

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Zlepšení vytěžování nákladních vozidel v DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

Bc. Radek Dykast

Diplomová práce
2019

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radek Dykast**
Osobní číslo: **D17333**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Zlepšení vytěžování nákladních vozidel v DHL Express (Czech Republic) s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Teoretická východiska zkoumané problematiky
2. Analýza vytěžování nákladních vozidel v DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
3. Návrh na zlepšení vytěžování nákladních vozidel v DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
4. Zhodnocení navrženého řešení

Závěr

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

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Chocholáč, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. května 2019**



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

L.S.



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

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 17. 5. 2019

Bc. Radek Dykast

Rád bych poděkoval vedoucímu práce Ing. Janu Chocholáčovi, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce. Také děkuji Ing. Bohuslavu Czudkovi, který moji diplomovou práci vedl ve společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o., za důležité rady a ochotu spolupracovat. V neposlední řadě také děkuji dotčeným zaměstnancům, za cenné rady a ochotu spolupracovat.

ANOTACE

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku importních přeprav do České republiky společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. Teoretická východiska zkoumané problematiky budou podkladem pro analýzu vytěžování nákladních vozidel, ze kterého vzejdou návrhy na zlepšení vytěžování nákladních vozidel ve společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. a výsledné zhodnocení navrženého řešení.

KLÍČOVÁ SLOVA

DHL, doprava, import, přeprava, vytěžování nákladních vozidel

TITLE

Improvement of freight trucks utilization in the company DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

ANNOTATION

The diploma thesis focuses on the issue of import shipments to the Czech Republic of the company DHL Express (Czech Republic) s.r.o. Theoretical basis of the researched issue will be background for analysis of freight trucks utilization, from which suggestions will come up for improvement of freight trucks utilization in the company DHL Express (Czech Republic) s.r.o. and resulting evaluation of the proposed solution.

KEYWORDS

DHL, transport, import, transportation, freight trucks utilization

OBSAH

ÚVOD	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	11
1.1 Dopravní módy	11
1.1.1 Železniční doprava	11
1.1.2 Silniční doprava	11
1.1.3 Vodní doprava	12
1.1.4 Letecká doprava	12
1.1.5 Potrubní doprava	12
1.2 Specifické druhy dopravy	12
1.2.1 Multimodální doprava	12
1.2.2 Intermodální doprava	13
1.2.3 Kombinovaná doprava	13
1.2.4 Doprovázená doprava	13
1.2.5 Nedoprovázená doprava	14
1.3 Přepravní systémy	14
1.3.1 Sběrná služba	14
1.3.2 Celovozová doprava	15
1.4 Spediční databanky	15
1.4.1 Spediční databanky	15
1.4.2 Spediční databanka RaalTrans	15
1.5 Export, import a velikost společnosti	16
1.5.1 Export	16
1.5.2 Import	16
1.5.3 Velikost společnosti	17
1.6 Typy návěsů a souprav, přepřah	17
1.7 GPS	20
1.7.1 Offline verze	20
1.7.2 Online verze	20
1.7.3 Systém Dispečer	21
1.7.4 Systém Agheera	21
1.8 Technologie značení zásilek	22
1.9 Struktura nákladů v dopravě	23

1.10	Shrnutí teoretických východisek zkoumané problematiky	24
2	ANALÝZA VYTĚŽOVÁNÍ NÁKLADNÍCH VOZIDEL V DHL EXPRESS (CZECH REPUBLIC) S.R.O.	25
2.1	Společnost DHL Express (Czech Republic) s.r.o.	25
2.1.1	Terminály a pracoviště	26
2.1.2	Produkty a služby	27
2.2	Specifika a varianty importu	27
2.2.1	Varianty importu	28
2.2.2	Rizika plateb.....	30
2.3	Specifické typy přeprav.....	31
2.3.1	Přepravy FTL	31
2.3.2	Přepravy PTL	31
2.3.3	Milk Run s jednou nakládkou	32
2.3.4	Milk Run s jednou vykládkou	33
2.3.5	Rozdíl mezi Milk Run systémem a přepravou PTL	33
2.4	Přepravní sazby	34
2.5	Počet přeprav v exportním a importním směru	35
2.6	Shrnutí analýzy vytěžování nákladních vozidel v DHL Express (Czech Republic) s.r.o.	38
3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ VYTĚŽOVÁNÍ NÁKLADNÍCH VOZIDEL V DHL EXPRESS (CZECH REPUBLIC) S.R.O.	39
3.1	Návrh na rozšíření spolupráce českých a zahraničních poboček DHL Express	39
3.2	Návrh na fungování importního oddělení	41
3.3	Návrh na využívání spedičních databank a spedic konkurence	44
3.4	Návrh na zlepšení obchodní aktivity v České republice se zaměřením na importní zásilky..	45
3.5	Návrh na zlepšení obchodní aktivity v zahraničí se zaměřením na importní zásilky	47
3.6	Návrh motivačního programu pro řidiče	48
3.7	Návrh změny technologie zajištění přeprav	50
3.8	Návrh rozkladu klíčových akcí jednotlivých návrhů do úkolů	51
3.8.1	Rozklad klíčových akcí návrhu 3.1	51
3.8.2	Rozklad klíčových akcí návrhu 3.2	52
3.8.3	Rozklad klíčových akcí návrhu 3.3	52
3.8.4	Rozklad klíčových akcí návrhu 3.4	53
3.8.5	Rozklad klíčových akcí návrhu 3.5	53
3.8.6	Rozklad klíčových akcí návrhu 3.6	54

3.8.7	Rozklad klíčových akcí návrhu 3.7	54
3.9	Shrnutí návrhů na zlepšení vytěžování nákladních vozidel v DHL Express (Czech Republic) s.r.o.	55
4	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO ŘEŠENÍ	56
4.1	Nákladové položky.....	56
4.2	Prázdné přejezdy	57
4.3	Čekací doba.....	59
4.4	Větší přepravní výkon nákladních vozidel.....	59
4.5	Prodej problémových destinací	61
4.6	Ekonomické zhodnocení projektu.....	63
4.7	Shrnutí zhodnocení navrženého řešení.....	65
	ZÁVĚR	66
	POUŽITÁ LITERATURA.....	68
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM ZKRATEK.....	72

ÚVOD

Snahou každého podniku je snižovat náklady. Ne vždy se však tato snaha dá přenést i do praxe. Dopravní společnosti se v České republice potýkají s přebytkem exportních přeprav, ovšem když jejich nákladní vozidla přepraví náklad do zahraničních zemí, nastává problém s importními přepravami. Dopravní společnosti často po příjezdu do cílové destinace nemají z této destinace vhodné importní přepravy zpět do České republiky, a proto musí často vykonat několikakilometrové (i přes 100 kilometrů) přejezdy prázdnými nákladními vozidly nebo se rozhodnou tato vozidla ponechat v dané destinaci. Tato vozidla zde čekají na možný výskyt zajímavé importní přepravy, nijak negenerují zisk a náklady rostou. Podniky se proto snaží tyto náklady snížit či eliminovat, jelikož dopravní společnosti svým nasmlouvaným dopravcům garantují měsíčně najeté kilometry jejich nákladními vozidly, podle kterých se následně stanovuje sazba za jeden ujetý kilometr. Pokud by se nežádoucí náklady podařilo snížit či eliminovat, mohou tuto garanci navýšit a tím pádem i snížit sazbu za jeden ujetý kilometr.

V této diplomové práci budou uvedena teoretická východiska zkoumané problematiky, zaměřená na silniční dopravu. Tato východiska budou obsahovat specifické druhy dopravy a přepravní systémy, spediční databanky, problematiku exportu a importu, typy návěsů a souprav společně s přepřahem či strukturu nákladů v dopravě. Dále bude analyzován současný stav vytěžování nákladních vozidel ve společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. (dále jen „DHL Express“), která se zabývá vnitrostátními a mezinárodními přepravami, spěšnými, kurýrními a logistickými službami. Poté budou následovat jednotlivé návrhy na zlepšení vytěžování nákladních vozidel v DHL Express, kde bude snaha nalézt vhodné importní přepravy zpět do České republiky, snížit kilometrové vzdálenosti přejezdu prázdných nákladních vozidel a také snížit či eliminovat nežádoucí čekací doby řidičů nákladních vozidel. Z následného zhodnocení navrženého řešení bude patrné, zda tento projekt bude profitabilní či nikoliv.

Cílem této diplomové práce je, na základě analýzy vytěžování nákladních vozidel v DHL Express (Czech Republic) s.r.o., navrhnout opatření ke zlepšení vytěžování nákladních vozidel ve společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. a tato opatření zhodnotit.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

V této kapitole budou teoreticky popsány jednotlivé dopravní módy spolu se specifickými druhy dopravy a přepravními systémy. Dále budou uvedeny spediční databanky, principy exportu a importu a také typy nákladních návěsů a jízdních souprav. Také v této kapitole bude zmíněna telematika GPS „Global Positioning System“, česky Globální polohový systém a jeho verze, dále technologie značení zásilek a struktura nákladů v dopravě.

1.1 Dopravní módy

V tomto oddílu budou dále popsány jednotlivé dopravní módy, a to železniční doprava, silniční doprava, vodní doprava, letecká doprava a potrubní doprava.

1.1.1 Železniční doprava

Železniční doprava je podle Stejskala (2008) realizována pomocí železničních dopravních prostředků, které se pohybují po železničních tratích. Tyto tratě mohou být dle Širokého (2013) celostátní, regionální, speciální (sít' metra) a také sem spadá tzv. vlečka, což je trať, která může být zaústěna třeba do soukromého výrobního podniku. Dále také Široký (2013) uvádí, že železniční doprava se nejčastěji využívá na střední a delší přepravní vzdálenosti. Mezi výhody, které přináší železniční doprava, patří podle Širokého (2013) velmi nízký odpor valivého tření, možnost přepravy velmi těžkých zásilek, bezpečnost, nezávislost vůči počasí a také menší zatížení životního prostředí. Nevýhodou tohoto dopravního módu je podle Lamberta, Stocka a Ellram (2000) malá flexibilita a nemožnost přepravy zásilek z domu do domu.

1.1.2 Silniční doprava

V silniční dopravě se podle Širokého (2013) uskutečňuje přemístění osob a věcí silničními dopravními prostředky (přemístění samotných silničních vozidel nevyjímaje) po pozemních dopravních komunikacích. Díky husté síti silniční infrastruktury, je silniční doprava velmi spolehlivá a také podle autora rychlá, dostupná a pružná. Podle Hunčové a Stehlíka (2000) nemá silniční doprava při přepravě na kratší vzdálenosti konkurenci, a proto se hojně využívá pro přepravy zásilek z domu do domu. Dále dle Širokého (2013) silniční doprava není příliš administrativně náročná a poskytuje širokou nabídku dopravních prostředků. Díky stálému dohledu řidiče nad zásilkou je i velmi bezpečná. Na tento způsob dopravy bude dále diplomová práce zaměřena.

1.1.3 Vodní doprava

Vodní doprava podle Širokého (2013) patří k nejstarším druhům dopravy na světě a je realizována dopravními plavidly pro vodních cestách. Tato doprava je vhodná pro velmi těžké a nadměrné zásilky, dále také podle autora pro přepravu hromadných substrátů, kontejnerů a nebezpečných věcí na velmi dlouhé vzdálenosti. Z důvodu řídké sítě vodních cest je nutné pro počáteční a koncovou přepravu podle Stejskala (2008) využít silniční či železniční síť. Vodní doprava je také závislá na meteorologických a hydrologických podmínkách.

1.1.4 Letecká doprava

Tento druh dopravy podle Širokého (2013) využívá pro přepravu osob a nákladů letadla, která se pohybují ve vymezené části vzdušného prostoru. Letecká doprava se dle autora vyznačuje bezpečností, rychlostí, plynulostí a vhodná na dlouhé vzdálenosti (nejčastěji mezinárodního charakteru). Jak uvádí Lambert, Stock a Ellram (2000), nákladní letecká doprava se využívá pro velmi cenné zásilky a rychle se kazící zboží.

1.1.5 Potrubní doprava

Jak uvádí Lambert, Stock a Ellram (2000), potrubní doprava je vhodná pouze pro omezený počet produktů. Mezi tyto produkty patří dle autorů zemní plyn, ropa, voda, chemikálie a zkapalněné produkty. Podle Žemličky a Mynářika (2008) tvoří technickou základnu potrubní dopravy potrubí a pomocné, ovládací a hnací zařízení (čerpadla a kompresory). Dle Hunčové a Stehlíka (2000) se tato forma dopravy využívá pro přepravu produktů na velkou vzdálenost. Tok produktů potrubním systémem je podle Lamberta, Stocka a Ellram (2000) monitorován a řízen počítači. Na přepravu produktů potrubní dopravou mají klimatické podmínky pouze minimální vliv.

1.2 Specifické druhy dopravy

V tomto oddíle bude popsána multimodální, intermodální a kombinovaná doprava a také rozdíl mezi doprovázenou a nedoprovázenou dopravou.

1.2.1 Multimodální doprava

Multimodální doprava je podle Nováka et al. (2015) taková doprava, při které se zboží přepravuje několika dopravními módy.

1.2.2 Intermodální doprava

Podle Nováka et al. (2015) je to taková doprava, při které se zboží přepravuje v jedné přepravní jednotce (nejčastěji v kontejneru) bez překládky obsahu a s využitím více dopravních módů.

1.2.3 Kombinovaná doprava

Podle Česko (1993) zní definice kombinované dopravy následovně: „*Kombinovaná doprava se pro účely tohoto zákona rozumí přeprava zboží v jedné a téže přepravní jednotce (ve velkém kontejneru, výměnné nástavbě, odvalovacím kontejneru), nebo v nákladním automobilu, přívěsu, návěsu s tahačem i bez tahače, při které se použije též železniční nebo vnitrozemská vodní doprava, pokud úsek po železnici nebo vnitrozemské vodní cestě přesahuje vzdálenost 100 kilometrů vzdušnou čarou a pokud její počáteční nebo konečný úsek tvoří přeprava po pozemní komunikaci:*

- a) *mezi místem nakládky nebo vykládky zboží a nejbližší železniční stanicí vhodnou k překládce nebo překladištům kombinované dopravy, nebo*
- b) *mezi místem nakládky nebo vykládky zboží a vnitrozemským přístavem, jestliže nepřesahuje vzdálenost 150 kilometrů vzdušnou čarou.“*

1.2.4 Doprovázená doprava

Jak uvádí MD ČR (2009), při této dopravě řidič doprovází zásilku v celé délce přepravy od nakládky u odesílatele až po vykládku u příjemce. Řidič tuto vzdálenost může ujet silničním vozidlem sám anebo může tuto jízdu zkombinovat s jinými druhy dopravy.

- **Systém RO-RO** „Roll-on/Roll-off“ – silniční vozidlo po vlastní ose najíždí na námořní trajekt, jak uvádí Žemlička a Mynářík (2008), kde po celou dobu plavby řidič vozidla doprovází zásilku. Po příplutí do cílového přístavu řidič s vozidlem vyjíždí a pokračuje dále k příjemci.
- **Systém RO-LA** „Rollende Landstraße“ – v tomto systému je podle Nováka et al. (2015) tahač s návěsem či vozidlo s přívěsem naloženo na nízkopodlažní železniční vůz. Nejčastější způsob nakládky bývá obvykle pomocí nájezdové rampy či nájezdového můstku. Podle Žemličky a Mynáříka (2008) řidiči doprovází zásilku v lehátkových či lůžkových vozech.

1.2.5 Nedoprovázená doprava

Řidič nedoprovází zásilku po celé délce cesty.

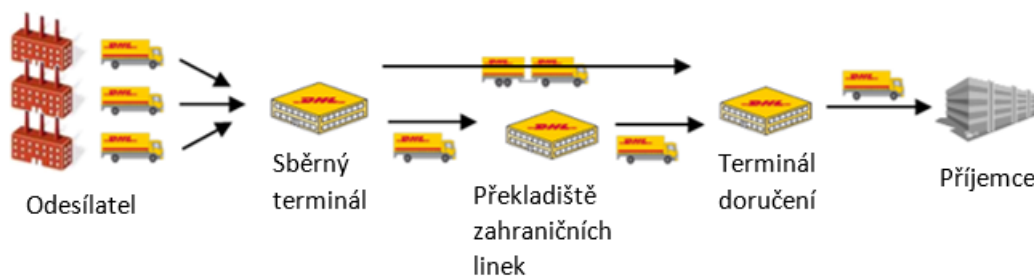
- **Systém RO-RO „Roll-on/Roll/off“** – podle DHL (2018a) řidič po přijetí do přístavu odpojí na vyhrazeném místě svůj návěs. Tento návěs je následně dle autora „přístavním“ tahačem umístěn na trajekt, který tento návěs přepraví do cílového přístavu. Zde tento návěs „přístavní“ tahač vyveze z trajektu a přistaví na vyhrazené místo, kde ho převezme jiný řidič s tahačem a dopraví tuto zásilku do místa určení.
- **Systém RO-LA „Rollende Landstraße“** – v tomto systému, jak uvádí Novák et al. (2015), je samotný návěs naložen do hlubinového železničního vozu. Řidič již se zásilkou dále nepokračuje. Nakládka je nejčastěji provedena pomocí kontejnerového překladače. Aby byla překládka silničních návěsů realizovatelná, musí tyto návěsy splňovat několik konstrukčních úprav. Mezi tyto úpravy, kterými musí být silniční návěsy opatřeny, patří podle Nováka et al. (2015, s. 144): „vztužený rám, 4 zvedací patky pro vertikální překládku, otočná podběhová ochrana, sklopný zadní nárazník, zajišťovací podpěrné stojky.“

1.3 Přepravní systémy

Mezi přepravní systémy, které se využívají v silniční dopravě, patří sběrná služba a celovozová doprava.

1.3.1 Sběrná služba

Tato služba se podle LogEx (2018) zaměřuje na přepravu kusových zásilek menšími dopravními prostředky (nejčastěji o hmotnosti do 3,5 t), z logistického hubu ke konečnému příjemci a opačně, od odesílatele kusové zásilky do logistického hubu. Cena za přepravu je obvykle stanovena fixně podle objemu či hmotnosti daného zboží. V rámci společnosti DHL Express, podle DHL (2018a), je sběrná služba označována jako TBO „Terminal Base Operation“, česky terminálové operace a na Obrázku 1, který znázorňuje sběrnou službu, se jedná o část mezi Odesílatel a Sběrný terminál a dále část od Terminál doručení po Příjemce.



Obrázek 1 Sběrná služba (DHL, 2018a)

1.3.2 Celovozová doprava

Tento způsob dopravy často využívají logistické společnosti pro přepravu většího množství zásilek mezi svými huby. Této přepravě, jak uvádí LogEx (2018), předchází a dále na ni navazuje již zmíněná sběrná služba, jak lze vidět na Obrázku 1, kde celovozová přeprava probíhá od Sběrný terminál po Terminál doručení. Hlavní uplatnění celovozové dopravy je ale v oblasti celovozových zásilek. Podle DHL (2018a), celovozovou dopravu také hojně zajišťují spediční společnosti, které obstarávají smluvně tento druh dopravy právě pro dopravní společnost, která je vykonavatelem celovozové dopravy od odesílatele k příjemci (nejčastěji z jednoho výrobního závodu do dalšího výrobního závodu). Cena přepravy celovozových zásilek bývá nejčastěji stanovena smluvně.

1.4 Spediční databanky

V tomto oddíle budou popsány spediční databanky, které jsou důležitým nástrojem pro zajištění přeprav.

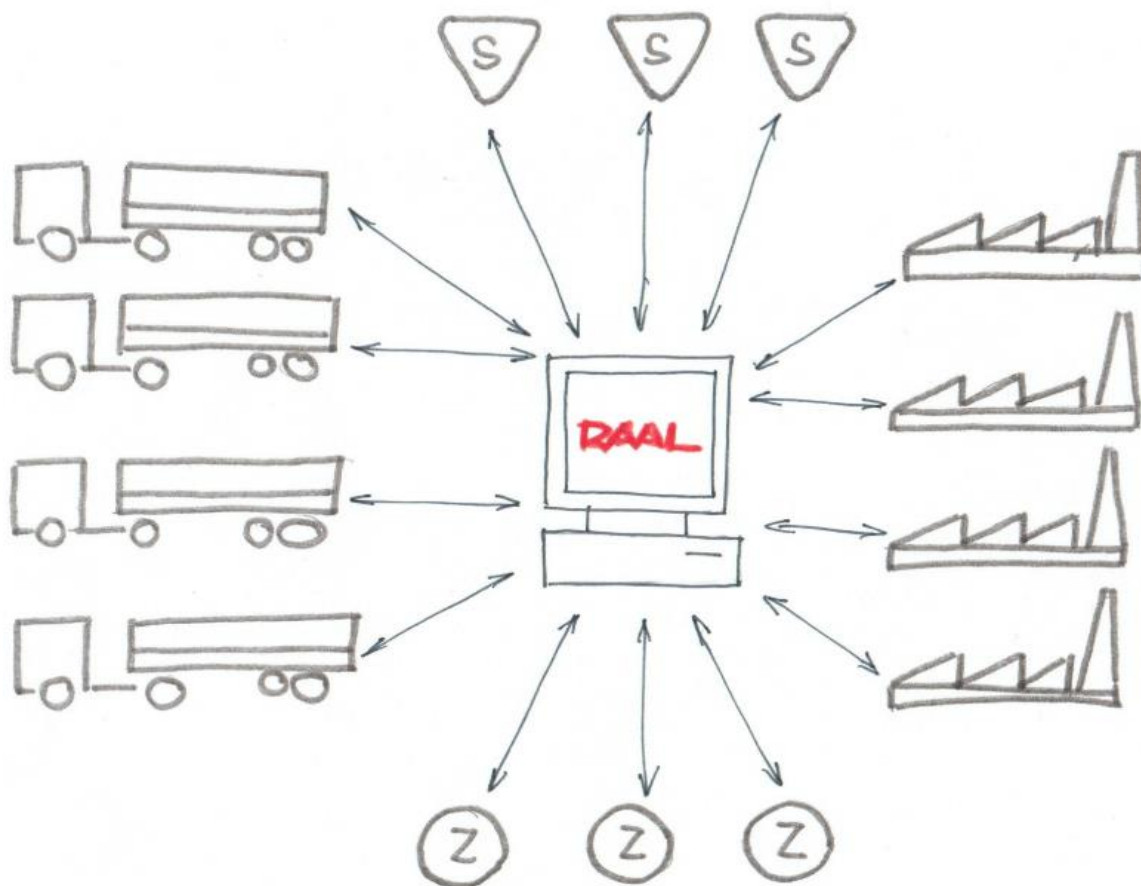
1.4.1 Spediční databanky

Všechny spediční databanky po celém světě pracují na stejném principu, jak uvádí Vojtěch Kolář (2015a), principu poskytování jakési platformy, přes kterou spolu komunikují dopravci, kteří nabízejí volnou kapacitu svých dopravních prostředků, speditérské společnosti, která se snaží přepravit své zboží. Dále Vojtěch Kolář (2015a) říká, že rozdíl mezi jednotlivými spedičními databankami je pouze v míře zpoplatnění své platformy a také v míře pokrytí svého působení v jednotlivých státech (z tohoto důvodu se může stát, že jedna společnost využívá více spedičních databank). Mezi nejznámější spediční databanky patří RaalTrans, která bude dále popsána, Trans.eu a TimoCom.

1.4.2 Spediční databanka RaalTrans

Jak uvádí RAALTRANS (2018), tato spediční databanka vznikla na území České republiky v roce 1992 a díky svým dlouholetým zkušenostem patří mezi přední evropské spediční databanky. Platformu společnosti RaalTrans využívají dopravní i spediční společnosti, výrobní závody a podniky, které poskytují služby. Díky 10 500 uživatelům platformy RaalTrans, denně na 150 000 nabídek přeprav a volných vozů, dělají z této společnosti významného poskytovatele dopravních informací v Evropě. Obrázek 2 znázorňuje princip fungování platformy RaalTrans, která nahradila dříve velmi chaotické domlouvání skrze telefonování a faxování. Na této jediné platformě se společně scházejí dopravní společnosti (na

Obrázku 2 zobrazeny jako nákladní automobil), výrobní podniky (zobrazeny jako továrna), spediční společnosti (zobrazeny písmenem S) a zákazníci (zobrazení písmenem Z).



Obrázek 2 Princip fungování platformy RaalTrans (Raal, 2018)

1.5 Export, import a velikost společnosti

Tento oddíl obsahuje informace o exportu a importu a také je zde popsána velikost společnosti z dopravního hlediska.

1.5.1 Export

Export nebo také vývoz je forma zahraničního obchodu, kdy stát vyváží zboží přes své hranice do jiných států, jak uvádí LogEx (2018). Export je pro každý stát, který vyváží své zboží přínosem, protože zvyšuje přírůstek hrubého domácího produktu.

1.5.2 Import

Import neboli dovoz, jak uvádí LogEx (2018), je stejně jako export jedna z forem zahraničního obchodu ovšem s tím rozdílem, že stát v tomto případě zboží přes hranice dováží na své území. Díky importu dochází k úbytku na hrubém domácím produktu a je tedy zápornou hodnotou.

Podle Hunčové a Stehlíka (2000) se sleduje tzv. saldo obchodní bilance, které sleduje aktivní či pasivní bilanci mezi exportem a importem. Pokud je dle autorů obchodní bilance aktivní, znamená to přebytek vývozu. Pokud je obchodní bilance pasivní, existuje přebytek dovozu. Pro každý stát je tedy důležité, aby bylo saldo obchodní bilance aktivní.

1.5.3 Velikost společnosti

Podle DHL (2018a), je společnost DHL Express jednou z divizí velké (nadmárodní) logistické společnosti, která sídlí skoro ve všech státech na světě a která má velkou výhodu v tom, že díky znalosti každého národního trhu a své rozmanitosti služeb, může uspokojit jakékoliv požadavky svých zákazníků. K tomu jí mohou napomáhat i externě smluvní společnosti. Dále také DHL (2018a) uvádí, že se nejčastěji jedná o menší dopravní podniky, které poskytují své dopravní prostředky do tzv. fleetu, neboli flotily nákladních vozidel velkých dopravních společností.

1.6 Typy návěsů a souprav, přeprah

V Tabulce 1 jsou uvedena obecná specifika návěsů a souprav, které se využívají pro přepravu zásilek.

Tabulka 1 Obecná specifika návěsů a souprav

	Délka	Šířka	Výška	Maximální hmotnost nákladu	Počet paletových míst
Klasický plachtový návěs s bočnicemi	13,60 m	2,45 m	2,70 m	24-25 tun	34 europalet
Klasický plachtový návěs s bočnicemi MEGA	13,60 m	2,45 m	3,00 m	24-25 tun	34 europalet
Tautliner (plachtový návěs bez bočnic)	13,60 m	2,50 m	2,70 m	24-25 tun	34 europalet
Tautliner (plachtový návěs bez bočnic) MEGA	13,60 m	2,50 m	3,00 m	24-25 tun	34 europalet
Frigo návěs	13,60 m	2,45 m	2,70 m	20-22 tun	34 europalet
Tandemové soupravy 120 m³	7,70 m + 7,70 m	2,48 m	3,00 m	24 tun	38 europalet
Tandemové soupravy 120 m³	7,30 m + 8,20 m	2,48 m	3,00 m	24 tun	38 europalet

Zdroj: Doprava v praxi (2012), upraveno autorem

Všechny návěsy podle Dopravy v praxi (2012), které nejsou chladírenské, mají stejnou délku i počet europalet, které lze do nich umístit a také maximální hmotnost nákladu, kterou lze návěs zatížit. Liší se tedy pouze šířkou a výškou návěsu. Klasické plachtové návěsy s bočnicemi, podle DHL (2018a), nejsou v dnešní době již příliš využívány z důvodu zdlouhavé manipulace při nakládce či vykládce a jsou nahrazovány plachtovými návěsy bez bočnic tzv. Tautliner. Tyto návěsy jsou širší a mají boční plachtové závěsy, jak uvádí Trucker.EU (2009), které při běžné nakládce či vykládce fungují na stejném principu, jako běžné okenní závěsy. Podle způsobu provedení může mít plachtový návěs Tautliner, který lze vidět na Obrázku 3, výšku úložného prostoru 2,7 metru.



Obrázek 3 Plachtový návěs Tautliner s výškou úložného prostoru 2,7 m (Trucker.EU, 2009)

Na Obrázku 4 lze vidět plachtový návěs Tautliner Mega (také nazýván jako velkoobjemový návěs) s výškou úložného prostoru 3 m, který se v dnešní době podle DHL (2018a) nejčastěji používá v automobilovém průmyslu díky svému velkému objemu a zrychlení nakládky s vykládkou. Podle Ladislava Černého (2013) je toto zvýšení ložného objemu dosaženo díky snížení výšky závěsného zařízení a tím došlo ke vzniku tzv. low deck dopravních prostředků. V budoucnu se očekává další snižování této výšky a tím pádem zvyšování objemů návěsů.



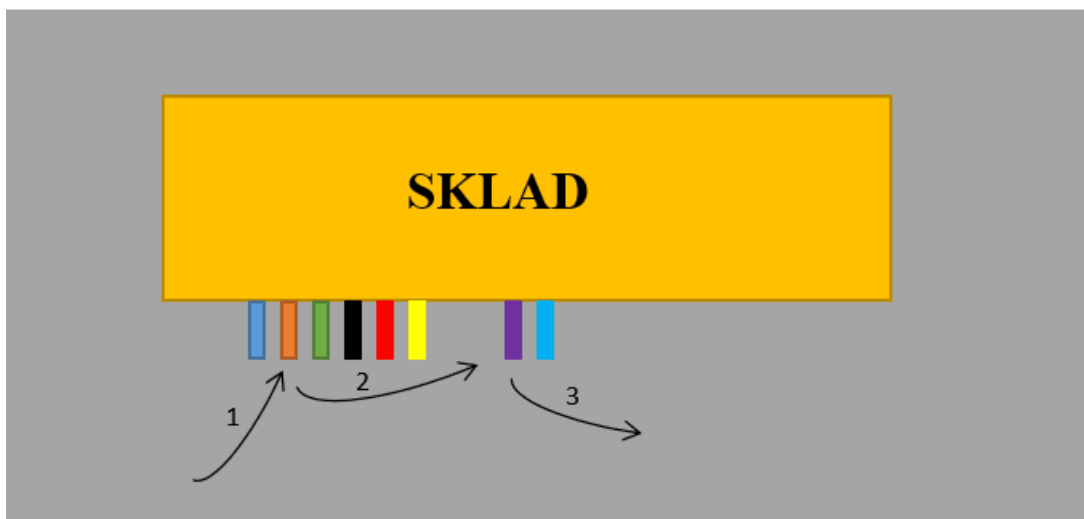
Obrázek 4 Plachtový návěs Tautliner Mega s výškou úložného prostoru 3 m (Trucker.EU, 2009)

Tandemové soupravy, které uvádí Tabulka 1, mají všechny stejnou výšku, šířku, maximální hmotnost nákladu a jak také uvádí Doprava v praxi (2012), oproti návěsům pojmu o čtyři europalety více. Pokud jsou jízdní soupravy velkoobjemové, jsou dle DHL (2018a) vyráběny v provedení low deck. Liší se mezi sebou, jak uvádí Doprava v praxi (2012), v délce provedení dopravního prostředku. Souprava může mít vozidlo i přívěs o stejné délce nebo vozidlo o menší délce, než je délka přívěsu (v tomto případě je vhodné mít zatížené vozidlo více než přívěs).

Přepřah

Tento způsob využívají podle DHL (2018a) velké logistické společnosti hlavně z důvodu urychlení přepravy. V praxi se využívají dva druhy přepřahů, a to:

- **Přepřah tahače** – z důvodu omezené doby řízení nákladního vozidla, řidič zastaví nejčastěji na předem stanovém místě, jak uvádí DHL (2018a), kde odpojí návěs a začne vykonávat pauzu. Pro tento odstavený návěs si přijede jiný řidič, který má dostatečný počet hodin k jízdě a pokračuje s tímto návěsem do místa určení (pokud jsou místa nakládky a vykládky od sebe vzdálena několik tisíc kilometrů, může být těchto přepřahů několik).
- **Přepřah návěsu** – jak uvádí DHL (2018a), nejčastěji se využívá v systému „Stand by“ ve velkých logistických centrech jedné společnosti. Odpadá zde čekací doba nakládky a vykládky.



Obrázek 5 Princip přepřahu návěsu (autor)

Princip přepřahu návěsu lze vidět na Obrázku 5, kde tahač najede s oranžovým návěsem k rampě na vykládku a návěs zde odpojí (viz 1). Poté řidič přejede (viz 2) k připravenému naloženému fialovému návěsu, který si připojí k tahači a vyráží k zákazníkovi (viz 3). Jakmile

bude oranžový návěs opět naložený a připravený, převezme ho další řidič. Tento systém na stejném principu využívá také výměnné nástavby. Z důvodu velké mobility návěsů a výměnných nástaveb je podle DHL (2018a) v praxi naprosto běžné, že se na pozemních komunikacích pohybuje tahač s návěsem, kde tahač i návěs jsou z jiných zahraničních zemí, jako např. polský tahač a slovenský návěs.

1.7 GPS

Jak uvádí Hojgr a Stankovič (2007), sledování dopravních vozidel za pomoci GPS, je již v dnešní době naprosto běžné. Stačí k tomu mít pouze jednotku pro zaznamenávání dat umístěnou ve vozidle a nějaký program pro zpracování dat ve společnosti.

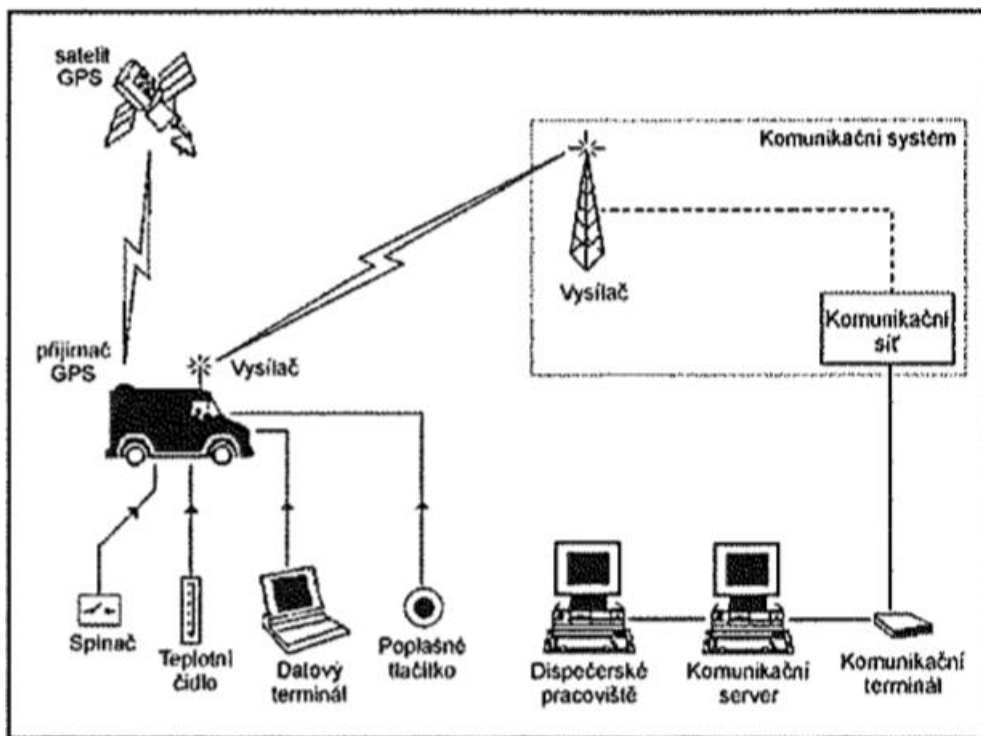
1.7.1 Offline verze

Podle Hojgra a Stankoviče (2007) se v této verzi data neposkytují okamžitě, ale jsou poskytována v předem nadefinovaných intervalech (nejčastěji týdenní či měsíční). Po této době se data převedou do **elektronické knihy jízd**, kde se dále dle autorů tyto data zpracují, vyhodnocují, a nakonec je provedeno vyúčtování. Mezi data, která se sledují, patří např. trasa vozidla, datum a čas jednotlivých jízd či rychlost vozidla, která může nastínit styl jízdy a chování řidiče k vozidlu.

1.7.2 Online verze

Pro operativní řízení vozidel velkých společností, jak uvádí Hojgr a Stankovič (2007), se z potřeby neustálého přehledu o přesné poloze vozidel využívá online verze GPS sledování. Informace o vozidlech se aktualizují v řádcích pár minut (v případě výpadku sítě se data hromadí a pošlou se později). Také podle Hojgra a Stankoviče (2007) záleží na aktuálním stavu vozidla, zda právě jede, stojí nebo má vypnutý motor. Tento systém může být oproti offline verzi ještě doplněn o sledování stavu teploty v nákladovém prostoru, zatížení náprav, stavu pohonných hmot v nádrži či otáček motoru. Dále také autoři uvádějí, že systém umožňuje spuštění alarmu, pokud se vozidlo vychýlí ze své předem stanovené trasy. Dispečeři mohou podle online systému vidět stav vykládky, tudíž lze ihned po vykládce řidiči sdělit jeho další místo nakládky (odpadají zde prostoje při čekání na sdělení místa nakládky).

Jak takové sledování dopravních vozidel funguje a jaké příslušenství je k tomu potřeba, znázorňuje schéma systému pro sledování vozidel na Obrázku 6.



Obrázek 6 Schéma systému pro sledování vozidel (Hojgr a Stankovič, 2007, s. 186)

Jednotlivé společnosti tak při budování těchto sledovacích systémů podle Hojgra a Stankoviče (2007) stojí před rozhodnutím, zda si nechají vybudovat vlastní sledovací systém, který budou sami provozovat a spravovat nebo využijí za poplatek systém profesionálních podniků, které mají svoje servery a informační základnu. Rozhodujícím faktorem je finanční náročnost a znalost informatiky.

1.7.3 Systém Dispečer

Jeden z hojně využívaných systémů v ČR pro monitorování dopravních vozidel je systém Dispečer, který podle Dispečer.sk (2018) nabízí společnostem za poplatek kompletní monitoring vozidel. Mezi nejzajímavější funkcionality systému dispečer patří podle Dispečer.sk (2018) identifikace řidiče ve vozidle, dálkově řízený immobilizér či propojení systému Dispečer s dalšími systémy. Toto propojení využívají hlavně velké spediční společnosti pro snadnější komunikaci se svými partnerskými dopravci. Také umožňuje spediční společnosti přímo sledovat pohyb vozidla smluvního dopravce.

1.7.4 Systém Agheera

Podobně jako systém Dispečer, je i Agheera, podle Agheera (2018), poskytovatelem telematických řešení a informačních platforem. Poskytuje informace o dopravních vozidlech a přívěsech, propojuje obchodní softwary a zviditelňuje dodavatelský řetězec v reálném čase.

1.8 Technologie značení zásilek

S rozvojem výroby a poté i mezinárodního obchodu, jak uvádí Cvrček (2005), dochází pro snadnější rozeznávání různého sortimentu zboží k postupnému označování zboží.

Pro snadnější identifikaci zboží byl roce 1977 vytvořen čárový kód **EAN** „European Article Number“, česky Evropské číslo zboží, který podle Cvrčka (2005) tvoří standardně 13 číslic, ale často se lze setkat i s kódem osmimístným, který se využívá pro rozměrově menší výrobky. První tři čísla čárového kódu EAN 13 značí stát původu zboží, další čtyři čísla značí výrobce zboží, následujících pět čísel označují konkrétní výrobek a poslední číslice je kontrolní. Dle Kodys (2018) existuje v dnešní době nespočet čárových kódů, které jsou vždy využívány pro konkrétní účely. Mezi hojně využívané čárové kódy dále patří CODE 128, CODE 39 či DATAMATRIX. Všechny čárové kódy jsou snímány laserovými snímači.

Podle Kodys (2018) je výhodou čárových kódů:

- **Přesnost** – snížení chybovosti téměř o 99 % oproti ručnímu zadávání dat,
- **Rychlost** – snímání čárového kódu je až 3x rychlejší než zadání kódu klávesnicí,
- **Flexibilita** – čárové kódy snesou i extrémní prostředí a zacházení,
- **Efektivnost a dosledovatelnost** – okamžité zjištění stavu zásob,
- **Cena** – zanedbatelná oproti jiným médiím.

RFID „Radio Frequency Identification“, česky Radiofrekvenční identifikace, navazuje na systém čárových kódů. Jak uvádí Anita Campbell (2013), RFID se skládá ze čtečky, antény a tagu. Využívá se hlavně v situacích, kde je nutné sledovat a přemísťovat velké množství zboží, které může být například v jedné krabici, paletě či přepravním boxu. Z tohoto důvodu je technologie RFID využívána velkými podniky.

QR Code „Quick Response Code“, česky Kód rychlé reakce, dle Anity Campbell (2013) dokáže oproti klasickému EAN kódu zakódovat mnohem větší množství dat a není zde potřeba žádného speciálního vybavení pro čtení (lze ho přečíst i klasickým mobilním telefonem s fotoaparátem), proto je hojně využíván v malých podnicích.

Obaly podle Cvrčka (2005) slouží jako ochranný prostředek zboží před poškozením, které může být způsobeno vnějšími vlivy či samotným chováním zboží. Dále také plní funkci manipulační, což znamená úložný prostor pro dané zboží a funkci informační.

V dopravě se lze nejčastěji setkat s **přepravními obaly**. Od těchto obalů se podle Cvrčka (2005) vyžaduje pevnost a snadná manipulace. Často obsahují jen značky pro manipulaci a údaje pro přejímku. Těmito přepravními obaly mohou být kontejnery, bedny, palety, sudy apod. Přepravní obaly často slouží v rámci přepravy pro přepravu **skupinových**

obalů, jež jsou podle Cvrčka (2005) menší skupinové celky pro skladování a evidenci v obchodě. Můžou to být například hrnečky v jedné kartonové krabici. Skupinové obaly v sobě často obsahují dle autora **spotřebitelské obaly**, které už slouží přímo zákazníkům v obchodě a mají komerční vlastnost.

Díky velké rozmanitosti výrobků spolu s vysokými požadavky na jejich obaly, se v dnešní době obaly neustále vyvíjí a zdokonalují. V době velké globalizace je naprosto běžné, jak uvádí Vojtěch Kolář (2015b), že jak dodavatelé pro výrobní podnik tak i jeho zákazníci jsou rozprostřeni po celém světě. Kvalita přepravních obalů je tedy pro podniky zcela zásadní.

Automobilový průmysl je jedno z odvětví, které již několik let stále vzkvétá, proto jsou v tomto odvětví velké nároky na obaly, jež jsou z velké části vratné. Podle Interobal (2018) takovými vratnými obaly mohou být boxy (i skládací) z polypropylenu, polyethylenu či polyuretanu. Tyto boxy mohou obsahovat i různé pěnicí formy pro uložení těžších dílů. Stále lze ještě narazit i na kovové přepravní obaly či obaly ze dřeva.

Podle DHL (2018a) se některé logistické společnosti v dnešní době snaží unifikovat přepravní obaly a jejich značení a identifikaci společně s výrobními podniky a automobilkami. Jeden výrobce komodit pro automobilový průmysl může vyrábět tyto komodity pro několik automobilek s odlišnými požadavky jak na obalový materiál, tak na značení, proto je snahou tyto požadavky automobilek sjednotit.

1.9 Struktura nákladů v dopravě

Podle Sixty a Mačáta (2005) představuje doprava, ve srovnání se zbylými logistickými úkony, největší nákladovou položku.

Dle Melichara a Ježka (2001, s. 65) je nutné znát náklady dopravy pro:

- *„oceňování dopravního systému a hospodářského výsledku nabízejícího a provozovatele,*
- *efektivní využití dopravních zařízení,*
- *určení nákladů spojených s výstavbou a provozem dopravních zařízení.“*

Dále podle autorů je nutné do dopravních nákladů zahrnout i hodnotu času stráveného při cestování.

Existují také dva rozdílné způsoby vyčíslování nákladů:

Provozovatelé dopravy podle Melichara a Ježka (2001) uvažují pouze ty náklady, které přímo postupují. Mezi tyto náklady patří např. přímé náklady dopravy. Zanedbávány jsou náklady vzniklé uživatelům dopravy a společnosti.

Uživatelé dopravy podle autorů zohledňují pouze své vlastní náklady a nezohledňují náklady jiných uživatelů dopravy a necestující veřejnosti.

Náklady dopravy dle Melichara a Ježka (2001) tedy tvoří náklady **operátorů** (mezi které patří podnikatelské subjekty v dopravě), náklady **uživatelů dopravy** (kteří platí za službu přemístění) a náklady **infrastruktury** (výstavba, modernizace a údržba infrastruktury spolu s externími náklady dopravy, které vznikají užíváním dopravní infrastruktury).

1.10 Shrnutí teoretických východisek zkoumané problematiky

V této kapitole byly popsány jednotlivé dopravní módy, které jsou využívány pro přepravu různých komodit, také jejich přednosti či nevýhody. Na tyto dopravní módy dále navázaly specifické druhy dopravy, které kombinují jednotlivé druhy dopravy a také přepravní systémy, zaměřené převážně na silniční dopravu, na kterou se tato diplomová práce převážně zaměřuje. Byly zde také popsány spediční databanky, které jsou jakousi platformou, přes kterou spolu komunikují jednotlivé subjekty obchodu. Dále byly popsány funkce exportu a importu, které se vyskytují v zahraničním obchodu a také typy návěsů a souprav, které využívají dopravci pro svoji činnost. Byla zde popsána i funkce telekomunikace GPS, kterou využívají dopravci pro sledování svých vozidel spolu s dvěma systémy, které pracují na tomto principu. Závěrem byly popsány vybrané technologie značení zásilek a také struktura nákladů v dopravě.

2 ANALÝZA VYTĚŽOVÁNÍ NÁKLADNÍCH VOZIDEL V DHL EXPRESS (CZECH REPUBLIC) S.R.O.

Z dlouhodobého hlediska převyšuje v České republice export nad importem i přes to, že se zvyšuje kupní síla obyvatel v tomto státě. Dopravci v tomto případě nemají s poptávkou po vývozu z České republiky problém. Problém zpravidla nastává až v importním směru, kde se dopravci potýkají s řadou problémů. Obsahem této kapitoly bude seznámení se společností DHL Express, spolu s jednotlivými pracovišti a terminály na území České republiky a také budou uvedeny produkty a služby společnosti DHL Express. Dále bude uvedena problematika importu a rizika plateb, specifické typy přeprav, problematika přepravních sazeb a také analýza počtu přeprav jak v exportním, tak importním směru.

Tato kapitola bude zpracována s využitím interních materiálů společnosti DHL Express.

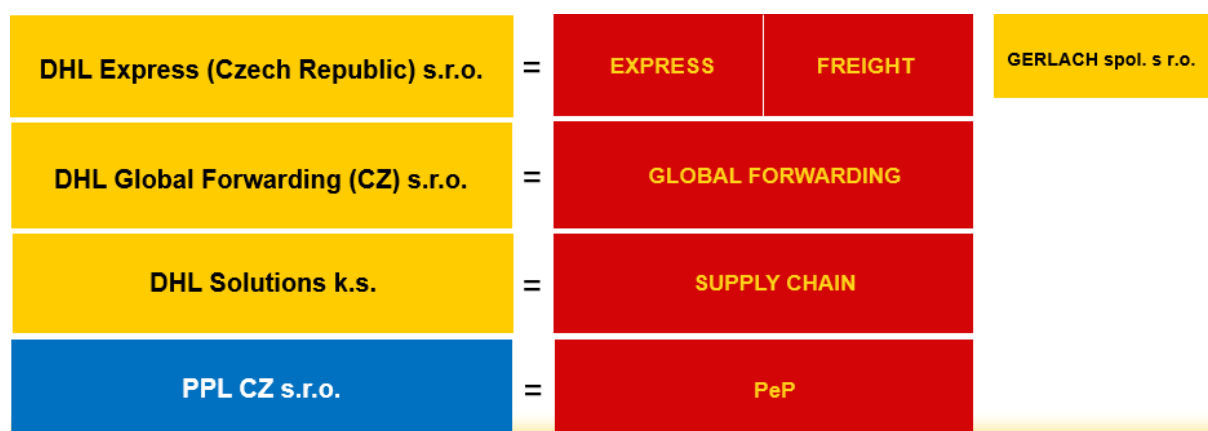
2.1 Společnost DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

Samotná společnost DHL je od roku 2002 ve vlastnictví německé společnosti Deutsche Post (od roku 2009 nesoucí jméno Deutsche Post DHL), zabývající se vnitrostátními a mezinárodními poštovními, spěšnými, kurýrními, logistickými a finančními službami.

Společnost Deutsche Post DHL se dělí na 4 divize, a to:

- Deutsche Post PeP (Post – eCommerce – Parcel),
- DHL Express,
- DHL Global Forwarding, Freight (včetně společnosti Gerlach),
- DHL Supply Chain, Customer solutions & Innovation (CSI).

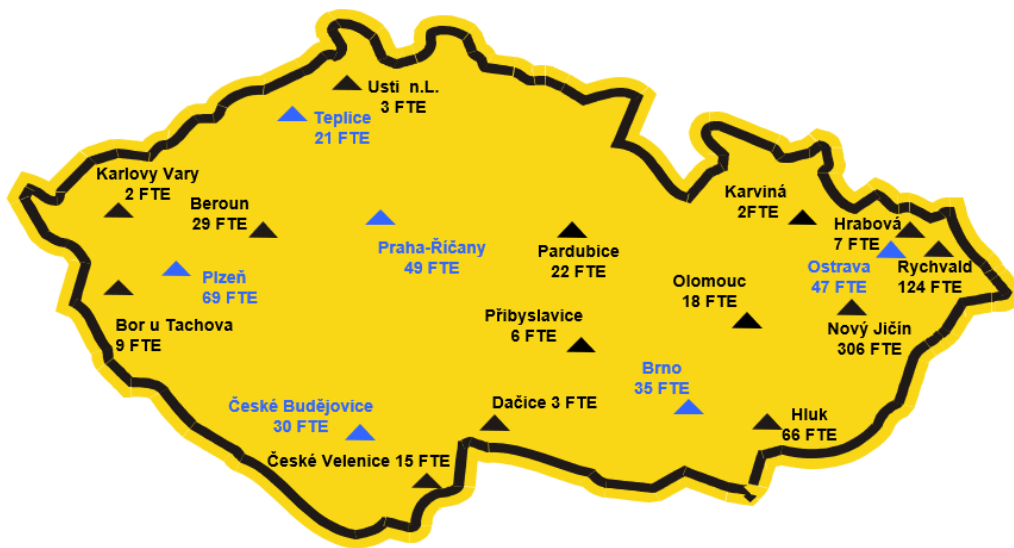
Obchodní značky Deutsche Post DHL v České republice jsou uvedeny na Obrázku 7.



Obrázek 7 Přehled obchodních značek Deutsche Post DHL v České republice (DHL, 2018b)

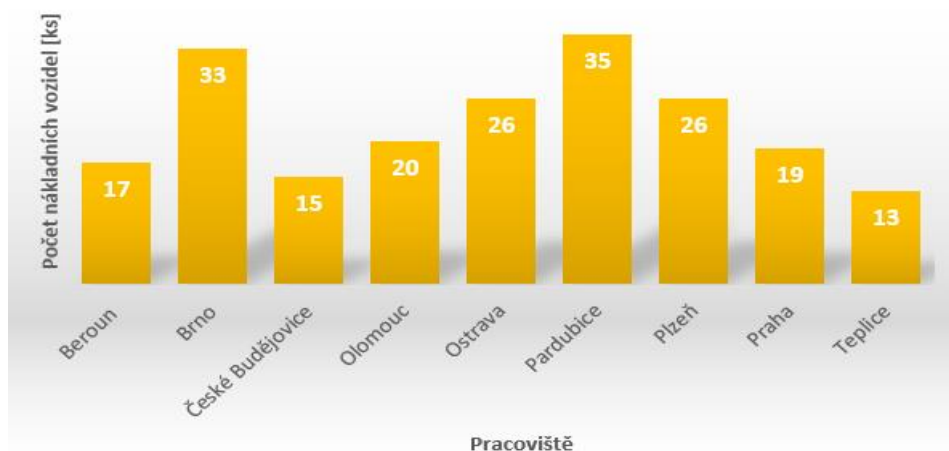
2.1.1 Terminály a pracoviště

Společnost DHL Express klade důraz na dlouhotrvající vztahy s hlavními dodavateli, jako jsou developeri, personální agentury a dopravci a také na rozsáhlou distribuční síť. Na Obrázku 8 je znázorněna mapa s terminály a pracovišti DHL Express. **Modře** jsou znázorněny terminály, tedy místa, která disponují plochou pro překládku, tzn. skladem, kde probíhají manipulační aktivity se zásilkami. **Černě** jsou pak znázorněny kanceláře, které vykonávají administrativní činnosti. FTE neboli „Full Time Employee“ značí, kolik lidí je v daném místě zaměstnáno na plný úvazek.



Obrázek 8 DHL Express – terminály a pracoviště (DHL, 2018b)

Na obrázku 9 lze následně vidět počet nákladních vozidel, se kterými operují jednotlivá pracoviště společnosti DHL Express.



Obrázek 9 Flotila nákladních vozidel společnosti DHL Express podle jednotlivých pracovišť (DHL, 2019a, upraveno autorem)

Celkový počet provozovaných nákladních vozidel je 204. Tento počet vozidel je pouze v režimu vlastní flotily nákladních vozidel společnosti DHL Express.

2.1.2 Produkty a služby

DHL Express se průběžně snaží budovat a zvyšovat povědomí o svém postavení, jakožto lídra nákladní silniční přepravy v rámci Evropy. Díky této snaze nabízí společnost DHL Express širokou škálu produktů a služeb, kterými jsou:

- EUL (Euroline) – přepravy celovozových zásilek (FTL neboli „Full Truck Load“) a částečných partií tzv. dokládek (PTL neboli „Partial Truck Load“) v rámci celé Evropy.
- EUN (Euronet) – **DHL Euronet** – řešení šitá na míru dle potřeb zákazníka, nadstandardní řešení, optimalizace procesů.
- ECE (Euroconnect) – **DHL Euroconnect** – přeprava kusových zásilek s pravidelnými odjezdy v rámci Evropy, cca 170 terminálů, 42 linek do celé Evropy, systémy sledování a vyhledávání zásilek, **Eurapid** – prioritní zpracování kusových zásilek do 2,5 t, nadstandardní zákaznický servis.
- SPE (Speciality) – **Specialities** – přepravy nadrozměrných nákladů po zemi, vodě i ve vzduchu, vyžadující speciální techniku a know-how, přeprava chemikálií, zboží vyžadujícího řízenou teplotu, volně loženého zboží a kontejnerů, poradenská činnost pro přepravy nebezpečných věcí po silnici a železnici, logistika projektů.
- LSP (Lead Solution Provider) – outsourcing logistických služeb, logistický audit, štihlá logistika, štihlá výroba, skladování.
- STO (Storage) – **Storage** – skladové operace uvnitř společných terminálů, vlastních skladů, outsourcing skladové logistiky od výrobních společností, technologická logistika.
- GER (Gerlach) – **Gerlach** – komplexní řešení celních záležitostí a formalit při dovozu, vývozu i v rámci režimu tranzit, zastoupení v celním řízení, zajišťování celního dluhu, fiskální zastoupení, vlastní celní sklady, intrastat.

2.2 Specifika a varianty importu

Import může být rizikový kvůli platební morálce neověřených zákazníků. Spediční společnosti nejčastěji spolupracují s takovými zákazníky, se kterými kooperují již delší dobu a hrají zde velkou roli osobní vazby. Oba subjekty se na sebe mohou spolehnout ve většině

případů. Problém také nastává v případě výpadku kapacity partnerského dopravce, kdy se hledá náhradní, neznámý a neověřený dopravce.

Mezi další problémy při realizaci importních přeprav patří:

- přejíždění mezi místem vykládky a nakládky prázdným vozidlem (jak na území zahraničního státu, tak v České republice),
- řidič stojí a čeká na pokyny,
- řidič chce být na víkendy doma.

2.2.1 Varianty importu

Jednotlivé varianty importu budou uvedeny na příkladech.

Nejlépe variantou, kterou se snaží vyhledávat spediční společnosti i dopravci, a jak lze vidět z Obrázku 10, je najít takový import, který bude za přiměřenou cenu, s minimálním rizikem, s minimem najetých kilometrů prázdným vozidlem a nejlépe v oblasti, kde bylo vyloženo zboží z exportu. Taková cesta může například trvat mezi zvolenými místy dva dny v exportním směru a dva dny v importním směru (doba přepravy je pouze orientační pro daný příklad, mezi jinými destinacemi může být jiná doba přepravy). Společnosti nevznikají žádné vícenáklady.



Obrázek 10 Příklad výhodné varianty importu (DHL, 2019c, upraveno autorem)

V praxi to ale vždy nefunguje jako na Obrázku 10 a společnosti přichází do styku i s méně výhodnými variantami.

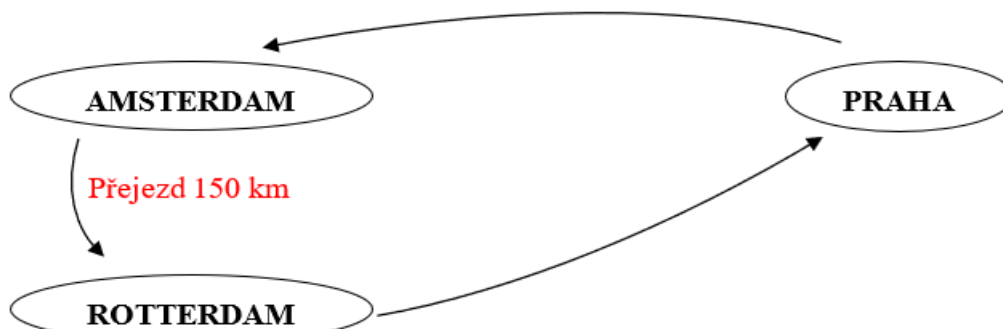
Na Obrázku 11 již lze vidět méně výhodnou variantu, která se ale běžně v praxi vyskytuje.



Obrázek 11 Příklad importu s dobou čekání (DHL, 2019c, upraveno autorem)

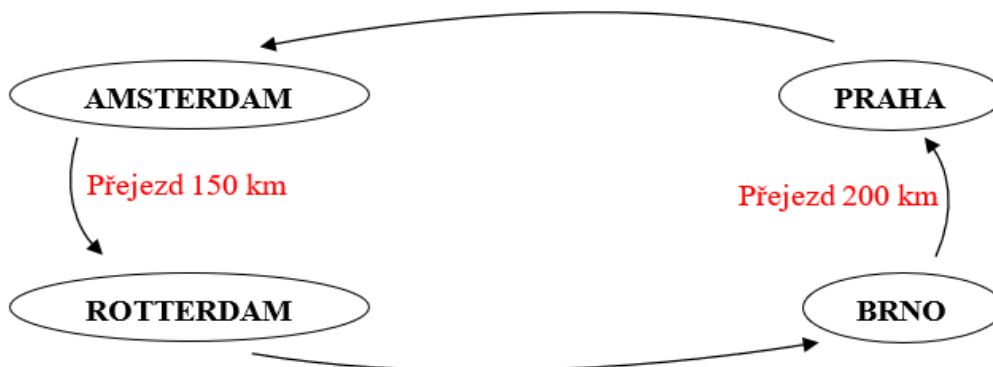
Jedná se o stejný princip nalezení zboží pro importní směr ve stejné oblasti, kam bylo přivezeno zboží v exportním směru. Problém nastává, pokud v den příjezdu není žádná výhodná přeprava zpět do České republiky a řidič je tak nucen vyčkat na tomto místě, dokud není nalezen výhodný import. V tomto případě může cesta trvat například šest dní, vozidlo dva dny negeneruje tržby a řidičovi plyne mzda.

Obrázek 12 znázorňuje další nevýhodnou variantu jak pro spediční společnost, tak pro dopravce, která je však velmi běžná. V tomto případě řidič nečeká na jednom místě, ale přejíždí do jiné oblasti, v uvedeném případě města. Během tohoto 150 km přejezdu vozidlo opět negeneruje tržby a přemísťuje se prázdné. Tuto možnost, kdy vozidlo převáží pouze vzduch, se snaží všechny společnosti eliminovat. Avšak i nadále je to velmi často běžný způsob realizace importu.



Obrázek 12 Příklad importu s přejezdem (DHL, 2019c, upraveno autorem)

Další varianta, které se snaží zainteresované subjekty vyhnout, je varianta se dvěma přejezdy, jak lze názorně vidět na Obrázku 13. Opět je tato varianta v praxi velmi často užívána a spedice s dopravci nemají mnohdy jinou možnost než tuto variantu realizovat. Vozidlo v tomto případě 350 km převáží jen vzduch, nijak negeneruje tržby a společnost nese osobní a provozní náklady.



Obrázek 13 Příklad importu se dvěma přejezdy (DHL, 2019c, upraveno autorem)

2.2.2 Rizika plateb

Podle Eie (2015) dopravní společnosti velmi často neinkasují za své služby platby ihned, ale se zpožděním nebo v nejhorších případech vůbec (v České republice se jedná až o 20 % faktur). Dále Eie (2015) uvádí, že pokud se nejedná o fakturu se šesticifernou částkou, dopravní společnosti tyto faktury často vůbec nevymáhají, jelikož se obávají ztráty času a dalších nákladů. Z tohoto důvodu jsou tyto faktury postupem času promlčeny. Vymáhací kanceláře a posléze i exekutoři si totiž účtují poplatky předem, ale výsledek se nemusí dostavit.

Společnost DHL Express, ve spolupráci s bankou ING, vytvořila pro své smluvní dopravce tzv. Program financování dopravců. Vysvětlení principu fungování tohoto programu bude provedeno s pomocí Obrázku 14 který obsahuje vzorový příklad.

Dopravce vystaví společnosti DHL Express fakturu například v hodnotě 20 000 Kč. Standardně má společnost DHL Express nastavenou splatnost dopravcům na 60 dní, ovšem v tomto případě se jedná o splatnost dopravcům do 90 dní. Nevýhodou pro dopravce je prodloužení doby o 30 dní, tedy o dalších 30 dní, kdy může čekat na své finanční prostředky. Výhoda pro dopravce je, že má 100% jistotu proplacení svých služeb a dále má také možnost určit si den, kdy chce mít finanční prostředky na svém účtu (částka bude snížena o vypočtenou hodnotu za proplacení pohledávky před splatností). Ve vzorovém případě si dopravce zvolil 10. den z 90 možných (10. den je první možný den, který si dopravce může zvolit). Předešlé dny jsou určeny např. pro dobu, než dopravce vystaví fakturu, než je faktura schválena v systému a pro možné okolnosti. Dále se diskontní sazba může měnit s ohledem na výši marže či sazby PRIBOR. Tato úroková sazba je odhadem, za kterou je referenční banka ochotna poskytnout depozitum jiné bance na trhu (pro srovnání dle ČNB (2018), díky růstu úrokových sazeb měla roční sazba PRIBOR v roce 2018 hodnotu okolo 1,96 %). Z uvedeného srovnání na Obrázku 14 lze také konstatovat, že pokud by dopravce využil služby faktoringové společnosti, tak si tyto společnosti určují větší provize. Nižší sazby od společnosti DHL Express (ING) je docíleno tak, že společnost DHL Express je velká společnost, má velkou finanční záruku a banka se nemusí bát nabídnout nižší sazbu.

Tedy pokud se dopravce rozhodne, že chce mít finanční prostředky na svém účtu vždy do desátého dne od doručení faktury, je vypočtena snížená částka, kterou mu banka ING převede na jeho účet. Společnost DHL Express v devadesátý den teprve hradí plnou částku faktury své smluvní bance ING.



Obrázek 14 Program financování dopravců (DHL, 2017)

2.3 Specifické typy přeprav

Mezi specifické typy přeprav patří přepravy FTL, PTL a Milk Run. Tyto specifické typy přeprav budou dále popsány.

2.3.1 Přepravy FTL

U celozozové přepravy se mnoho společností potýká s problémem vytížení svých vozidel v importním směru. Jednotlivé společnosti cílí na export, který vykonávají dopravci téhož státu, a právě z tohoto důvodu mají častokrát tyto dopravci problém s nalezením přeprav zpět do své země. Často mají výhodu velké nadnárodní společnosti, které sídlí ve většině zemí světa a jejich pobočky mohou mezi sebou spolupracovat. Nejčastěji se jedná o případy, kdy filiálka jedné společnosti ve státě A (pro ni exportní směr) nabídne možnost přepravy filiálce stejné společnosti ve státě B (pro ni importní směr). Filiálka ve státě B se stává dopravcem pro filiálku ve státě A.

2.3.2 Přepravy PTL

Všechny dopravní společnosti umí realizovat přepravy FTL. Proto část dopravních společností vidí potenciál a příležitost v realizaci přeprav PTL. Do nákladního vozidla se sice umístí stejný počet palet, ale v rámci přeprav PTL budou v nákladním vozidle zásilky od více

odesílatelů či pro více příjemců, což může ve výsledku znamenat vyšší zisk. Realizace přeprav PTL také zvyšuje konkurenceschopnost jednotlivých dopravních společností a také zvyšuje renomé společnosti, která tuto službu nabízí svým zákazníkům. Jednoduše řečeno, jedná se o přepravu, kde v jednom dopravním prostředku je více zásilek pro více zákazníků.

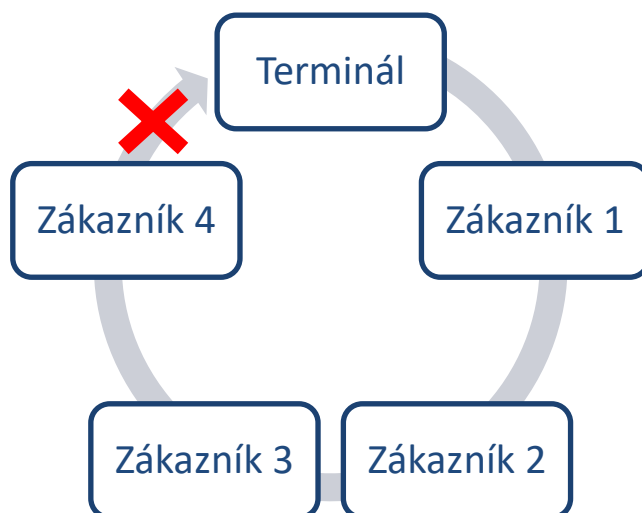
Spolu s přepravami PTL se dopravní společnosti snaží také hojně využívat tzv. systém Milk Run. Tento systém byl vyvinut v Anglii a spočíval v pravidelných svozech mléka od sedláků po mlékárny. V dnešní době je tento systém nejvíce využíván v automobilovém průmyslu, jak v interní (uvnitř výrobního závodu), tak v externí (zásobování výrobního podniku dopravní společností) podobě a také v nápojovém průmyslu. Hlavním přínosem tohoto systému je vyšší využití nákladních vozidel, které vede ke snížení nákladů na přepravu.

Dopravní společnosti využívají dva typy Milk Run systému, a to buď:

- jedna nakládku s více vykládkami nebo,
- více nakládek s jednou vykládkou.

2.3.3 Milk Run s jednou nakládkou

Tento typ Milk Runu může využívat výrobce takového produktu, kterým zásobuje více zákazníků anebo se také tento způsob využívá u sběrné služby. V systému sběrné služby je vozidlo na terminálu naloženo zásilkami, které řidič postupně podle své trasy rozveze k zákazníkům, jak lze vidět na Obrázku 15.



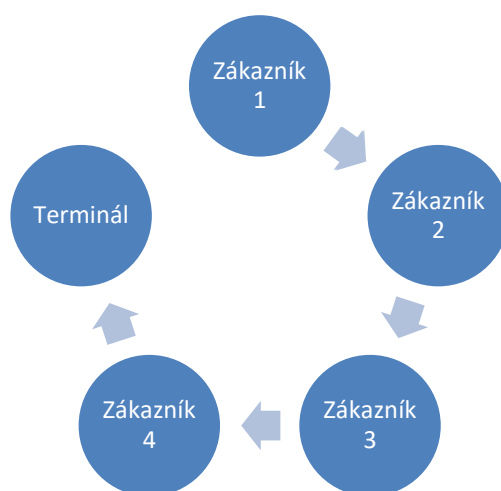
Obrázek 15 Příklad Milk runu s jednou nakládkou (DHL, 2019c, upraveno autorem)

Problém nastává po poslední vykládce, kdy je vozidlo prázdné (z ekonomického hlediska se prázdné vozidlo nevrací zpět do mateřské země) a v okolí není žádná nabídka na přepravu zpět do České republiky. V takovém případě je snaha toto vozidlo dopravit k nejbližšímu mezinárodnímu terminálu společnosti DHL Express, odkud vyjíždí dennodenně

podle pravidelných jízdních řádů linehaul linky i do České republiky. Zde se opět vyskytují určité podmínky, ke kterým se musí přihlížet a neměly by být zanedbány. Takovou podmínkou je například, aby byl řidič odpočínutý a měl jízdní výkon (vyvarovat se vykonávání řidičovi pauzy v blízké době po nakládce). Další podmínkou může být povolení řidiče vykonávat přepravu nebezpečných látek a věcí.

2.3.4 Milk Run s jednou vykládkou

Na Obrázku 16 lze vidět znázorněný typ Milk Runu s jednou vykládkou. Řidič nákladního vozidla obsluží několik zákazníků a poté zamíří do terminálu DHL Express (systém je opět hojně využíván pro sběrnou službu).

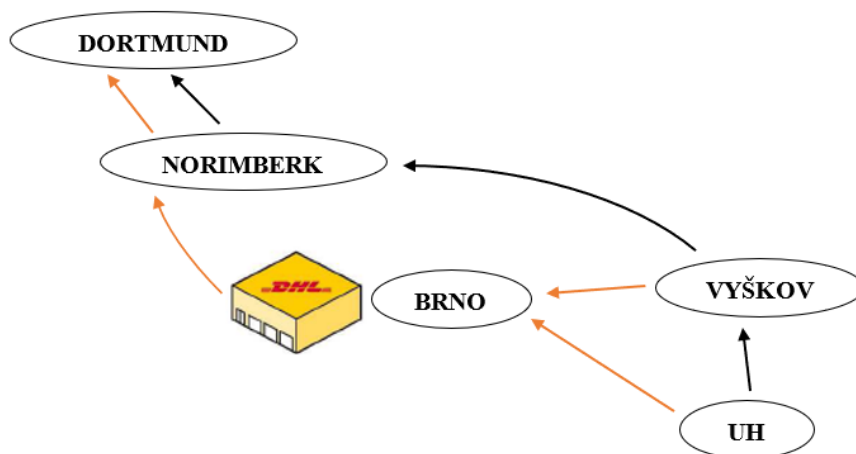


Obrázek 16 Příklad Milk Runu s jednou vykládkou (DHL, 2019c, upraveno autorem)

2.3.5 Rozdíl mezi Milk Run systémem a přepravou PTL

Obrázek 17 blíže specifikuje rozdíl mezi Milk Run systémem a přepravou PTL na vzorovém příkladu. U Milk Runu, který je **znázorněn černě**, si společnost DHL Express zajistí u dopravce přepravu z Uherského Hradiště do Dortmundu. Celková cena přepravy činí Z Kč. Podle rozměru zboží se zaplní určitý počet ložných metrů (v tomto případě 5 ložných metrů) a vykalkuluje se cena X Kč. Po cestě ve Vyškově dopravce nakládá další zboží (také 5 ložných metrů) od jiné společnosti pro přepravu do Norimberku za Y Kč. Dopravce sice zaplnil jen 10 ložných metrů z celkově 13,6 možných, ale dostal se na cenu Z, což je pro něj výhodné. Vzniká zde ovšem problém, že návěs dopravního vozidla není plně vytížen a řidič veze vzduch.

U přepravy PTL, **znázorněné oranžově** a realizované společností DHL Express, je jednotlivé zboží z Uherského Hradiště a Vyškova svezeno do centrálního terminálu v Brně. Odtud je linehaul přepravou zboží převezeno do terminálu v Norimberku, odkud je dále distribuováno k zákazníkům.



Obrázek 17 Příklad Milk Run systému s přepravou PTL (DHL, 2019c, upraveno autorem)

2.4 Přepravní sazby

Problém také vzniká u kilometrových sazeb. Přeprava mezi dvěma zahraničními místy má vyšší exportní sazbu za jeden kilometr, nežli je sazba za jeden kilometr v importním směru.

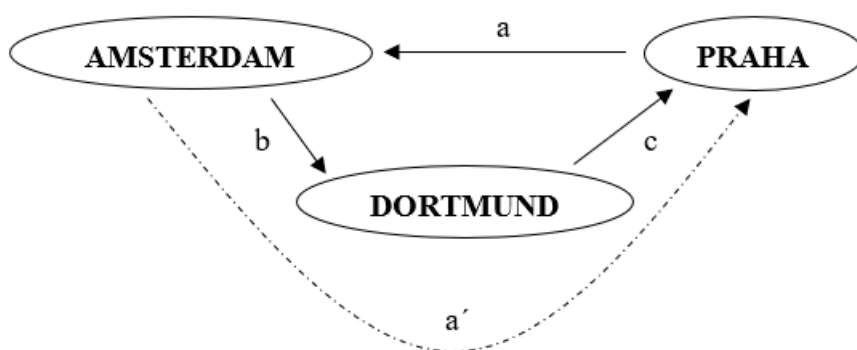
Z **teoretického hlediska** to funguje následovně. Přeprava mezi dvěma místy A -> B a B -> A na vzdálenost 1 000 km. Pokud je dopravci, který společnosti DHL Express poskytuje flotilu vozidel zaručeno, že jeho vozidlo ujede minimálně 10 000 km za měsíc, nabídne společnosti DHL Express sazbu 23 Kč/km. Přeprava z místa A do místa B tedy bude stát 23 000 Kč a opačným směrem z místa B do místa A také 23 000 Kč. Celková suma tedy činí 46 000 Kč. Tato garance najetých kilometrů se používá u přeprav na dlouhé vzdálenosti.

Z **reálného hlediska** to ovšem funguje následovně. Jak už bylo řečeno, problém nastává u importních směrů. Z důvodu menšího počtu zboží pro přepravu do mateřské země a velkého počtu dopravců je nemožné, aby byla zajištěna přeprava zboží zpět do mateřské země za 23 Kč/km.

Přepravu z místa B -> A lze realizovat se sazbou 20 Kč/km, tedy celkově za 20 000 Kč. O rozdíl ve výši 3 000 Kč ovšem dopravce nepřijde, protože si zvýší sazbu za jeden kilometr v exportním směru (kde je přebytek zboží), ukázkově na 26 Kč/km (aby docílil předem stanovených tržeb). Tržby za přepravu z místa A -> B tedy činí 26 000 Kč a celkové tržby přepravy 46 000 Kč.

Doprovce často kalkuluje s možností, že po vykládce přesune prázdné vozidlo na nakládku, a proto v sazbě za jeden kilometr často započítává i náklady na přejezd prázdného vozidla (příkladově 26 Kč). Flotila vlastních vozidel společnosti DHL Express, operující často mezi danými místy, se snaží vyhýbat přejezdům, proto mohou operovat s nižšími sazbami na jeden kilometr (příkladově 23 Kč).

Rozdíl paušálních sazeb za jeden kilometr ovšem vzniká i podle přepravní vzdálenosti. Pokud je realizována přeprava z Prahy do Amsterdamu po trase „a“ a z Amsterdamu zpět do Prahy po trase „a'“, jak lze vidět na Obrázku 18, bude sazba za přepravu nižší, než kdyby se z Amsterdamu přepravovalo zboží do Dortmundu po trase „b“ a odtud po trase „c“ jiné zboží zpět do Prahy. V praxi se dá často říci že $a' < b + c$.



Obrázek 18 Příklad paušálních sazeb dle vzdálenosti (DHL, 2019c, upraveno autorem)

Je to z toho důvodu, že přepravy na kratší vzdálenosti již nejsou naceňovány podle sazby za jeden kilometr. Přeprava na 400 km může být příkladově naceněna na 12 000 Kč. Kdežto přeprava na 200 km může být naceněna na 6 500 Kč. Dopravce totiž platí stále stejnou sazbu za řidiče, stejný leasing za dopravní prostředek, stejnou částku pojištění, ale mění se spotřeba a cena pohonných hmot.

Tento jev nastává také u dopravců, kterým je garantován určitý počet najetých kilometrů za měsíc, jak již bylo uvedeno. Pokud je dopravci garantováno například 10 000 najetých kilometrů měsíčně, dopravce si podle toho vypočte zisk, a tedy i (orientačně) sazbu za kilometr. Pokud ale jeho vozidlo bude nasazeno na přepravy na kratší vzdálenosti, kde za měsíc vozidlo garantovanou kilometrovou vzdálenost neujede, dopravce stanoví vyšší sazbu za ujetý kilometr, aby stále docílil předem stanoveného zisku při ujetých 10 000 kilometrech. Z toho důvodu jsou přepravy na kratší vzdálenosti často dražší.

2.5 Počet přeprav v exportním a importním směru

Pro přiblížení daného problému, který spočívá v potřebě efektivnějšího využívání nákladních vozidel v importním směru, slouží Tabulka 2. V této tabulce lze vidět počet přeprav silničními nákladními vozidly do daných zemí Evropské unie (dále jen „EU“) a také z jednotlivých zemí EU do České republiky. Přepravy jsou seřazeny sestupně a pro další zpracování bylo vybráno pět zemí, se kterými se bude dále pracovat. Těmito zeměmi jsou Německo a Belgie, jelikož jsou na předních příčkách jak v exportu, tak v importu z/do České

republiky. Dalšími zeměmi jsou Francie, Slovensko a Rakousko, protože u těchto zemí je největší rozdíl mezi exportem a importem oproti zbývajícím zemím. Povšimnout si lze také několika zajímavostí. Země Španělsko a Turecko mají shodný počet přeprav v exportu i importu, což je v pořádku. U zemí jako Itálie a Slovinsko převládá import do České republiky nad exportem, což značí, že se do těchto zemí musí přejíždět z jiných států EU. Státy jako Švýcarsko, Litva, Rumunsko, Lotyšsko, Finsko, Estonsko a Irsko se zase vyskytují převážně v exportu z České republiky a pro importní směr musí být hledány přepravy v jiných státech EU, což je neekonomické z důvodu přejíždění prázdných vozidel a placení mzdy řidičům.

Tabulka 2 Počet přeprav v exportním a importním směru DHL Express za rok 2018

Export z ČR	Počet přeprav	Import do ČR	Počet přeprav
Německo	11 352	Německo	7 884
Belgie	2 952	Belgie	1 836
Francie	2 892	Nizozemsko	1 128
Slovensko	2 028	Itálie	1 056
Nizozemsko	1 428	Francie	984
Rakousko	1 260	Španělsko	780
Velká Británie	1 116	Velká Británie	504
Španělsko	780	Rakousko	444
Itálie	540	Polsko	264
Polsko	540	Maďarsko	156
Švédsko	444	Slovensko	132
Maďarsko	384	Portugalsko	84
Švýcarsko	216	Švédsko	60
Litva	204	Ukrajina	60
Rusko	192	Slovinsko	24
Ukrajina	192	Turecko	24
Dánsko	120	Bulharsko	12
Portugalsko	108	Dánsko	12
Rumunsko	84	Norsko	12
Lotyšsko	60	Rusko	12
Bulharsko	48		
Norsko	48		
Finsko	36		
Estonsko	24		
Turecko	24		
Irsko	12		
Slovinsko	12		

Zdroj: DHL (2019b), upraveno autorem

Na Obrázku 19 jsou již čtyři ze zmíněných pěti států rozděleny podle počáteční číslice poštovního směrovacího čísla (dále jen „PSC“) daného státu a počtu přeprav v exportním a importním směru. Lze si povšimnout, kolik přeprav bylo vykonáno do daných lokalit a kolik přeprav z této lokality bylo uskutečněno v rámci importu do České republiky. Ve většině případů se muselo mezi jednotlivými lokalitami v daném státě přejíždět prázdnými vozidly.

	PSČ	Export	Import			PSČ	Export	Import
Německo	0	1 320	648		Belgie	1	324	60
	1	360	168			2	24	132
	2	1 140	1 056			3	432	636
	3	1 488	660			4	1 704	540
	4	1 500	1 308			5	0	0
	5	732	1 140			6	36	108
	6	1 188	912			7	36	0
	7	1 944	504			8	300	276
	8	528	588			9	96	84
	9	1 152	900					
Slovensko	0	516	48		Rakousko	1	36	24
	8	1 284	60			2	36	48
	9	228	24			3	132	132
						4	708	96
						5	84	24
						6	96	36
						7	0	0
						8	168	60
						9	0	24

Obrázek 19 Podrobné rozdělení přeprav čtyř států v exportním a importním směru v roce 2018 (DHL, 2019b, upraveno autorem)

Na Obrázku 20 jsou znázorněny přepravy pro pátý stát a to Francii. Francie má své PSČ atypicky náhodně rozptýlené po celém svém území, proto zde bylo nutné tento stát upravit, pokud možno na stejně velká území. Byla zvolena možnost Francii rozdělit na čtyři díly, nazvané podle čtyř vedlejších světových stran (SV – Severovýchod, JV – Jihovýchod, JZ – Jihozápad, SZ – Severozápad), které byly doplněny o hlavní město Paříž a jeho blízké okolí. Opět lze vidět problém v nalezení importu do České republiky.

	PSČ	Export	Import
Francie	SV - 02,08,10,21,51,52,54,55,57,58,59,60,62,67,68,70,76,77,80,88,89,90	1 344	264
	JV - 01,03,04,05,06,07,13,20,25,26,30,38,39,42,43,48,63,69,71,73,74,83,84	1 020	576
	JZ - 09,11,12,15,16,17,19,23,24,31,32,33,34,40,46,47,64,65,66,81,82,87	312	108
	SZ - 14,18,22,27,28,29,35,36,37,41,44,45,49,50,53,56,61,72,79,85,86	192	12
	Paříž a blízké okolí - 75,78,91,92,93,94,95	24	24

Obrázek 20 Podrobné rozdělení přeprav státu Francie v exportním a importním směru v roce 2018 (DHL, 2019b, upraveno autorem)

Na základě uvedených a popsanych problémů, spolu s analýzou dat o počtu přeprav nákladních vozidel v exportním a importním směru by bylo vhodné, aby se společnost DHL Express zaměřila na své linehaulové linky a také, aby zapojila své obchodní zástupce a produktového manažera, kteří by kontaktovali své zákazníky (nebo našli nové potenciální

zákazníky) ohledně současných či budoucích dlouhodobých obchodních smluv. Koncentrace více zákazníků v jedné lokalitě spolu se snížením průměrné přejezdové vzdálenosti nákladních vozidel může společnosti DHL Express ušetřit nemalé finanční prostředky a zlepšit využívání nákladních vozidel pro importní směr do České republiky.

2.6 Shrnutí analýzy vytěžování nákladních vozidel v DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

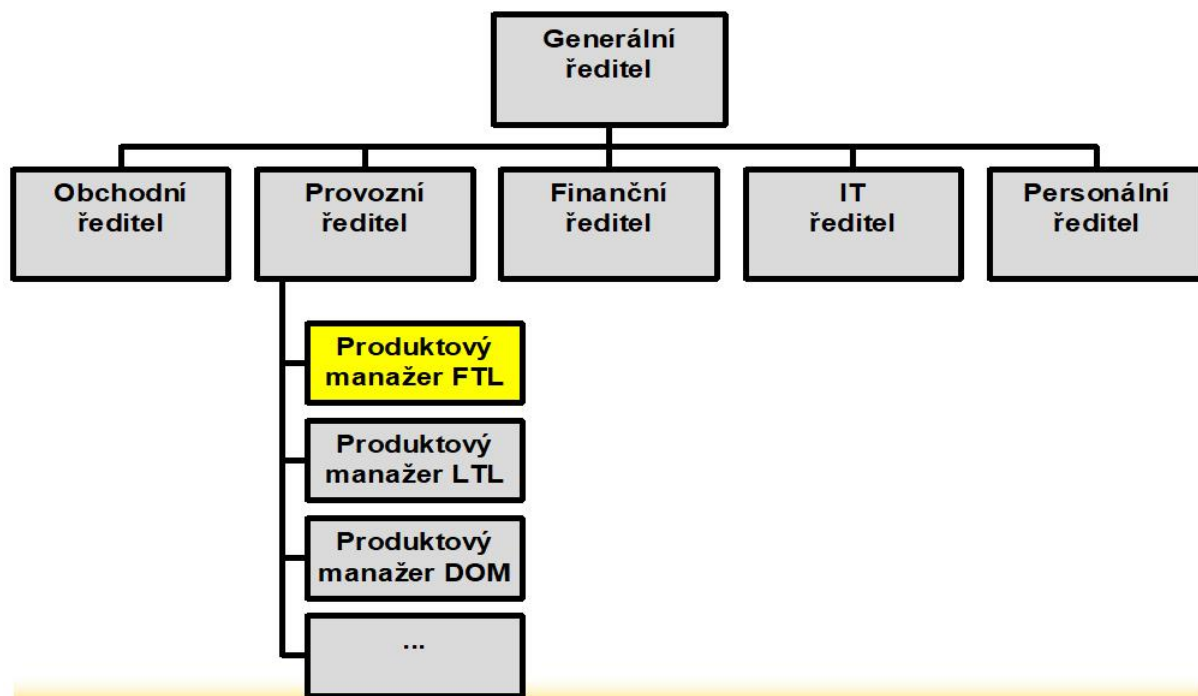
V této kapitole byla představena a popsána společnost Deutsche Post DHL Group, její obory působnosti a také jednotlivé divize, které jsou součástí této společnosti. Dále byly uvedeny obchodní značky, které tato společnost využívá v České republice. S pomocí mapy České republiky byly znázorněny jednotlivé terminály a pracoviště společnosti DHL Express na území České republiky, dále byl také uveden počet nákladních vozidel, se kterými společnost DHL Express operuje ve své flotile nákladních vozidel a v neposlední řadě byly uvedeny také produkty a služby, které společnost DHL Express nabízí. Následovala problematika importu, se kterým se společnost DHL Express potýká. Dále byla uvedena rizika plateb, které se běžně vyskytují na dopravním trhu a také Program financování dopravců, který společnost DHL Express využívá. Následně byly popsány specifické typy přeprav, do kterých patří přepravy FTL, PTL a Milk Run a které využívá společnost DHL Express. Následovala problematika o přepravních sazbách, jejichž výše závisí na skutečnosti, zda se jedná o export či import, dlouhou či krátkou vzdálenost anebo na faktu, jakou měsíční kilometrovou vzdálenost, najetou nákladními vozidly, garantuje společnost DHL Express svým dopravním partnerům. Dále byly uvedeny počty přeprav vykonané nákladními vozidly pro exportní i importní směr daných států, ze kterých lze vyzorovat velký nepoměr těchto přeprav. Z důvodu nepoměru těchto přeprav dochází k zbytečnému plýtvání finančními prostředky, a to na prázdné přejezdy nákladních vozidel a čekací doby řidičů. Proto by bylo vhodné usilovat o větší zapojení produktového manažera a obchodních zástupců ohledně zlepšení spolupráce, ať už se stávajícími či novými partnery. Dále by bylo vhodné zaměřit se na lokality s větší koncentrací zákazníků spolu se snížením průměrné přejezdové vzdálenosti prázdných nákladních vozidel.

3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ VYTĚŽOVÁNÍ NÁKLADNÍCH VOZIDEL V DHL EXPRESS (CZECH REPUBLIC) S.R.O.

V této kapitole bude uvedeno několik možných návrhů na zlepšení vytěžování nákladních vozidel v DHL Express. Návrhy se budou týkat rozšíření spolupráce českých a zahraničních poboček DHL Express, zlepšení obchodní aktivity jak na území České republiky, tak v zahraničních zemích spolu s návrhem na využívání spedičních databank a spedic konkurence. Dále bude také uveden návrh na fungování importního oddělení DHL Express v České republice, návrh motivačního programu pro řidiče nákladních vozidel a také návrh změny technologie zajištění přeprav ve společnosti DHL Express. Následně bude navržen rozklad klíčových akcí jednotlivých návrhů do úkolů.

3.1 Návrh na rozšíření spolupráce českých a zahraničních poboček DHL Express

Tento návrh bude zaměřen na spolupráci mezi českými pobočkami DHL Express a zahraničními pobočkami DHL Express v rámci importu zásilek do České republiky. Na organigramu, který je znázorněn na Obrázku 21, lze vidět organizační strukturu DHL Express. Žlutě je vyznačen produktový manažer FTL, na jehož pozici bude tento návrh cílit.

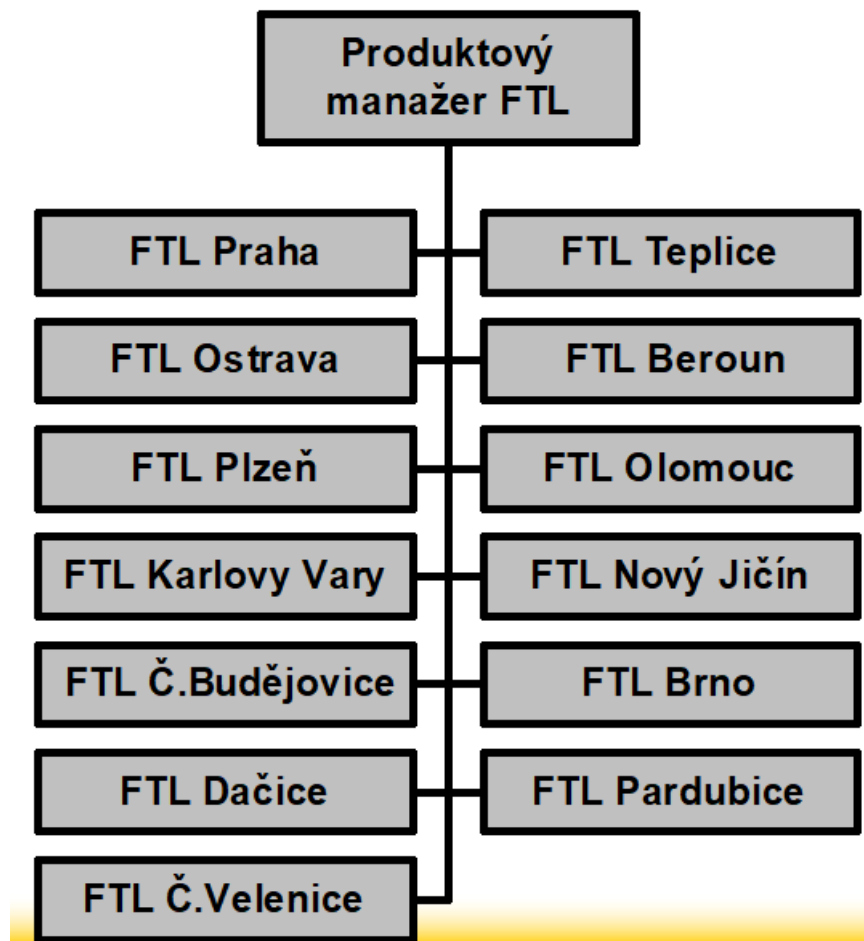


Obrázek 21 Organigram DHL Express (DHL, 2019a)

V oddíle 2.5 lze vidět, že největší počet importních zásilek je ze zahraniční země Německo, proto bude demonstrace tohoto návrhu směřovat na tuto zemi. Jednalo by se

o programy spolupráce v rámci vytěžování nákladních vozidel, na kterém by spolupracoval německý a český produktový manažer FTL.

Na Obrázku 22 je znázorněno všech 13 pracovišť, které spadají pod produktového manažera FTL v České republice. Jelikož český produktový manažer FTL nemůže jezdit po Německu a domlouvat byznys pro českou pobočku DHL Express, zkontaktoval by nejprve svého německého kolegu ohledně možné spolupráce.



Obrázek 22 Organigram Produktový manažer FTL (DHL, 2019a)

Tento návrh je složen z následujících **klíčových akcí**:

- **Vytipování zahraničních zemí** – určí produktový manažer.
- **Zkontaktování/oslovení** – český produktový manažer FTL by nejprve svému německému kolegovi vysvětlil problematiku. Mělo by se jednat o možnost začlenění nákladních vozidel na linehaulové linky z mezinárodních terminálů společnosti DHL Express v případě, že se pro dané nákladní vozidlo nenajde jiná možnost zpětného vytížení do České republiky. Ideální stav by byl ten, kdyby se pro nákladní vozidlo našlo

začlenění do linehaulové linky pro každý den. Také by se jednalo o možnost nabízení importních FTL zásilek.

- **Motivace pro spolupráci** – problém se spoluprací by zřejmě nastal u německého kolegy, který by pro export (z jeho strany) raději využil svůj vozový park. Proto by se zde jako stimul motivace mohlo nastavit nějaké %, které by získal z ujednaných přeprav. Další možností by mohlo být to, co by požadoval český produktový manažer FTL jen v opačném gardu, a to v případě potřeby zařazení německých nákladních vozidel na linehaulové linky z České republiky. Pro českého produktového manažera by mohla být stanovena motivace v podobě různých odměn, zaměstnaneckých výhod nebo nějakého procenta z dohodnutých přeprav.
- **Vznik spolupráce** – každému ze 13 pracovišť, uvedených na Obrázku 22, by měl vzniknout vztah spolupráce s některým z pracovišť v dané oblasti v Německu, kde má dané pracoviště velké exportní přepravy. Např. Praha – Frankfurt nad Mohanem, Teplice – Hamburk apod.
- **Evidence/statistika** – vedení evidence a statistiky každého pracoviště FTL.
- **Kontrola** – efektivita a rentability dané spolupráce. Zjištění, zda se snížily přejezdy prázdných nákladních vozidel. Kontrola by probíhala jednou měsíčně.

Daný návrh lze implementovat i na ostatní evropské země, kde je potřeba zlepšit vytěžování nákladních vozidel v importním směru.

3.2 Návrh na fungování importního oddělení

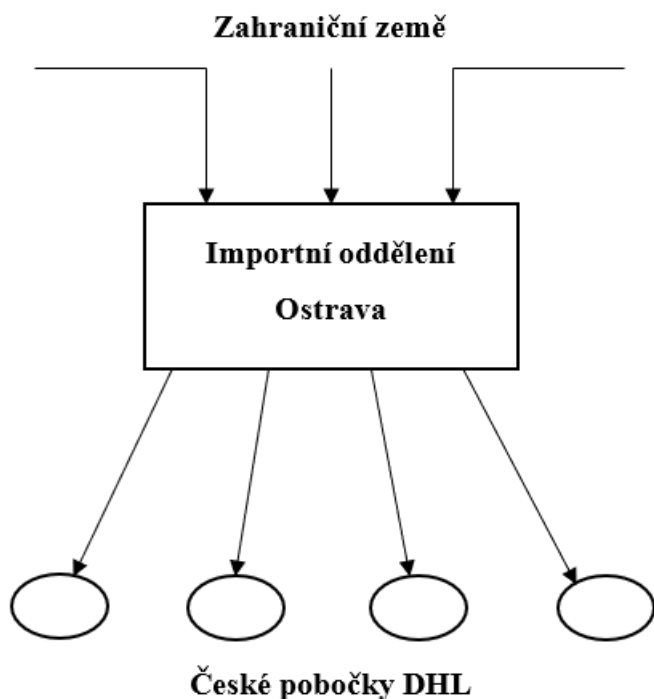
Importní oddělení společnosti DHL Express by pracovalo tak, že by zpracovávalo poptávky (které jsou nepravidelné nebo prozatím nedohodnuté na dlouhodobější byznys), zasílané ze zahraničí, na přepravy do České republiky. Toto importní oddělení by sídlilo v Ostravě, odkud by rozesílalo dané poptávky na importní přepravy na ta oddělení v České republice, která patří do geografické spádovosti dané poptávky. Toto oddělení by poté bylo povinné připravit nabídku na danou přepravu. Schéma tohoto procesu lze vidět na Obrázku 23.

Hlavními **cíli** tohoto importního oddělení by byly:

- zvýšení počtu importních zásilek,
- vyšší vytížení vozidel v importním směru,
- eliminace prázdných přejezdových kilometrů,
- zvýšení tržeb.

S těmito cíli jsou úzce spjaty následující **povinnosti**:

- komunikace s partnery pro zajištění transportu,
- příprava cenových nabídek pro všechny poptávky,
- realizace všech příchozích objednávek,
- společná komunikace mezi odděleními DHL Express v rámci nabídky importních přeprav realizovaných vozidly ve flotile DHL Express.



Obrázek 23 Schéma fungování importního oddělení DHL Express (autor)

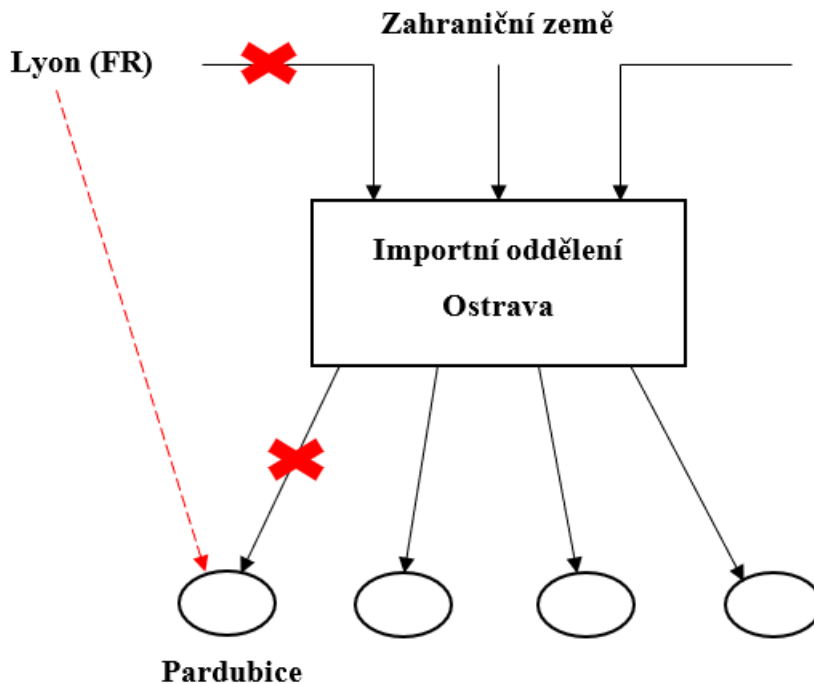
Mohlo by se ale také stát, že pověřené oddělení není schopno přepravu realizovat. V tomto případě musí informovat importní oddělení včetně důvodu, proč není možné danou přepravu nacenit. Povinnost postarat se o danou poptávku i s naceněním přechází v danou chvíli na importní oddělení v Ostravě.

Proto by zde byl nastaven cíl 80 % úspěšného zpracování a následného vykonání zahraničních poptávek jednotlivými odděleními, které spadají do geografického území dané poptávky, a to z toho důvodu, aby zahraniční společnosti nepřestaly mít zájem o zasilání těchto poptávek českému importnímu oddělení DHL Express.

Tento návrh je složen z následujících **klíčových akcí**:

- **Organizace** – meeting či telekonference ohledně zlepšení interních postupů a procesů jak v importním oddělení, tak v jednotlivých dotčených pracovištích, aby bylo uspokojeno co nejvíce požadavků na přepravy.

- **Měření** – z počátku sledování požadavků na častější poptávky z určitého města či regionu. Příklad takového výsledku měření lze vidět na Obrázku 24, kdy byla každý den zasílána poptávka na přepravu z Lyonu do České republiky. Z takového zárodku jednorázové poptávky může vzniknout dlouhodobá pravidelná spolupráce, kdy se může vynechat mezičlánek v podobě importního oddělení v Ostravě a subjekty již mohou komunikovat spolu přímo.



Obrázek 24 Schéma fungování procesu zahraničních nabídek bez importního oddělení DHL Express (autor)

Měření by také probíhalo v průběhu fungování celého procesu, aby bylo zřejmé, zda společnost míří ke svému stanovenému cíli. Importní oddělení již vede evidenci obchodních případů a je proto povinností pověřených osob, aby tato evidence obsahovala aktuální a pravdivé informace.

- **Motivace** – podněcování iniciativy pracovníků ke zpracování nabídek přeprav, peněžní výkonnostní odměny, bonusy či provize, chvála a uznání za dobře odvedenou práci ale i kritika, která může vést ku prospěchu (s účelem pomoci cokoliv zlepšit).
- **Reporting** – úzce spjat s měřením. Předání informací o stavu daných aktivit produktovému manažerovi FTL.
- **Vyhodnocení** – produktový manažer může dát pokyn k přesunu určitých poptávek na konkrétní pracoviště, ze kterých vznikla dlouhodobá spolupráce (viz měření).

3.3 Návrh na využívání spedičních databank a spedic konkurence

Společnost DHL Express využívá služeb spedičních databank a určitě by v tom měla pokračovat. Mezi nejčastěji využívané spediční databanky patří:

- česká databanka RaalTrans,
- polská databanka Trans.eu,
- německá databanka TimoCom.

Jak uvádí RAALTRANS (2018), má databanka RaalTrans kolem 10 500 uživatelů a denně nabízí 150 tisíc volných vozů a nákladů.

Databanka Trans.eu má podle Vojtěcha Koláře (2015a) kolem 13 600 uživatelů a také denně 150 tisíc nabídek volných vozů a nákladů.

Platformu databanky TimoCom využívá podle TIMOCOM (2019) kolem 40 000 **prověřených uživatelů** a denně dokonce nabízí až 750 000 nabídek volných vozů a nákladů.

V zájmu všech výše zmíněných databank je, aby jejich platformy využívali pouze prověřeni, tzv. čestní uživatelé či obchodníci. Kdyby tito uživatelé nebyli čestní, nikdo by spediční databanky nevyužíval (jde hlavně o zamezení vstupu tzv. panelákové spedice, také zvané jako přeprodáváč přeprav).

Společnost DHL Express může na těchto spedičních databankách, kde se nachází velké množství nabídek přeprav i pro importní směry, dokonce najít i spolupráci s konkurenční spedicí. Ukázkově, společnost DHL Express může v databance vidět nabídku přepravy zboží pro společnost Ewals Cargo Care z Hamburku do Pardubic. Pokud se tyto nabídky přeprav mezi dvěma místy objevují pravidelně, může zde dojít k oslovení s možností spolupráce. Po přistoupení na dané podmínky bude tuto přepravu denně vykonávat společnost DHL Express a vzniká spolupráce s konkurentem. Ewals Cargo Care tuto přepravu, jejíž hodnota činí například 1 000 €, odprodá společnosti DHL Express za 900 € a sama na ní vydělala 100 €.

Spediční společnosti si vždy musí pečlivě promyslet, zda je pro ně výhodné přistoupit na takovouto spolupráci s konkurencí. Výhodou může být zvyšující se marže (nesmí ovšem vzniknout kartelová dohoda). Nevýhodou může být spolupráce s již zmíněnou panelákovou spedicí, která nezaplatí faktury. Společnost DHL Express ovšem disponuje databází ověřených dodavatelů, takže by tato situace neměla nastat.

Tento návrh je složen z následujících **klíčových akcí**:

- **Využívání spedičních databank** – v případě potřeby nalezení importních zásilek.
- **Nalezení často se opakujících poptávek přeprav ze stejné lokality** – předání informací vedoucímu pracovníkovi.

- **Ověření dotyčné společnosti** – v databázi ověřených společností.
- **Oslovení dotyčné společnosti** – za pomoci obchodních zástupců nebo produktového manažera.
- **Navázání dlouhodobé spolupráce** – za pomoci obchodních zástupců nebo produktového manažera.
- **Kontrola/vyhodnocení** – nově navázané spolupráce.

3.4 Návrh na zlepšení obchodní aktivity v České republice se zaměřením na importní zásilky

Společnost DHL Express, konkrétně obchodní oddělení, by se mělo zaměřit na současné portfolio zákazníků (aktivní zákazníci) v České republice, ovšem bylo by také vhodné oslovit i ty zákazníky, kteří využívají konkurenci. Tento návrh bude dále zaměřen převážně na činnost obchodních zástupců.

Obchodní zástupci společnosti DHL Express jsou rozděleni podle zaměření na:

- **organizace** – průmysl automobilový, spotřební, strojírenský, chemický apod.,
- **teritoria** (kraje).

Dále se obchodní zástupci dělí na tzv.:

- **Field Sales Executive** – neboli obchodní zástupci, kteří jezdí za zákazníky a schází se s nimi osobně,
- **Telesales** – obchodní zástupci kteří mluví se zákazníky po telefonu. Jedná se často o podpůrnou (přípravnou) složku pro Field Sales Executive.

Obě formy obchodních zástupců musí ročně splnit stanovený finanční rozpočet kontraktů.

Obchodní zástupci dále využívají tzv. **Sales program**. V tomto programu evidují své obchodní činnosti (schůzky, délku spolupráce, přepravované komodity atd.), jak velká je oportunita neboli finanční objem poptávky, v jakém stádiu zpracování je daná poptávka a také například vidí, zda již s nějakou společností není v kontaktu jiný obchodní zástupce (pokud ano, nesmí s touto společností navazovat jakékoliv styky).

Obchodní zástupci musí také měsíčně uskutečnit minimálně 45 schůzek. Tyto schůzky mají tři formy a to:

- **Rozvojové** (Development) – komunikace se stávajícím zákazníkem, zlepšování služeb, procesů, nové možnosti spolupráce.
- **Udržovací** (Maintenance) – komunikace se stávajícím zákazníkem, zda jsou všechny procesy v pořádku apod.

- **Získávací (Prospecting)** – komunikace s novým potenciálním zákazníkem.

Na získání zákazníka potřebuje obchodní zástupce čtyři schůzky. Na první schůzce debatují o požadavcích, na druhé obchodní zástupce již předkládá nabídku, na třetí mohou být upraveny nesrovnalosti a při čtvrté již dochází k implementaci, kde a v jaký čas přistavit nákladní vozidlo, u jaké rampy apod. Tyto čtyři schůzky musí být provedeny ve dvou až třech měsících.

Mzda obchodního zástupce obsahuje 70 % pevné složky a 30 % je mzda dle výkonnosti.

Vedoucí těchto obchodních zástupců si vede tzv. Hit rate, což může být tabulka, ve které sleduje, jak daný obchodní zástupce pracuje, kolik má úspěšných či neúspěšných oportunit atd.

Ze všech těchto informací o obchodních zástupcích je patrné, kolik toho musí splnit a zvládnout, aby docílili všech potřebných stanovených hranic a cílů a také své mzdy. Oproti jiným oddělením, pracují tito obchodní manažeři s každoročním několika procentním navýšením daných finančních cílů, kdy při nesplnění nemusí dosáhnout na prémie oproti jiným zaměstnancům na jiných odděleních, kde pracují rok od roku se stejnými neměnnými cíli, což může být i psychicky náročné, demotivující a může dojít i k poklesu výkonnosti.

Kompetentní manažeři by proto mohli promyslet, zda pro posílení motivace svých obchodních zástupců, zlepšení práce se zákazníky v rámci potenciálních importních přeprav do České republiky a také v neposlední řadě pro snahu zajistit takové importní destinace, aby se zabránilo přejezdům prázdných nákladních vozidel na území České republiky, jak je uvedeno v pododdílu 2.2.1 a Obrázku 13 (tzn. vhodná návaznost importu a exportu), nebylo vhodné, aby obchodní zástupci dostávali určitá % z uzavřených obchodů či pevně stanovené částky. Případná procenta by byla navržena tak, aby se výše mzdy zastavila na daném stropě, který by stanovili právě kompetentní manažeři.

Po konzultaci s několika obchodními zástupci byl tento návrh hodnocen velmi pozitivně.

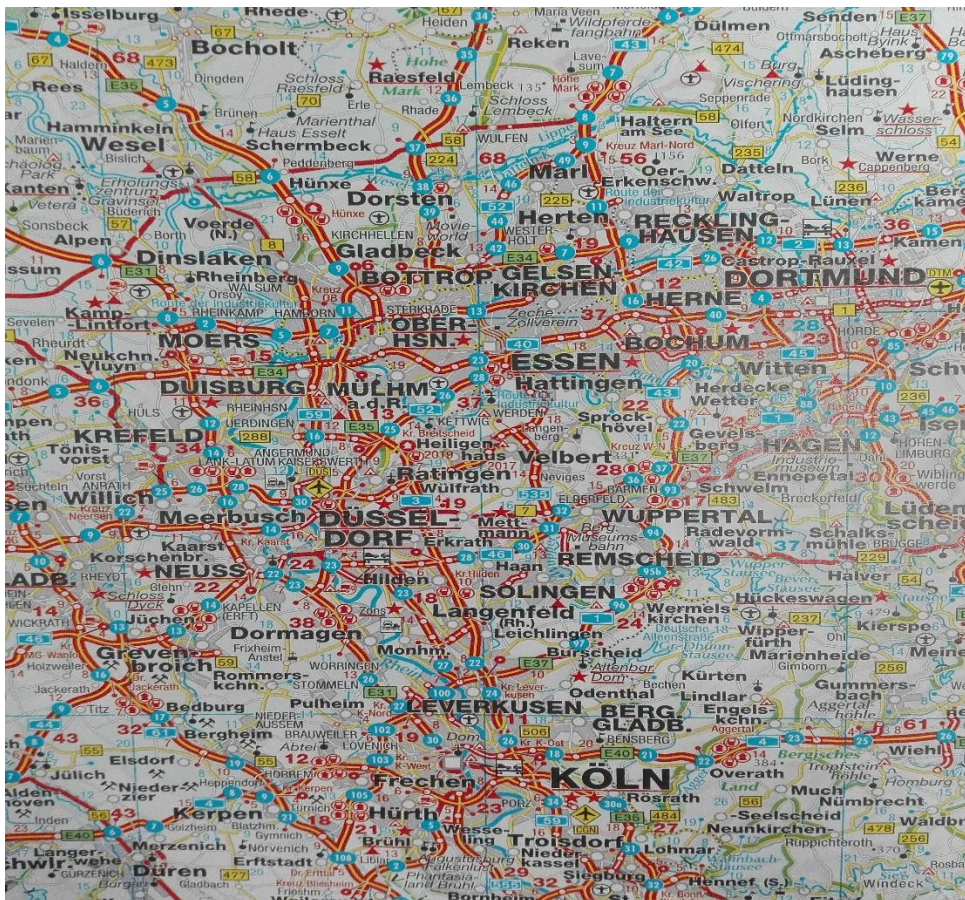
Tento návrh je složen z následujících **klíčových akcí**:

- **Meeting obchodních zástupců** – snaha o zlepšení vztahů se zákazníky v rámci nalezení importních zásilek z atraktivních destinací.
- **Práce se zákazníky** – spolupráce ohledně importních zásilek, lokalit, snížení přejezdových vzdáleností.
- **Kontrola/vyhodnocení** – stanovených cílů.

3.5 Návrh na zlepšení obchodní aktivity v zahraničí se zaměřením na importní zásilky

Tento návrh vychází z výsledků analýzy v oddíle 2.5. Vedoucí pracovníci by se měli zaměřit na jednotlivé destinace, které jsou rozděleny podle PSČ. Návrh bude dále demonstrován na příkladu oblasti Porúří, které má v Německu počáteční číslování PSČ 4.

Porúří je oblast, která se skládá z velkého počtu průmyslových měst a jedná se o jednu z největších metropolitních oblastí v Evropě. Tato metropolitní oblast je uvedena na Obrázku 25.



Obrázek 25 Metropolitní oblast Porúří (autor)

Mezi tato města patří například Essen, Gelsenkirchen, Duisburg, Bochum, Dortmund, Hagen atd. a velmi blízko jsou také města Leverkusen, Kolín nad Rýnem a Bonn. Díky své poloze má také tato oblast blízko společné hranice se státy Belgie a Nizozemsko, které jsou ekonomicky vyspělé.

V této oblasti či jejím okolí se nachází nespočet společností, které by se mohly stát potenciálními partnery jak pro exportní, tak hlavně importní přepravy do České republiky společnosti DHL Express. Koncentrace těchto společností, a tedy možných potenciálních

zákazníků v jedné lokalitě, může vést ke snížení průměrné dojezdové vzdálenosti nákladních vozidel společnosti DHL Express, a tudíž může ušetřit nemalé finanční prostředky a zefektivnit využívání nákladních vozidel pro importní přepravy do České republiky. To vše za předpokladu úspěšného navázání dlouhodobých spoluprací se společnostmi v této lokalitě.

K navázání kontaktů s těmito společnostmi by měl výrazně přispět produktový manažer společně s jeho zahraničními kolegy, jak bylo uvedeno v oddílu 3.1 anebo obchodní zástupci (zde je to otázka kompetencí mimo Českou republiku).

Tuto formu obchodní politiky lze samozřejmě využít i v jiných lokalitách daného státu, ale i v dalších evropských státech. Jde o to si jen vytipovat dané lokality s větším počtem společností, do kterých by bylo možné zboží z České republiky vyvážet, tak i dovážet a snížit tak přejezdy prázdných vozidel na delší vzdálenosti spolu s celkovým vytižením nákladních vozidel.

U Slovenské republiky převládá z pohledu DHL Express naprosto jednoznačně export nad importem. Dochází zde k velkým finančním ztrátám z přejezdu prázdných nákladních vozidel, a to i do jiných evropských zemí. Proto by zde mělo být prioritní nalézt jednoho či více obchodních partnerů s přepravami zpět do České republiky anebo nějakou větší průmyslovou oblast.

Tento návrh je složen z následujících **klíčových akcí**, které budou podobné klíčovým akcím návrhu 3.1:

- **Vytipování zahraničních společností** – určí produktový manažer.
- **Zkontaktování/oslovení** – český produktový manažer FTL by zkontaktoval svého zahraničního kolegu. Poté by se pokusili navštívit vybrané společnosti.
- **Motivace pro spolupráci** – mezi českými pracovišti FTL a zahraniční společností.
- **Vznik spolupráce** – přiřazení dané zahraniční společnosti pracovišti FTL.
- **Evidence/statistika** – každého pracoviště FTL.
- **Kontrola** – efektivity a rentability dané spolupráce.

3.6 Návrh motivačního programu pro řidiče

V tomto návrhu by se společnost DHL Express měla zaměřit na své řidiče nákladních vozidel a na řidiče ve flotile nákladních vozidel společnosti DHL Express.

Jednalo by se o krátkodobou, nejdéle tříměsíční soutěž pro řidiče nákladních vozidel, kteří by svému vedení hlásili potenciální budoucí zákazníky pro společnost DHL Express, které si zaznamenali při svých cestách. Řidiči nákladních vozidel projedí Evropu křížem krážem, podél dálnic a silnic existuje nespočet logistických center, výrobních podniků apod. Řidiči

dennodenně komunikují se svými kolegy řidiči přes vysílačky či osobně na parkovištích, kde si vyměňují informace i o tom, jaké společnosti kde sídlí, co vezou, od koho a kam, takže by tyto informace mohly přinést užitečnou hodnotu.

Tento návrh je složen z **klíčových akcí**:

- **Vznik motivačního programu** – měl by se vyčlenit určitý počet odpovědných lidí, kteří se budou starat o realizaci a chod této soutěže pro řidiče. Mělo by být jasně dáno, kdo je za co odpovědný, na koho se řidiči mohou obrátit, jak a komu mohou předat své postřehy z cest a také kdy a jak se dozví výsledky této soutěže. Také by mělo být v rámci programu stanoveno, že se nahlášení již zaznamenané společnosti v daném místě nepočítá. Proto bude také nutné nastavit podmínky motivačního programu.
- **Odměny motivačního programu** – jsou velmi důležité pro stimulaci všech řidičů pro zapojení se do soutěže. Měly by být jasně definované a také rozdělené na dvě části, a to:
 1. část – menší finanční ohodnocení v průběhu soutěže za každé nahlášení dané společnosti v zahraničí (jednalo by se o menší výkonnostní odměny a bonusy),
 2. část – větší finanční ohodnocení po skončení soutěže v případě, že se z dané nahlášené společnosti stala nová dlouhodobá spolupráce (zde by se jednalo o vyšší výkonnostní odměny a bonusy, prémie, zaměstnanecké výhody, kurzy s možností seberealizace apod.).

Nemělo by se také zapomínat na různé aspekty, které mohou řidiče nákladních vozidel odradit od zapojení se do této soutěže. Těmito aspekty mohou například být stres a frustrace (ze vzrůstajících požadavků vedoucích pracovníků na své řidiče), zhoršení pracovních podmínek (například špatný technický stav vozidel), špatná komunikace a vedení. Proto by pracovníci tohoto motivačního programu měli řidiče podporovat, chválit za dosažení úspěchu a uznávat jejich snahu.

- **Předání informací řidičům** – o samotném programu, podmínkách apod.
- **Sběr informací** – pověřenému pracovníkovi budou řidiči odevzdávat své návrhy společností ze zahraničí. Tento pracovník všechny informace zpracuje pro budoucí předání vedoucímu pracovníkovi.
- **Reporting** – průběžné odevzdání všech zpracovaných informací vedoucímu pracovníkovi tohoto programu.
- **Vyhodnocení** – vedoucí pracovník motivačního programu pro řidiče sám nebo s dalšími odpovědnými lidmi zanalyzuje data o nalezených společnostech a vytipuje potenciální budoucí zákazníky.

- **Práce produktového manažera** – produktový manažer by se snažil s vytipovanými společnostmi navázat společnou dlouhodobou spolupráci.

Investice vynaložená do tohoto motivačního programu pro řidiče by měla být později zanedbatelná ve srovnání s několika uzavřenými dlouhodobými obchodními spolupracemi.

Po konzultaci tohoto návrhu s několika řidiči nákladních vozidel, kteří jezdí již několik let po Evropě, by se takového motivačního programu pro řidiče klidně zúčastnili.

3.7 Návrh změny technologie zajištění přeprav

V tomto návrhu by se společnost DHL Express měla rozhodnout, zda je pro ni stále výhodné udržovat současný stav nákladních vozidel ve své flotile. Jak již bylo řečeno, nákladní vozidla do flotily vozidel společnosti DHL Express poskytují převážně menší dopravní společnosti (nemusí se tak starat o jejich vytěžování) za předpokladu, že jim společnost DHL Express zaručí určitý měsíční počet najetých kilometrů za stanovenou sazbu za jeden kilometr. Společnost DHL Express se díky tomu musí starat o nalezení nejen exportu, ale i importu pro tato nákladní vozidla, což může být v některých případech a v některých zahraničních zemích problém.

Z počátku se spediční společnosti snaží hledat vhodné partnery, kteří by jim poskytnuli své dopravní prostředky. Těmito partnery jsou nejčastěji menší dopravní společnosti. Jakmile roste počet těchto partnerů, roste i množství nabízených služeb, začíná se operovat v nových evropských státech a destinacích. Ovšem ne všechny destinace jsou výhodné pro nalezení importních zásilek zpět do České republiky.

Příkladem může být realizace následující přepravy, kde je zásilka v exportním směru vyvezena do nespecifikované destinace za 14 000 Kč. Přejezd pro zásilku na importní směr by stál například 1 000 Kč. Vzhledem k tomu, že jiný dopravce má lepší možnosti a zvládne to levněji, tak je mu tato přeprava předána za určitou provizi.

Po dosažení určité hranice nákladních vozidel ve flotile by si měl vedoucí manažer položit otázku, zda je to ten správný počet vozidel, se kterým chce společnost DHL Express operovat, zda je to efektivní a rentabilní. Pokud není, mohou nastat dvě situace, a to:

- snížení počtu vozidel ve flotile,
- prodej problémových destinací dopravcům, kteří nejsou ve flotile.

Při druhé situaci, prodeji problémových destinací, by byly s pomocí vytvořených tendrů předávány nabídky na problémové destinace dopravcům, kteří dané destinace znají, operují v nich a jsou pro ně oproti DHL Express rentabilní.

Tento návrh je složen z následujících **klíčových akcí**:

- **Meeting kompetentních manažerů** – ohledně snížení či navýšení počtu nákladních vozidel ve vlastní flotile. Meeting by se také zaměřil na prodej problémových destinací.
- **Vytvoření softwaru** – pro potřeby vytváření tendrů a jejich předávání dopravcům.
- **Implementace** – daného softwaru do praxe.
- **Kontrola** – fungování nově zavedeného systému.

3.8 Návrh rozkladu klíčových akcí jednotlivých návrhů do úkolů

V tomto oddíle bude pro každý návrh na zlepšení vytěžování nákladních vozidel uveden rozklad klíčových akcí do úkolů.

3.8.1 Rozklad klíčových akcí návrhu 3.1

- Vytipování zahraničních zemí – **analyzovat** – přepravy v rámci jednotlivých zahraničních zemí; **zhodnotit** – report přeprav exportních a importních směrů zahraničních zemí; **rozhodnout** – produktový manažer rozhodne, na které zahraniční země se zaměřit. Časový horizont dva týdny.
- Zkontaktování/oslovení – **oslovit** – zahraničního produktového manažera; **vysvětlit** – zahraničnímu produktovému manažerovi důvod spolupráce. Časový horizont jeden týden.
- Motivace pro spolupráci – **motivovat** – zahraničního produktového manažera, aby přistoupil ke spolupráci. Časový horizont jeden týden (spolu s částí zkontaktování/oslovení).
- Vznik spolupráce – **vytvořit** – vazby mezi jednotlivými pracovišti FTL (Česká republika – zahraničí); **obeznámit** – jednotlivá pracoviště FTL o nové spolupráci; **realizovat** – nové spolupráce do praxe. Časový horizont dva týdny.
- Evidence/statistika – **evidovat** – nové přepravy z dohodnuté spolupráce.
- Kontrola – **kontrolovat** – předání měsíčního reportu produktovému manažerovi pro vyhodnocení; **vyhodnocovat** – snížení přejezdové vzdálenosti prázdných vozidel, snížení či eliminace nadbytečných čekacích dob. Produktový manažer v případě potřeby vykoná nápravná opatření; **napravit** – dle situace zkontaktování zahraničního produktového manažera či dané pracoviště FTL.

Celkový časový horizont činí pět týdnů. Odpovědné osoby jsou produktový manažer a pracovníci na pracovištích FTL.

3.8.2 Rozklad klíčových akcí návrhu 3.2

- Organizace – **zkontaktovat** – importní oddělení a dotčená pracoviště ohledně budoucích změn; **zlepšit** – informovat dané oddělení a pracoviště ohledně požadavku na zlepšení procesů. Časový horizont dva týdny.
- Měření – **sledovat** – často se vyskytující poptávky přeprav z jedné lokality; **zaznamenat** – zaevidování těchto poptávek, aktuální a pravdivé informace; **předat** – tyto poptávky na dané pracoviště cenotvorby DHL Express. Časový horizont čtyři týdny.
- Motivace – **motivovat** – pracovníky pro zpracování a následné předání daných poptávek na pracoviště cenotvorby DHL Express. Pracovníky cenotvorby DHL Express motivovat pro tvorbu následných nabídek cen za přepravy.
- Reporting – **zpracovat** – měsíční stav zpracovaných a nezpracovaných poptávek; **předat** – dané reporty produktovému manažerovi pro zhodnocení.
- Vyhodnocení – **vyhodnotit** – dané reporty (zda se docílilo stanovené hodnoty 80 %), snížení přejezdové vzdálenosti prázdných vozidel, snížení či eliminace nadbytečných čekacích dob; **rozhodnout** – které poptávky od zahraničních společností zasílat přímo na konkrétní pracoviště cenotvorby DHL Express.

Celkový časový horizont činí šest týdnů. Odpovědné osoby jsou produktový manažer, pracovníci importního oddělení a pracovníci oddělení cenotvorby.

3.8.3 Rozklad klíčových akcí návrhu 3.3

- Využívání spedičních databank – **analyzovat** – jednotlivé spediční databanky pro budoucí využívání; **rozhodnout** – které spediční databanky budou využívány; **využívat** – dané spediční databanky. Časový horizont jeden týden.
- Nalezení často se opakujících poptávek přeprav ze stejné lokality – **sledovat** – zda se takové poptávky často vyskytují na daných spedičních databankách; **evidovat** – takové poptávky; **informovat** – vedoucího pracovníka o těchto přepravách. Časový horizont čtyři týdny.
- Ověření dotyčné společnosti – **ověřit** – dotyčnou společnost v databázi ověřených společností. Časový horizont jeden den.
- Oslovení dotyčné společnosti – **oslovit** – danou společnost pro možnou budoucí dlouhodobou spolupráci. Časový horizont jeden týden.
- Navázání dlouhodobé spolupráce – **vytvořit** – vazby pro spolupráci, dohodnutí podmínek přeprav apod. Časový horizont jeden týden.

- Kontrola/vyhodnocení – **kontrolovat** – množství měsíčních přeprav; **vyhodnocovat** – výsledky z dosažené spolupráce, snížení přejezdové vzdálenosti prázdných vozidel, snížení či eliminace nadbytečných čekacích dob.

Celkový časový horizont činí sedm týdnů. Odpovědné osoby jsou produktový manažer, obchodní zástupci a pracovníci vozových zásilek.

3.8.4 Rozklad klíčových akcí návrhu 3.4

- Meeting obchodních zástupců – **nominovat** – obchodní zástupce, kteří se budou na daném návrhu podílet; **informovat** – předání informací k danému návrhu; **motivovat** – obchodní zástupce k práci na daném návrhu. Časový horizont jeden týden.
- Práce se zákazníky – **oslovit** – stávající i nové zákazníky; **spolupracovat** – se zákazníky na dosažení stanovených cílů. Časový horizont maximálně osm týdnů.
- Kontrola/vyhodnocení – **evidovat** – měsíční dosažené cíle; **kontrolovat** – měsíčně zpracované reporty; **vyhodnocovat** – dané reporty vedoucím obchodních zástupců, snížení přejezdové vzdálenosti prázdných vozidel, snížení či eliminace nadbytečných čekacích dob.

Celkový časový horizont činí devět týdnů. Odpovědnými osobami jsou obchodní zástupci.

3.8.5 Rozklad klíčových akcí návrhu 3.5

- Vytipování zahraničních společností – **analyzovat** – přepravy v rámci jednotlivých lokalit dané země; **zhodnotit** – report přeprav exportních a importních směrů daných lokalit; **rozhodnout** – produktový manažer rozhodne, na které lokality se zaměřit. Časový horizont dva týdny.
- Zkontaktování/oslovení – **oslovit** – zahraničního produktového manažera. Časový horizont jeden týden.
- Motivace pro spolupráci – **motivovat** – zahraniční společnost pro dlouhodobou spolupráci. Časový horizont jeden týden (spolu s částí zkontaktování/oslovení).
- Vznik spolupráce – **vytvořit** – vazby mezi jednotlivými pracovišti FTL a zahraničními společnostmi; **realizovat** – nové spolupráce do praxe. Časový horizont dva týdny.
- Evidence/statistika – **evidovat** – nové přepravy z dlouhodobé spolupráce.
- Kontrola – **kontrolovat** – předání měsíčního reportu produktovému manažerovi pro vyhodnocení; **vyhodnocovat** – snížení přejezdové vzdálenosti prázdných vozidel, snížení či eliminace nadbytečných čekacích dob; **napravit** – v případě nedosažení cíle.

Celkový časový horizont činí pět týdnů. Odpovědné osoby jsou produktový manažer a pracovníci na pracovištích FTL.

3.8.6 Rozklad klíčových akcí návrhu 3.6

- Vznik motivačního programu – **nominovat** – pracovníky, kteří se budou starat o chod tohoto programu; **informovat** – kdo bude za co odpovědný, jak budou předávány jednotlivé postřehy, délka trvání programu apod. Časový horizont dva týdny.
- Odměny motivačního programu – **stanovit** – výši odměn, finanční rozpočet, způsob předávání finančních prostředků řidičům. Časový horizont jeden týden.
- Předání informací řidičům – **informovat** – řidiče o motivačním programu, způsobu předávání postřehů, délce programu, odměnách a způsobu vyhodnocení. Časový horizont dva týdny.
- Sběr informací – **evidovat** – nahlášené společnosti. Časový horizont osm týdnů.
- Reporting – **informovat** – pomocí týdenních reportů předávat informace o nahlášených společnostech vedoucímu pracovníkovi.
- Vyhodnocení – **vyhodnocovat** – vedoucí pracovník s produktovým manažerem vytipují potenciální budoucí zákazníky. Časový horizont jeden týden.
- Práce produktového manažera – **oslovit** – potenciálního zákazníka; **motivovat** – zákazníka k dlouhodobé spolupráci; **vytvořit** – vazby pro dlouhodobou spolupráci. Časový horizont dva týdny.

Celkový časový horizont činí šestnáct týdnů. Odpovědné osoby jsou produktový manažer a pracovníci motivačního programu.

3.8.7 Rozklad klíčových akcí návrhu 3.7

- Meeting kompetentních manažerů – **nominovat** – kompetentní manažery; **konzultovat** – velikost flotily nákladních vozidel, prodej problémových destinací. Časový horizont dva týdny.
- Vytvoření softwaru – **navrhovat** – společnosti zabývající se vytvářením softwarů; **vybrat** – společnost, které bude vytvoření softwaru zadáno; **informovat** – požadavky a specifikace daného softwaru; **vytvořit** – daný software. Časový horizont dvacet čtyři týdnů.
- Implementace – **implementovat** – daný software do praxe; **zaučit** – pracovníky v novém softwaru. Časový horizont jeden týden.
- Kontrola – **kontrolovat** – fungování softwaru.

- Vyhodnocení – **vyhodnocovat** – prodej problémových destinací, snížení přejezdové vzdálenosti prázdných vozidel, snížení či eliminace nadbytečných čekacích dob.

Celkový časový horizont činí dvacet sedm týdnů. Odpovědné osoby jsou kompetentní manažeři a pracovníci, kteří budou využívat nově vzniklý software pro prodej problémových destinací.

3.9 Shrnutí návrhů na zlepšení vytěžování nákladních vozidel v DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

V této kapitole byl jako první z návrhů uveden návrh na rozšíření spolupráce českých a zahraničních poboček DHL Express. V tomto návrhu by produktový manažer spolupracoval se svým kolegou, produktovým manažerem v cizím státě, za účelem zlepšení importů do České republiky a navázání spolupráce mezi českými pracovišti FTL s pracovišti v zahraničních zemích. Další návrh, který byl uveden, je návrh na fungování importního oddělení, které by zabezpečovalo zpracování a následné rozesílání jednotlivých poptávek ze zahraničí na daná pracoviště. Cílem by bylo zpracování a následné vykonání minimálně 80 % z celkového objemu těchto zahraničních poptávek. Dále byl uveden návrh na využívání spedičních databank a spedic konkurence, díky kterým může společnost DHL Express spolupracovat i s konkurenčními společnostmi, od kterých může získat zajímavé a rentabilní přepravy. Dalším návrhem byl návrh ohledně zlepšení obchodní aktivity v České republice se zaměřením na importní zásilky, ve kterých by se angažovali obchodní zástupci a zaměřili by se nejen na stávající portfolio zákazníků ale i na získání nových zákazníků, se kterými by optimalizovali importní zásilky ze zahraničí. Návrh na zlepšení obchodních aktivit v zahraničí byl navržen pro nalezení takových lokalit, ve kterých je větší výskyt různých společností, ze kterých mohou v budoucnu vzniknout dlouhodobí zákazníci. Dalším návrhem bylo vytvoření motivačního programu pro řidiče nákladních vozidel, kteří by spolupracovali v hledání potenciálních zákazníků v zahraničí a byli by za to náležitě odměněni. Posledním návrhem byl návrh změny technologie zajištění přeprav, kde by vozidla určitých dopravců již nebyla ve flotile společnosti DHL Express a obstarávala by pro společnost DHL Express neatraktivní destinace. Na závěr byl ke každému z návrhů uveden návrh rozkladu klíčových akcí do úkolů.

4 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO ŘEŠENÍ

Ve čtvrté kapitole budou zhodnoceny návrhy popsané ve třetí kapitole. V rámci zhodnocení bude kladen důraz na nákladové položky, se kterými společnost DHL Express musí operovat, v případě realizace návrhů. Z těchto nákladových položek bude dále vypočtena sazba za jeden kilometr jízdy. Dále budou popsány a vykalkulovány jednotlivé úkony, které jsou zapotřebí, aby bylo docíleno snížení prázdných přejezdů nákladních vozidel, snížení či eliminace nadbytečných čekacích dob řidičů, které by následně měly vést ke zvýšení přepravních výkonů nákladních vozidel a také ke snížení sazby za jeden kilometr jízdy. Uveden bude také software, který by měl napomoci společnosti DHL Express s přepravami do a z problémových, neatraktivních destinací. Následovat bude ekonomické zhodnocení projektu.

4.1 Nákladové položky

Všechna nákladní vozidla, která jsou poskytnuta k užívání společnosti DHL Express, jsou zatížena určitými nákladovými položkami, které musí hradit daný dopravce a se kterými musí také operovat společnost DHL Express. Tyto nákladové položky se odvíjí také podle toho, jaké množství měsíčně najetých kilometrů společnost DHL Express zaručí danému dopravci, že zabezpečí s jeho nákladními vozidly.

Nákladové položky, se kterými musí společnost DHL Express operovat a které jsou uvedeny orientačně v týdenních sazbách (pracovní týden, tj. pět dnů), jsou uvedeny v Tabulce 3.

Tabulka 3 Nákladové položky

Položka	Částka
Leasing tahače	8 287,50 Kč
Pojištění tahače	1 912,50 Kč
Návěs	1 800,00 Kč
Mzdové náklady řidiče	14 662,50 Kč
Pojištění a licence	637,50 Kč
Služby telematiky	255,00 Kč
Další poplatky	765,00 Kč
Celkové fixní náklady týdenní	28 320,00 Kč
Zázemí a údržba vozidel	3 506,25 Kč
Pohonné hmoty	22 125,00 Kč
Celkové týdenní náklady bez provize	53 951,25 Kč
Provize dopravce	4 855,61 Kč
Celkové týdenní náklady	58 806,86 Kč
Sazba za jeden ujetý kilometr	23,52 Kč

Zdroj: DHL (2019b), upraveno autorem

Tabulka 3 obsahuje nákladové položky, které jsou fixní, a jejich celková týdenní suma činí 28 320 Kč.

Poté se k těmto položkám připočítávají další nákladové položky, u kterých se již pracuje s průměrnými týdenními najetými kilometry. Hodnota těchto kilometrů činí 2 500 km za týden, tzn. garance měsíčně najetých kilometrů činí 10 000 km.

Hodnota zázemí je vypočtena vynásobením týdenních najetých kilometrů s pevně stanovenou částkou 1,4025 Kč.

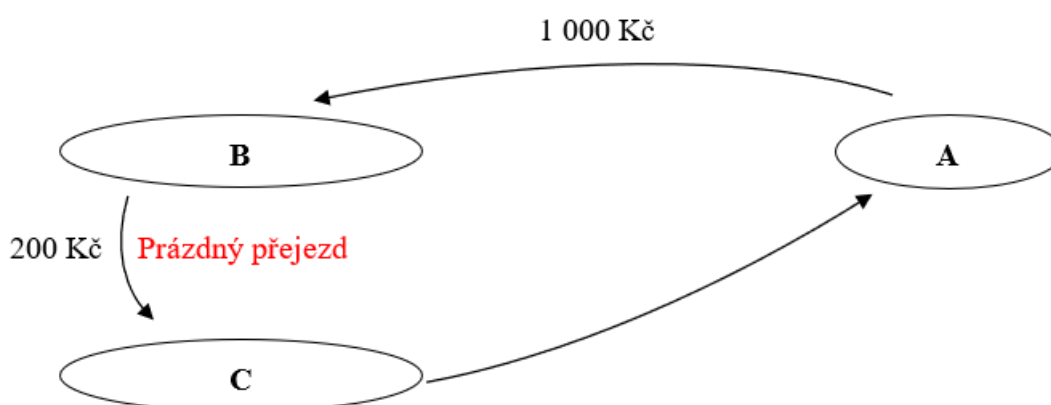
U položky pohonné hmoty se uvažuje orientační cena nafty 30 Kč za litr a spotřeba nákladního vozidla 29,5 litrů na 100 kilometrů.

Provize pro dopravce činí 9 % a je vypočtena z celkových týdenních nákladů bez provize.

Celkové týdenní náklady tedy činí 58 806,86 Kč a sazba za jeden kilometr jízdy činí 23,52 Kč. Snahou a cílem společnosti DHL Express je pokusit se snížit položku nákladů u každého poskytnutého nákladního vozidla, a to efektivnějším využíváním nákladních vozidel.

4.2 Prázdné přejezdy

Velká snaha pro docílení pozitivního finančního efektu by měla být vynaložena na snížení či eliminaci přejezdů prázdných nákladních vozidel. Tyto přejezdy zbytečně navyšují nákladové položky a jsou pro podnik nerentabilní. Dopravci velmi často při kalkulaci cen již počítají s tím, že po vykládce v dané lokalitě nenajdou zásilku pro importní směr, a proto do ceny již započítávají i náklady na tyto přejezdy. Jak lze vidět na Obrázku 26, přeprava z bodu A do bodu B by měla hodnotu nákladů 1 000 Kč.



Obrázek 26 Příklad kalkulace nákladů s prázdným přejezdem (DHL, 2019c, upraveno autorem)

Jelikož ale dopravce počítá s téměř jistým přejezdem prázdného nákladního vozidla, tuto hodnotu navýší o 200 Kč, tedy o hodnotu, která by orientačně odpovídala přejezdu

prázdného nákladního vozidla mezi body B a C, přičemž z bodu C je již předpokládána realizace další přepravy. Je tedy nutné tyto přejezdy snižovat či úplně eliminovat.

Následovat by měla činnost obchodních zástupců, uvedená v oddílu 3.4, kteří by měli napomoci s hledáním nových partnerů pro importní zásilky do České republiky. Například by se zaměřili na největší partnerskou zemi v počtu zahraničních přeprav, tedy Německo, kde by se snažili se svými zákazníky nalézt takové vhodné importní zásilky z lokalit, umístěných na Obrázku 19, kde končí většina exportních zásilek. Zjednodušeně řečeno, snažili by se nalézt takové atraktivní lokality pro importní zásilky, aby se snížila kilometrická vzdálenost prázdných přejezdů nákladních vozidel. Jednou z atraktivních lokalit je právě metropolitní oblast Porúří, která je uvedena na Obrázku 25. Byla by zde snaha motivovat obchodní zástupce finančním ohodnocením, a to buď fixní finanční částkou či určitým procentem, maximálně do určité stropové hranice mzdy. Nejlépe by se jevila možnost fixní finanční částky, jelikož každý dohodnutý business má jinou hodnotu, tudíž se obtížně stanovuje vhodné procento. Byl by stanoven rozpočet v hodnotě 100 000 Kč, ze kterého by se za každého získaného zákazníka, v rámci dohodnutého vhodného importu, vyplácela částka 1 000 Kč.

Nápomocný by měl také být produktový manažer, který by se se svými zahraničními kolegy snažil nalézt vhodné zahraniční partnery v atraktivních lokalitách pro importní zásilky.

Produktový manažer by se samozřejmě zaměřil i na další atraktivní lokality v dalších státech, např. na oblast v Belgii s počátečním PSC 4, uvedeno na Obrázku 19, do které směřuje velké množství přeprav, je blízko německých hranic a také již zmiňované metropolitní oblasti Porúří.

Náklady na produktového manažera jsou pro jednu zahraniční cestu, která by trvala pět pracovních dnů, odhadovány na 16 000 Kč. Po navázání kontaktů a následném rozvíjení dlouhodobější spolupráce by mohla být jednání vedena formou telekonferencí.

V současné době činí průměrná přejezdová vzdálenost prázdných nákladních vozidel 150 kilometrů. Během prvního roku by byl stanoven cíl dosáhnout mety snížení přejezdové vzdálenosti prázdných nákladních vozidel o 50 kilometrů. Do dalších let, a za předpokladu úspěšné implementace a osvědčení, by byl vytyčen nový cíl, a to navýšení mety snížení přejezdové vzdálenosti prázdných nákladních vozidel o dalších 30 kilometrů na celkových 80 kilometrů.

Při současném využívání 206 nákladních vozidel by během prvního roku mělo alespoň 70 % z těchto nákladních vozidel snížit tuto přejezdovou vzdálenost (po úspěšné implementaci návrhu by byl v dalších letech stanoven limit 80 %). Jednalo by se tedy o 144 nákladních vozidel, která by snížila přejezdovou vzdálenost.

4.3 Čekací doba

Velmi důležité také je snížení nadbytečných čekacích dob řidičů. Existují situace, kdy řidiči není dán pokyn pro přejezd do lokality, kde má naložit zásilku pro importní směr, například z důvodu ušetření pohonných hmot. Dopravce ale i nadále musí pokrývat nákladové položky a nákladní vozidlo negeneruje žádné tržby. Proto i z tohoto důvodu by měl pomoci produktový manažer spolu s obchodními zástupci nalézt vhodné lokality a partnery pro importní zásilky, aby zamezili těmto okolnostem.

Hlavně produktovému manažerovi by mohl napomoci motivační program pro řidiče navržený v oddíle 3.6. Tento program se dělí na dvě části a z finančního hlediska jsou předběžně uvažovány následující finanční ohodnocení:

- 1. část – menší finanční ohodnocení v hodnotě 100 Kč za nahlášení jedné společnosti v zahraničí. Předpokládaný rozpočet by činil 35 000 Kč.
- 2. část – větší finanční ohodnocení v hodnotě 5 000 – 7 000 Kč spolu se zaměstnaneckými výhodami v hodnotě do 10 000 Kč, a to po skončení soutěže v případě, že se z dané nahlášené společnosti stala nová dlouhodobá spolupráce. Rozpočet by nebyl pevně stanoven, jelikož nelze přesně určit, s kolika společnostmi se podaří navázat dlouhodobou spoluprací. Orientačně je stanoven rozpočet ve výši 100 000 Kč, který v sobě zahrnuje obě části motivačního programu.

4.4 Větší přepravní výkon nákladních vozidel

Tento oddíl navazuje na předešlou snahu o redukci nebo eliminaci přejezdů prázdných nákladních vozidel a snížení či eliminaci nadbytečných čekacích dob. Redukcí nebo eliminací výskytu těchto nežádoucích problémů lze docílit snížením nákladů na jeden ujetý kilometr jízdy. Pokud se tedy zvýší frekvence jízd nákladních vozidel (vzrostou tedy přepravní výkony) a oproti tomu se sníží přejezdy prázdných nákladních vozidel (čím je přejezd prázdného nákladního vozidla delší, tím je větší riziko, že řidič nestihne naložit nákladní vozidlo v ten stejný den), lze tyto náklady snížit.

Řidič nákladního vozidla ujede v průměru 500 kilometrů za den. Tato vzdálenost je uvažována s ohledem na nakládku či vykládku, kterou řidič musí uskutečnit a zabere mu nějaký čas. Pokud se sníží přejezdová vzdálenost nebo se dokonce tato přejezdová vzdálenost sníží na minimum, je zde velká šance, že řidič stihne naložit nákladní vozidlo ještě v ten samý den a vydá se na zpáteční cestu (ušetří tím několik hodin, v některých případech i den a najede více kilometrů). Při stávajících přejezdech prázdnými nákladními vozidly či čekacích dobách, musí řidič často vykonat nakládku až další den.

Dále také není v praxi běžné, aby jeden řidič jezdil stále jednu destinaci, popřípadě vykonával přepravy neustále mezi dvěma místy (např. z důvodu nesplnění garance měsíčně najetých kilometrů). Proto je nutné přepravní destinace kombinovat tak, aby bylo docíleno garance měsíčně najetých kilometrů, snížila se vzdálenost prázdných přejezdů nákladních vozidel a odstranila se čekací doba řidičů.

Redukcí těchto přejezdů a snížením nadbytečných čekacích dob řidič nákladního vozidla stihne vykonat více přeprav a ujede i více kilometrů, jenž se při garantování měsíčně ujeté vzdálenosti nákladními vozidly dopravce, pozitivně promítnou do kalkulace nákladových položek na jeden ujetý kilometr. Sazba za jeden ujetý kilometr se sníží.

S využitím nákladových položek z oddílu 4.1, jen s tím rozdílem, že se díky efektivnějšímu využívání nákladních vozidel, kterého bylo docíleno činností produktového manažera a obchodních zástupců, se zvýšila týdenní hodnota ujetých kilometrů nákladních vozidel o 250 kilometrů (díky snížení přejezdů prázdných nákladních vozidel o 50 kilometrů), tedy na hodnotu 2 750 kilometrů. Tímto zvýšením může společnost DHL Express garantovat svým nasmlouvaným dopravcům měsíční objem najetých kilometrů minimálně na 11 000 kilometrů a tím snížit sazbu na jeden ujetý kilometr na hodnotu 22,40 Kč. Rozdíl mezi sazbou za jeden ujetý kilometr při garanci 10 000 kilometrů a 11 000 kilometrů činí 1,12 Kč.

Při použití stanoveného cíle 70 % vozového parku, tedy 144 nákladních vozidel, při garanci najetí 11 000 kilometrů měsíčně a při snížení kilometrické vzdálenosti přejezdu prázdných nákladních vozidel o 50 kilometrů, se jedná o měsíční úsporu 161 280 Kč. Za rok tato úspora následně činí 1 935 360 Kč.

Jelikož je nereálné snížit přejezdovou vzdálenost u všech 144 nákladních vozidel najednou, první měsíc by se modelově jednalo o 30 nákladních vozidel (úspora 33 600 Kč), další měsíc by bylo přidáno 40 nákladních vozidel (úspora 78 400 Kč), třetí měsíc 50 nákladních vozidel (úspora 134 400 Kč), poslední čtvrtý měsíc + další měsíce 24 vozidel (úspora 161 280 Kč). Za rok by tato úspora činila 1 697 920 Kč.

V Tabulce 4 jsou znázorněny jednotlivé garance měsíčně najetých kilometrů nákladními vozidly, odstupňované po 250 kilometrech. Jsou zde také uvedeny sazby za jeden ujetý kilometr a úspory, kterých bude docíleno při postupné implementaci snižování přejezdů prázdných nákladních vozidel. Z tabulky lze dále vypočítat, že největší úspora za rok činí při garanci 11 000 kilometrů, proto byla tato varianta vybrána jako nejlepší.

Tabulka 4 Garance měsíčně najetých kilometrů a úspory za rok

Garance měsíčně najetých kilometrů	10 000 km	10 250 km	10 500 km	10 750 km	11 000 km
Sazba za jeden ujetý kilometr	23,52 Kč	23,22 Kč	22,93 Kč	22,66 Kč	22,40 Kč
Úspora první měsíc (30 vozidel)	-	2 250 Kč	8 850 Kč	19 350 Kč	33 600 Kč
Úspora druhý měsíc (70 vozidel)	-	5 250 Kč	20 650 Kč	45 150 Kč	78 400 Kč
Úspora třetí měsíc (120 vozidel)	-	9 000 Kč	35 400 Kč	77 400 Kč	134 400 Kč
Úspora čtvrtý měsíc + další měsíce (144 vozidel)	-	10 800 Kč	42 480 Kč	92 880 Kč	161 280 Kč
Úspora za rok	-	113 700 Kč	447 220 Kč	977 820 Kč	1 697 920 Kč

Zdroj: DHL (2019b), upraveno autorem

4.5 Prodej problémových destinací

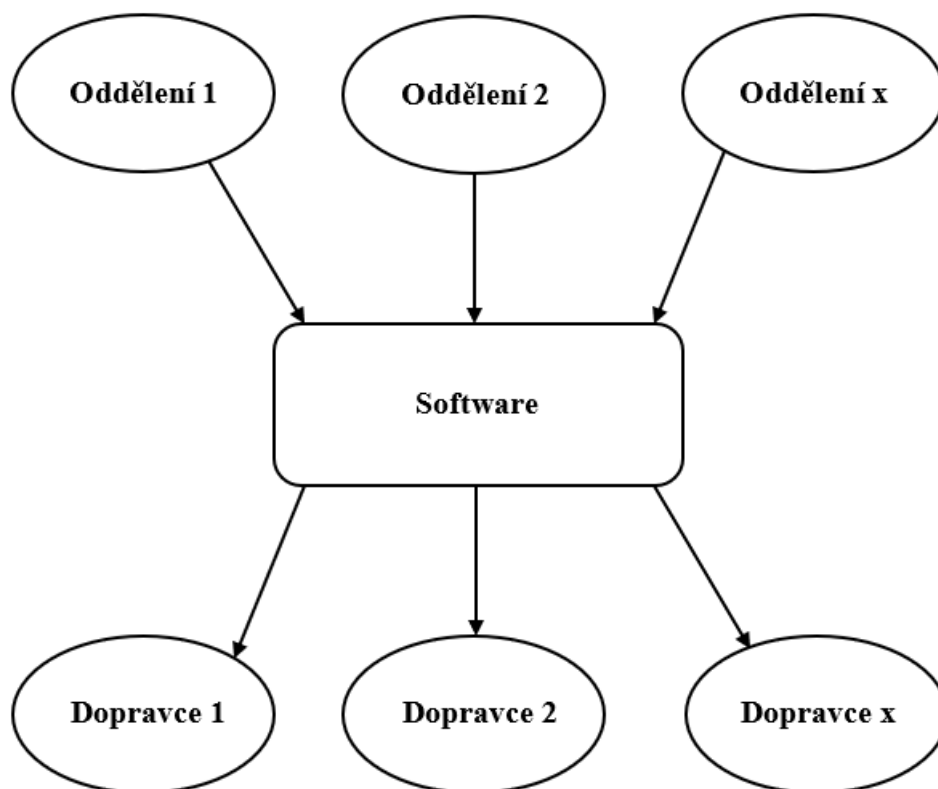
Prodej problémových destinací je spjat s návrhem v oddíle 3.7 a spočívá ve vytvoření tendrů pro dopravce. Destinace, které jsou nerentabilní pro společnost DHL Express, by byly nabídnuty jiným dopravcům, kteří nejsou ve flotile společnosti DHL Express. Koordinátorem tohoto tendru bude produktový manažer. Jedná se o jakési přednostní nabídky vybraným dopravcům.

Schéma tohoto tendru lze vidět na Obrázku 27. Bude vytvořen speciální software (odhadovaná cena dle expertních odhadů cca 500 000 Kč), ve kterém budou jednotlivá oddělení zadávat takové přepravy, které směřují do lokalit, ze kterých společnost DHL Express často nemá žádné importní zásilky do České republiky. Nákladní vozidla tedy musí vykonávat prázdné přejezdy nebo řidiči musí vyčkat, dokud není nějaká importní zásilka v dané lokalitě nalezena. Vybraní dopravci budou tyto nabídky dostávat přednostně o 2-3 hodiny dříve, než se daná nabídka umístí na některou z databank (pouze v případě, že žádný dopravce danou nabídku neakceptuje), kterou využívá společnost DHL Express. Tito dopravci by měli být díky přednostním nabídkám motivováni pro spolupráci se společností DHL Express, ze které může v budoucnu vzniknout i spolupráce dlouhodobá.

Každá nabídka bude zaslána několika dopravcům a bude obsahovat informace:

- o jakou nabídku se jedná,

- za jakou cenu,
- parametry zásilky,
- kontakty,
- proklik na možnost odpovědi.



Obrázek 27 Nabídkové řízení (autor)

Pokud bude mít o danou nabídku zájem více dopravců, rozhodne se až podle toho, který dopravce nabídne nejnižší cenu. Jedná se tedy o vytendrování nejlepší ceny. Příklad: Přeprava za 20 000 Kč. Okruh zájemců se snížil, čtyři dopravci nabídli cenu 19 500 Kč. Jeden z nich se poté rozhodl, že pokud mu společnost DHL Express tuto přepravu přenechá, vezme ji za 19 000 Kč. Společnost DHL Express vydělala 1 000 Kč na jedné přepravě. Při větším počtu těchto přeprav to jsou nemalé finanční prostředky.

V Tabulce 5 je uvedeno několik států, které byly vybrány z Tabulky 2. Tyto státy byly vybrány ze dvou důvodů. Ve státech Francie, Slovensko, Velká Británie a Rusko převládá z pohledu DHL Express jednoznačně export nad importem, proto by bylo vhodné několik přeprav do těchto zemí prodat. Zbylé země evidují pouze exportní směr, proto by zde bylo také vhodné několik přeprav prodat. Po diskuzi s produktovým manažerem byla stanovena procenta přeprav do daných zahraničních zemí, která by se do dalšího roku měla zkusit prodat (výhledový podklad tvoří počty přeprav z roku 2018).

Tabulka 5 Zhodnocení prodeje destinací

Stát	Počet přeprav v roce 2018	% přeprav	Prodané destinace	Výnosy
Francie	2 892	10 %	289	289 000 Kč
Slovensko	2 028	10 %	203	203 000 Kč
Velká Británie	1 116	10 %	112	112 000 Kč
Švýcarsko	216	20 %	43	43 000 Kč
Litva	204	20 %	41	41 000 Kč
Rusko	192	20 %	38	38 000 Kč
Rumunsko	84	20 %	17	17 000 Kč
Lotyšsko	60	20 %	12	12 000 Kč
Finsko	36	20 %	7	7 000 Kč
Estonsko	24	20 %	5	5 000 Kč
Irsko	12	20 %	2	2 000 Kč

Zdroj: DHL (2019b), upraveno autorem

Celkové roční výnosy z prodeje neatraktivních destinací a za předpokladu dosažení stanovených procent činí 769 000 Kč.

4.6 Ekonomické zhodnocení projektu

V ekonomickém zhodnocení projektu bylo uvažováno s následujícími náklady:

- Software – náklady na pořízení softwaru, který by napomohl prodeji přeprav do neatraktivních destinací, byly vyčísleny na 500 000 Kč.
- Produktový manažer – náklady na produktového manažera byly vyčísleny na 32 000 Kč za rok s tím, že se počítá s dvěma zahraničními cestami každý rok. Tato částka zahrnuje pokrytí nákladů souvisejících s ubytováním, pohonnými hmotami apod.
- Motivační program – motivační program pro řidiče nákladních vozidel se skládá ze dvou finančních částí s celkovým rozpočtem 100 000 Kč. 35 000 Kč je vyčleněno pro první část, kde za každou nahlášenou zahraniční společnost řidič vyinkasuje 100 Kč. Zbylá suma je součástí druhé části, kde řidič, který nahlásil danou společnost a se kterou se podařilo navázat dlouhodobou spoluprací, bude odměněn větší finanční odměnou. Rozpočet je stanoven na rok jako orientační a nepředpokládá se, že by se měl navyšovat. V dalším roce je předpoklad pokračování tohoto motivačního programu, už ale v menší míře a s rozpočtem 20 000 Kč.
- Obchodní zástupci – pro obchodní zástupce byl stanoven rozpočet 100 000 Kč na rok a podobně jako u motivačního programu se nepředpokládá, že by měl být jakýmkoliv způsobem navyšován. Obchodní zástupci budou odměňováni 1 000 Kč za každého zákazníka, se kterým dohodnou atraktivní business v návaznosti export-import. Na další rok je předpoklad rozpočtu v hodnotě 40 000 Kč.

Mezi výnosy ekonomického zhodnocení projektu patří:

- Prodej problémových destinací – pro první rok jsou v Tabulce 5 vybrány zahraniční státy, na které by se mělo zacílit a vynasnažit se dosáhnout stanovených procent přeprav, které by byly prodány. Roční odhad výnosů činí 769 000 Kč. Pokud se daný procentuální odhad přeprav osvědčí, je do dalšího roku naplánován požadavek na stejný roční výnos.

Všechny zmíněné náklady a výnosy jsou pro přehlednost uvedeny v Tabulce 6. Výnosy návrhů převyšují v prvním roce i v dalších letech náklady. První rok vykazují hodnotu 37 000 Kč. Ve druhém roce (a dalších letech za předpokladu, že budou stanoveny stále stejné požadavky) hodnotu 677 000 Kč.

Tabulka 6 Profitabilita projektu

První rok			Druhý až n-tý rok		
Položky	Náklady	Výnosy	Položky	Náklady	Výnosy
Software	500 000 Kč	-	Software	-	-
Produktový manažer	32 000 Kč	-	Produktový manažer	32 000 Kč	-
Motivační program	100 000 Kč	-	Motivační program	20 000 Kč	-
Obchodní zástupci	100 000 Kč	-	Obchodní zástupci	40 000 Kč	-
Prodej destinací	-	769 000 Kč	Prodej destinací	-	769 000 Kč
Celkem	732 000 Kč	769 000 Kč	Celkem	92 000 Kč	769 000 Kč
Rozdíl	+ 37 000 Kč		Rozdíl	+ 677 000 Kč	

Zdroj: DHL (2019b), upraveno autorem

Dále také dochází k úspoře nákladů:

- Úspora nákladů díky snížení přejezdové vzdálenosti prázdných nákladních vozidel – při zvýšení garance měsíčně najetých kilometrů z 10 000 km na 11 000 km, snížení sazby za ujetý kilometr o 1,12 Kč a s využitím 144 nákladních vozidel, činí roční úspora nákladů 1 697 920 Kč. Tuto úsporu nákladů může společnost DHL Express využít například k investicím apod.

Profitability projektu společně s roční úsporou nákladů bude dosaženo pouze tehdy, pokud zmínění pracovníci v kapitole tři, budou ochotni podstoupit již zmíněné návrhy na zlepšení vytěžování nákladních vozidel ve společnosti DHL Express. Snahou by mělo především být snižování přepravní vzdálenosti prázdných nákladních vozidel a také snižování či eliminace nadbytečných čekacích dob řidičů. Vypořádáním se s těmito nerentabilními činnostmi může společnost DHL Express garantovat svým smluvním dopravcům větší

množství měsíčně najetých kilometrů nákladními vozidly, tím sníží sazbu za jeden ujetý kilometr a ušetří nemalé finanční prostředky.

4.7 Shrnutí zhodnocení navrženého řešení

V této kapitole byly uvedeny jednotlivé nákladové položky, se kterými společnost DHL Express operuje a podle kterých se následně stanovuje sazba za jeden kilometr jízdy nákladních vozidel. Dále byla uvedena zmínka o prázdných přejezdech a čekacích dobách řidičů, které je nutné snížit či eliminovat a také jaké finanční prostředky by tyto úkony vyžadovaly. Následoval oddíl zaměřený na zvýšení přepravních výkonů nákladních vozidel, kde byla za předpokladu snížení prázdných přejezdů nákladních vozidel a snížení či eliminace nadbytečných čekacích dob řidičů, vypočtena nová nižší sazba za jeden kilometr jízdy, které bylo docíleno snižováním uvedených nežádoucích jevů. Zmíněn byl také software, který by měl být nápomocen společnosti DHL Express v prodeji problémových a neatraktivních destinací jiným dopravcům, kteří nejsou ve flotile vozidel DHL Express. Jako poslední bylo provedeno ekonomické zhodnocení projektu.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo, na základě analýzy vytěžování nákladních vozidel v DHL Express (Czech Republic) s.r.o., navrhnout opatření ke zlepšení vytěžování nákladních vozidel ve společnosti DHL Express (Czech Republic) s.r.o. a tato opatření zhodnotit. Důraz byl kladen na snížení kilometrické vzdálenosti realizovaných přejezdů prázdných nákladních vozidel a také na snížení nadbytečných čekacích dob řidičů, což může společnosti přinést zlepšení ekonomických výsledků.

V první kapitole byly popsány jednotlivé dopravní módy, ze kterých byla dále pro účely diplomové práce vybrána silniční doprava. Dále byly postupně popsány specifické druhy dopravy, přepravní systémy, spediční databanky a specifika exportu a importu. Zmíněny byly také typy návěsů a souprav či struktura nákladů v dopravě.

Předmětem druhé kapitoly byla analýza současného vytěžování nákladních vozidel, počínaje popisem společnosti DHL Express, jejími terminály a pracovišti na území České republiky, a také zde byly pro orientaci uvedeny produkty a služby, které tato společnost nabízí svým zákazníkům. Dále následoval popis specifík a variant importu, se kterými se tato společnost v praxi potýká. Zmíněna byla také rizika plateb, která jsou v dopravním sektoru stále velkým problémem. Následovaly specifické typy přeprav, které společnost DHL Express provozuje, a to přepravy FTL, PTL a Milk Run. Dále byl uveden oddíl týkající se přepravních sazeb, které se na dopravním trhu liší podle toho, zda se jedná o exportní či importní směr a jako poslední byla provedena analýza počtu přeprav v exportním a importním směru, které společnost vykonala za rok 2018 a ze kterých lze konstatovat, že je získání importních přeprav pro společnost DHL Express problémem.

Obsahem třetí kapitoly byly návrhy na zlepšení vytěžování nákladních vozidel v DHL Express, které by měly vést ke snížení kilometrické vzdálenosti realizovaných přejezdů prázdnými nákladními vozidly a k eliminaci či snížení nadbytečných čekacích dob řidičů. První návrh se týkal rozšíření spolupráce českých a zahraničních poboček DHL Express, kde by produktový manažer spolupracoval s produktovým manažerem v zahraniční zemi a společně by se snažili začlenit nákladní vozidla na linehaulové linky. Druhý návrh se týkal fungování importního oddělení, kterému by byl nastaven cíl pro zpracování alespoň 80 % z celkového objemu zahraničních poptávek, které importní oddělení zpracuje a přepošle na příslušná pracoviště k nacenění. Třetím návrhem bylo využívání spedičních databank a spedic konkurence, a to z toho důvodu, že přes tyto systémy se mohou naskytnout zajímavé dlouhodobé spolupráce pro importní přepravy. Čtvrtý návrh se zaměřil na zlepšení obchodní

aktivity v České republice, kterou by vykonávali obchodní zástupci. Tito obchodní zástupci by se zaměřili na stávající ale i na nové zákazníky z hlediska nalezení vhodného řešení pro navázání spolupráce v rámci exportních a importních přeprav. Pátý návrh se týkal zlepšení obchodní aktivity v zahraničních zemích, kde by se produktový manažer se svým zahraničním kolegou zaměřili na nové byznysy, nacházející se v atraktivních lokalitách jako je např. metropolitní oblast Porúří v Německu. V šestém návrhu se jednalo o vytvoření motivačního programu pro řidiče nákladních vozidel, ve kterém by tito řidiči za stanovené peněžité odměny, hlásili různé zahraniční společnosti s potenciálem uzavření dlouhodobější spolupráce, které by produktový manažer vyhodnotil a dále se pokusil navázat budoucí dlouhodobou spoluprací. Poslední sedmý návrh se týkal změny technologie zajištění přeprav, kde by byl vytvořen speciální software, jehož využitím by společnost DHL Express nabízela a přeprodávala dopravcům neatraktivní destinace, které pro určité dopravce jsou naopak atraktivní a zaměřují se na ně. Posledním oddílem třetí kapitoly byl návrh rozkladu klíčových akcí jednotlivých návrhů do úkolů, který obsahuje jednotlivé úkoly, které musí být splněny pro všechny již zmíněné návrhy.

Ve čtvrté kapitole je uvedeno zhodnocení navrženého řešení. Jsou zde uvedeny jednotlivé nákladové položky, které se vážou k nákladním vozidlům a ze kterých se dále stanovuje sazba za jeden ujetý kilometr. Finančně byly vykalkulovány i jednotlivé nákladové položky návrhů řešení. Bylo zjištěno, že při snížení kilometrické vzdálenosti realizovaného přejezdu prázdných nákladních vozidel v prvním roce o 50 kilometrů, a to s využitím 70 % vozového parku během prvního roku, tj. 144 vozidel, lze nasmlouvaným dopravcům garantovat vyšší měsíční sazbu najetých kilometrů nákladními vozidly a tím pádem i snížit sazbu za jeden ujetý kilometr. Původní sazba za jeden ujetý kilometr činila 23,52 Kč (při garanci 10 000 kilometrů), nyní tato sazba činí 22,40 Kč a lze garantovat měsíční sazbu 11 000 najetých kilometrů. Na jednom kilometru společnost ušetří 1,12 Kč. Dále bylo po konzultaci s produktovým manažerem vybráno několik zemí, do kterých se předpokládá prodej problémových destinací, a také byl stanoven procentuální podíl, který odpovídal objemu přeprav, kterých by se to týkalo. Ke konci čtvrté kapitoly bylo uvedeno ekonomické zhodnocení projektu, kdy výnosy návrhů převyšují v prvním roce i v dalších letech náklady. Vykalkulována byla také, díky snížení přejezdové vzdálenosti prázdných nákladních vozidel, úspora nákladů, která činí 1 697 920 Kč ročně. Uspořené náklady může společnost DHL Express následně využít například k investicím apod.

POUŽITÁ LITERATURA

- AGHEERA, 2018. Fleet monitoring. *Agheera* [online]. [cit. 2018-11-11]. Dostupné z: <http://p395888.mittwaldserver.info/en/service/fleet-monitoring/>
- CAMPBELLANITA, 2013. QR Codes, Barcodes and RFID: What's the Difference? *Small Business Trends* [online]. [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <https://smallbiztrends.com/2011/02/qr-codes-barcodes-rfid-difference.html>
- CVRČEK, Karel, 2005. *Zbožiznalství I.: pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. 5., upr. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-935-1.
- ČERNÝ, Ladislav, 2013. Plachtové valníkové soupravy: Krone. *Auto.cz* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/plachtove-valnikove-navesy-krone-74503>
- ČESKO, 1993. *Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční* [online]. [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-16>
- ČNB, 2018. PRIBOR. *ČNB* [online]. [cit. 2018-11-16]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne.jsp?year=2018&show=Spustit+sestavu
- DHL, 2017. *Interní materiály společnosti*. Ostrava: DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
- DHL, 2018a. *Interní materiály společnosti*. Ostrava: DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
- DHL, 2018b. *Interní materiály DHL Express*. Ostrava: DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
- DHL, 2019a. *Interní materiály DHL Express*. Ostrava: DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
- DHL, 2019b. *Interní materiály DHL Express*. Ostrava: DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
- DHL, 2019c. *Interní materiály DHL Express*. Ostrava: DHL Express (Czech Republic) s.r.o.
- DISPEČER.SK, 2018. Nákladné vozidlá a kamióny. *Dispečer.sk* [online]. [cit. 2018-11-11]. Dostupné z: <https://www.dispecer.sk/sk/nakladne-vozidla-a-kamiony>
- DOPRAVA V PRAXI, 2012. Specifikace kamionů. *Doprava v praxi* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: http://www.doprava.vpraxi.cz/specifikace_kamionu.html
- EIE, 2015. Firmy trápí nezaplacené faktury. Přinášíme 3 tipy, jak špatné platební morálce čelit. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2018-11-16]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/finance-pohledavky-zavazky/c1-64609370-firmy-trapi-nezaplacene-faktury-prinasime-3-tipy-jak-spatne-platebni-moralce-celit>
- HOJGR, Radek a Jan STANKOVIČ, 2007. *GPS: praktická uživatelská příručka*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1734-7.
- HUNČOVÁ, Magdalena a Antonín STEHLÍK, 2000. *Celnictví a spedice*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-2256-6.
- INTEROBAL, 2018. Obaly pro automobilový průmysl. *Interobal* [online]. [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <http://www.interobal.cz/cs/obaly-pro-automobilovy-prumysl>

- KODYS, 2018. Technologie. *Kodys* [online]. [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <https://www.kodys.cz/technologie/carovy-kod>
- KOLÁŘ, Vojtěch, 2015a. Na burzách nákladů je důležitá spolehlivost a bezpečnost. *Logistika* [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-64881230-na-burzach-nakladu-je-dulezita-spolehlivost-a-bezpecnost>
- KOLÁŘ, Vojtěch, 2015b. Nenavrhujeme jen obaly, ale celý obalový tok. *Logistika* [online]. [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-63867000-nenavrhujeme-jen-obaly-ale-cely-obalovy-tok>
- LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM, 2000. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-221-1.
- LOGEX, 2018. Slovník pojmů. *LogEx* [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <http://www.logex.cz/slovník-pojmu>
- MDČR, 2009. Slovník dopravní terminologie. *Slovník dopravy* [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <http://www.slovníkdopravy.cz/list.php?cs=&en=&q=doprov%C3%A1zen%C3%A1+doprava>
- MELICHAR, Vlastimil a Jindřich JEŽEK, 2001. *Ekonomika dopravního podniku*. Vyd. 2., přeprac. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-359-2.
- NOVÁK, Jaroslav et al., 2015. *Kombinovaná přeprava*. Vyd. 5., rozšř. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-948-7.
- RAALTRANS, 2018. O nás. *Raal* [online]. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: http://www.raal.cz/cs/11/O_nas/
- SIXTA, Josef a Václav MAČÁT, 2005. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0573-3.
- STEJSKAL, Petr, 2008. *Tarify a ceny v dopravě*. Praha: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04122-2.
- ŠIROKÝ, Jaromír, 2013. *Technologie dopravy*. Pardubice: Institut Jana Pernera. ISBN 978-80-7429-010-7.
- TIMOCOM, 2019. O nás. *Timocom* [online]. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.timocom.cz/TIMOCOM/O-n%C3%A1s>
- TRUCKER.EU, 2009. Technika. *Trucker.EU* [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné z: <http://libor.perlik.sweb.cz/Trucker%20HTML%205.html>
- ŽEMLIČKA, Zdeněk a Jaroslav MYNÁŘÍK, 2008. *Doprava a přeprava*. Praha: Nadatur. ISBN 80-7270-030-8.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Obecná specifika návěsů a souprav	17
Tabulka 2	Počet přeprav v exportním a importním směru DHL Express za rok 2018	36
Tabulka 3	Nákladové položky	56
Tabulka 4	Garance měsíčně najetých kilometrů a úspory za rok.....	61
Tabulka 5	Zhodnocení prodeje destinací	63
Tabulka 6	Profitabilita projektu	64

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Sběrná služba	14
Obrázek 2	Princip fungování platformy RaalTrans.....	16
Obrázek 3	Plachtový návěs Tautliner s výškou úložného prostoru 2,7 m.....	18
Obrázek 4	Plachtový návěs Tautliner Mega s výškou úložného prostoru 3 m.....	18
Obrázek 5	Princip přepřahu návěsu.....	19
Obrázek 6	Schéma systému pro sledování vozidel	21
Obrázek 7	Přehled obchodních značek Deutsche Post DHL v České republice	25
Obrázek 8	DHL Express – terminály a pracoviště	26
Obrázek 9	Flotila nákladních vozidel společnosti DHL Express podle jednotlivých pracovišť	26
Obrázek 10	Příklad výhodné varianty importu.....	28
Obrázek 11	Příklad importu s dobou čekání	28
Obrázek 12	Příklad importu s přejezdem	29
Obrázek 13	Příklad importu se dvěma přejezdy.....	29
Obrázek 14	Program financování dopravců	31
Obrázek 15	Příklad Milk runu s jednou nakládkou.....	32
Obrázek 16	Příklad Milk Runu s jednou vykládkou	33
Obrázek 17	Příklad Milk Run systému s přepravou PTL.....	34
Obrázek 18	Příklad paušálních sazeb dle vzdálenosti	35
Obrázek 19	Podrobné rozdělení přeprav čtyř států v exportním a importním směru v roce 2018	37
Obrázek 20	Podrobné rozdělení přeprav státu Francie v exportním a importním směru v roce 2018.....	37
Obrázek 21	Organigram DHL Express	39
Obrázek 22	Organigram Produktový manažer FTL	40
Obrázek 23	Schéma fungování importního oddělení DHL Express	42
Obrázek 24	Schéma fungování procesu zahraničních nabídek bez importního oddělení DHL Express.....	43
Obrázek 25	Metropolitní oblast Porúří.....	47
Obrázek 26	Příklad kalkulace nákladů s prázdným přejezdem.....	57
Obrázek 27	Nabídkové řízení	62

SEZNAM ZKRATEK

ČNB	Česká národní banka
EAN	European Article Number Evropské číslo zboží
EU	European Union Evropská unie
FTE	Full Time Employment Zaměstnání na plný úvazek
FTL	Full Truck Load Celovozová přeprava
GPS	Global Positioning System Globální polohovací systém
MD	Ministerstvo dopravy
PSC	Poštovní směrovací číslo
PTL	Partial Truck Load Částečné zatížení
QR CODE	Quick Response Code Kód rychlé reakce
RFID	Radio Frequency Identification Technologie radiofrekvenční identifikace
RO-LA	Rollende Landstraße Systém kombinované dopravy
RO-RO	Roll-on/Roll-off Systém kombinované dopravy
TBO	Terminal Base Operation Terminálové operace