditovaný a přímý nadřízený. Ve zprávě jsou zmíněna slabá místa – drobné odchylky od systému, silná místa a případně neshoda – velká a výrazná odchylka od systému. To znamená nesplnění jasné požadavky.

Na neshodu se vystavuje „Defect Report“, kde je neshoda popsána, důvod vzniku neshody a přijaté nápravné opatření. Toto opatření následně kontroluje a hlídá oddělení kvality a životního prostředí. Toto oddělení například úzce spolupracuje s reklamačním oddělením. Monitoruje reklamace a stížnosti, provádí analýzy případně vystavuje též „Defect Report“, které se posílají na konkrétní pracoviště, kde chyba vznikla a vyžaduje opatření. Všechna opatření se monitorují, analyzují a vypracovávají se opatření (nápravná, preventivní).

Celý ISO systém je ověřován každý rok externím auditem – třetí stranou, která uděluje certifikát. Externí audity jsou:

- certifikační (pokud se zavádí nový systém),
- dozorové (každý rok),
- recertifikační (každý certifikát má platnost tři roky, potom se provádí recertifikace a pokud je vše v pořádku prodlouží se na další tři roky).

Systém zahrnuje všechny produkty a procesy a jsou popsány a definovány v příručce. Tyto procesy jsou identifikovány, je stanoveno jejich vzájemné působení, jsou stanovena kritéria pro hodnocení a tyto procesy jsou průběžně monitorovány a vyhodnocovány. Postupy a zásady pro tyto činnosti jsou popsány v jednotlivých procedurách a postupech. Potřebné zdroje jsou pravidelně plánovány a zajišťovány. Kde je to možné dochází k průběžnému zdokonalování vykonávaných procesů.

Firemní dokumentace se skládá:

- příručky kvality strukturované dle normy ISO 9001, kde jsou popsány jednotlivé body normy tak jak fungují ve firmě,
- procedury, pracovní postupy a manuály popisující jednotlivé činnosti, pracovní náplň daných pozic popř. manuály k zařízení,
- formuláře a záznamy.

## **2.4 Kvalita služeb DHL Express (Czech Republic) s.r.o. z pohledu společenského, enviromentální politika**

Společnost má vytvořený systém řízení, který slouží jako prostředek pro zajištění shody jakosti, životního prostředí s požadavky zákazníků a požadavky uvedenými v normách ISO. Systém environmentálního managementu je vybudován na základě požadavků normy ČSN EN ISO 14001:2004. Poskytuje informace o srovnání minulého a současného environmentálního profilu společnosti (např. u spotřeby energie, vody, vyprodukování odpadů, spotřeby PHM, apod.). Eviduje soubor enviromentálních aspektů vznikajících

při činnostech společnosti, dopady na životní prostředí, významnost a pravděpodobnost možnosti výskytu aspektu.

Snahou společnosti je udržovat, zkvalitňovat a rozvíjet environmentální politiku v organizaci s cílem prosazování prevence znečištění a neustálého zlepšování environmentálního profilu.

DHL Express svými činnostmi ovlivňuje charakter životního prostředí. Ochranu životního prostředí, zejména co se týče klimatu, považuje obecně za problematiku a snaží se dopady činností společnosti zmírňovat.

Jedním z programů, které jsou šetrné k životnímu prostředí je program GOGREEN. Tento program podporuje bezuhlíkové a nízkouhlíkové produkty a služby. Hlavním cílem je vyvinout trvale udržitelný přepravní systém. Díky GOGREEN může zákazník aktivně pomáhat při ochraně životního prostředí snižováním emisí oxidu uhličitého.

DHL Express využívá k přepravě rovněž vozidla poháněná zemním plynem, čímž podporuje spotřebu obnovitelných zdrojů energie a vyjadřuje tak zodpovědnost vůči životnímu prostředí.

## **2.5 Přehled poskytovaných služeb**

DHL Express (Czech Republic) s.r.o. se zabývá mezinárodní a vnitrostátní expresní, kusovou a celovozovou přepravou zboží a dokumentů. Do systému jakosti se zahrnují všechny produkty a všechny lokality DHL Express v ČR. U vybraných produktů DHL spolupracuje na realizaci přepravy se svou partnerskou společností PPL CZ s.r.o., která je též součástí skupiny Deutsche Post World Net. U vybraných produktů rozsah systému jakosti končí okamžikem předání smluvnímu přepravci či partnerovi (a naopak začíná jeho převzetím).

### **2.5.1 Služby poskytované divizí Express**

Tato divize poskytuje expresní služby zpravidla kusových zásilek.

- SAME DAY - nejrychlejší možné vyzvednutí a doručení zásilky.
- TIME DEFINITE MEZINÁRODNÍ:
  - DHL Express 9 - garantované řešení expresní přepravy s doručením do 9:00 hodin.
  - DHL Express 12 - garantované řešení expresní přepravy s doručením do 12:00 hodin.
  - DHL Express Worldwide - expresní přeprava s doručením do konce pracovního dne.

- DHL IMPORT EXPRESS -mezinárodní expresní vyzvednutí nevyplacené zásilky kdekoliv na světě.
- TIME DEFINITE VNITROSTÁTNÍ:
  - DHL Domestic 9 - garantované řešení vnitrostátní expresní přepravy s doručením do 9:00 hodin
  - DHL Domestic 12 - garantované řešení vnitrostátní expresní přepravy s doručením do 12:00 hodin.
  - DHL Domestic Express - expresní vnitrostátní přeprava s doručením do konce pracovního dne.
- DAY DEFINITE MEZINÁRODNÍ:
  - DHL Economy Select - pozemní přeprava jednokusových, vícekusových i paletových zásilek do a ze států Evropy a dalších vybraných zemí.
- DAY DEFINITE VNITROSTÁTNÍ:
  - DHL Domestic Economy Select - přeprava zásilek do celkové hmotnosti 3 000 kg s doručením následující pracovní den po dni odeslání.
  - DHL Domestic Economy - přeprava zásilek do celkové hmotnosti 3 000 kg s doručením do dvou pracovních dnů ode dne vyzvednutí.

### **2.5.2 Služby poskytované divizí Freight**

Služby této divize budu charakterizovat podrobněji než služby expresní a to se zaměřením na poskytované produkty odděleními na terminále DHL Říčany, Černokostelecká 1701.

EUROLINE Domestic - přeprava celovozových a částečných partií (dokládky) zásilek v ČR. Při realizaci přeprav se využívají různé druhy dopravních prostředků a všech možných nástaveb od dodávek přes vozidla o vyšší užitečné hmotnosti 3 – 9 t pro třináct až třiadacet europalet, po klasické návěsy a velkoobjemové soupravy, které pojmu až 38 europalet s užitečnou hmotností 24 t. Oddělení realizuje převážně převozy pro klienty po Praze a okolí a některé pravidelné linky či posily směr Brno, Olomouc, Ostrava. Začátkem května roku 2008 se oddělení dočasně přesunulo z terminálu DHL Říčany na terminál Praha – Jirny. Oddělení má tři zaměstnance, kteří zajišťují cca 250 – 350 přeprav za měsíc.

EUROLINE International - služba pro přepravu celovozových zásilek a částečných partií (dokládky) v rámci celé Evropy s využitím všech možných dopravních prostředků jako u služeb Domestic. Činnost tohoto oddělení budu analyzovat podrobněji v kapitole č. 2.6.

EURONET - celokamionová přeprava „na míru“. Tyto oddělení v rámci ČR obstarávají přepravy z pravidla pro jednoho klíčového zákazníka a poskytují mu ve spolupráci s jinými

divizemi kompletní servis (skladování, balení, plánování, objednávky dopravy, celní služby, řešení optimalizující celý dodavatelský řetězec, informační systémy zahrnující EDI<sup>9</sup> přenosy pro objednání a sledování pohybu zásilek, KPI).

EUROCONNECT - přeprava mezinárodních kusových zásilek. Služba funguje systémem pravidelných sběrných linek, přičemž každý terminál v České republice provozuje určitou destinaci. Terminál DHL v Říčanech obsluhuje dvanáct linek a to Francie (Paříž, Strasbourg, Lyon – import), Nizozemsko (Eindhoven), Belgie (Opplabbeek), Německo (Renningen – import, Hamburg – import, Duisburg – import, Koblenz, Worms – import, Saarbruecken – import, Öhringen – import). Referenti sběrné služby odbaví na přímých linkách ze zahraničí do Říčan (údaj za únor 2009 ) 2500 zásilek / 170 aut.

Srovnání importu (leden a únor 2008) s (leden a únor 2009) došlo k poklesu počtu zásilek o 18 % a pokles počtu kamionů o 12 %. Pozitivnější srovnání je u exportu, kde počet zásilek vzrostl o 30 %.

Zákazníci mohou sledovat zásilky bez asistence zaměstnanců DHL na internetových stránkách společnosti [www.dhl.cz](http://www.dhl.cz) v podokně DHL Freight na základě vygenerovaného čísla při zadávání zásilek do systému, které je následně odesláno zákazníkovi s potvrzením objednávky nebo ho lze nalézt na přepravním listě. Je to jediný produkt DHL Freight u kterého to lze tohoto užitečného odkazu využít. U ostatních produktů je sledování zásilky možno jen za asistence DHL pracovníků. Služba zajišťuje přepravu kusových zásilek „z domu do domu“ v celé řadě destinací. Doručení nebo vyzvednutí zásilek, eventuelně jejich celní odbavení, je možné po celé Evropě, na Blízkém Východě a v severní Africe. Výhodou této služby je pojištění zásilky na 100 % hodnoty zboží, které je zahrnuto v ceně přepravy. Pojištění v ceně se týká jak exportních, tak importních zásilek placených v ČR s hodnotou do jednoho milionu Kč a platí pro všechny země Evropy dále pro Turecko a Maroko.

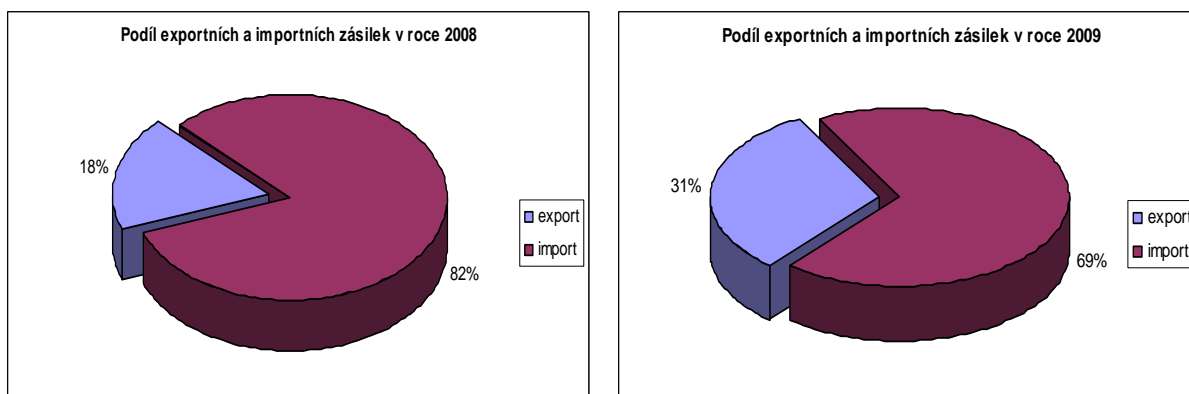
V současnosti je na základě analýzy požadavků trhu a konkurence nutnost doručovat zásilky do 48 hodin od vyzvednutí do okolních států.

Na následujícím obrázku uvádím srovnání podílu exportních a importních zásilek u sběrné služby za leden a únor roku 2008 a 2009 na terminále v Říčanech. Uspokojující nárůst exportních zásilek je pozitivní s ohledem na přínos tržeb pro DHL ČR.

---

<sup>9</sup> Electronic Data Interchange

Obrázek č. 10 - Srovnání podílu exportních a importních zásilek za leden a únor 2008 a 2009



Zdroj: Upraveno dle interních materiálů DHL

#### RAILEUROPE - železniční přeprava zboží.

Prostřednictvím tohoto oddělení se poskytují služby v oblasti železničních přeprav jednotlivými vagóny, skupinami vagónů nebo ucelenými vlaky po celé České republice a Evropě. Přeprava je vhodná pro dlouhé trasy a pro jakýkoliv druh zboží, zvláště pak pro velké objemy a těžké náklady. Zajišťuje: (celoevropské pokrytí, kompletní znalost železničních tras, tarifů a vybavení, odborné poradenství a konzultace v oblasti železniční přepravy, přeprava nebezpečného zboží kromě třídy RID 1, 6.2 a 7, pronájem nebo zprostředkování pronájmů speciálních železničních vagónů např. cisternové, zásobníkové, otevřené, s posuvnými dveřmi, pro východní destinace zajištění a organizace překládky ze širokorozchodných vagónů do vagónů s normálním rozchodem a obráceně, zajištění celní dokumentace při dovozu a vývozu zboží). Oddělení, které zajišťuje tyto přepravy sídlí na pobočce olomouckého pracoviště DHL Freight.

**SPECIALNÍ PŘEPRAVA** - služba je určena pro nadrozměrné náklady a zboží, které vyžadují zvláštní režim přepravy, speciální techniku a know-how. a to např. přeprava chemických kapalin v cisternových kontejnerech a v silničních a železničních cisternách, sypké chemické látky v silo-kontejnerech a silo-cisternách, pohonné hmoty a oleje, plyny ve speciálních zařízeních, zboží citlivé povahy, zboží vyžadující řízenou a kontrolovanou teplotu, rychle se kazící zboží, potravinářské zboží a krmiva, umělecké předměty, nábytek a s tím spojené stěhovací služby. Oddělení, které zajišťuje tyto přepravy sídlí na pobočce pardubického pracoviště DHL Freight.

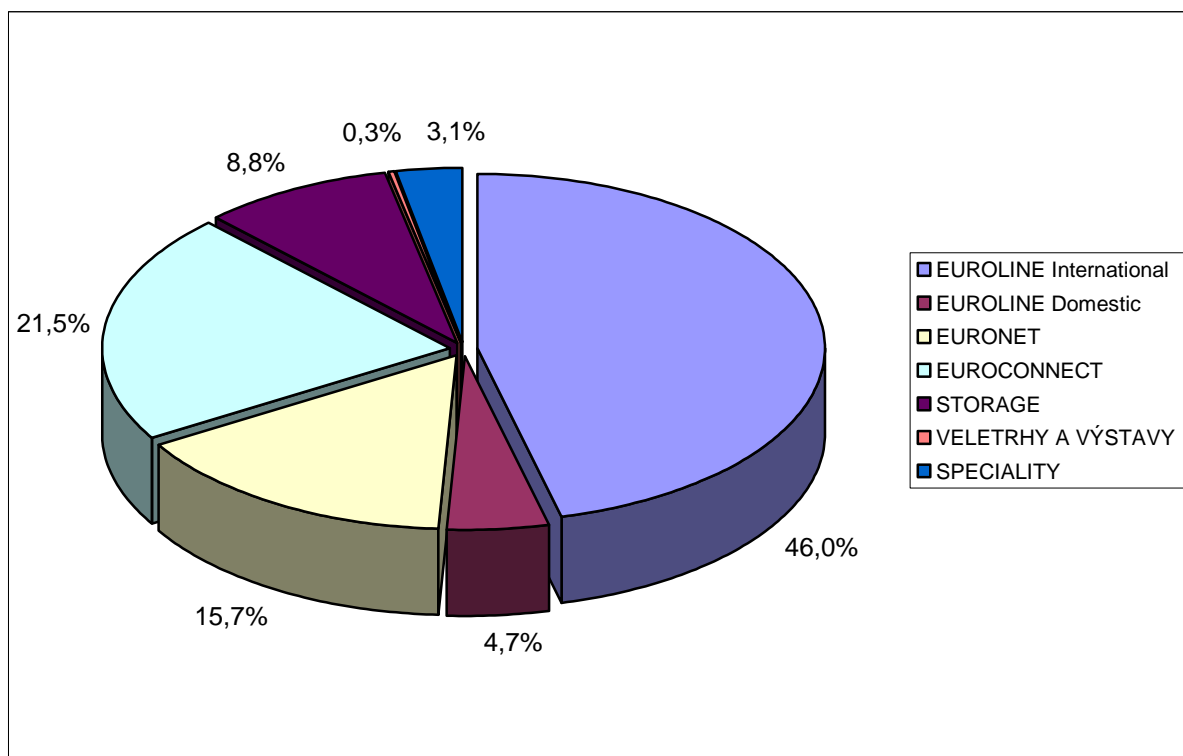
#### 2.5.3 Základní informace o divizi Freight

DHL Freight je divize jejíž roční obrat činí téměř 2,3 miliardy Kč, zaměstnává kolem 550 pracovníků, uskutečňuje zhruba 270 tisíc přeprav ročně a která přepraví necelý milion tun.

Portfolio divize DHL Freight nabízí následující základní produkty:

- EUROLINE International (1 046 mil. Kč) – 46 % z celkového obrátu
- EUROLINE Domestic ( 107 mil. Kč) – 4,7 % z celkového obrátu
- EURONET ( 357 mil. Kč) – 15,7 % z celkového obrátu
- EUROCONNECT ( 488 mil. Kč) – 21,5 % z celkového obrátu
- STORAGE ( 199 mil. Kč) – 8,8 % z celkového obrátu
- VELETRHY A VÝSTAVY ( 7 mil. Kč) – 0,3 % z celkového obrátu
- OTHER SPECIALITIES ( 70 mil. Kč) – 3,1 % z celkového obrátu

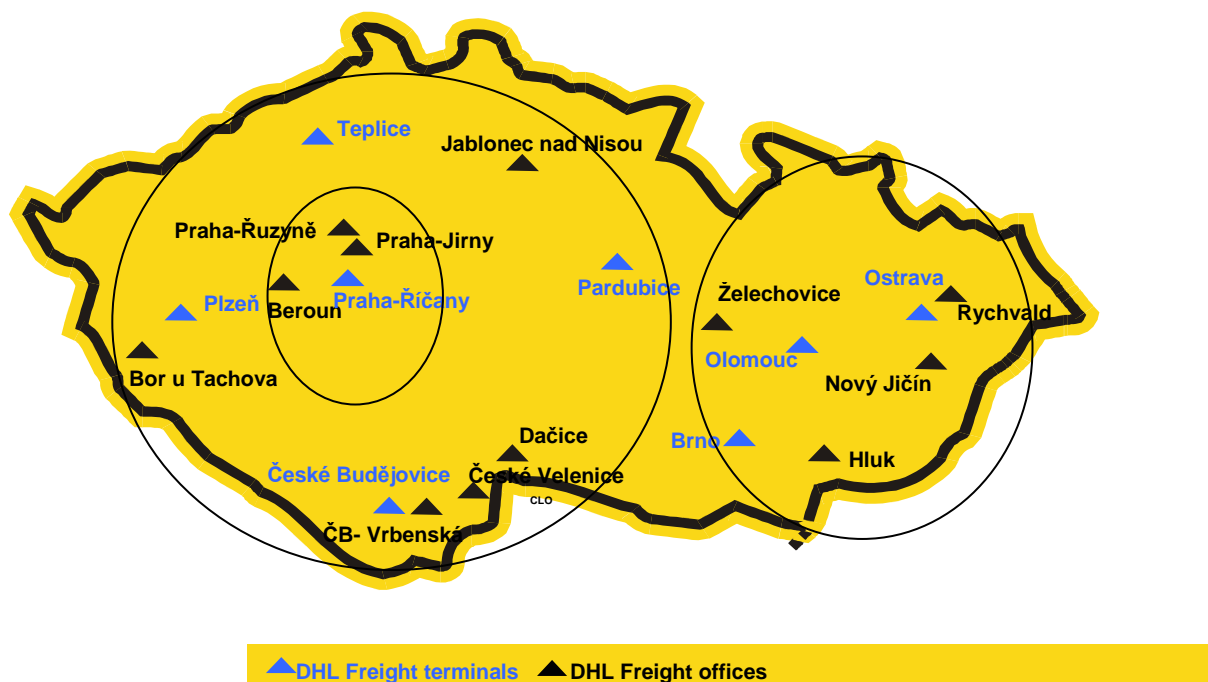
Obrázek č. 11 - Podíl produktů na tržbách divize Freight



Zdroj: Upraveno dle interních materiálů DHL

Na následujícím obrázku je mapa pokrytí v České Republice, kde je znázorněno rozdělení oblastí Praha, Čechy a Morava s terminály a pracovišti této divize.

Obrázek č. 12 - DHL Freight – mapa pokrytí



Zdroj: Interní materiál DHL

#### 2.5.4 Doplnkové produkty a služby

GlobalMail Business - řešení pro odeslání většího množství nedoporučené netříděné pošty. Easy Order - služba určená pro dovoz nevyplacených zásilek do ČR s platbou v hotovosti. DHL ServicePoints - zjednodušené odesílání zásilek typu TD v síti partnerských recepcí DHL. Expresní distribuce a logistika - distribuce hotových výrobků, oprava a výměna náhradních dílů, skladování a konsolidace.

Letecké kargo - letecká přeprava s doručení pouze na příslušné letiště v zemi určení.

Ostatní doplňkové služby:

- eCommerce aplikace,
- Celní služby – řešení celních záležitostí zahrnující celní formality pro dovoz, vývoz a tranzit zásilek, vystavování celních prohlášení v režimu vývozu, dovozu a tranzitu (JSD, VDD, T atd.) včetně poradenských služeb, zastupování v celním řízení a vůči orgánům státní správy, zjednodušené postupy celního odbavení apod. Vyhotovení měsíčních i příležitostných výkazů INTRASTAT, který je systémem sběru dat pro statistiku obchodu se zbožím mezi členskými státy. Do Intrastatu se vykazují údaje o zboží, které má status Společenství a nepodléhá tak celnímu dohledu ani nevzniká povinnost předkládat ho celním orgánům k provedení celního řízení s podáním celního prohlášení. Systém INTRASTAT je povinný pro všechny členské státy Evropské unie. Údaje z výkazů pro INTRASTAT umožňují sestavit měsíční

statistiky zahraničního obchodu České republiky. Celní služby se uskutečňují prostřednictvím partnerské firmy Gerlach spol. s.r.o. Gerlach je nezávislý celní agent, poskytující kompletní celní služby prostřednictvím svých kanceláří na všech významných dopravních uzlech v České republice. Gerlach navíc nabízí velkou síť zahraničních kanceláří prostřednictvím sesterských společností.

- A další služby – pojištění zásilek, obalové materiály, nebezpečné zboží, sobotní doručení, doručení do odlehlých oblastí, potvrzení o doručení DHL Trade Automation Servicess, dobírka, pravidelné vyzvedávání zásilek, vyzvedávání zásilek v sobotu.

## **2.6 Analýza činnosti oddělení EUROLINE International**

Podrobněji se v této kapitole pokusím popsat činnosti, postupy a výsledky práce tohoto oddělení na terminále DHL Říčany, Černokostelecká 1701.

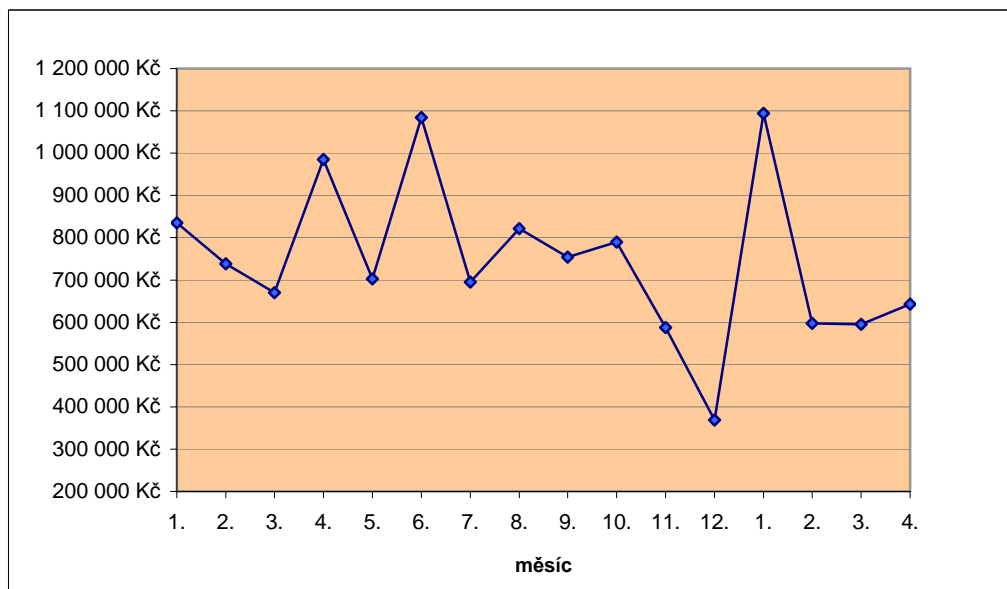
V rámci ČR je divize Freight rozdělena na několik oblastí (viz obrázek č. 12), oddělení EUROLINE Int. na terminále v Říčanech obsluhuje zákazníky se sídlem ve středních Čechách a Praze od břehu řeky Vltavy směrem na východ.

Oddělení je schopno zajistit přepravu různými druhy silničních dopravních prostředků a to jak jejich plným vytížením (celovozem) nebo částečným vytížením za odpovídající cenu. Ve většině případech se jedná o přepravy s jednou nakládkou a jednou vykládkou.

Počet pracovníků oddělení EUROLINE na terminále v Říčanech čítá v současné době jednoho zaměstnance, který ve spolupráci se zákaznickým oddělením řeší požadavky zákazníků a vytvářejí dohromady kompletní servis a činnosti od poptávek, nabídek, zpracování objednávek, realizace přeprav sledování zásilek, fakturace, uznávání faktur došlých, vyřizování reklamací apod. Zastupují ho pracovníci z oddělení EURONET, kteří se i zároveň podílí na realizaci přeprav těch destinací, na které se specializují v rámci jejich oddělení (Rumunsko, Bulharsko, Slovensko, Maďarsko, země bývalé Jugoslávie, Turecko, Rusko).

Na obrázku (viz obrázek č. 13) je znázorněn vývoj tržeb v období roku 2008 až duben letošního roku pouze za činnost zmiňovaného referenta tohoto oddělení bez zahrnutí tržeb za přepravy v kompetenci pracovníků oddělení EURONET.

Obrázek č. 13 - Vývoj tržeb EUROLINE Říčany v období 2008 - 4/2009



Zdroj: Upraveno dle interních materiálů DHL

Mezi činnosti tohoto oddělení patří klasické činnosti zasílatele v oblasti silniční nákladní dopravy a to především:

- obstarání mezinárodní silniční přepravy silničním dopravním prostředkem dle přání a požadavků příkazce,
- poradenství při volbě optimálního silničního dopravního prostředku,
- zpracování poptávek, kalkulace cen jako podklad pro vypracování nabídky,
- realizace, zpracování a zadávání objednávek do systému, zakládání složek obchodního případu (přeprav),
- sledování průběhu realizace přeprav,
- fakturace, zpracování reportů pro přímého nadřízeného,
- komunikace, výběr a ověřování vhodných dodavatelů (dopravců),
- zprostředkování služeb (celní služby, krátkodobé skladování, pojištění zásilek apod.)

### 2.6.1 Spolupráce EUROLINE se zákaznickým oddělením

Oddělení EUROLINE úzce spolupracuje se zákaznickým oddělením přes které proudí informace z oblasti provozu k zákazníkovi a naopak. Samozřejmě se nejedná o dogma a nastanou případy, kdy je zapotřebí vzhledem k urychlení a zjednodušení toků informací, přejít na komunikaci pracovník provozu (referent) – zákazník a naopak. Zákaznické oddělení předává poptávky a objednávky pracovníkům EUROLINE ke zpracování. Ceny pro klienty nejsou stanoveny sazebníkem vyjma PTL systému se uplatňuje individuální přístup cenotvorby. Při kalkulaci cen celovozových přeprav zákaznické oddělení vždy posílá

pracovníkovi provozu (referentovi), aby stanovil cenu dle daných požadavků zákazníkem. Referent pak prověřuje cenu u dopravců a tu navyšuje o přiměřenou částku jako odměnu za zprostředkování přepravy. U dokládek je kalkulace cen prováděna pracovníkem zákaznického oddělení podle stanoveného ceníku a pravidel systému PTL.

Zákaznické oddělení obdrží poptávku (přímo od zákazníka, nebo zprostředkovaně od obchodních zástupců). Pokud se jedná o PTL zásilku (dokládku) stanovuje cenu za přepravu této partie zákaznické oddělení dle PTL ceníku a podmínek, které jsou v něm zahrnuty a jen pro ty země, pro které je vytvořen. Zákaznické oddělení při kalkulaci dokládek porovnává cenu s cenou sběrné služby EUROCONNECT jako alternativu nebo naopak nabízí přepravu dokládkou z důvodu, že zásilka je objemná a cena dokládky je výhodnější a rychlejší než sběrnou službou. Jde-li o zemi, která v systému PTL není zahrnuta, cenu stanovuje referent oddělení EUROLINE. Cena za využití služeb EUROCONNECTU je stanovena zákaznickým oddělením a programem pomocí něhož se cena kalkuluje. Do tohoto programu se zadají informace odkud kam je zásilka přepravována, rozměry a hmotnost.

Po stanovení ceny za přepravu ať už ji kalkuloval referent dopravy nebo pracovník zákaznického servisu, který následně vypracovává nabídky do oficiálního formuláře, kde jsou uvedeny informace o příkazci, zasílateli, zásilce, místo odeslání a doručení, cena, číslo nabídky, kdo ji vypracoval apod. (viz příloha č. 6).

Na následujícím příkladu porovnám cenu sběrné služby a cenu za dokládku a jejich změnu při rozdílné výšce. Import z PL – Lódž do CZ – Praha, zásilka: 3x 120x80x200cm/500 kg. Dokládková cena zákazníkovi 5 250 Kč bez DPH doručení jeden den od vyzvednutí zásilky maximálně 2 dny. Sběrnou službou je cena za tuto zásilku 9 070 Kč bez DPH doručení nejdříve za 48 hodin. S ohledem na cenu i dobu od vyzvednutí a doručení zásilky je výhodnější přeprava dokládkou. Na tomto příkladu je patrné, že sběrná služba není v každém případě cenově výhodnější jak se mnoho klientů domnívá. Je to především dáno objemem a hmotností, kdyby zásilka měla výšku 80 cm (3 palety o hmotnosti 500 kg) je cena 4 970 Kč bez DPH a při výšce 50 cm cena činí 3 680 Kč bez DPH. Zásilka o těchto parametrech je už výhodnější sběrnou službou, protože cena dokládkou není ovlivněna výškou zásilky (pokud není zásilka stohovatelná), ale především ložnými metry a hmotností.

### **2.6.2 Obsluhované destinace**

EUROLINE zajišťuje přepravy v rámci celé Evropy, Blízkého východu, Turecka a odlehlejších oblastí Ruska.

Destinace na které se vztahuje ceník PTL systému – Německo, Portugalsko, Španělsko, Benelux, Litva, Lotyšsko, Francie, Anglie, Irsko, Severní Irsko, Švédsko, Finsko, Estonsko, Dánsko, Bulharsko, Rumunsko, Švýcarsko, Itálie,

### **3 Návrh možných opatření na zvýšení efektivity a kvality zasilatelských služeb ve firmě DHL Express (Czech Republic) s.r.o.**

Nyní se zaměřím na návrhy možných opatření na zvýšení efektivity a kvality vybraných služeb.

#### **3.1 Návrh organizační změny uspořádání oddělení divize Freight**

V této části práce se budu věnovat uspořádání oddělení silničních přeprav divize Freight v oblasti Praha. Původnímu, současnému a návrhu nového uspořádání oddělení v této oblasti.

##### **3.1.1 Původní uspořádání oddělení divize Freight**

Oddělení EUROLINE International v Říčanech funguje od května roku 2006, kde toto oddělení vytvářel a budoval jeden referent mezinárodních silničních přeprav. Došlo k rozdělení oblasti, kterou obstarávalo pracoviště DHL Freight v Berouně, na dvě části. Klienti sídlící v Praze a středních Čechách směrem na západ od řeky Vltavy a stávající zákazníci využívající služeb pracoviště v Berouně jsou ponecháni tomuto pracovišti. Nově vzniklé oddělení mělo za úkol získat klienty na druhé straně řeky Vltavy směrem na východ. Samozřejmě toto rozdělení nebylo dogma, protože jednalo-li se o poptávku s větším potenciálem přeprav, došlo k jejich zpracování na odděleních s odpovídajícím provozem (EUROLINE Beroun, EURONET Říčany – Jažlovice zajišťující přepravy pro SONY nebo EURONET Jirny u Prahy zajišťující přepravy pro LEGO).

Tomuto rozdělení se přizpůsobily činnosti prodeje (obchodních zástupců) a zároveň i zákaznického oddělení. Prodej, hledá potenciální klienty a pečuje o klienty pro provoz v Berouně a nově pro provoz v Říčanech. Zákaznické oddělení rozlišuje poptávky, objednávky a požadavky od zákazníků, předává na pracoviště v Berouně nebo Říčanech.

Na prvopočátku referent EUROLINE v Říčanech se aktivně podílí na získávání klientů. Oddělení prodeje mu poskytuje seznam firem a kontaktů, a v podobě tele-marketingu nabízí služby potenciálním zákazníkům. Postupem času této činnosti zanechává, aktivní přístup již v kompetenci převážně oddělení prodeje a věnuje se provozním záležitostem.

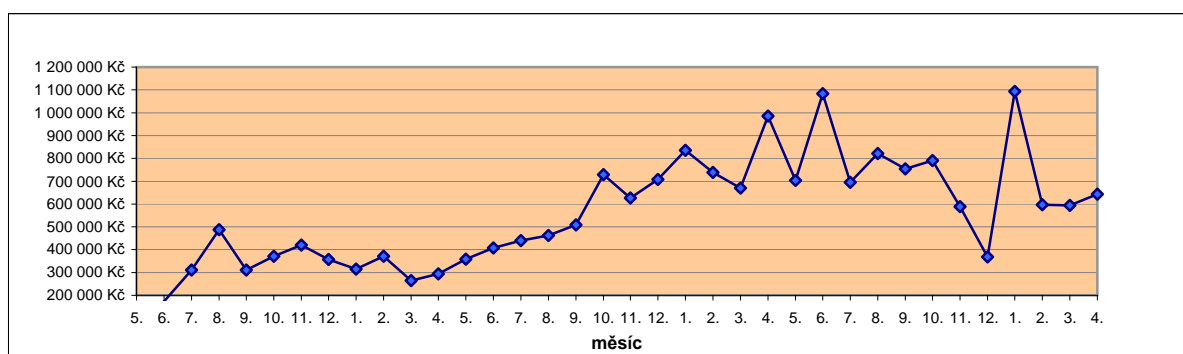
Jedním z hlavních důvodů pro vznik tohoto oddělení byla absence takového oddělení na terminále v Říčanech, kde sídlí oddělení EUROCONNECT (dále jen ECE – sběrná služba). Referenti ECE využívají nejen svoje linky, ale často i kapacity EUROLINE (dále jen EUL). Díky skutečnosti, že toto oddělení vzniklo na terminále v Říčanech, došlo k zefektivnění činností referentů ECE a rychlejší komunikaci mezi ECE a EUL. Spolupráce těchto oddělení je na činnostech níže uvedených příkladů:

- problém s vyzvednutím zásilky, která má odjet sběrnou linkou do zahraničí, aby nebylo ohroženo včasné dodání postará se o doručení oddělení EUL,
- ECE zajišťuje kusové přepravy pro klienty, kteří mají požadavky doručovat do některých destinací rychleji, než je v možnostech tohoto oddělení,
- objem zásilky je natolik velký, že nelze přepravit linkou ECE.

Dalším důvodem byla potřeba obstarání přeprav pro klienty využívající skladovacích služeb na tomto terminále (lepší komunikace sklad – doprava).

Plánem managementu bylo zavést oddělení, které se bude postupně rozšiřovat a dosahovat vyšších tržeb. Oddělení se v listopadu 2007 rozšiřuje na dva referenty. Dochází k zefektivnění kvality jejich služeb hlavně v servisu pro zákazníky. Bylo docíleno částečného zvýšení tržeb, ale to neodpovídalo původním předpokladům při rozšiřování tohoto oddělení (viz. obrázek č. 14).

Obrázek č. 14 - Vývoj tržeb EUROLINE Říčany v období 5/2006 - 4/2009



Zdroj: Upraveno dle interních materiálů DHL

Pokud nebudu brát v úvahu vnější konkurenci, byla dle mého názoru příčina v rivalitě a vnitřní konkurenci jednotlivých oddělení. Tento fakt byl umocněn systémem odměňování zaměstnanců, kdy část mzdy tvoří pohyblivá složka odvíjející se od výsledků jednotlivých oddělení. Nemyslím si, že je to špatný systém odměňování, ale je hlavním impulsem k rivalitě.

Dalším důvodem nezvýšení tržeb tohoto oddělení byly poptávky s větším potenciálem, které se nechaly zpracovávat na odděleních s odpovídajícím provozem.

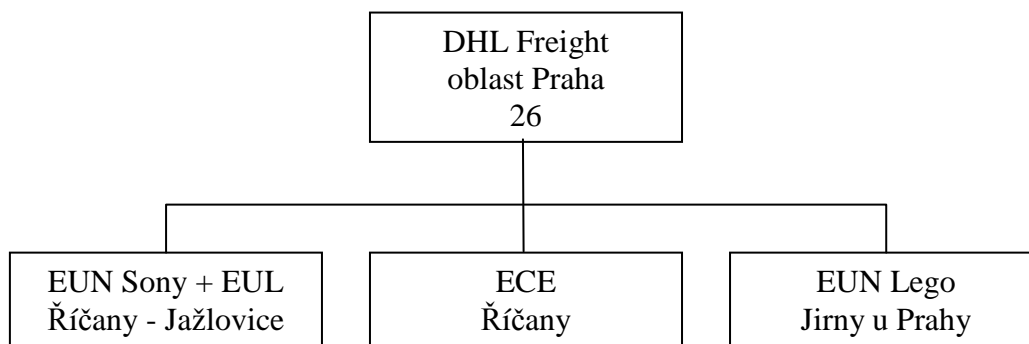
V květnu 2008 došlo ke snížení počtu pracovníků oddělení EUL opět na jednoho zaměstnance. a bylo přidruženo k oddělení EURONET (dále jen EUN) sídlem v Říčanech-Jažlovice. Toto oddělení obstarává přepravy pro společnost SONY.

Důvody přidružení:

- zastoupení zaměstnance EUROLINE v době nepřítomnosti,
- nebyl důvod přijímat nového zaměstnance vzhledem k potenciálu portfolia zákazníků tohoto oddělení,
- společné využívání kapacit a kooperace na činnostech (např. uznávání FD apod.).

Došlo tedy k uspořádání oddělení, které je v názvu této podkapitoly označeno jako „původní uspořádání oddělení divize DHL Freight – oblast Praha“. Pro lepší představu je znázorněno na obrázku č. 15. Číslo 26 je počet zaměstnanců provozu divize DHL Freight oblast Praha.

Obrázek č. 15 - Původní uspořádání oddělení divize DHL Freight



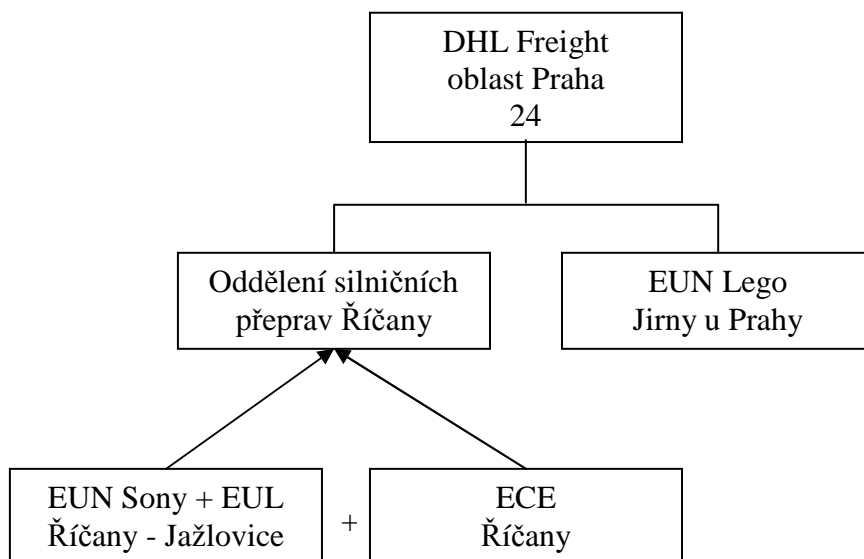
Zdroj: Vytvořeno autorem

### 3.1.2 Současné uspořádání oddělení divize Freight

V současnosti jsou spojeny oddělení EUROCONNECT s odděleními EUROLINE International a EURONET (Sony) v jedno oddělení silničních přeprav (viz obrázek č. 16). K tomuto sloučení došlo v dubnu letošního roku. Očekávání, které tato organizační změna nese jsou:

- úspory ve všech rovinách i s ohledem na hrozbu a dopady ekonomické krize,
- zjednodušení komunikace mezi pracovišti,
- zatraktivnění pracovních pozic referentů oddělení EUROCONNECT,
- lepší využití dopravních kapacit,
- zvýšení tržního podílu v této oblasti podnikání,
- reorganizace obsahu běžných činností a postupů (náplň práce a profilové role) jednotlivých pracovníků a jednotlivých oddělení,
- vystupování před zákazníkem jako jeden celek apod.

Obrázek č. 16 - Současné uspořádání oddělení divize DHL Freight



Zdroj: Vytvořeno autorem

Myšlenka tohoto sloučení se objevila na přelomu roku 2008/2009, kdy z obav ekonomické krize dochází k přezkoumání všech složek nákladů, hlavně nákladů režijních, a přijetí úsporných opatření. Snížení tržeb v tomto období je patrné z obrázku č. 14. Jedním z těchto opatření bylo přesunutí oddělení EURONET Říčany – Jažlovice a přidruženého oddělení EUROLINE na terminál Říčany. EUROLINE se vrátil po půl roce zpět do míst, kde provozuje svoji činnost ECE a zákaznické oddělení. Toto rozhodnutí bylo rozhodně kladem.

Jasnou vizi měli přinést kandidáti výběrového řízení na pozici vedoucího nově vznikajícího oddělení silničních přeprav. Přihlášení byli tři kandidáti, jeden externí a dva interní (vedoucí oddělení ECE a zástupce vedoucího EUN). Vedoucím oddělení se nakonec stal bývalý zástupce vedoucího EUN Sony a jeho zástupcem je dosavadní vedoucí ECE. Externí kandidát s nejlepšími předpoklady a zkušenostmi s vedením takto sloučených oddělení se nedohodl se společností na finančních podmínkách.

V současné době se situace vyvíjí tak, že na oddělení ECE je o jednoho zaměstnance méně a na oddělení EUL dokonce o dva zaměstnance méně než před sloučením. Díky tomuto faktu je jakákoli představa o směřování oddělení značně narušena. Připravenost zaměstnanců na zvládání nových rolí je zdatelně ztížena a to hlavně vysokým pracovním vytížením. Vzhledem k tomu, že ubyli dva lidé v týmu (EUL a EUN), je práce rozdělena mezi zbylé tři členy, jež jsou schopni tuto práci zastat. Oddělení má samozřejmě zaměstnanců více, ale nikdo další není schopen tuto práci zatím vykonávat. Je třeba lépe rozpracovat a iniciovat zatím velmi slabou koncepci všech nových činností a profesních rolí, což je úkolem vedoucího oddělení. Dalšími jeho úkoly jsou přesně vymezit obsah práce, tak aby daný

zaměstnanec zvládal všechny potřebné úkony včas a kdy je zapotřebí. Pokud tomu tak nebude, je třeba hledat nová řešení k efektivnímu chodu celého oddělení.

Zápory současného stavu:

- zpomalení všech činností,
- dochází k nepřesnostem,
- snížení kvality poskytování služeb,
- snížení možnosti výběru nejoptimálnější varianty přepravy (cena za přepravu),
- přesčasy.

Tato fakty mohou vést ke ztrátě klienta nebo možnosti získání klienta nového. V případě dlouhodobějšího přetrvávání nynějšího stavu chodu oddělení, se mohou objevit negativní vlivy v podobě poklesu tržeb a nespokojenosti stávajících zaměstnanců.

Klady současného stavu:

- ušetření mzdových a jiných režijních nákladů,
- dosažení lepší spolupráce a vzájemné komunikace složek nově vzniklého oddělení silničních přeprav,
- zvýšení podílu produktivity na zaměstnance vzhledem k výsledkům hospodaření.

Věřím, že se postupem času činnost nově vzniklého oddělení stabilizuje, optimálně se rozloží pracovní úkoly na všechny zaměstnance, dojde k efektivnímu řízení chodu sloučených oddělení a nárůstu kvality poskytování služeb. Zároveň si ale myslím, že nedojde k jednomu z očekávání managementu, a to ke zvyšování tržního podílu a s tím spojený nárůst tržeb díky nově vzniklého oddělení. Jedním z důvodů je, že nelze plně integrovat všechny činnosti ECE a EUL. Dalším důvodem je, že nynější portfolio všech klientů není natolik silné, aby ovlivňovalo cenu služeb dodavatelů. Loajalita a vstřícnost dodavatelů, zejména dopravců není taková, jako tomu je u oddělení s velkým potenciálem, kde jsou vazby mezi těmito subjekty mnohem silnější a vstřícnější.

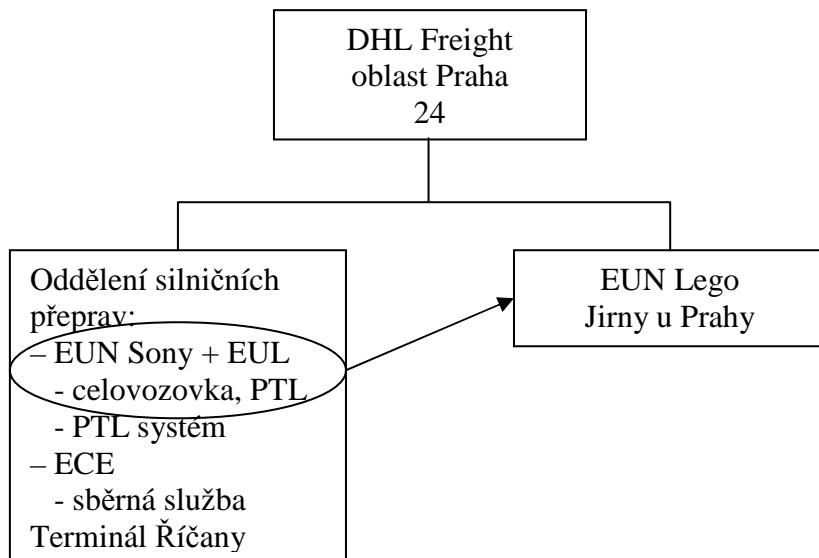
Rozhodujícím faktorem získání vyššího tržního podílu je konečná cena nabízených služeb. Tuto cenu nejvíce ovlivňuje cena služeb dodavatelů. S ohledem na konkurenci v tomto tržním odvětví je nutností se maximálně věnovat vypracovávání cenových nabídek zákazníkům (stávajícím i potencionálním). Zároveň je nutné se věnovat se stejnou péčí dodavatelům k upevnění lepších vztahů s dodavateli (řízení vztahů s dodavateli).

### **3.1.3 Návrh nového uspořádání divize Freight**

Mým návrhem na zefektivnění činnosti je sloučit namísto oddělení EUROCONNECT (sběrná služba) a již dříve spolupracující oddělení EUROLINE International a EURONET

(Sony), sloučit oddělení EURONET (Lego) Jirny u Prahy s oddělením EUROLINE International spolupracující s oddělením EURONET (Sony) (viz obrázek č. 17).

Obrázek č. 17 - Návrh nového uspořádání oddělení divize DHL Freight



Zdroj: Vytvořeno autorem

Domnívám se, že lze integrovat oddělení EUL a EUN, jelikož jejich činnosti a role jejich pracovníků jsou po formální stránce totožné. Toto tvrzení neplatí u zaměstnanců nově spojených oddělení EUL a ECE, tedy oddělení silničních přeprav. Na tomto oddělení lze pouze spolupracovat, ne se vzájemně zastupovat, jelikož jsou role pracovníků po formální stránce odlišné. Sloučením EUL a EUN odpadne vnitrofiremní konkurence, rivalita a účtování neodpovídajících vnitronákladů (viz důvody zmiňované v kapitole 3.1.1).

Základní myšlenkou mého návrhu je zvyšování tržního podílu pomocí spojení výše zmiňovaných oddělení. V důsledku tohoto spojení lze dosáhnout kvalitnější spolupráce s dodavateli, které je využitelné i pro přidružené oddělení EUL. Jelikož EUN má obrovský potenciál a lepší vztahy s dodavateli, je možno dosáhnout vzestupu tržního podílu a zvýšení produktivity obou pracovišť. Díky tomuto spojení lze dosáhnout lepších a výhodnějších cen poskytovaných služeb pro zákazníky.

Příklad:

Má-li oddělení k dispozici velké množství zakázek, může ovlivnit cenu některých z nich, nebo cenu potencionálních zakázek, kde si to vyžaduje konkurenční boj tím, že dodavatelům nabídne přepravy pokrývající celkové náklady a částku přiměřeného zisku za tyto přepravy. Na oplátku dodavatel bude muset akceptovat zakázku, která pokryje pouze jeho náklady bez složky přiměřeného zisku. Samozřejmě aby dopravce toto akceptoval, musí

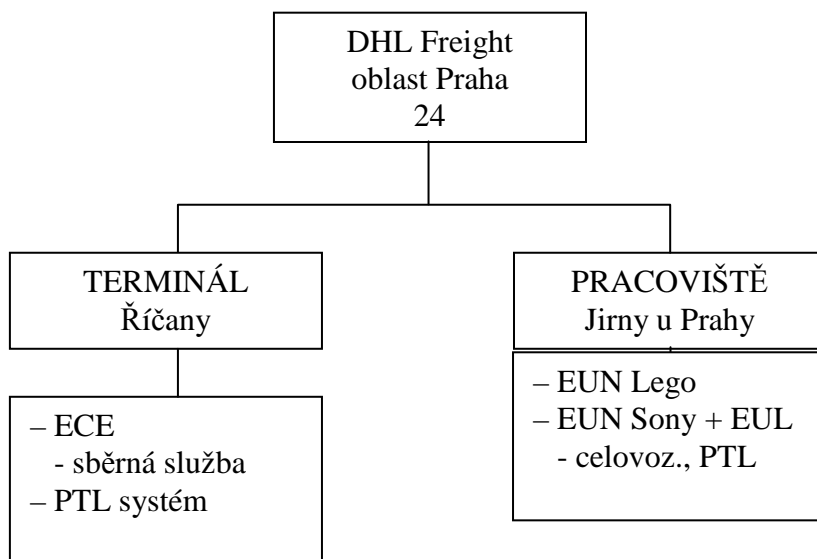
být částka za přepravy, které uskuteční se ziskem, vyšší než za přepravy vykonávající na úrovni nákladů.

Toto by mohl být jeden z klíčů získávání většího portfolia klientů a vyššího tržního podílu. V potaz se musí rovněž brát pomoc a činnost dalších složek společnosti (prodej, marketing, zákaznické oddělení apod.).

Na terminále v Říčanech, kde sídlí oddělení ECE, bych ponechal zaměstnance, jenž zvládá činnosti provozované na EUL nebo EUN, který bude spolupracovat s ECE a zákaznickým oddělením. Dále by tento pracovník obstarával PTL systém, ve kterém hraje zásadní roli i zákaznické oddělení, a podílel se s tímto oddělením na kvalitě zákaznického servisu. Portfolio zákazníků s referenty EUL + EUN bych přesunul a nechal spolupracovat s oddělením EURONET (Lego) v Jirnech, jak je zmíněno výše, kde by bylo hlavním cílem zaměřením se na kvalitu a zpracování cenových nabídek a získávání nových klientů. Spolupráce na těchto činnostech by byla společná, což je zásadní rozdíl od dosavadních postupů. Nedochozelo by k situacím jako například k dvojímu nacenění jak oddělením EUL, tak oddělení EUN Jirny. Tento fakt považuji za zápor efektivity práce. Kladem tohoto silnějšího oddělení by bylo optimálnější rozdělení pracovních úkonů mezi zaměstnance. Pozitivum vidím i v přenesení administrativních činností (fakturace) z referenta na fakturantku, která již na oddělení působí.

Shrnutí nového uspořádání oddělení viz obrázek č. 18.

Obrázek č. 18 - Nové uspořádání oddělení divize DHL Freight



Zdroj: Vytvořeno autorem

Terminál Říčany:

ECE rozšířené o činnosti PTL systému a služby shodné s EUL + zákaznické oddělení

Pracoviště Jirny:

EURONET Lego + EUROLINE

Na tomto pracovišti je kvalitní dispečink. Není potřeba vypisovat výběrová řízení na vedoucího oddělení. Šlo by pouze o rozšíření o EUROLINE.

### **3.2 Hodnocení kvality dopravců DHL Freight**

Kvalita služeb divize Freight hodně závisí na kvalitě jejich dodavatelů. Při realizaci silničních přeprav tato divize nevyužívá vlastní dopravní prostředky (nulový vozový park). Je to politika celé divize, která se tak vyhýbá vázaní finančních prostředků do vozového parku (podobně to platí i budov a jiného majetku využívajícího pro svoji činnost). Dopravní prostředky si buď najímá od dopravců na kilometrový proběh nebo při realizaci svých zakázek využívá služeb dopravců a jejich dopravní prostředky na základě smluvních cen. Aby byla zaručena vysoká kvalita služeb této divize a zaručeny tak požadavky, užitek a očekávání zákazníka, je potřeba hodnotit vzájemnou spolupráci s dopravci a jejich kvalitu.

V návrhu tohoto hodnocení se pokusím rozpracovat a rozšířit možnosti využití hodnocení dopravců. V současné době se pečlivě hodnotí kvalita pouze těch dopravců, které využívají hlavně oddělení EURONET. Tyto oddělení v rámci ČR obstarávají přepravy z pravidla pro jednoho klíčového zákazníka a poskytují mu ve spolupráci s jinými divizemi kompletní servis (viz. kapitola č. 2.5.2). Mojí představou je rozšíření tohoto hodnocení i na odděleních EUROLINE a zahrnout do formuláře větší počet kritérií a údajů využitelných pro všechny oddělení EUROLINE a EURONET v rámci ČR.

#### **3.2.1 Současná forma hodnocení dopravců DHL Freight**

K hodnocení kvality dopravců se využívá formulář „Záznam o jakosti dopravce“, který má dvě části (viz příloha č. 7). Část, kterou vyplňuje dopravce a větší část, kterou vyplňuje dispečink příslušného oddělení DHL pod kterým je dopravce zapsán. Záznam se skládá z několika kritérií, které jsou důležitá v hodnocení dopravce a to:

- legislativní a obecná kritéria (oprávnění k přepravám v omezených režimech ADR apod., technická způsobilost – kvalita vozového parku, systém řízení jakosti dle norem řady ISO 9000),
- technická a časová flexibilita (zastupitelnost v případě poruchy nebo nehody – spolehlivost, schopnost plnit nestandardní požadavky, plnění požadovaných dodacích lhůt),
- informační tok a komunikace (mobilní spojení s řidičem v reálném čase, průběžná informovanost, spolehlivost dispečinku dopravce, kvalita a přesnost komunikace

řidiče s přepravcem, kvalita a přesnost výstupní dokumentace – faktura – ZPV – CMR)

- odborná zdatnost dopravce – řidiči, dispečink (v oblasti přepravní problematiky, v oblasti celní problematiky, v oblasti přeprav nebezpečného zboží, jazykové znalosti, kultura vystupování),
- pojistné krytí (dostatečná výše pojištění odpovědnosti dopravce, dostatečné finanční záruky pro případy škod),
- cena (plátce DPH, přiměřené požadavky na cenu přepravného, vyrovnanost cenové úrovně bez sezónních vlivů, délka splatnosti faktur).

Ve formuláři se dále uvádí název, adresa a identifikační údaje dopravce. Podle kritéria hodnocení se vyplňuje ANO – vyhovující nebo NE – nevyhovující, popřípadě krátká poznámka ke každému kritériu.

System hodnocení je založen na součtu vyhovujících kritérií. Podle tohoto součtu se popisuje hodnocení a přiřazuje se dle výsledků - kategorie (S, O, P, N) dopravce. Kategorie N se přiřazuje automaticky při nevyhovujícím povinném kritériu kam patří:

- technická způsobilost – kvalita vozového parku
- plnění požadovaných dodacích lhůt,
- spolehlivost dispečinku dopravce,
- dostatečná výše pojištění odpovědnosti dopravce.

V záznamu o jakosti dopravce je celkem 22 kritérií, které jsou vyhodnocovány.

Stupnice hodnocení podle které se přiřazuje kategorie je následující:

- 19 – 22 kategorie S,
- 12 – 18 kategorie O,
- 04 – 11 kategorie P,
- 00 – 03 kategorie N.

Kategorie dopravce na základě výsledků hodnocení jsou:

- S – dodavatel splňuje požadavky smluvního dopravce.
- O – dodavatel splňuje požadavky osvědčeného dopravce.
- P – dodavatele je možno využívat pouze jako příležitostného dopravce.
- N – dodavatel je nevyhovující, ukončení spolupráce.

### 3.2.2 Navržená forma hodnocení dopravců divize DHL Freight

V návrhu hodnocení kvality dopravců se pokusím:

- rozšířit stávající podobu hodnocení o další kritéria s vytvořením rozšířeného formuláře „Záznam o jakosti dopravce“,
- navrhnout další jeho využití oproti stávajícímu formuláři, který slouží jen jako pomocník pro zařazování dopravců dle kategorií a nemá další využití.

Další kritéria pro hodnocení kvality dopravců byly přidány k těmto dvěma skupinám:

- informační tok a komunikace (mobilní spojení s řidičem v reálném čase, průběžná informovanost, spolehlivost dispečinku dopravce, kvalita a přesnost komunikace řidiče s přepravcem, kvalita a přesnost výstupní dokumentace – faktura – ZPV – CMR) + včasné zasílání faktur s CMR a dalších dokumentů,
- cena (plátce DPH, přiměřené požadavky na cenu přepravného, vyrovnanost cenové úrovně bez sezónních vlivů, délka splatnosti faktur) + akceptování necelovozové zásilky a zohlednění ceny, důkladnost a rychlost při stanovení cen přepravného, vstřícnost dopravce k obrátovým slevám.

V záznamu o jakosti dopravce jsem přidal čtyři kritéria hodnocení, celkem tedy 26 kritérií, které jsou vyhodnocovány. Stupnice hodnocení podle které se přiřazuje kategorie je následující:

- 21 – 26 kategorie S,
- 13 – 20 kategorie O,
- 04 – 12 kategorie P,
- 00 – 03 kategorie N.

Záznam o jakosti dopravce je navíc obohacen o informace:

- cena destinací, pro které je dopravce nejčastěji využíván,
- státy, na které se specializuje,
- provozuje-li dopravce vnitrostátní, mezinárodní dopravu či obojí,
- pokud má více poboček, kde a kontakt,
- jaká je skladba jeho vozového parku,
- možnost přeložení zásilky do jiného typu dopravního prostředku dle možností místa doručení.

Upravený a rozšířený formulář (viz. příloha č. 8).

Na základě výše získaných informací ze záznamu o jakosti dopravy by se vytvořila databáze, která by byla přístupná především všem provozním oddělením. Pracovníkům těchto oddělení by vytvořená databáze usnadnila a poskytla:

- výběr vhodného dopravce pro realizaci přeprav,
- ušetření času nad ověřováním dopravce,
- informaci, kteří dopravci disponují požadovaným dopravním prostředkem,
- přehled o cenách.
- rychlý přístup ke kontaktům na dopravce.

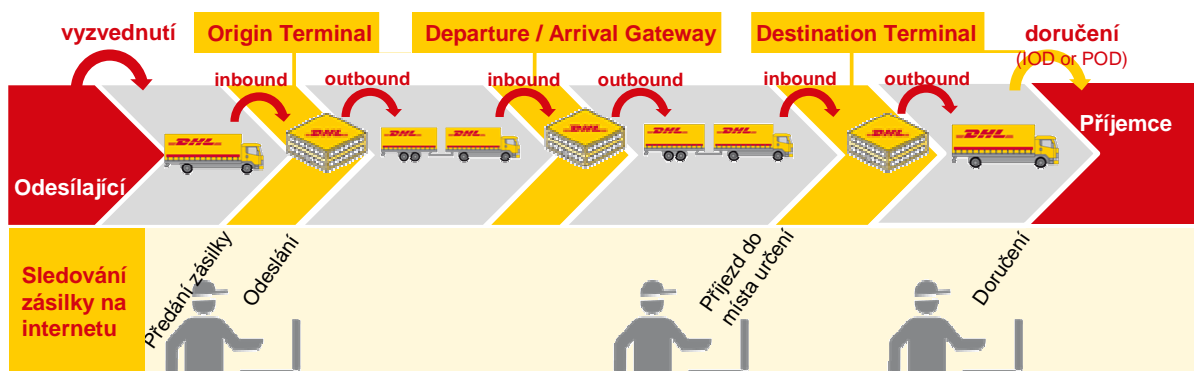
### 3.3 Sledování zásilek

Sledování zásilek silničních přeprav divize DHL Freight je možné u produktů EUROCONNECT a EURONET.

#### 3.3.1 Sledování zásilek sběrné služby EUROCONNECT

U sběrné služby EUROCONNECT je to velmi snadné. Vygenerovaný kód při zadání zásilky do systému dostane následně zákazník s potvrzením objednávky. Pomocí tohoto kódu lze sledovat zásilku na internetových stránkách společnosti. Co se děje se zásilkou, aby tento systém fungoval? Referent ECE například zpracovává exportní objednávku zásilky. Pomocí systému, ve kterém se generují kódy zásilek, se tisknou i přepravní listy a štítky na polepování zásilek. Přepravní listy a štítky s čárovým kódem se předávají řidiči, který má zásilku vyzvednout. Při vyzvedávání zásilky řidič polepí zásilku štítky a pomocí ručního skeneru je skenuje a tímto způsobem se pak přenášejí data v systému. Zásilka je pak viditelná v systému a při každé další operaci na terminálech je možno vidět, kde se zrovna nachází (viz obrázek č. 19). Tato služba je pro klienty zdarma.

Obrázek č. 19 - Přepravní proces DHL EUROCONNECT



Zdroj: Interní materiál DHL

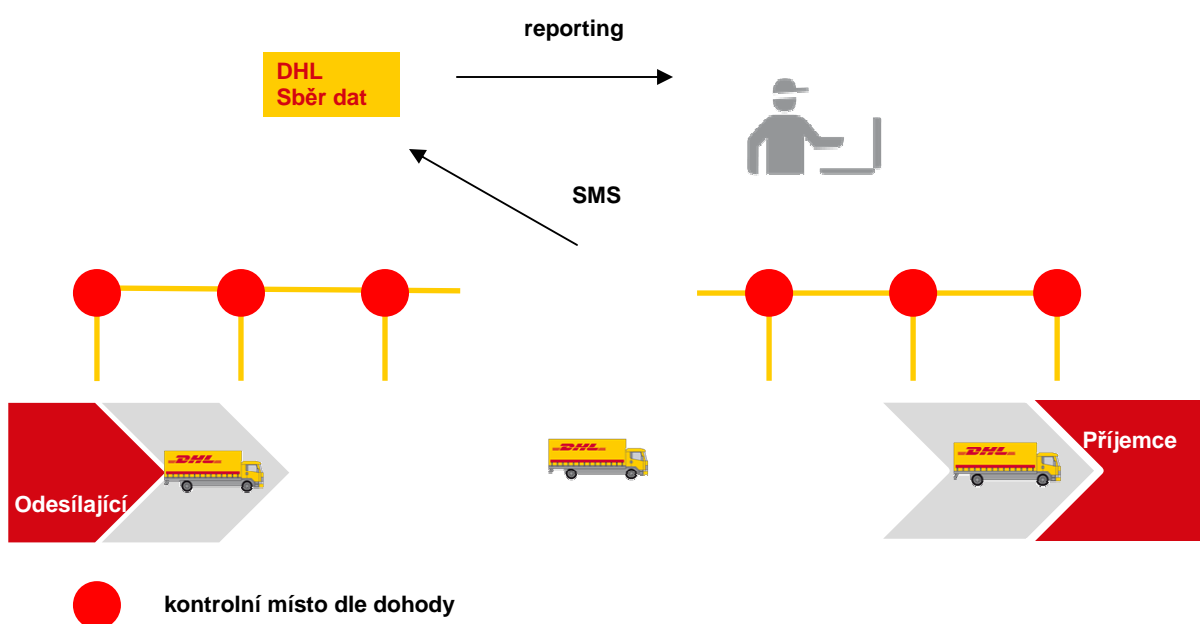
### 3.3.2 Sledování zásilek služby EURONET

Sledování zásilek této služby je možné realizovat dvěma způsoby a to dle požadavků zákazníka:

- sledování zásilek pomocí SMS
- sledování zásilek pomocí GPS

Obě tyto varianty se používají u oddělení EURONET v různých zemích a zpravidla jsou placenou službou podle specifik klienta. V ČR se u silničních přeprav těchto oddělení používá jen první forma sledování zásilek a to pomocí SMS (viz obrázek č. 20).

Obrázek č. 20 - Sledování zásilky pomocí SMS



Zdroj: Upraveno dle interních materiálů

Sledování zásilek pomocí GPS umožňuje:

- přímou komunikaci mobilní jednotky ve vozidle s dispečerským centrem DHL,
- on-line přehled o pozici vozidel,
- záznam sledovaných údajů,
- statistiku průběhu přeprav dle vybraných hodnot apod.

V současné době divize Freight nemá klienta, který by měl předpoklady a nutnou podmínku spolupráce zřizování dispečerského centra s GPS monitoringem pro silniční přepravy. Takový to dispečink se nově zřizoval u slovenské DHL na základě požadavků hlavně dvou velkých klientů Samsung a přesouvající se z ČR zákazník SONY.

### 3.3.3 Návrh využití služby sledování zásilek pomocí SMS pro oddělení Euroline

Informace zákazníkům o stavu jejich zásilek se poskytují na oddělení EUL, pouze za asistence pracovníka tohoto oddělení a to formou telefonickým prověřováním u dispečera dopravce nebo přímo s řidičem. Následně se pak informuje zákazník o pohybu jeho zásilky telefonicky nebo e-mailem.

S ohledem na zvýšení kvality služeb poskytovaných odděleními EUL navrhuji implementovat možnost sledování stavu zásilek pomocí služby SMS u těchto oddělení, jako tomu je u oddělení EUN.

Princip fungování sledování zásilek pomocí SMS. Objednávka od zákazníka se zaeviduje v systému dle požadavků zákazníka. Objednávku zpracovává referent oddělení EUL. Vytvoří se zásilka, která se přiřazuje určité kapacitě (dopravci a jeho dopravnímu prostředku), tím vznikne přeprava s vygenerovaným číslem např. 12513260E2501. Tento kód přepravy se automaticky přenesou do programů ABC (pracovní název programu, kterým se sleduje stav zásilky pomocí služby SMS) s přenesením údajů o termínech a dopravci, který realizuje přepravu. Dopravci se pak tiskne silniční zasílatelský příkaz se všemi informacemi o přepravě a pozici zasílatele (tkz. číslo objednávky 12513260E2501). Toto číslo má velký význam pro návrh sledování zásilek pomocí služby SMS. Navíc by se společně se zasílatelským příkazem nebo přímo v něm, to by záleželo na možnostech nastavení, tisknuly pokyny pro řidiče, v jakém tvaru zasílat SMS a při jakých úkonech. Úkony, při kterých by řidič zasílal SMS:

- příjezd na nakládku,
- odjezd z nakládky,
- příjezd na vykládku,
- vyloženo,
- zpoždění na nakládku např. 2 hodiny,
- zpoždění na vykládku např. 1 hodina.

Tvary SMS při výše zmíněných úkonech jsou následující:

- 12513260E2501\_PN – zároveň se řidič touto SMS přihlásí a pak je v systému vidět jeho číslo pro případ potřeby volání,
- 12513260E2501\_ON,
- 12513260E2501\_PV,
- 12513260E2501\_V,
- 12513260E2501\_ZN\_2H,

- 12513260E2501\_ZV\_1H.

Pokud řidič pošle vždy SMS v daném formátu na předem určené číslo, tak se v systému ABC zaškrtnou vždy příslušné políčko. V případě, že dojde SMS ve tvaru ZN či ZV změni řádek přepravy v programu barvu a lze tak poznat, která zásilka bude mít zpoždění.

System ABC pro sledování zásilek pomocí SMS nabízí všem uživatelům zpřístupnění, poskytování a sběr nejrůznějších informací o přepravě pomocí krátkých textových zpráv SMS.

## 4 Vyhodnocení přínosů navržených opatření

Nyní se zaměřím na vyhodnocování návrhů z kapitoly č. 3. Postupně se budu zabývat vypracováním hodnocení jednotlivých návrhů a podkládat toto hodnocení čísly, výpočty, získanými informacemi, grafy a tabulkami.

### 4.1 Hodnocení organizační změny a uspořádání oddělení divize Freight

Hodnocení návrhu popsaného v kapitole č. 3.1 budu posuzovat pomocí výpočtů produktivity práce. Dále pak budu vyhodnocovat současné a nové uspořádání na základě odhadu budoucího vývoje výkonů společnosti v oblasti Praha.

Vzorec pro měření produktivity práce je obecně určen podílem výstupů a vstupů. V praxi se tento ukazatel definuje jako účetní přidaná hodnota (tedy jako suma výkonů) na jednoho zaměstnance.

Za základní ukazatel produktivity práce budu uvažovat vztah:

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{operational performance}}{\text{pocet zamestnancu}}$$

Přehled ukazatelů se kterými budu pracovat a jejich interpretace (viz tabulka č. 4).

Tabulka č. 4 - Seznam ukazatelů

UKAZATEL	Interpretace
OPERATIONAL PERFORMANCE	Gross profit mínus DOE - to je zisk z přeprav po odečtení přímých nákladů.
GROSS PROFIT	Zisk z provozní činnosti - obrat mínus dopravní náklady.
NET REVENUE	Obrat - fakturace na zákazníky za dopravu.
DOE (Direct operating expenses)	Přímé provozní náklady - kanceláře, mzdy, odvody, telefony, elektřina apod.

Zdroj: Vytvořeno autorem

#### 4.1.1 Zjednodušené vyhodnocení variant uspořádání oddělení za oblast Praha

V této části vyhodnotím produktivitu práce z OP (operational performance) v průběhu jednoho roku za celou oblast Praha divize Freight a to dle variant uspořádání. Toto hodnocení je zjednodušené, protože uvažuji a počítám s předpokladem stejného výsledku OP během roku, ale s rozdílem mínus dva zaměstnance. Z důvodu předpokladu stejného výsledku OP v průběhu roku pro všechny varianty se produktivita práce za celou oblast Praha nebude měnit u variant současného a nového uspořádání, protože u těchto variant figuruje stejný počet zaměstnanců. Oproti původnímu uspořádání se průměrná produktivita práce na osobu z OP za rok zvýší u variant současného a nového uspořádání o 8,33 % (viz. tabulka č. 5).

Tabulka č. 5 - Zjednodušené vyhodnocení produktivity práce pro oblast Praha

DHL Freight CELKEM	PŮVODNÍ	SOUČASNÉ+NOVÉ	ROZDÍL	V %
Operational performance [Kč]	60 809 902	60 809 902		
Gross profit [Kč]	75 456 639	75 456 639		
Net Revenue [Kč]	348 318 444	348 318 444		
DOE [Kč]	-14 646 739	-14 646 739		
Počet zaměstnanců	26	24	-2	-7,69 %
Produktivita OP na osobu <sup>10</sup>	194 904	211 146	16 242	8,33 %

Zdroj: Vytvořeno autorem

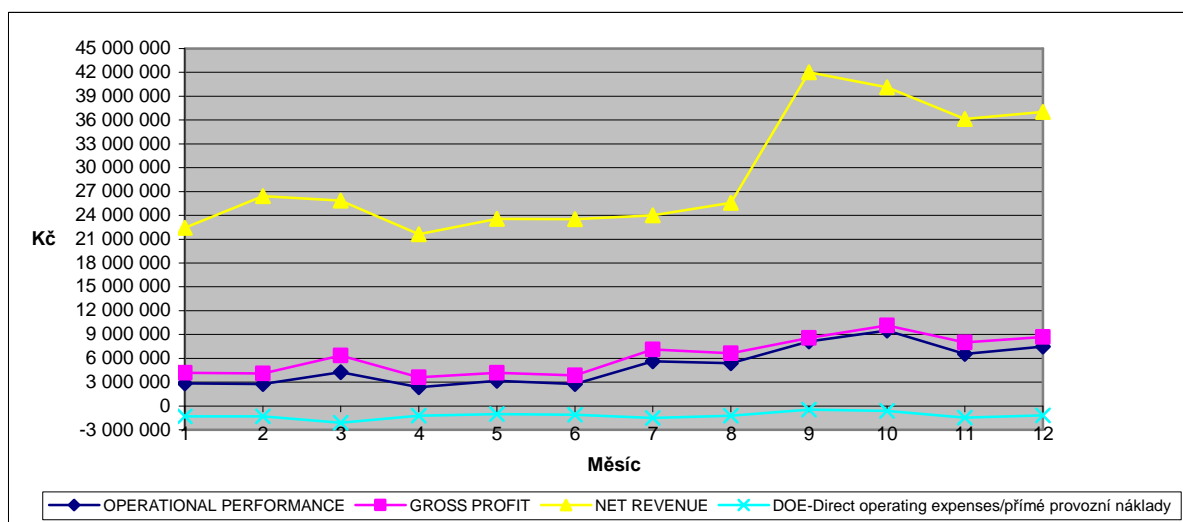
#### 4.1.2 Hodnocení variant uspořádání oddělení za oblast Praha

Hodnocení variant uspořádání oddělení se bude týkat všech jeho tří částí. U variant současného a nového uspořádání oddělení budu na základě odhadu budoucího možného scénáře vývoje výsledků společnosti DHL Freight – oblast Praha vyhodnocovat a porovnávat:

- produktivitu práce,
- výsledky hospodaření.

Hodnocení původního uspořádání oddělení je již vypracované v tabulce č. 5. K doplnění hodnocení varianty původního uspořádání slouží přehled výsledků sledovaných ukazatelů po dobu 12 měsíců viz jejich grafické znázornění na obrázku č. 21.

Obrázek č. 21 - Vývoj a hodnoty ukazatelů původního uspořádání oddělení za oblast Praha



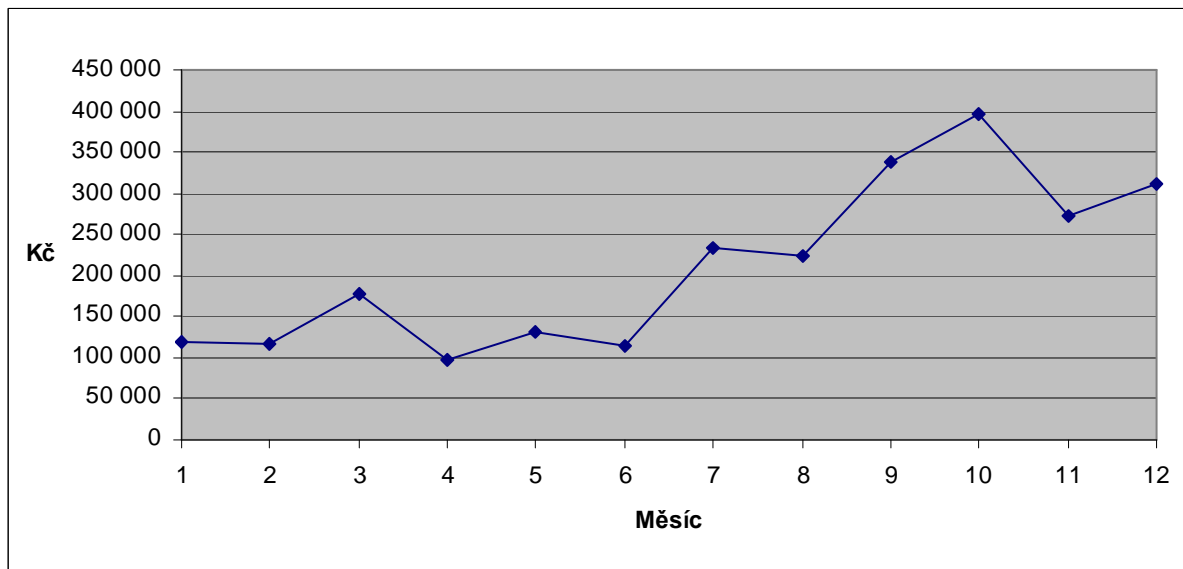
Zdroj: Vytvořeno autorem

Na obrázku č. 21 chybí ukazatel produktivity práce počítaný z Operational performance. Vývoj a hodnoty tohoto ukazatele jsou graficky znázorněny na dalším obrázku č. 22. Hlavním důvodem nezanesení ukazatele produktivity do jednoho obrázku je ten, že

<sup>10</sup> Hodnota ukazatele je průměr za 12 měsíců v Kč.

povaha a hodnoty ukazatele produktivity jsou řádově odlišné v porovnání s ukazateli v obrázku č. 21.

Obrázek č. 22 - Vývoj ukazatele produktivity práce OP původního uspořádání oddělení



Zdroj: Vytvořeno autorem

Zbývá tedy vyhodnotit a odhadnout výsledky jednotlivých ukazatelů u variant současného a nového uspořádání. Při hodnocení variant současného a nového uspořádání vycházím z hodnot ukazatelů prvních čtyř měsíců původního uspořádání, další hodnoty ukazatelů upravuji dle mého budoucího odhadu jejich vývoje.

Za předpokladu, že u současného uspořádání oddělení nedojde k rozšíření počtu zaměstnanců oddělení silničních přeprav, dojde k poklesu Net Revenue (tržby za prodej služeb) a zároveň se zvýší dopravní náklady, což bude mít za následek pokles ukazatelů Gross Profit a Operational Performance. Důvod vidím v přetížení referentů tohoto oddělení, další důvody nepříznivých změn těchto ukazatelů jsou popsány v návrhu variant uspořádání oddělení (viz kapitola č. 3.1.2).

U návrhu nového uspořádání oddělení naopak předpokládám růst výše zmíněných ukazatelů, důvody jsou nastíněny (viz kapitola č. 3.1.3).

V následující tabulce je hodnocení výsledků současného a nového uspořádání oddělení na základě odhadnutých hodnot ukazatelů (viz tabulka č. 6).

Tabulka č. 6 - Vyhodnocení variant uspořádání oddělení v oblasti Praha

DHL Freight CELKEM	SOUČASNÉ	NOVÉ	ROZDÍL	V %
Operational performance [Kč]	59 895 084	61 724 719	1 829 635	3,05%
Gross profit [Kč]	74 371 164	76 542 114	2 170 950	2,92%
Net Revenue [Kč]	342 442 155	354 194 734	11 752 579	3,43%
DOE [Kč]	-14 867 316	-14 377 136	490 180	-3,30%
Počet zaměstnanců	24	24	0	0,00%
Produktivita OP na osobu [Kč] <sup>11</sup>	207 969	214 322	6 353	3,05%

Zdroj: Vytvořeno autorem

Z porovnání hodnot ukazatelů v tabulce je na základě mnou stanovených předpokladů efektivnější a výhodnější varianta nového uspořádání oddělení divize Freight – pro oblast Praha. Toto tvrzení platí i pro hodnocení a srovnání variant původního uspořádání oddělení s návrhem nového uspořádání oddělení (viz tabulka č. 7).

Tabulka č. 7 - Srovnání původní a nové varianty uspořádání oddělení v oblasti Praha

DHL Freight CELKEM	PŮVODNÍ	NOVÉ	ROZDÍL	V %
Operational performance [Kč]	60 809 902	61 724 719	914 817	1,50%
Gross profit [Kč]	75 456 639	76 542 114	1 085 475	1,44%
Net Revenue [Kč]	348 318 444	354 194 734	5 876 290	1,69%
DOE [Kč]	-14 646 739	-14 377 136	269 603	-1,84%
Počet zaměstnanců	26	24	-2	-7,69%
Produktivita OP na osobu [Kč] <sup>12</sup>	194 904	214 322	19 418	9,96%

Zdroj: Vytvořeno autorem

#### 4.2 Vyhodnocení návrhu rozšíření dokumentu hodnotící kvalitu dopravce

Návrh rozšíření záznamu o jakosti dopravce, u kterého jsem navrhoval další možná kritéria pro hodnocení kvality dopravce (viz kapitola č. 3.2.2 a příloha č. 8) hodnotím na základě výsledků e-mailového dotazování referentů oddělení EUL, EUN divize DHL Freight. E-mailem s přílohou původního a nově navrženého záznamu o jakosti dopravce jsem položil dvě otázky s předloženými odpověďmi:

- Jsou navržená kritéria přínosem v hodnocení kvality dopravce (ANO x NE x NEVÍM)?
- Budou shromážděné informace zahrnuté v záznamu o jakosti dopravce využitelné pro moji činnost (ANO x NE x NEVÍM)?

Oslovil jsem 16 referentů z výše uvedených oddělení na různých terminálech v ČR (viz tabulka č. 8). Odpověď jsem obdržel od všech 16 referentů.

<sup>11</sup> Hodnota ukazatele je průměr za 12 měsíců v Kč.

<sup>12</sup> Hodnota ukazatele je průměr za 12 měsíců v Kč.

Tabulka č. 8 - Přehled počtu oslovených referentů s uvedením působiště

MĚSTO	Říčany	Plzeň	Beroun	Jirny	Brno	Č.B.	Ostrava
ODDĚLENÍ	EUL/EUN	EUL/EUN	EUL	EUN	EUL	EUL	EUL
POČET Z.	1/1	2/1	2	3	2	2	2

Zdroj: Vytvořeno autorem

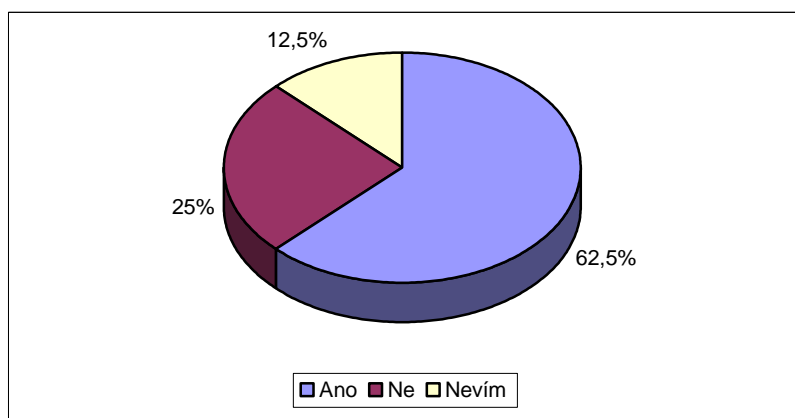
Otázka č. 1: Jsou navržená kritéria přínosem v hodnocení kvality dopravy?

Tabulka č. 9 - Přínos navržených kritérií v hodnocení kvality dopravy

Možnosti	Četnost		Procenta [%]
	absolutní	relativní	
Ano	10	0,625	62,5
Ne	4	0,25	25
Nevím	2	0,125	12,5
Celkem	16	1	100

Zdroj: Vytvořeno autorem

Obrázek č. 23 - Vztah referentů k návrhu nových kritérií v záznamu o jakosti dopravy



Zdroj: Vytvořeno autorem

Z šestnácti dotázaných referentů se 10 z nich domnívá (62,5 %), že navržená kritéria jsou přínosná pro hodnocení kvality dopravy. U čtyř referentů se objevila odpověď „NE“ a dvou z nich byla odpověď „NEVÍM“. Přesto lze konstatovat, že dle referentů jsou kritéria pro hodnocení kvality dopravců přínosná.

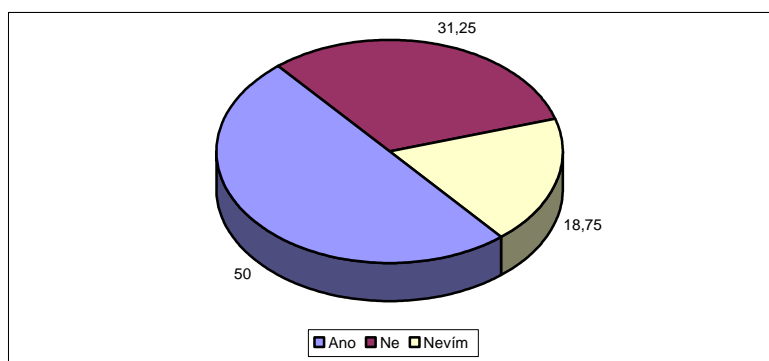
Otázka č. 2: Budou shromážděné informace zahrnuté v záznamu o jakosti dopravy využitelné pro moji činnost?

Tabulka č. 10 - Využitelnost shromážděných dat ze záznamu o dopravci pro činnost referenta

Možnosti	Četnost		Procenta [%]
	absolutní	relativní	
Ano	8	0,5	50
Ne	5	0,3125	31,25
Nevím	3	0,1875	18,75
Celkem	16	1	100

Zdroj: Vytvořeno autorem

Obrázek č. 24 - Vztah referentů k informacím použitelných pro jejich činnost



Zdroj: Vytvořeno autorem

Z šestnácti dotázaných referentů se 8 z nich domnívá (50 %), že informace, které jsou nově navrženým záznamem o jakosti dopravce získatelné, lze využít při jejich činnostech. U pěti referentů se objevila odpověď „NE“ (31,25 %) a třech z nich byla odpověď „NEVÍM“ (18,75 %). Na základě těchto získaných výsledků nelze konstatovat, že informace shromážděné ze záznamu o jakosti dopravce, budou využitelné pro činnosti referentů.

### 4.3 Vyhodnocení návrhu využití služby sledování zásilek pomocí SMS pro oddělení Euroline

Při hodnocení návrhu využití sledování zásilek pomocí služby SMS pro oddělení EUL, jsem vycházel ze skutečnosti, že s přepravou souvisí i kvalitní zákaznický servis. U oddělení EUL se informace o stavu zásilek klientů poskytují pouze za asistence pracovníka tohoto oddělení a to formou telefonickým prověřováním u dispečera dopravce nebo přímo s řidičem. Následně jsou podávány informace o stavu zásilky klientovi telefonicky nebo e-mailem. Zásílatelská společnost je subjekt, od kterého se očekává i něco navíc než jen obstarání naložení zboží a jeho následného vyložení v místě určení. Nároky klientů jsou kladeny zejména na přesné a včasné poskytování informací o stavu jejich zásilek. K tomuto návrhu

sledování zásilek pomocí SMS mě vedly výše zmíněné skutečnosti a fakt, že na oddělení EUL se nelze vždy této činnosti z časových důvodů plně věnovat.

Proto jsem navrhl rozšíření této služby pro oddělení EUL (viz kapitola 3.3.3), kde na základě této implementace programu bude mít referent přehled o všech přepravách.

Hodnocení jsem provedl na základě výsledků telefonického průzkumu u 15 klientů oddělení EUL divize DHL Freight, jejichž název nebudu uvádět. Položil jsem dvě otázky s předloženými odpověďmi:

- Jste spokojeni se současnou informovaností o stavu Vašich zásilek (ANO x NE x Není podstatné)?
- Uvítali byste službu, která by Vás lépe informovala o stavu Vašich zásilek (ANO x NE x NEVÍM)?

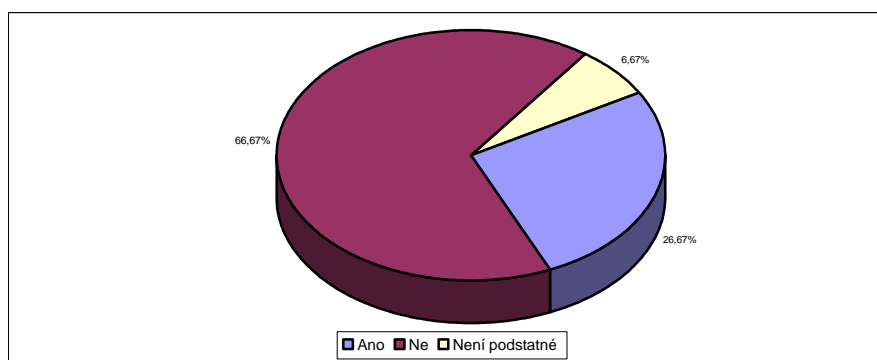
Otázka č. 1: Jste spokojeni se současnou informovaností o stavu Vašich zásilek (ANO x NE x NEVÍM)?

Tabulka č. 11 - Spokojenost klientů se současným stavem informovanosti o stavu zásilek

Možnosti	Četnost		Procenta [%]
	absolutní	relativní	
Ano	4	0,267	26,67
Ne	10	0,667	66,67
Není podstatné	1	0,067	6,67
Celkem	15	1	100

Zdroj: Vytvořeno autorem

Obrázek č. 25 - Spokojenost klientů se současným stavem informovanosti o stavu zásilek



Zdroj: Vytvořeno autorem

Z patnácti dotázaných klientů je 10 z nich (66,67 %) nespokojených se současným stavem informovanosti o stavu jejich zásilek. Čtyři klienti odpověděli na otázku „ANO“

(26,67 %), tedy jsou spokojeni se současným stavem informovanosti. Pro jednoho klienta (6,67 %) není informovanost o stavu zásilky podstatná.

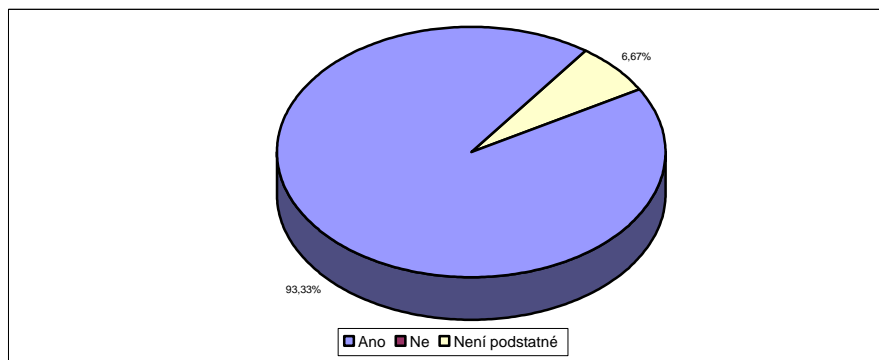
Otázka č. 2: Uvítali byste službu, která by Vás lépe informovala o stavu Vašich zásilek (ANO x NE x Není podstatné)?

Tabulka č. 12 - Hodnocení podpory zlepšování informovanosti o stavu zásilek

Možnosti	Četnost		Procenta [%]
	absolutní	relativní	
Ano	14	0,933	93,33
Ne	0	0	0
Není podstatné	1	0,067	6,67
Celkem	15	1	100

Zdroj: Vytvořeno autorem

Obrázek č. 26 - Hodnocení podpory zlepšování informovanosti o stavu zásilek



Zdroj: Vytvořeno autorem

Z patnácti dotazovaných klientů by 14 (93,33 %) tuto službu uvítalo. Jeden klient tuto otázku neřeší, není to pro něj podstatné.

## ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem na počátku věnoval pozornost oboru zasílatelství, jeho funkci, charakteristice, základním pojmům, obecným definicím, činností a technologii práce zasílatelské firmy. Popsal jsem v ní důležité faktory působící na kvalitu zasílatelských činností a služeb. Popsáním těchto skutečností byla docílena moje snaha seznámit čtenáře této práce s obecnou problematikou a poskytnout základní informace o zasílatelství. Tohoto cíle bylo dosaženo v první kapitole.

Mezi faktory působící na kvalitu zasílatelských služeb řadím spolehlivost, přesnost, důslednost, komplexnost a dobré znalosti poskytovatele služby. Kvality je dosaženo schopností uspokojit požadavky zákazníka. Proto je důležité, aby firma při hledání cest ke zvýšení kvality služeb, nahlížela na svoje služby očima zákazníka a mohla tak lépe ovlivňovat její výslednou hodnotu.

V další části práce byl hlavní předmět pozornosti upnut k analýze činností a kvality vybrané firmy DHL Express (Czech Republic) s.r.o., návrhům opatření na zvýšení kvality a efektivnosti služeb této společnosti a jejich následnému hodnocení.

V této části práce bylo docíleno, jak vypovídá z názvu práce „analýza a návrh opatření na zvýšení kvality a efektivnosti služeb“ analýzy činností a kvality služeb, dále navržených opatření ke zvýšení kvality a efektivnosti služeb a nakonec vyhodnocení navržených opatření.

Analýza činností a kvality je obsahem druhé kapitoly práce. Konkrétně jsem se zabýval popsáním systému managementu kvality společnosti, který je implementován dle norem ISO. Z pohledu enviromentálního a společenského na kvalitu služeb jsem uvedl jako příklad enviromentální politiku společnosti, založené na podpoře bezuhlíkových a nízkouhlíkových produktů a služeb. Cílem této politiky je vyvinout trvale udržitelný přepravní systém.

Návrhy opatření ke zvýšení kvality a efektivnosti jsem vypracoval pro možnost zavedení u divize DHL Freight a z toho vyplývají i závěry a přínosy této práce:

Pro divizi Freight:

- Návrh organizační změny uspořádání oddělení pro oblast Praha. Přijetím organizační změny dojde k optimálnímu vytížení jednotlivých oddělení, zjednodušení komunikace, odpadne rivalita mezi odděleními, zvýší se produktivita a nárůst tržeb.
- Reorganizací oddělení dojde k vytvoření jednotného silného oddělení, které bude schopné plnit všechny běžné i náročnější požadavky, jak klientů, tak jiných oddělení.

- Rozšířením služby sledování stavu zásilek pomocí SMS i na oddělení Euroline dojde k lepšímu přehledu referentů o průběhu přeprav.
- Hodnocení kvality dopravců. Výběrem kvalitních a spolehlivých dopravců dojde k minimalizaci rizik spojených s přepravou zboží, k lepší součinnosti a zkvalitnění spolupráce.

Pro zákazníka:

- Návrh organizační změny uspořádání oddělení pro oblast Praha. Díky optimálním provozním podmínkám bude dosaženo urychlení toku informací k zákazníkovi, optimální výše cen za přepravu a kvalitnější servis.
- Hodnocení kvality dopravců. Výběrem kvalitních a spolehlivých dopravců vytváří u klientů lepší vnímání image firmy.
- Sledování zásilek pomocí služby SMS. Tato služba přináší zákazníkovi přesnější a rychle dostupné informace o stavu jeho zásilky. Na základě této doplňkové služby bude dosaženo vyššího užitku pro klienta.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KAMPF, Rudolf; CEMPÍREK, Václav; KAMPF, Rudolf. *Zasílatelství*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-745-8.
- [2] JEDENÁSTÍKOVÁ, Dita; KAMPF, Rudolf; KOŘÍNKOVÁ, Květoslava. *Organizace zasílatelských služeb*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. ISBN 80-7194-352-5.
- [3] NOVÁK, Radek; PERNICA, Petr; SVOBODA, Vladimír; ZELENÝ, Lubomír. *Nákladní doprava a zasílatelství*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-086-6.
- [4] MELICHAR, Vlastimil; JEŽEK, Jindřich; *Ekonomika dopravního podniku*. 3. přepracované vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-711-3.
- [5] STOCKMANN, Pavel; POJKAROVÁ Kateřina; *Analýza řídicí a podnikatelské činnosti*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-589-7.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [7] JANEČKOVÁ, Lidmila; VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000, ISBN 80-7169-995-0.
- [8] EISLER, Jan. *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0772-2.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - Klasifikace jednotlivých doložek.....	20
Tabulka č. 2 - Vývoj společnosti DHL.....	29
Tabulka č. 3 - DHL Express (Czech Republic) s.r.o. v číslech.....	31
Tabulka č. 4 - Seznam ukazatelů.....	58
Tabulka č. 5 - Zjednodušené vyhodnocení produktivity práce pro oblast Praha .....	59
Tabulka č. 6 - Vyhodnocení variant uspořádání oddělení v oblasti Praha .....	61
Tabulka č. 7 - Srovnání původní a nové varianty uspořádání oddělení v oblasti Praha.....	61
Tabulka č. 8 - Přehled počtu oslovených referentů s uvedením působitě.....	62
Tabulka č. 9 - Přínos navržených kritérií v hodnocení kvality dopravce .....	62
Tabulka č. 10 - Využitelnost shromážděných dat ze záznamu o dopravci pro činnost referenta...	63
Tabulka č. 11 - Spokojenost klientů se současným stavem informovanosti o stavu zásilek.....	64
Tabulka č. 12 - Hodnocení podpory zlepšování informovanosti o stavu zásilek.....	65

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Schéma procesu zasílatele .....	16
Obrázek č. 2 - Schéma procesu zasílatele při uplatnění samovstupu .....	18
Obrázek č. 3 - Propojení procesů v organizaci.....	22
Obrázek č. 4 - Procesní organizace .....	23
Obrázek č. 5 - Zavedení managementu kvality .....	24
Obrázek č. 6 - Model procesu ISO .....	25
Obrázek č. 7 - Model kupního chování zákazníka u služeb v dopravě .....	27
Obrázek č. 8 - Přehled obchodních značek DHL v ČR.....	30
Obrázek č. 9 - Podíl jednotlivých divizí na tržbách .....	31
Obrázek č. 10 - Srovnání podílu exportních a importních zásilek za leden a únor 2008 a 2009 ...	37
Obrázek č. 11 - Podíl produktů na tržbách divize Freight.....	38
Obrázek č. 12 - DHL Freight – mapa pokrytí .....	39
Obrázek č. 13 - Vývoj tržeb EUROLINE Říčany v období 2008 - 4/2009.....	41
Obrázek č. 14 - Vývoj tržeb EUROLINE Říčany v období 5/2006 - 4/2009.....	45
Obrázek č. 15 - Původní uspořádání oddělení divize DHL Freight .....	46
Obrázek č. 16 - Současné uspořádání oddělení divize DHL Freight.....	47
Obrázek č. 17 - Návrh nového uspořádání oddělení divize DHL Freight.....	49
Obrázek č. 18 - Nové uspořádání oddělení divize DHL Freight .....	50
Obrázek č. 19 - Přepravní proces DHL EUROCONNECT.....	54
Obrázek č. 20 - Sledování zásilky pomocí SMS .....	55
Obrázek č. 21 - Vývoj a hodnoty ukazatelů původního uspořádání oddělení za oblast Praha.....	59
Obrázek č. 22 - Vývoj ukazatele produktivity práce OP původního uspořádání oddělení .....	60
Obrázek č. 23 - Vztah referentů k návrhu nových kritérií v záznamu o jakosti dopravce .....	62
Obrázek č. 24 - Vztah referentů k informacím použitelných pro jejich činnost .....	63
Obrázek č. 25 - Spokojenost klientů se současným stavem informovanosti o stavu zásilek .....	64
Obrázek č. 26 - Hodnocení podpory zlepšování informovanosti o stavu zásilek.....	65

## SEZNAM ZKRATEK

- ADR - Accord européen au transport international des marchandises dangereuses par route - Evropská dohoda o mezinárodní silniční dopravě nebezpečných věcí (ADR)
- DOE - přímé provozní náklady
- EUL - Euroline (oddělení) produkt
- EUN - Euronet ( oddělení) produkt
- ECE - sběrná služba DHL
- ECOSOL - Ekonomická a sociální rada
- EDI - Electronic data interchange- systém pro vyměňování dat
- FD - faktura došlá
- FIATA - Mezinárodní organizace zasílatelských svazů
- IATA - Mezinárodní asociace letecké dopravy
- ICC - Mezinárodní hospodářská komora
- INCOTERMS - International Commercial Terms - Mezinárodní pravidla pro výklad dodacích doložek
- INTRASTAT - systém sběru dat pro statistiku obchodu členských států Evropské Unie
- IRU - Mezinárodní silniční unie
- ISO - Mezinárodní organizace pro normalizaci
- JSD - jednotný správní doklad
- OSN - Organizace spojených národů
- PTL - Part load – dokládka
- SMJ - Systém managementu jakosti
- SSL - Svoz spedice a logistiky
- TD - služba Time Definite
- UIC - Mezinárodní svaz železnic
- UNCITRAL - Komise pro mezinárodní právo
- VDD - vývozní doprovodný doklad
- WCO - Světová celní organizace
- WTO - Světová obchodní organizace
- ZPU - záznam o provozu vozidla

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 - Zasílatelská smlouva

Příloha č. 2 - Kodex jednání zasílatele

Příloha č. 3 - Všeobecné zasílatelské podmínky

Příloha č. 4 - INCOTERMS 2000 - Mezinárodní pravidla pro výklad dodacích doložek

Příloha č. 5 - Požadavky na systém jakosti

Příloha č. 6 - Nabídkový formulář

Příloha č. 7 - Záznam o jakosti dopravce

Příloha č. 8 - Rozšířený záznam o jakosti dopravce



## Zasílatelská smlouva

### Díl XIII Smlouva zasílatelská §601 Základní ustanovení

**§601 (1)** Smlouvou zasílatelskou se zavazuje zasílatel příkazci, že mu vlastním jménem na jeho účet obstará přepravu věcí z určitého místa do určitého jiného místa, a příkazce se zavazuje zaplatit zasílateli úplat.

**§601 (2)** Zasílatel je oprávněn žádat, aby mu byl dán písemně příkaz k obstarání přepravy (zasílatelský příkaz), jestliže smlouva nemá písemnou formu.

#### §602

**§602 (1)** V rámci smlouvy je zasílatel povinen plnit pokyny příkazce. Zasílatel je povinen upozornit příkazce na zjevnou nesprávnost jeho pokynů. Neobdrží-li zasílatel od příkazce potřebné pokyny, je povinen požádat příkazce o jejich doplnění. Při nebezpečí z prodlení je však povinen postupovat i bez těchto pokynů tak, aby byly co nejvíce chráněny zájmy příkazce, které jsou zasílateli známy.

**§602 (2)** Stanoví-li smlouva, že před vydáním zásilky nebo dokladu umožňujících nakládat se zásilkou, zasílatel vybere určitou peněžní částku od příjemce nebo uskuteční jiný inkasní úkon, platí přiměřeně ustanovení o bankovním dokumentárním inkasu (§697 a násl.).

#### §603

**§603 (1)** Při plnění závazku je zasílatel povinen s vynaložením odborné péče sjednat způsob a podmínky přepravy odpovídající co nejlépe zájmům příkazce, jež vyplývají ze smlouvy a jeho příkazů nebo jež jsou zasílateli jinak známy.

**§603 (2)** Zasílatel odpovídá za škodu na převzaté zásilce vzniklou při obstarávání přepravy, ledaže ji nemohl odvrátit při vynaložení odborné péče.

**§603 (3)** Zasílatel je povinen zásilku pojistit, jen když to stanoví smlouva.

#### §604

Příkazce je povinen poskytnout zasílateli správné údaje o obsahu zásilky a jeho povaze, jakož i o jiných skutečnostech potřebných k uzavření smlouvy o přepravě a odpovídá za škodu, která zasílateli vznikne porušením této povinnosti.

#### §605

**§605 (1)** Neodporuje-li to smlouvě nebo nezakáže-li to příkazce nejpozději do začátku uskutečňování přepravy, může zasílatel přepravu, kterou má obstarat, uskutečnit sám.

**§605 (2)** Použije-li zasílatel k obstarání přepravy dalšího zasílatele (mezizasílatele), odpovídá přitom, jako by přepravu obstaral sám.

#### §606

**§606 (1)** Zasílatel je povinen podat příkazci zprávu o škodě, která zásilce hrozí nebo která na ní vznikla, jakmile se o tom dozví, jinak odpovídá za škodu vzniklou příkazci tím, že tuto povinnost nesplnil.

**§606 (2)** Hrozí-li bezprostředně podstatná škoda na zásilce a není-li čas vyžádat si pokyny příkazce nebo prodlévá-li příkazce s takovými pokyny, může zasílatel zásilku prodat vhodným způsobem na účet příkazce.

#### **§607**

**§607 (1)** Zasílateli přísluší smluvní úplata, nebo nebyla-li smluvena, úplata obvyklá v době sjednání smlouvy při obstarání obdobné přepravy. Kromě toho má zasílatel nárok na úhradu nutných a užitečných nákladů, které zasílatel vynaložil za účelem splnění svých závazků. Kromě toho má zasílatel nárok na úhradu nákladů, které účelně vynaložil při plnění svého závazku.

**§607 (2)** Příkazce je povinen poskytnout zasílateli přiměřenou zálohu na náklady spojené s plněním závazku zasílatele, a to dříve, než zasílatel začne s jeho plněním.

**§607 (3)** Příkazce je povinen zaplatit zasílateli úplatu a vzniklé náklady bez zbytečného odkladu poté, kdy zasílatel zajistil obstarání přepravy uzavřením potřebných smluv s dopravci, popřípadě mezi zasílateli a podal o tom zprávu příkazci.

#### **§608**

K zajištění svých nároků vůči příkazci má zasílatel zástavní právo k zásilce, dokud je zásilka u zasílatele nebo u někoho, kdo ji má u sebe jeho jménem, anebo dokud má zasílatel listiny, které jej opravňují, aby se zásilkou nakládal.

#### **§609**

Na zasílatelskou smlouvu se použijí podpůrně ustanovení o smlouvě komisionářské.

Zdroj: *Zákony ČR* [online]. Praha: *Zákony ČR online*, aktualizováno 24.2.2009 [cit. 2009-04-22]. Dostupný z <<http://www.zakonycr.cz/seznamy/513-1991-Sb-obchodni-zakonik.html>>.

### Kodex jednání zasílatele<sup>13</sup>

#### Článek 1 - Poslání Kodexu

Zasílatelé sdružení ve Svazu spedice a logistiky České republiky se dohodli, že budou dodržovat ustanovení tohoto Kodexu zejména s cílem

- a. udržovat korektní obchodní vztahy členů Svazu spedice a logistiky ČR s jejich zákazníky a dodavateli služeb i mezi členy navzájem,
- b. posilovat důvěru veřejnosti k profesi zasílatele především tím, že již samotné členství ve Svazu musí být zárukou odborné úrovně, spolehlivosti a vysoké kvality veškerých zasílatelských i doplňkových služeb,
- c. hájit a chránit zájmy členů Svazu spedice a logistiky ve vztahu k obchodním partnerům, orgánům státní správy a dalším subjektům.

#### Článek 2 - Zásady chování a jednání zasílatele

- a. Ve vzájemném vztahu se řídí členové Svazu spedice a logistiky zejména těmito zásadami:
  - o obchodní soutěž mezi sebou vedou čestným a poctivým způsobem,
  - o respektují pravidla hospodářské soutěže a obchodní zvyklosti,
  - o vyvarují se šíření nepravdivých, neúplných či zkreslených informací o svých konkurentech a jejich zaměstnancích,
  - o reklamu vedou pravdivě a v souladu se zásadami čestné soutěže.
- b. Členové Svazu spedice a logistiky přijímají zejména tyto závazky:
  - o dodržovat stanovy Svazu, ustanovení Všeobecných zasílatelských podmínek Svazu a dalších základních dokumentů schválených valnou hromadou Svazu,
  - o uzavírat odpovídající pojištění odpovědnosti zasílatele,
  - o zachovávat a respektovat obchodní tajemství a dodržovat pravidla obch. etiky,
- c. Při jednání s obchodními partnery se členové Svazu řídí především těmito zásadami:
  - o uplatňování zdvořilého a korektního přístupu k obchodním partnerům, k sobě navzájem i ke svým zaměstnancům,
  - o řádné uzavírání zasílatelských i jiných smluv s přesným stanovením dodacích, platebních a dalších základních podmínek,
  - o dodržování platných právních norem českého právního řádu i podmínek mezinárodních smluv a dohod,
  - o respektování oprávněných nároků i obch. zájmů partnerů a obch. tajemství,
  - o řádné plnění veškerých závazků plynoucích z uzavřených smluv.

#### Článek 3 - Závěrečná ustanovení

1. Zvlášť hrubé nebo opakované porušování zásad tohoto Kodexu je důvodem k vyloučení člena ze Svazu rozhodnutím valné hromady Svazu.
2. Toto znění Kodexu bylo schváleno valnou hromadou Svazu spedice a logistiky ČR dne 22.3.2000.

---

<sup>13</sup> Kodex jednání zasílatele [online]. Praha: Svaz spedice a logistiky, aktualizováno 31.1.2009 [cit. 2009-05-05]. Dostupný z <<http://www.sslczech.cz/cs/stazeni.php>>.

Všeobecné zasílatelské podmínky<sup>14</sup>

## SSL Svaz spedice a logistiky České republiky

### Všeobecné zasílatelské podmínky

Vydání 2005

§ 601 odst. 1 Obch. zák. č. 513/91 Sb. definuje zasílatelskou smlouvu takto:

Smlouvou zasílatelskou se zavazuje zasílatel příkazci, že mu vlastním jménem a na jeho účet obstará přepravu věcí z určitého místa do určitého jiného místa a příkazce se zavazuje zaplatit zasílateli úplatu.

Další ustanovení o zasílatelské smlouvě obsahují §§ 601 až 629 a § 261 odst.3 a § 399 Obch.zák.

Svaz spedice a logistiky České republiky jako odborná zájmová organizace vydává ve smyslu § 273 odst. 1 Obch.zák. tyto

#### Všeobecné zasílatelské podmínky

##### **1. Zasílatel je povinen**

1.1. Zasílatel je povinen vykonávat svoji činnost s odbornou péčí a dbát, aby kvalitně.

hospodárně a pečlivě uspokojil zájmy příkazce. V rámci těchto činností:

- a) řádně pečuje o věci, které mu příkazce svěřil a o věci, které pro příkazce získal,
- b) uschovává pro potřeby příkazce po přiměřenou dobu a nebo po dobu dohodnutou doklady, které získal při plnění zasílatelské smlouvy,
- c) upozorňuje příkazce na zjevnou nesprávnost jeho pokynů. V případě, že příkazce trvá na pokynech, nenese odpovědnost zasílatel. Dále je zasílatel oprávněn vyžádat si u příkazce doplnění jeho příkazů, jestliže mu příkazce předal tyto pokyny nedostatečné,
- d) při nebezpečí z prodlení obstarává dopravu tak, aby vyhovovala co nejvíce zájmům příkazce zasílateli známým. Je-li však možné vyžádat si odsouhlasení příkazce, provádí další kroky po tomto odsouhlasení,

---

<sup>14</sup> *Všeobecné zasílatelské podmínky* [online]. Praha: Svaz spedice a logistiky, aktualizováno 31.1.2009 [cit. 2009-05-05]. Dostupný z <<http://www.sslczech.cz/cs/stazeni.php>>.

- e) obstarává pojištění zásilky, pokud je to s příkazcem smlouveno. Zasílatel není oprávněn pokládat pouhý údaj ceny zboží za příkaz k pojištění. Pokud je pojištění dohodnuto, pojišťuje zasílatel podle pojišťovacích podmínek obvyklých v místě plnění. Nastal-li pojistný případ, splní zasílatel své povinnosti tím, že postoupí příkazci na jeho přání své nároky vůči pojišťovně. Tím není dotčeno vlastní rozhodnutí zasílatele o pojištění jeho odpovědnosti,
  - f) podává příkazci zprávu o škodě, která zásilce hrozí, nebo na ní již vznikla, jakmile se to dozví a to bez zbytečného prodlení.
- 1.2. Při plnění závazku je zasílatel povinen s vynaložením odborné péče sjednat způsob a podmínky přepravy odpovídající co nejlépe zájmům příkazce, jež vyplývají ze smlouvy a jeho příkazů nebo jež jsou zasílateli jinak známé.
  - 1.3. Zasílatel odpovídá za škodu na převzaté zásilce vzniklou při obstarávání přepravy, ledaže ji nemohl odvrátit při vynaložení odborné péče, ani její rozsah nemohl být zmírněn.
  - 1.4. Při nebezpečí z prodlení postupuje, v zájmu ochrany zásilky, i bez pokynu příkazce, aby byly co nejdříve chráněny zájmy příkazce podle okamžitých informací známých zasílateli.
  - 1.5. Zjišťuje hmotnost zboží jen tehdy, jestliže to bylo s příkazcem dohodnuto. Jestliže vzniknou pochybnosti, platí potvrzení vystavené zasílatелеm na druh, obsah, cenu, hmotnost a příp. obal. O nových skutečnostech je zasílatel povinen neprodleně informovat příkazce.
  - 1.6. Přezkoumává oprávnění příkazce (osoby), která se tímto oprávněním prokáže.
  - 1.7. Pokud nebylo nic jiného písemně dohodnuto, zkoumá a vyhledává vhodnější postup přepravy zboží v rámci obchodních zvyklostí.
  - 1.8. Řídí se přesně pokyny příkazce ohledně celního odbavení. V případě, kdy není možné provést celní odbavení podle příkazce, je nutné jej o tom okamžitě informovat. V takovém případě neodpovídá zasílatel za dobu prodlení.
  - 1.9. Zasílatel není však povinen přezkoumávat nebo doplňovat údaje příkazce, pokud to není obchodní zvyklostí.

## **2. Zasílatel je oprávněn**

- 2.1. Žádat, aby mu byl dán písemně příkaz k obstarání přepravy (zasílatelský příkaz), jestliže smlouva nemá písemnou formu,

- 2.2. prodat vhodným způsobem zásilku na účet příkazce, hrozí-li jí bezprostředně podstatná škoda a není-li čas vyžádat si pokyny příkazce nebo prodlévá-li příkazce s takovými pokyny a neučiní sám potřebná opatření,
- 2.3. požadovat na příkazci přiměřenou zálohu na náklady, spojené s plněním smlouvy a to dříve, než započne s jejím plněním,
- 2.4. žádat na příkazci smlouvenou odměnu (úplatu) nebo nebyla-li smlouvena, odměnu (úplatu) podle sazeb zasílatele. Zasílateli kromě toho přísluší náhrada nutných a užitečných nákladů, vynaložených za účelem splnění zasílatelské smlouvy,
- 2.5. žádat na příkazci zaplacení odměny (úplaty), jakmile uzavřel smlouvu s dopravcem a zasílané věci mu odevzdal,
- 2.6. na žádost předchozích zasílatelů uplatňovat všechna oprávnění, která jim přísluší zejména z jejich zástavního práva, aby tak mohl uspokojit jejich nároky, pokud smlouvaná odměna (úplata) nezahrnuje všechny nutné a užitečné náklady,
- 2.7. uplatňovat zástavní právo na zásilce k zajištění všech svých nároků vzniklých ze zasílatelského poměru, dokud je zásilka u někoho, kdo ji má u sebe jménem zasílatele nebo dokud má zasílatel listiny, které jej opravňují se zásilkou nakládat,
- 2.8. považovat pokyn, týkající se zboží za závazný pro sebe až do jeho odvolání příkazcem. Příkaz, aby zboží bylo k dispozici třetí osobě nelze odvolat, jakmile zasílateli dojde dispozice této třetí osoby,
- 2.9. jednat dle vlastního uvážení, při zachování zájmu příkazce, zejména při volbě druhu dopravního prostředku a trasy, jestliže neobdržel dostatečný nebo proveditelný pokyn,
- 2.10. neodporuje-li to smlouvě nebo nezakáže-li to příkazce, nejpozději do začátku uskutečňování přepravy může zasílatel přepravu, kterou má obstarat, uskutečnit sám.
- 2.11. použije-li zasílatel k obstarání přepravy dalšího zasílatele (mezizasílatele), odpovídá při tom, jakoby přepravu obstaral sám,
- 2.12. organizovat dopravu, včetně volby způsobu přepravy, pokud nebylo dohodnuto jinak.

### **3. Příkazce je povinen**

- 3.1. dát zasílateli písemně příkaz k obstarání přepravy (zasílatelský příkaz), nemá-li smlouva písemnou formu a žádá-li o to zasílatel,
- 3.2. jestliže hrozí zásilce bezprostřední podstatná škoda, po vyzvání zasílatelem okamžitě tomuto předat další pokyny. V opačném případě má zasílatel právo zásilku prodat ve smyslu bodu 2 b),

- 3.3. zaplatit zasílateli smlouvenou odměnu (úplatu), jakmile zasílatel uzavřel smlouvu s dopravcem, popř. poskytnout přiměřenou zálohu,
- 3.4. uhradit zasílateli smlouvenou odměnu (úplatu) a nebo, jestliže nebyla smlouvena, odměnu (úplatu) podle sazeb zasílatele,
- 3.5. vždy příkaz odvolat, jestliže tento příkaz k obstarání dopravy není akceptován bez zbytečného odkladu (pokud není mezi zasílatelem a příkazcem dohodnuto jinak ),
- 3.6. dát zasílateli k dispozici správné údaje o obsahu zásilky a její povaze, jakož i o jiných skutečnostech, potřebných k uzavření smlouvy o přepravě, jako např. o její hmotnosti, druh, počet kusů, rozměry a hmotnost jednotlivých kusů, značky a sígna, způsob balení a označení, zda jde o nebezpečné zboží ve smyslu dohody ADR, RID apod. Případné následky nesprávných a neúplných údajů jdou k tíži příkazce,
- 3.7. upozornit včas zasílatele, obvyklým způsobem, na veřejně-právní příp. celně-právní povinnosti spojené s přepravou zboží, pokud tyto povinnosti nejsou zasílateli známy. Příkazce odpovídá zasílateli za všechny důsledky takového opomenutí,
- 3.8. poskytnout zasílateli při stornu příkazu k obstarání přepravy smlouvenou odměnu (úplatu) po odečtení ušetřených výloh. Prokáže-li příkazce, že zrušil objednávku z oprávněných důvodů, za které odpovídá zasílatel, má zasílatel pouze nárok na náhradu svých výloh,
- 3.8. poskytnout zasílateli vedle smlouvené odměny (úplaty) náhradu nutných a užitečných nákladů, jakož i náhradu nákladů, které zasílatel účelně vynaložil při plnění svého závazku,
- 3.10. uhradit zasílateli náhradu nákladů a příslušnou odměnu (úplatu) za zpětnou dopravu zboží, a to ve stejné výši jako při přepravě příjemci, jestliže příjemce odmítne převzetí jemu dovezené zásilky. Odměnu je třeba také zaplatit tehdy, když objednávka na dobírku nebo jiný způsob výběru je dodatečně odvolána a nebo částka není zaplacená,
- 3.11. uhradit zasílateli pohledávky za dopravné, cla, daně a jiné poplatky, zaplacené zasílatelem, zejména jako oprávněným k dispozici, nebo jako držiteli cizího zboží, pokud zasílatel za ně neodpovídá.

#### **4. Všeobecné ustanovení**

##### **4.1. Místo plnění**

Místem plnění je pro všechny zúčastněné místo provozovny zasílatele, na kterou

byla adresována objednávka, resp. udělen příkaz.

#### 4.2. Promlčení

Nároky vzniklé ze škody na dopravovaných věcech a z opožděného doručení věci se vůči zasílateli promlčují uplynutím 1 roku. U práv, vzniklých z celkového zničení nebo ztráty zásilky běží promlčecí doba ode dne, kdy zásilka měla být doručena příjemci, u ostatních práv ode dne, kdy zásilka byla doručena. Pro škodu vědomě způsobenou platí promlčecí doba 4 roky. Nároky vůči dopravci se promlčují dle předpisů platných pro přepravní smlouvu.

#### 4.3. Lhůty plnění ze zasílatelské smlouvy

S výjimkou zvláštního písemného ujednání, učiněného před započítáním přepravy, neodpovídá zasílatel za lhůty nakládky a vykládky, stejně jako za určité pořadí při odeslání zboží stejným způsobem dopravy. Označení jako „veletržní zboží“ neopravňuje k přednostnímu odbavení, pokud není výslovně toto přednostní odbavení projednáno.

#### 4.4 Rozsah odpovědnosti zasílatele

**4.4.1. Pokud zasílatel odpovídá ze zasílatelské smlouvy za škodu, je jeho povinnost škodu nahradit omezena :**

- a) ve všech případech částkou odpovídající SDR 20.000 na škodní událost nebo více škodních událostí majících jednu a tutéž příčinu vzniku škody nebo
- b) v případě ztráty, zničení nebo poškození zásilky při obstarání přepravy, popřípadě zásilky převzaté zasílatelem k přepravě nebo úkonům s přepravou souvisejícím částkou odpovídající SDR 8,33 za jeden kg brutto hmotnosti ztracené, zničené nebo poškozené zásilky
- c) v případě škody vzniklé z opožděného dodání částkou odpovídající výši odměny /úplaty/ dle bodu 3.4 Všeobecných zasílatelských podmínek

4.4.2. Nepřímá škoda ani ušlý zisk se nenahrazuje.

4.4.3. Zasílatel se nemůže dovolat omezené odpovědnosti dle bodu 1 anebo 2 v případě škod jím způsobených vědomě (např. úmyslně nebo s vědomím, že škoda vznikne)“.

4.4.4. Odpovědnost z přepravní smlouvy

Zasílatel neodpovídá za dopravce a případné nároky vůči dopravcům vlastním jménem a na účet příkazce. Při uplatnění těchto nároků vůči dopravci je příkazce

zavázán k součinnosti, zejména k poskytování dokladů, týkajících se zásilky, její hodnoty atd. jako podkladu pro uplatňování nároků proti dopravci.

#### 4.4. Překážky

Za okolnosti vylučující odpovědnost se považuje překážka, jež nastala nezávisle na vůli povinné strany a brání jí ve splnění povinnosti, jestliže nelze rozumně předpokládat, že by povinná strana tuto překážku nebo její následky odvrátila anebo překonala a dále, že by v době vzniku závazku tuto překážku předvídala. Zasílatel je v takových případech oprávněn, nikoli však povinen, odstoupit od smlouvy, i když zakázka byla již částečně provedena. Povinnost zasílatele dbát o zájmy příkazce však trvá. Příkazce má však v těchto případech totéž právo, když na něm nelze spravedlivě požadovat, aby setrval ve smlouvě. Odstoupí-li zasílatel nebo příkazce podle uvedených ustanovení od smlouvy, má zasílatel nárok na úhradu vynaložených nákladů a zaplacení přiměřené odměny (úplaty). Zasílatel je povinen přezkoumat a upozornit příkazce, zda neexistují zákonné nebo úřední překážky pro dopravu (např. omezení dovozu a vývozu), pokud jsou mu známy.

#### 4.6. Skladování

Pokud zasílatel v rámci svých činností provádí skladování věcí, řídí se tato činnost podle podmínek smlouvy o skladování.

#### 4.7. Právo zástavní a zadržovací

K zajištění svých nároků vůči příkazci má zasílatel zástavní právo k zásilce, dokud je zásilka u zasílatele nebo u někoho, kdo ji má u sebe jeho jménem, anebo dokud má zasílatel listiny, které jej opravňují, aby se zásilkou nakládal.

#### 4.8. Úroky z prodlení

Prodlení s placením nastává, aniž by bylo třeba upomínky, 15 dnů od doručení vyúčtování zasílatele. Zasílatel je oprávněn účtovat při prodlení smlouvenou sazbu úroků a pokud nebyla smluvena, úroky o 1 % vyšší než činí úroková sazba, určená obdobně podle § 502 Obch. zák.

#### 4.8. Forma příkazů zasílateli

Příkaz zasílateli je udělován písemně a pokud byl udělen jinak, je nutné jej písemně potvrdit. Přijetí příkazu lze potvrdit i jiným než písemným způsobem, popř. lze vyvodit přijetí příkazu mlčky, není-li příkaz vrácen zasílatelem příkazci do určité doby nebo bez zbytečného odkladu.

#### 4.10. Účinnost a platnost všeobecných zasílatelských podmínek

Všeobecné zasílatelské podmínky byly schváleny valnou hromadou Svazu spedice a skladování ČR dne 15.12.1992, nový paragraf 4.4. dne 20. 04. 2005.

**Jeich účinnost v této verzi je ode dne 1.7. 2005.**

Tvoří nedílnou součást zasílatelské smlouvy, kterou uzavírá příkazce se zasílatelem, pokud není mezi příkazcem a zasílatelem ujednáno jinak.

Předseda Svazu  
Ing. Martin DRÁBEK

INCOTERMS 2000 - Mezinárodní pravidla pro výklad dodacích doložek



**EXW**  
jakýkoliv druh dopravy

**ZE ZÁVODU...(ujednané místo)**  
Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu, jak je stanoveno v kontraktu (závod, sklad, továrna, atd.)



**FCA**  
jakýkoliv druh dopravy

**VYPLACENÉ DOPRAVCI...(ujednané místo)**  
Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dodá zboží ve jmenovaném místě do péče dopravce určeného kupujícím.



**FAS**  
námořní

**VYPLACENÉ K BOKU LODI...(ujednaný přístav nalodění)**  
Riziko přechází okamžikem, kdy kupující dodá zboží ve jmenovaném přístavu nalodění k boku lodi určené kupujícím.



**FOB**  
námořní

**VYPLACENÉ K BOKU LODI...(ujednaný přístav nalodění)**  
Riziko přechází okamžikem, kdy zboží skutečně překročí zábradlí lodi v ujednaném přístavu nalodění.



**CFR**  
námořní

**NÁKLADY A PŘEPRAVNÉ...(ujednaný přístav určení)**  
Riziko přechází (jako u FOB) okamžikem, kdy zboží skutečně překročí zábradlí lodi v ujednaném přístavu nalodění.



**CIF**  
námořní

**NÁKLADY, POJIŠTĚNÍ A PŘEPRAVNÉ...(ujednaný přístav určení)**  
Riziko přechází (jako u FOB) okamžikem, kdy zboží skutečně překročí zábradlí lodi v ujednaném přístavu nalodění. Proávající musí zajistit dokument námořního pojištění v souladu s minimálním krytím podle Institute Cargo Clauses nebo s jinými podobnými podmínkami. Pojistka musí kryt rizika až do vylodění v přístavu určení.



**CPT**  
jakýkoliv druh dopravy

**PŘEPRAVA PLACENA DO...(ujednané místo určení)**  
Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dodá zboží do péče prvního dopravce.



**CIP**  
jakýkoliv druh dopravy

**PŘEPRAVA A POJIŠTĚNÍ PLACENY DO...(ujednaný přístav určení)**  
Riziko přechází (jako u CPT) okamžikem, kdy prodávající dodá zboží do péče prvního dopravce. Proávající musí zajistit dokument pojištění v souladu s minimálním krytím podle Institute Cargo Clauses nebo s jinými podobnými podmínkami. Pojistka musí kryt rizika až do vylodění v místě určení.



**DAF**  
jakýkoliv druh dopravy

**S DODÁNÍM NA HRANICI...(ujednané místo)**  
Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu v ujednaném místě určení na hranici (clo neplaceno).



**DES**  
námořní

**S DODÁNÍM Z LODI...(ujednaný přístav určení)**  
Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu na palubě lodi v ujednaném přístavu vylodění.



**DEQ**  
námořní

**S DODÁNÍM Z NÁBŘEŽÍ...(clo placeno) (ujednaný přístav určení)**  
Riziko přechází okamžikem, kdy je zboží dáno k dispozici kupujícímu na nábreží v přístavu určení, clo zaplaceno. Pokud si účastníci přejí, aby celní formality pro dovoz zajistil kupující, musí být slova „clo placeno“ nahrazena slovy „clo neplaceno“.



**DDU**  
jakýkoliv druh dopravy

**S DODÁNÍM CLO NEPLACENO...(ujednané místo určení)**  
Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu v ujednaném místě určení, clo nezaplaceno.



**DDP**  
jakýkoliv druh dopravy

**S DODÁNÍM CLO PLACENO...(ujednané místo určení)**  
Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu v ujednaném místě určení, clo zaplaceno.

### Požadavky na systém jakosti

Norma ČSN EN ISO 9002 stanoví 20 prvků, které má systém jakosti v dané organizaci obsahovat:

1. Odpovědnost vedení: Vedení organizace musí stanovit a dokumentovat politiku jakosti včetně cílů, závazků a zdrojů personálního, materiálního a organizačního zajištění, zabezpečení pochopení, uplatňování a dodržování na všech úrovních. Musí stanovit a dokumentovat odpovědnost, pravomoc a vzájemné vztahy těch, kdo řídí, vykonávají a ověřují činnosti ovlivňující jakost služeb.

2. Systém jakosti: Dodavatel (zasílatel) musí vytvořit, dokumentovat a udržovat systém jakosti jako prostředek k zajištění toho, že poskytované služby jsou ve shodě se specifikovanými požadavky. Základem dokumentace je „Příručka jakosti“ a další interní předpisy, které dokumentují postupy odpovídající požadavkům normy.

3. Přezkoumání smlouvy: Dodavatel musí vytvořit a udržovat dokumentované postupy pro přezkoumání smluv. Základem pro uspokojení zákazníků je přesné definování jejich požadavků na poskytovanou službu, jejich ověřování a prověření zda je dodavatel schopen požadavkům zákazníka vyhovět a to v procesu poptávky, nabídky, objednávky, zasílatelského nebo dopravního příkazu uzavření zasílatelské smlouvy. Musí být stanoven způsob provádění změn smlouvy, jejich správného přenosu a zaznamenávání.

4. Řízení návrhu (norma tento prvek nepředepisuje).

5. Řízení dokumentů a údajů: Dodavatel musí pro řízení veškerých dokumentů a údajů vytvořit a udržovat dokumentované postupy jak schvalování a vydávání dokumentů a údajů, tak jejich změny.

6. Nakupování: Dodavatel musí vytvořit a udržovat dokumentované postupy, aby se zajistilo, že nakupované produkty/služby jsou ve shodě se specifikovanými požadavky. Do tohoto prvku patří hodnocení smluvních subdodavatelů (tj. dodavatelů služeb - dopravců), dále stanovení obsahu dokumentů pro nakupování, stanovení způsobu ověřování nakupovaných služeb jak zasílatelem u subdodavatele (dopravce), tak eventuálně zákazníkem u smluvního subdodavatele a u dodavatele, pokud je stanoveno ve smlouvě.

7. Řízení výrobku dodaného zákazníkem: Dodavatel musí vytvořit a udržovat dokumentované postupy pro řízení ověřování, skladování a udržování výrobku dodaného zákazníkem k zabudování do dodávek nebo pro související činnosti.

8. Identifikace a sledovatelnost výrobku: Dodavatel musí vytvořit a udržovat dokumentované postupy pro identifikaci služby od přijetí příkazu v průběhu celého procesu přepravy, manipulace, skladování atd.

9. Řízení procesu Dodavatel musí identifikovat a plánovat procesy služeb, které přímo ovlivňují jakost a zajistit, aby tyto procesy probíhaly za řízených podmínek, zahrnujících především dokumentované postupy, specifikované požadavky na kvalifikaci operaci procesu, vč. souvisejících zařízení a pracovníků.

10. Kontrola zkoušení: Dodavatel musí vytvořit a udržovat dokumentované postupy pro kontrolní a zkušební činnosti k ověření plnění specifikovaných požadavků na služby, a to v procesu vstupní, mezioperační a výstupní kontroly. Musí se vytvořit a udržovat odpovídající záznamy prokazující shodu, eventuálně neshodu.

11. Řízení kontrolního, měřicího a zkušebního zařízení: Pro řízení uvedeného zařízení musí být vytvořeny a udržovány dokumentované postupy.

12. Stav po kontrole a zkouškách: Stav produktu po kontrole a zkouškách se musí identifikovat vhodnými prostředky, které označují shodu či neshodu produktu.

13. Řízení neshodného produktu: Toto řízení musí zajistit identifikaci, dokumentování, hodnocení a vypořádání neshodného produktu se stanovením příslušné odpovědnosti a pravomoci.

14. Opatření k nápravě a preventivní opatření: Dodavatel musí vytvořit a udržovat dokumentované postupy pro uplatňování opatření k nápravě a preventivní opatření se stanovením efektivního způsobu vyřizování stížností a reklamací, ověřování účinnosti přijatých nápravných opatření a prevence předcházení problémům.

15. Manipulace, skladování, balení, ochrana a dodávání: Dodavatel musí vytvořit a udržovat dokumentované postupy pro uvedené činnosti s cílem zajistit odpovídající podmínky, metody a procesy.

16. Řízení záznamů o jakosti: Dodavatel musí vytvořit a udržovat dokumentované postupy pro identifikaci, shromažďování, registraci, přístup, ukládání, úschovu, udržování a vypořádání záznamů o jakosti.

17. Interní prověrky jakosti: Dodavatel musí stanovit a udržovat dokumentované postupy pro plánování a provádění interních proverek jakosti k ověření souladu s plánovaným stavem a stanovení efektivnosti systému jakosti.

18. Výcvik: Dodavatel musí vytvořit a udržovat dokumentované postupy pro zjišťování potřeb výcviku pracovníků, jejich odborného růstu.

19. Servis: Dodavatel musí vytvořit a udržovat dokumentované postupy pro provádění, ověřování a vykazování, že servis splňuje specifikované požadavky.

20. Statistické metody: Dodavatel musí zjišťovat potřebu statistických metod a vytvořit a udržovat dokumentované postupy pro uplatnění a řízení jejich aplikace.

Nabídkový formulář

DHL Express (Czech Republic) s.r.o.



Od: Miroslava Křemenová  
Telefon: +420 323 612 776 GSM :+420 739 547 791  
Fax: +420 323 612 770  
E-mail: [zc.praha@dhl.com](mailto:zc.praha@dhl.com)  
Pro: Fax:  
Tel.:  
E-mail:  
Kopie:  
Počet stran: 1/1  
Datum: 22.10.2008

**Cenová nabídka**

Vážená paní,

děkujeme Vám za projevový zájem o služby naší společnosti.  
Na základě Vaší poptávky zasíláme cenovou kalkulaci na přepravu zboží do České republiky:

- místo nakládky XX – XXXXX
- místo vykládky XX – XXXXX
- hmotnost/objem celovozová zásilka, XXX kg
- druh zboží bezpečné
- dodací podmínka XXX

**Cena za přepravu:** x.xxx,- Kč + DPH

Cena nezahrnuje: pojištění nad rámec úmluvy CMR  
avizaci na Vašeho zahraničního partnera  
celní odbavení

Zásilka je pojištěna v rámci pojištění odpovědnosti dopravce dle „Úmluvy CMR“ do výše limitu 8,33 XDR za 1 kg hrubé váhy zboží.  
Připojištění nad uvedený limit na Vaši žádost za poplatek zajistíme.

**Nabídka je platná 3 měsíce od data vypracování.**

**Objednávku můžete zaslat na adresu [zc.praha@dhl.com](mailto:zc.praha@dhl.com).**  
**Vaše náměty a připomínky k našim službám můžete posílat na adresu:**  
**[nametyprípominky@dhl.com](mailto:nametyprípominky@dhl.com) .**

Další informace Vám rádi poskytneme na uvedených telefonních číslech.

S pozdravem

Miroslava Křemenová  
zákaznické centrum



DHL Express (Czech Republic) s.r.o.  
Černokostecká 1701  
CZ 25101 Říčany  
Tel. +420 323 612 777,  
Fax +420 323 612 770

e-mail: [zc.praha@dhl.com](mailto:zc.praha@dhl.com)  
[www.dhl.cz](http://www.dhl.cz)

Bankovní spojení:  
9499733/0300 ČSOB  
Zápis v OR: C.27002 KS Ostrava

IČ:  
25683446  
DIČ:  
CZ25683446

**Záznam o jakosti dopravce**

Název a adresa dopravce: IČO:
----------------------------------

Zaškrtněte políčko ve sloupci, který odpovídá danému hodnocení dopravce.

Poz	Kritérium	Ano vyhovuje	Ne nevyhovuje	Poznámka
<b>A</b>	<b>Legislativní a obecná kritéria (celkem)</b>			
A1	Oprávnění k přepravám v omezených režimech (ADR, apod.)			
A2	Technická způsobilost – kvalita vozového parku			
A3	Systém řízení jakosti dle norem řady ISO 9000			
<b>B</b>	<b>Technická a časová flexibilita (celkem)</b>			
B1	Zastupitelnost v případě poruchy nebo nehody - spolehlivost			
B2	Schopnost plnit nestandardní požadavky			
B3	Plnění požadovaných dodacích lhůt			
<b>C</b>	<b>Informační tok a komunikace (celkem)</b>			
C1	Mobilní spojení s řidičem v reálném čase			
C2	Průběžná informovanost			
C3	Spolehlivost dispečinku dopravce			
C4	Kvalita a přesnost komunikace řidiče s přepravcem			
C5	Kvalita a přesnost výstupní dokumentace (faktura, ZPV, CMR)			
<b>D</b>	<b>Odborná zdatnost dopravce (řidiči, dispečink) (celkem)</b>			
D1	V oblasti přepravní problematiky			
D2	V oblasti celní problematiky			
D3	V oblasti přeprav nebezpečného zboží			
D4	Jazykové znalosti			
D5	Kultura vystupování			
<b>E</b>	<b>Pojistné krytí (celkem)</b>			
E1	Dostatečná výše pojištění odpovědnosti dopravce			CZK:
E2	Dostatečné finanční záruky (pro případy škod) - pojištění			
<b>F</b>	<b>Cena (celkem)</b>			
F1	Plátce DPH			
F2	Přiměřené požadavky na cenu přepravného			
F3	Vyrovnanost cenové úrovně bez sezónních vlivů			
F4	Délka splatnosti faktur			
	Celkem počet kladných hodnocení (plusů)			

Počet plusů	Popis hodnocení	Kategorie
19 – 22	dodavatel splňuje požadavky smluvního dopravce	S
12 – 18	dodavatel splňuje požadavky osvědčeného dopravce	O
04 – 11	dodavatele je možno využívat pouze jako příležitostného dopravce	P
00 - 03	dodavatel je nevyhovující, ukončení spolupráce	N

Při nesplnění povinných kritérií **A2, B3, C3, E1** je nutno dopravci přiřadit kategorii N.

Vozový park – emisní třídy: tř. 0 - ...ks    tř. 1 - ...ks    tř. 2 - ...ks    tř. 3 - ...ks    tř. 4 - ...ks    tř. 5 - ...ks
--

Poznámka k hodnocení:
-----------------------

Záznam provedl:
-----------------

Dopravci přidělena kategorie:
-------------------------------

Dne:
------

## PŘÍLOHA č. 8

### Rozšířený záznam o jakosti dopravce

Název a adresa dopravce: IČO:
----------------------------------

Zaškrtněte políčko ve sloupci, který odpovídá danému hodnocení dopravce.

Poz	Kritérium	Ano vyhovuje	Ne nevyhovuje	Poznámka
<b>A</b>	<b>Legislativní a obecná kritéria (celkem)</b>			
A1	Oprávnění k přepravám v omezených režimech (ADR, apod.)			
<b>A2</b>	<b>Technická způsobilost – kvalita vozového parku</b>			
A3	Systém řízení jakosti dle norem řady ISO 9000			
<b>B</b>	<b>Technická a časová flexibilita (celkem)</b>			
B1	Zastupitelnost v případě poruchy nebo nehody - spolehlivost			
B2	Schopnost plnit nestandardní požadavky			
<b>B3</b>	<b>Plnění požadovaných dodacích lhůt</b>			
<b>C</b>	<b>Informační tok a komunikace (celkem)</b>			
C1	Mobilní spojení s řidičem v reálném čase			
C2	Průběžná informovanost			
<b>C3</b>	<b>Spolehlivost dispečinku dopravce</b>			
C4	Kvalita a přesnost komunikace řidiče s přepravcem			
C5	Kvalita a přesnost výstupní dokumentace (faktura, ZPV, CMR)			
C6	Včasné zasílání faktur s CMR a dalších dokumentů			
<b>D</b>	<b>Odborná zdatnost dopravce (řidiči, dispečink) (celkem)</b>			
D1	V oblasti přepravní problematiky			
D2	V oblasti celní problematiky			
D3	V oblasti přeprav nebezpečného zboží			
D4	Jazykové znalosti			
D5	Kultura vystupování			
<b>E</b>	<b>Pojistné krytí (celkem)</b>			
<b>E1</b>	<b>Dostatečná výše pojištění odpovědnosti dopravce</b>			CZK:
E2	Dostatečné finanční záruky (pro případy škod) - pojištění			
<b>F</b>	<b>Cena (celkem)</b>			
F1	Plátce DPH			
F2	Priměřené požadavky na cenu přepravného			
F3	Vyrovnanost cenové úrovně bez sezónních vlivů			
F4	Délka splatnosti faktur			
F5	Akceptování necelovozové zásilky a zohlednění ceny			
F6	Důkladnost a rychlost při stanovení cen přepravného			
F7	Vstřícnost dopravce k obrátovým slevám			
	<b>Celkem počet kladných hodnocení (plusů)</b>			

Počet plusů	Popis hodnocení	Kategorie
21 – 26	dodavatel splňuje požadavky smluvního dopravce	S
13 – 20	dodavatel splňuje požadavky osvědčeného dopravce	O
04 – 12	dodavatele je možno využívat pouze jako příležitostného dopravce	P
<b>00 – 03</b>	<b>dodavatel je nevyhovující, ukončení spolupráce</b>	<b>N</b>

Při nesplnění povinných kritérií **A2, B3, C3, E1** je nutno dopravci přiřadit kategorii N.

Vozový park – emisní třídy: tř. 0 - ....ks    tř. 1 - ....ks    tř. 2 - ....ks    tř. 3 - ....ks    tř. 4 - ....ks    tř. 5 - ....ks

Skladba vozového parku:

Dodávka - ....ks    3-3,5t - ....ks    3-3,5t s HČ- ....ks    6t - ....ks

Návěs plachta - ....ks    Návěs skříně - ....ks    Návěs frigo - ....ks

Jiný – druh: ....ks

Jiný – druh: ....ks

Jiný – druh: ....ks

Jiný – druh: ....ks

Cena destinací, pro které je doprava nejčastěji využíván:

Specializace na státy:

destinace ....    cena ....  
destinace ....    cena ....  
destinace ....    cena ....  
destinace ....    cena ....  
destinace ....    cena ....  
destinace ....    cena ....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Pobočky a kontakty:

pobočka (sídlo, kontakt):

pobočka (sídlo, kontakt):

pobočka (sídlo, kontakt):

pobočka (sídlo, kontakt):

Provozování dopravy:

vnitrostátní:                    ANO        NE

mezinárodní:                ANO        NE

vnitrostátní i mezinárodní: ANO        NE

Možnost překládky do jiného typu dopr. prostředku: ANO        NE

Poznámka k hodnocení:

Záznam provedl:

Dopravci přidělena kategorie:

Dne:

Zdroj: Upraveno dle interních materiálů