

VYBRANÉ KAPITOLY Z PŘEPRAVY A LOGISTIKY III

VNITROZEMSKÁ VODNÍ NÁKLADNÍ PŘEPRAVA, TEORETICKÉ A METODOLOGICKÉ
VYMEZENÍ LOGISTICKÝCH A PŘEPRAVNÍCH SLUŽEB

Citace:

Novák, R.; Pernica, P. (2022). *Vybrané kapitoly z přepravy a logistiky III (vnitrozemská vodní nákladní přeprava, teoretické a metodologické vymezení logistických a přepravních služeb)* [online]. Praha: VŠE. ISBN 978-80-245-2474-0. Dostupné z: <https://doi.org/10.18267/tb.2022.nov.2474.0>

Radek Novák

Petr Pernica

2022

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
Katedra logistiky

Vybrané kapitoly z přepravy a logistiky III

**Vnitrozemská vodní nákladní přeprava,
teoretické a metodologické vymezení logistických a přepravních služeb**

Radek Novák

Petr Pernica

2022



© Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica – Praha 2022

ISBN 978-80-245-2474-0

DOI: 10.18267/tb.2022.nov.2474.0

<https://doi.org/10.18267/tb.2022.nov.2474.0>

Anotace

E-skripta „**Vybrané kapitoly z přepravy a logistiky III**“ byla sepsána především jako doplnění a aktualizace, resp. jako částečná náhrada v současné době chybějící studijní literatury k předmětům, jejichž výuku zajišťuje katedra logistiky fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze.

Tato e-skripta jsou především základní (povinnou) literaturou pro předměty vyučované v rámci vedlejší specializace Logistika – mezinárodní přeprava a zasílatelství, která je *mezinárodně odborně akreditovaná Evropskou logistickou asociací*. Jako doporučená literatura však předkládaná skripta slouží i pro další kurzy, jejichž výuku zajišťuje katedra logistiky FPH VŠE v Praze.

Texty obsažené v této publikaci se zaměřují na odborné problémové okruhy, jejichž zpracování dosud chybělo, nebo je již zastaralé nebo je obtížně dostupné (zejm. v případě zpracovaných problémových okruhů vycházejících z odborných zahraničních pramenů).

Obsahem těchto e-skriptů je problematika dvou relativně nezávislých problémových okruhů, jednoho teoretického a jednoho praktického, zahrnujících:

- vnitrozemskou vodní (říční) nákladní přepravu (část A)
- teoretické a metodologické vymezení logistických a přepravních služeb (část B).

Radek Novák, za autorský kolektiv.

Obsah

Část A	7
(doc. JUDr. Ing. Radek Novák, CSc.)	7
1. Vnitrozemská vodní (říční) nákladní přeprava	7
1.1 Základní charakteristika vnitrozemské vodní (říční) dopravy na území ČR	7
1.2 Klasifikace vnitrozemských vodních (říčních) cest	14
1.2.1 Vodní cesty místního (regionálního) významu	14
1.2.2 Vodní cesty mezinárodního významu	14
1.3 Charakteristika vodních toků a přístavů v ČR z pohledu nákladní říční dopravy	18
1.3.1 Řeky Labe a Vltava	19
1.3.1.1 Říční přístavy na Labi a Vltavě	22
1.3.2 Řeka Odra	23
1.3.3 Řeka Morava	23
1.3.4 Vodní koridor (říční průplav) Dunaj-Odra-Labe (D-O-L)	24
1.4 Technologie nákladní říční plavby v ČR	27
1.5 Výroba nákladních říčních lodí v Česku (Československu)	31
1.6 Říčně-námořní plavba (také v Československu)	32
1.6.1 Říčně-námořní plavba v Československu a společnost Interlichter	34
1.6.2 Československá říčně-námořní loď zablokovaná v Suezském kanálu	36
1.7 Přepravní vztahy v mezinárodní vnitrozemské vodní (říční) nákladní přepравě	38
1.7.1 Budapešťská úmluva o smlouvě o přepravě zboží po vnitrozemských vodních cestách – Úmluva CMNI	39
1.8 Náložný list (konosament, Bill of Lading – B/L)	42
1.8.1 Náložný list (konosament) jako potvrzení o převzetí zboží rejdařem	42
1.8.2 Náložný list (konosament) jako důkaz o existenci přepravní smlouvy	44
1.8.3 Náložný list (konosament) jako cenný papír	44
1.8.4 Náložný list (konosament) jako dokumentární akreditiv	46
1.8.5 Druhy náložných listů (konosamentů)	47
1.8.5.1 Palubní konosament	48
1.8.5.2 Přejímací konosament	49
1.8.5.3 Konosament na řad	49
1.8.5.4 Konosament na jméno	50
1.8.5.5 Konosament na doručitele	50
1.9 Přepravní podmínky říčních rejdařů	50
1.10 Zákon o vnitrozemské plavbě v kontextu nákladní plavby	51
1.11 Ceny ve vnitrozemské vodní (říční) nákladní přepravě	52
Seznam použité literatury a informačních zdrojů:	53
Tištěné publikace	53
Informační zdroje	53

ČÁST B	54
(prof. Ing. Petr Pernica, CSc.)	54
2. Teoretické a metodologické vymezení přepravních a logistických služeb	54
2.1 Předmět	54
2.2 Teorie	61
2.3 Metody	79
2.4 Shrnutí	82
Literatura.....	85

Část A

(doc. JUDr. Ing. Radek Novák, CSc.)

1. Vnitrozemská vodní (říční) nákladní přeprava

1.1 Základní charakteristika vnitrozemské vodní (říční) dopravy na území ČR

Úvodem budiž řečeno, že název (termín) „**Vnitrozemská vodní nákladní doprava**“ je v současnosti považován za odborně lépe způsobilý pro zde pojednávanou problematiku, protože **zahrnuje veškerou vodní nákladní dopravu (plavbu) po všech vnitrozemských vodních tocích a plochách** (řekách, říčních koridorech, říčních průplavech, plavebních kanálech, ale i jezerech, rybnících, resp. vodních nádržích) resp. po všech po nich vedených **vnitrozemských vodních cestách**.

Na rozdíl od tohoto pojmu bývá zpravidla pojem „**Říční doprava**“ vztahován pouze na dopravu (plavbu) **po vodních tocích**, resp. **jen řekách**, včetně plavebních kanálů, resp. průplavů. Z toho vyplývá, že vnitrozemská vodní nákladní doprava a vnitrozemská říční nákladní doprava spolu, co se týče komerčního a provozního rozsahu, v podmínkách ČR de facto splývají.

Vnitrozemská vodní nákladní přeprava je realizována (prováděna) dopravními prostředky vnitrozemské vodní nákladní dopravy – plavidly (loděmi, remorkéry a čluny, event. vory, prámy).

Vnitrozemská vodní nákladní doprava se zpravidla dělí na:

- podle místa jejího provádění na: mezinárodní a vnitrostátní
- **podle způsobu (charakteru) jejího provádění na: liniovou** (pravidelnou) a **trampovou** (charterovou, nepravidelnou).

(eventuálně ještě podle charakteristik při ní používaných dopravních prostředků na: konvenční a nekonvenční).

Všeobecně, resp. evropsky či také celosvětově vzato, má vnitrozemská vodní (říční) nákladní přeprava **význam především v přepravách hromadných**, zejména suchých, sypkých (na některých vodních tocích ale i kapalných či zkapalněných) substrátů – zejména stavebních hmot, uhlí, rudy, hnojiv, obilovin apod.

V řadě případů má také v podmínkách ČR zcela nenahraditelný význam v některých **nadgabaritní** (nadrozměrných) přepravách.

Na rozdíl od ČR má ale v některých státech, resp. oblastech, nezanedbatelný význam i v liniové – tzn. pravidelné – **kontejnerové přepravě**.

Obrázek č. 1: Kontejnerová motorová nákladní loď (MNL) s tlačným člunem na řece Rýn, SRN, Düsseldorf



Zdroj: Foto Ing. Radek Novák ml.

Jako obecné charakteristické **výhody** lze u vnitrozemské vodní (říční) přepravy uvést:

- **nízkou energetickou náročnost provozu** (v přepočtu potřebného výkonu na 1 tkm¹)
- **malá náročnost na počet obsluhujícího personálu** (posádky plavidel a obsluha vodních děl/zdymadel apod.)
- **možnost relativně velkých přepravních objemů v jedné dopravní jednotce**
- **efektivní možnost hromadných** (suchých i tekutých) **přepřav** (včetně velkých celků, tj. nadgabaritní přepravy)

Jako obecné charakteristické **nevýhody** lze u vnitrozemské vodní (říční) přepravy uvést:

- relativně **pomalá rychlost přepravy** (plavby)
- **malá přepravní dostupnost** (plavba pouze po vodních tocích)
- **i v rámci přepravních cest možnost přepravní obsluhy pouze z/do přístavů**
- **na nekanalizovaných úsecích vodních toků značná závislost na počasí, resp. ročních obdobích** (okamžitá dostupná plavební hloubka toku)
- **větší pořizovací náklady** (ve srovnání s ostatními dopravními módy) **na pořízení dopravních prostředků** (říčních nákladních lodí).

¹ Tunokilometr (tkm) = jednotka přepravního výkonu. Jedna tuna přepravená na vzdálenost jednoho kilometru.

Všeobecně je provoz říční přepravy charakterizován jako **ekologicky relativně velmi čistý** (její provoz méně zatěžuje životní prostředí), přitom má ve srovnání s ostatními módy dopravy **nižší provozní náklady** (tzn. i nižší přepravné).

Přes výše uvedené **výkony vnitrozemských vodních rejdařů v ČR nadále klesají**. Např. v roce 2021 tito rejdaři přepravili 1,29 milionu tun nákladu, což je asi o 7 % méně než v předcovidovém období. Celkově se však jedná o pokles o více než o jednu čtvrtinu. Přepravy vnitrozemské vodní nákladní přepravy však v ČR dlouhodobě klesají stále. Hlavními důvody je stav vnitrozemských vodních cest (řek) a v poslední době navíc i sucho (nedostatek vody na našich řekách), ale také covidová a nyní ekonomická krize. Během covidové krize poklesla vnitrozemská vodní nákladní přeprava v ČR o zhruba 40 % oproti předcovidovému období (rok 2019). Rejdaři z ČR také dlouhodobě kritizují nezájem státu o řešení splavnosti našich vodních cest a zejména absenci plavebních stupňů v Děčíně.²

Vnitrozemská vodní doprava svojí konkrétní charakteristikou **vždy vychází z vodohospodářské situace na daném území**. Vodohospodářské charakteristiky na území se nacházejících vodních toků majoritně determinují jejich možné dopravní (přepravní) využívání.

Z geografického pohledu je na území ČR vodohospodářská situace, která samo sebou určuje základní charakteristiky říční dopravy, **do značné míry jedinečná**.

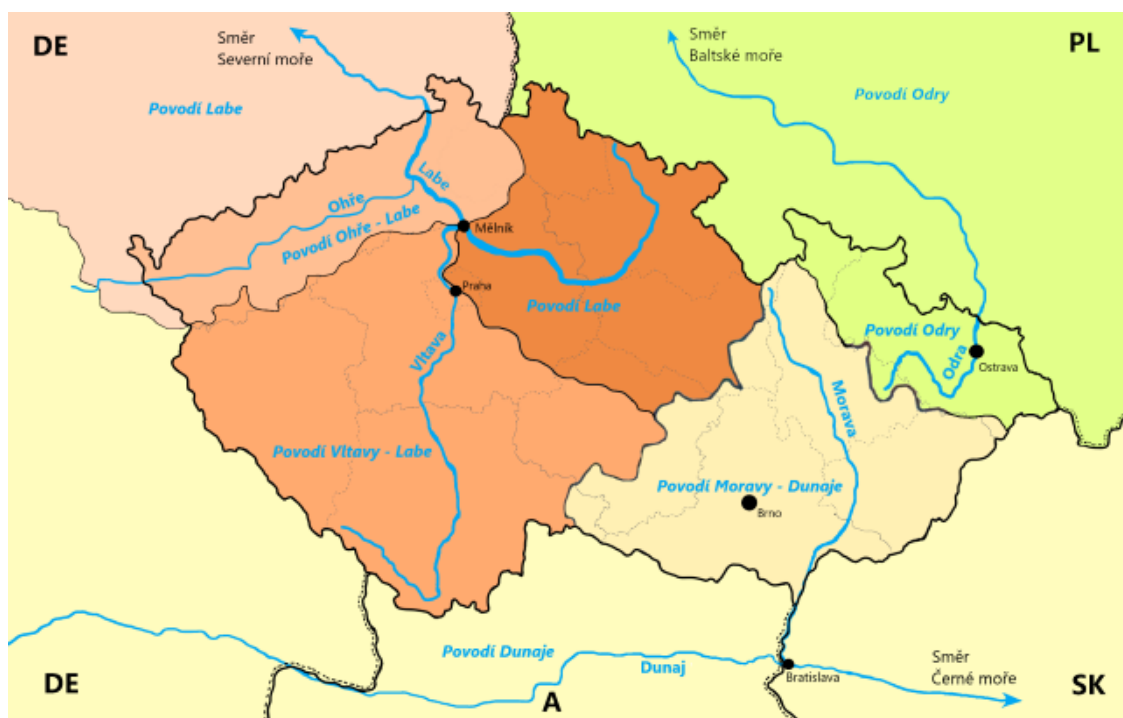
Střed Evropy, kde se nachází území našeho státu, je nazýváno **hlavním evropským rozvodím**³. Z toho důvodu je také naše území již tradičně nazýváno „**Střechou Evropy**“.

Pojem **rozvodí** chápeme jako teritoriálně vymezenou hranici, která od sebe odděluje tzv. povodí, resp. v případě ČR, i úmoří.

² Zpracováno podle: Dopravní noviny č. 12 /2022 (ISSN 1210-1141)

³ <https://mapy.cz/zakladni?x=15.6465885&y=49.8161369&z=7&source=base&id=2318844&weather=Hlavn%C3%AD-evropsk%C3%A1%20rozvod%C3%AD%20v%20C4%8CR>

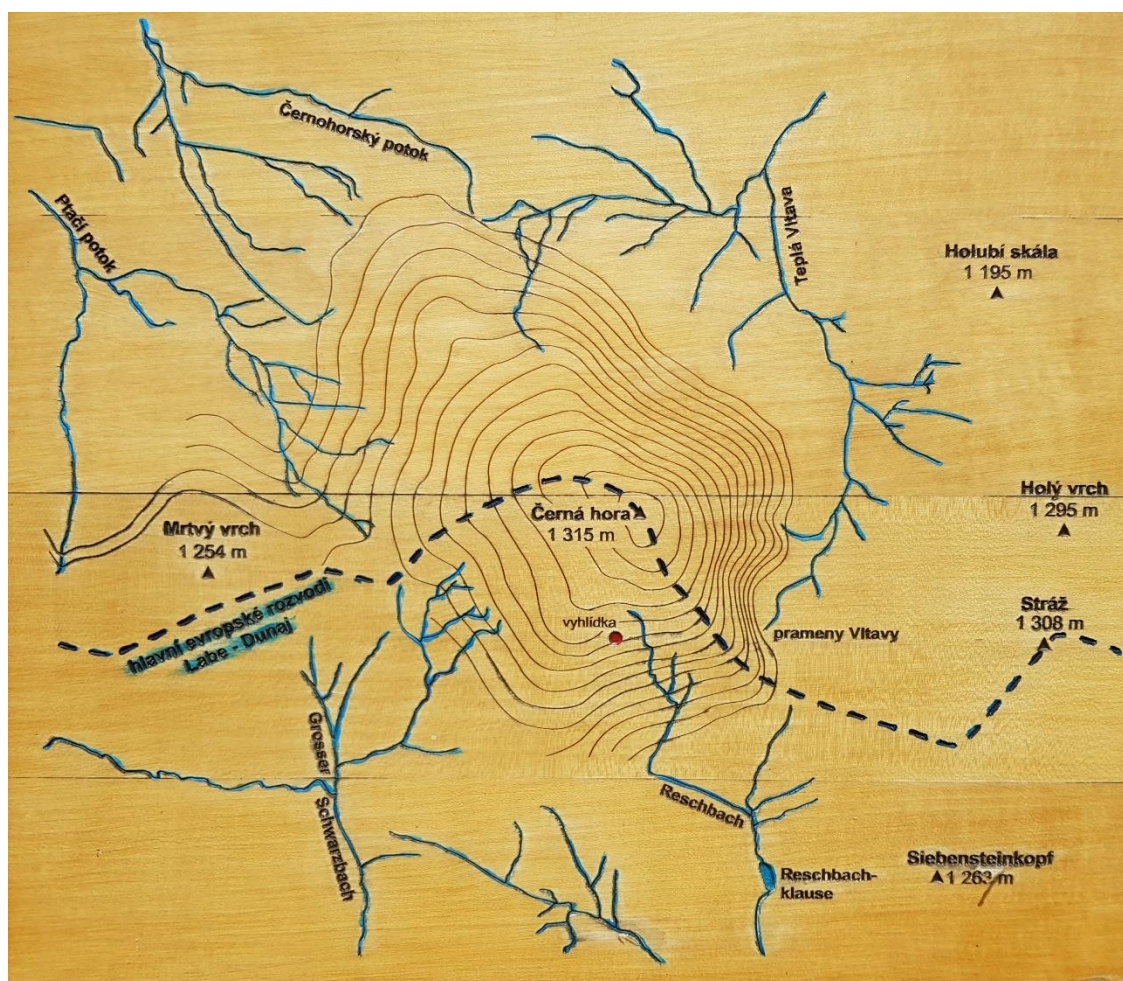
Obrázek č. 2: Mapa hlavního evropského rozvodí



Zdroj: <https://vodnistrazci.cz/voda-v-prirode/hlavni-evropske-rozvodí>, vlastní zpracování: Lukáš Mikšovský

Konkrétní podobu hlavního evropského rozvodí lze demonstrovat na níže uvedeném obrázku informační tabule na úpatí Černé hory na Šumavě.

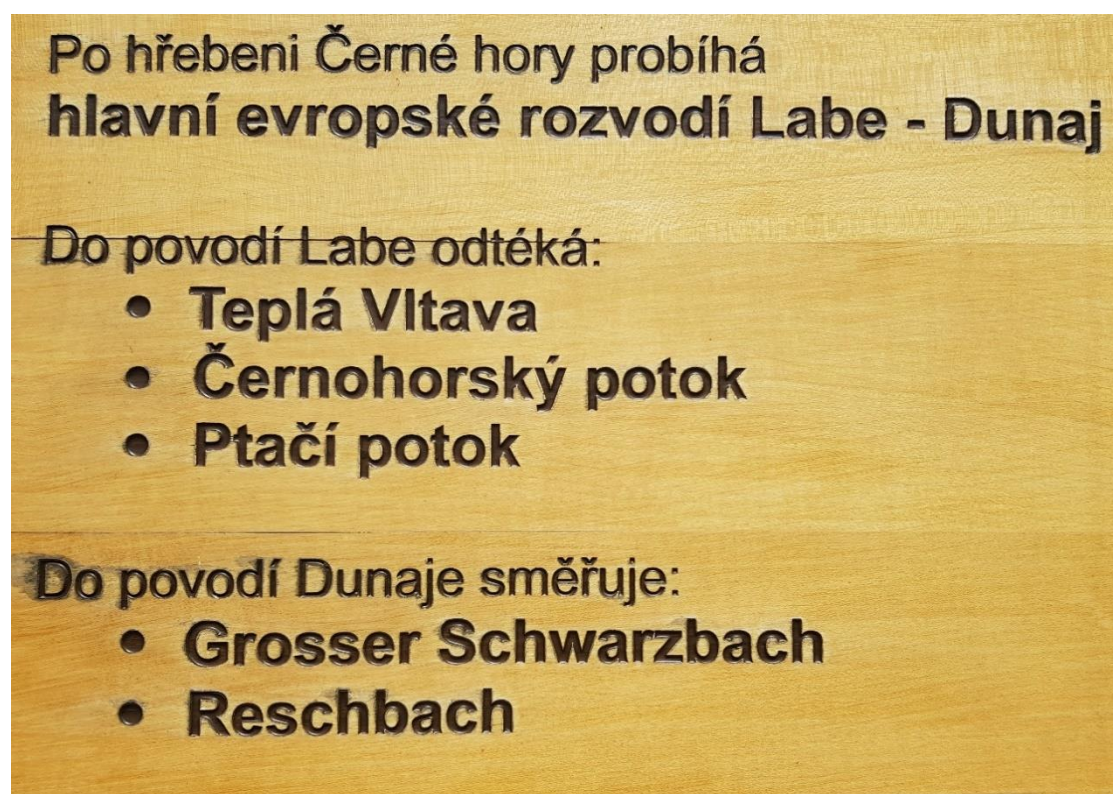
Obrázek č. 3: Hlavní evropské rozvodí na Šumavě 1



Zdroj: Informační tabule NP Šumava pod Černou horou, zpracování: vlastní foto autora

Hlavní evropské rozvodí probíhající po hřebenech Šumavy je charakterizováno množstvím malých vodních toků (potůčků, potoků a říček), kde podle směřování jejich toků lze toto rozvodí přesně určit, resp. zasadit do konkrétních geografických podmínek.

Obrázek č. 4: Hlavní evropské rozvodí na Šumavě 2



Zdroj: Informační tabule NP Šumava pod Černou horou, zpracování: vlastní foto autora

Povodím⁴ je chápána územní plocha (oblast), ze kterého je voda přirozenou cestou odváděna do řek či jezer⁵. Jak známo, většina našich řek pramení v našich hraničních horách. Přitom zároveň platí, že **žádná velká řeka na naše území nejen nepřitéká, ale ani našim územím neprotéká.**

To znamená, že v podstatě veškerá voda, která na naše území naprší (nebo na něm vyvěrá) z ČR odtéká do zahraničí. To je jeden ze základních charakteristických znaků území naší republiky. Přitom se zároveň jedná o jeden ze základních vodohospodářských, a tudíž následně i dopravních (logistických) problémů. Posuzovat proto eventuální dopravní (logistické) využití na našem území se nacházejících vodních toků bez posouzení jejich primárního vodohospodářského využití, je proto zcela chybné a zavádějící.

Na území ČR se nacházejí **tři hlavní povodí:**

- **Povodí Labe** (zabírá majoritní část území ČR)
- **Povodí Dunaje** (zabírá většinu území Moravy)
- **Povodí Odry** (zabírá celé naše Slezsko, menší část Moravy, některé pohraniční části u severovýchodní hranice Čech).

⁴ <https://vodnistrazci.cz/voda-v-priode/hlavni-evropske-rozvodi>

⁵ Dle <https://cojeto.superia.cz/priroda/jezero.php> je jezerem vodní nádrž, jejímž zdrojem vody je voda srážková, povrchová či podzemní. Tato vodní plocha není spojena s oceánem. Jezera tvoří necelá dvě procenta zemského povrchu. Většina jezer je sladkovodní, několik obsahuje vodu slanou, odtud pochází přezdívka vnitrozemská moře. Jejich vznik může být přirozený nebo umělý. Jezery se zabývá vědní obor limnologie.

Na území ČR se nalézají **celkem pět povodí**, která společně tvoří výše uvedená tři hlavní. Vltava (u Mělníka) a Ohře (v Litoměřicích) na našem území ústí do Labe.

Za účelem výkonu státní správy teritoriálně vymezených povodí, je v ČR zřízeno **pět státních organizací (podniků) povodí**, která se na našem území nacházejí. Jedná se o povodí:

- Vltavy (Vltava)
- Labe (Labe)
- Ohře (Ohře)
- Moravy (Morava)
- Odry (Odra).

Souhrn povodí konkrétního moře nebo oceánu je nazýván **úmořím**.

Území ČR je úmořím třech moří. Řeka Labe odvádí vodu do **Severního moře**. Řeka Morava ústí do Dunaje, který odvádí vodu do **Černého moře**. Řeka Odra (včetně Lužické Nisy), ústí do **Baltského moře**⁶.

Řeky jako přirozené vodní toky se pak stávají nejen **cestou pro odvod vody z daného teritoria**, ale podle jejich charakteristik také pro **prostředkem pro její zadržování, resp. komplexní využívání v krajině**. V neposlední řadě se pak ale také stávají přirozenou, objektivně existující, **vnitrozemskou vodní cestou – tj. dopravní cestou**.

Obrázek č. 5: Vodní tok a meandry



Zdroj: Informační tabule NP Šumava u pramene Vltavy, zpracování: vlastní foto autora

⁶ Společně se všechna tři rozvodí mezi úmořímí stýkají na vrchu Klepáč (v komplexu hor Králického Sněžníku).

1.2 Klasifikace vnitrozemských vodních (říčních) cest

Tato klasifikace slouží k rozlišení jednotlivých vodních cest podle maximálních rozměrů plavidla, jehož plavba je na dané vodní cestě možná, a to vzhledem k jeho bezpečnému a plynulému provozu.

Tato a některá další související problematika jsou upraveny ve vyhlášce **Ministerstva dopravy č.222/1995 Sb. o vodních cestách, plavebním provozu v přístavech, společné havárii a dopravě nebezpečných věcí, ve znění: Vyhlášky Ministerstva dopravy č.139/2019 Sb., ze dne 22. května 2019, kterou se mění vyhláška č. 222/1995 Sb., o vodních cestách, plavebním provozu v přístavech, společné havárii a dopravě nebezpečných věcí, ve znění pozdějších předpisů, a vyhlášky č. 67/2015 Sb., o pravidlech plavebního provozu-pravidla plavebního provozu.**

Během minulého století se návrh hlavních kategorií vyvíjel, až byla roku 1992 **Evropskou konferencí ministrů dopravy (CEMT) přijata jednotná Klasifikace evropských vodních cest**⁷. Tato jednotná klasifikace **zavedla rozdělení evropských vodních cest do hlavních tříd**. Tyto jsou značeny římskými číslicemi I až VII. Dále klasifikace definuje minimální a cílové parametry plavebních staveb, minimální podjezdnou výšku mostů a doporučený ponor pro danou třídu⁸.

Dále tato klasifikace definuje rovněž **rozdělení tříd vodních cest podle jejich významu** na:

- vodní cesty **místního významu** – třídy I až III
- vodní cesty **mezinárodního významu** – třídy IV až VII.

Jednotná klasifikace vnitrozemských vodních cest mezinárodního významu (třídy IV až VII) je i součástí **Evropské dohody o hlavních vnitrozemských vodních cestách mezinárodního významu (Dohoda AGN)**⁹.

1.2.1 Vodní cesty místního (regionálního) významu

Těmito cestami se rozumí malé vodní cesty **umožňující plavbu menších plavidel**. Jednotlivé třídy odpovídají postupnému historickému vývoji velikosti evropských plavidel tak, jak se vyvíjely během posledních přibližně dvě stě let. Zpravidla se jedná o historické průplavy nebo úseky menších řek, eventuálně horní toky větších řek. Řada z těchto řek je však v současnosti považována za perspektivní pro jejich další splavnění, avšak **pro účely jejich využití pro nákladní plavbu považovány zpravidla nejsou**. Jejich členění je odvozeno od starší klasifikace vodních cest, přijaté CEMT v roce 1954.¹⁰

1.2.2 Vodní cesty mezinárodního významu

Vodní cesty mezinárodního významu umožňují (až na historickou třídu IV¹¹) plavbu větších lodí nebo sestav o délce 95 až 110 metrů a šířce 11,4 metrů. V rámci jejich

⁷ Zdroj: <http://www.internationaltransportforum.org/europe/acquis/wat19922e.pdf>

⁸ Malé vodní cesty s parametry neodpovídající ani třídě I jsou označeny jako vodní cesty třídy 0.

⁹ V České republice vyhlášena <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1999/sb055-99.pdf> pod číslem 163/1999 Sb.

¹⁰ Tzv. Seilerova klasifikace vodních cest.

¹¹ CEMT doporučuje, aby se třída IV stala základem dalšího rozvoje dopravních cest vnitrozemské vodní plavby v Evropě. V současnosti již není třídy IV perspektivní a navrhuje se, aby během stavebních úprav takových vodních toků byl zvýšen jejich charakter tak, aby tyto toky splnily parametry třídy Va.

klasifikace se důsledně uplatňuje modulární princip (na rozdíl od regionálních vodních cest). Předpokládá se zde tedy **složení tlačné soupravy z jednoho a více člunů** (plavidel) **a jednoho tlačného remorkéru (TR)**. Přichází zde v úvahu využití tlačných člunů s rozměry 76,5 × 11,4 metrů s ponorem od 2,5 do 4,5 metrů (takové parametry plavidla jsou vhodné i pro přepravu ISO kontejnerů). **U tříd V až VII platí, že vodní cestou vyšší kategorie je možno najednou proplout lodní soupravu složenou ze dvou a více plavidel** odpovídající vodní cestě třídy nižší, včetně jednoho tlačného remorkéru, který by takovou soupravu tlačil.

Nejvýznamnější pro využití plavební dráhy a plavebních komor (zejména pro jejich šířku) je, zda jsou plavidla v soupravě uspořádána **za sebou nebo vedle sebe**. Z těchto důvodů byly u této skupiny vodních cest ještě zavedeny podtřídy, určující parametry plavební dráhy podle uspořádání sestavy. Uvedené podtřídy jsou označovány malým písmenem za označením konkrétní třídy (tzn. např. Va, Vb).

Podjezd pod mosty nad vodními cestami je u vodních cest mezinárodního významu limitován minimálně 5,25 metry. Smyslem limitace této výšky je umožnit plavbu lodí s ISO kontejnery umístěnými alespoň ve dvou vrstvách nad sebou. V případě plavby lodí s kontejnery ve třech vrstvách nad sebou je nutná minimální podjezdná výška sedm metrů a pro plavbu s kontejnery ve čtyřech vrstvách nad sebou je pak limitace minimální výšky 9,10 metrů.

Co se základních charakteristik konkrétních tříd vodních cest týká, lze uvést:

Třída IV

Z hlediska vodních cest mezinárodního významu jde o vodní cesta s nejomezenějšími parametry.

V ČR do této třídy patří:

- Střední tok Labe od Přelouče po Mělník
- Vltava od Třebenic po Mělník

Pro tuto třídu je tzv. návrhový plavidlem **motorová nákladní loď** (MNL) s rozměry 80 × 9,5 m s nosností 1350 t při ponoru 2,5 m.

Třída Va

Tato vodní cesta již umožňuje plavbu větších lodí nebo soulodí (souprav) s **jedním tlačným člunem a tlačným remorkérem**, o celkových rozměrech 110 × 11,4 m s nosností 1600 až 3000 t za ponoru 2,5 až 4,5 m. Délka soulodí je zde minimálně 95 m, resp. 110 m (u nových nebo rekonstruovaných vodních cest této třídy).

V případě, že by měla být tato třída vodní cesty používána také pro kontejnerové přepravy, je třeba, aby zde bylo možno přepravovat **lodě s kontejnery naloženými ve třech vrstvách nad sebou** (tj. mosty musí mít světlou výšku minimálně **sedm metrů**).

V ČR do této třídy patří řeka Labe od Mělníka po SRN (Wittenberge).

Třída Vb

V této třídě vodní cesty je nutné umožnit plavbu soupravy sestavy **dvou tlačných člunů za sebou s tlačným remorkérem**. Maximální celkové rozměry soupravy musí být minimálně 185 × 11,4 m a nosnost v rozmezí od 3200 do 6000 t při ponoru 2,5 až 4,5 m. Plavba po této třídě vodních cest je možná pro velké lodě o rozměrech 135 × 11,4 m a kontejnerová říční plavidla s kapacitou 268 TEU. Je zde vyžadována **minimální světlá výška podjezdu pod mosty 5,25 m**, což odpovídá požadavku umožnění plavby

kontejnerových plavidel se **dvěma vrstvami kontejnerů nad sebou**. Tzn., že sem patří vodní cesty, u nichž nelze dosáhnout světlé výšky mostů sedm metrů (tj. požadavku plavby kontejnerových říčních plavidel se třemi vrstvami kontejnerů nad sebou).

Třída Vb je v současnosti prioritní třída pro vodní cesty v Evropě. Ve třídě Vb je zde proto připravována výstavba většiny nových evropských vodních cest. Rozměry plavební dráhy jsou v přímém směru identické s třídou Va s tím, že je třeba, aby vodní cesty této třídy měly větší poloměr oblouků a delší plavební komory. Délka plavebních souprav je ve třídě Vb minimálně 172 m (u nově představovaných vodních toků třídy Vb pak alespoň 185 m).

V ČR do této třídy patří:

- Labský laterální průplav
- projekt průplavu Dunaj–Odra–Labe¹²

Třída VIa

Jedná se o vodní cestu s možností plavby soupravy **dvou tlačných člunů zařazených vedle sebe s tlačným remorkérem**. Maximální celkové rozměry soupravy plavidel jsou 110 × 22,8 m. Nosnost plavidel je zde od 3200 do 6000 t při ponoru 2,5 až 4,5 m (je tedy identická se třídou Vb). **Světlá výška pod mosty je potřeba sedm metrů** (tzn. plavba kontejnerových říčních plavidel se třemi vrstvami kontejnerů nad sebou), eventuálně 9,10 m (tj. plavba kontejnerových říčních plavidel se čtyřmi vrstvami kontejnerů nad sebou).

Je třeba poznamenat, že **vodní cesty třídy VIa nejsou v Evropě příliš časté**. Jde zpravidla o **vodní toky vzniklé přírodní cestou**, kde není možno dodržet minimální poloměr oblouků plavební dráhy, kde by bylo možné řazení tlačných člunů 2 × 2 (tj. podle kategorie VIb). Výhodou této třídy je dostupnost těchto vodních cest i pro nestandardně široké motorové lodě, používané na velkých přirozených řekách (např. na Dunaji - šířka 18 metrů), přičemž limitující je zde délka soulodí (pouze 110 metrů).

V ČR do této třídy nepatří žádný vodní tok¹³.

Třída VIb

Po této třídě vodních cest je možná plavba souprav **čtyř tlačných člunů uspořádaných dva vedle sebe, dva za sebou** (tj. ve formaci 2 × 2) **spolu s tlačným remorkérem**. Maximální celkové rozměry soupravy jsou 195 × 22,8 m a nosnost 6400 až 12000 t při ponoru 2,5 až 4,5 m. Třída VIb zahrnuje vodní cesty, na kterých je umožněna plavba těch největších říčních motorových lodí. Po této třídě vodních cest je možná plavba soulodí s minimální délkou 185 m (po přestavbách, eventuálně na nově stavěných vodních tocích je vyžadována jejich minimální délka 195 m). U třídy VIb je třeba splnit **minimální světlou výšku pod mosty sedm metrů**, což umožňuje plavbu kontejnerových říčních plavidel s kontejnery umístěnými ve třech vrstvách nad sebou), **eventuálně ve čtyřech vrstvách nad sebou** (předepsána světlá výška 9,10 m).

Třída VIb se vyskytuje především na velkých evropských řekách. V ČR do této třídy nepatří žádný vodní tok.

¹² Z evropských vodních cest pak také např. průplav Rýn–Mohan–Dunaj.

¹³ Do této třídy patří např. řeka Váh v úseku od Seredě po ústí do Dunaje.

Třída VIc

Tato třída vodních cest umožňuje plavbu souprav **šesti standardních tlačných člunů umístěných ve formaci 2 × 3 nebo 3 × 2 spolu s tlačným remorkérem.**

Třída VIc umožňuje plavbu souprav s nosností 9600 až 18000 t při ponoru 2,5 až 4,5 m o minimální světlé výšce pod mosty 9,10 m, což umožňuje plavbu **ve čtyřech vrstvách nad sebou.** Na řazení tlačných člunů ve třech dvojicích za sebou (3 × 2) jsou vztaženy celkové rozměry soupravy 280 × 22,8 m. Minimální délka soulodí je pro tuto třídu 270 m. Na řazení tlačných člunů ve dvou trojicích za sebou (2 × 3) se vztahují celkové rozměry soupravy 200 × 34,2 m. V této třídě je délka soulodí 195 m nebo jeho minimální šířka 33 m.

Třída VIc se v Evropě vyskytuje na Rýně a na středním toku Dunaje¹⁴.

Třída VII

Jedná se o třídu, kam jsou zařazeny **největší vodní cesty, které umožňují plavbu největších říčních nákladních lodí a souprav nákladních plavidel, ale umožňují i plavbu říčně-námořních lodí¹⁵.** Ve třídě VII jsou zařazeny vodní toky umožňující plavbu minimálně soupravy plavidel s **devíti tlačnými čluny, které jsou umístěny v uspořádání 3 × 3 spolu s tlačným remorkérem.** Celkové rozměry plavebních souprav musí být minimálně 280 m (délka) a 34,2 m (šířka). Plavební souprava musí mít minimální nosnost od 14 500 do 27 000 t. Požadovaný ponor je zde od 2,5 do 4,5 m. Požadována je světlá **výška podjezdu plavidel pod mosty 9,10 m,** (tj. plavba kontejnerových říčních plavidel se čtyřmi vrstvami kontejnerů umístěnými nad sebou). V této třídě jsou vodní toky se šířkou minimálně 33 metry.

Jak již bylo výše zmíněno do třídy VII jsou **zahrnuty největší evropské vnitrozemské vodní cesty, resp. zejména jejich dolní toky¹⁶.**

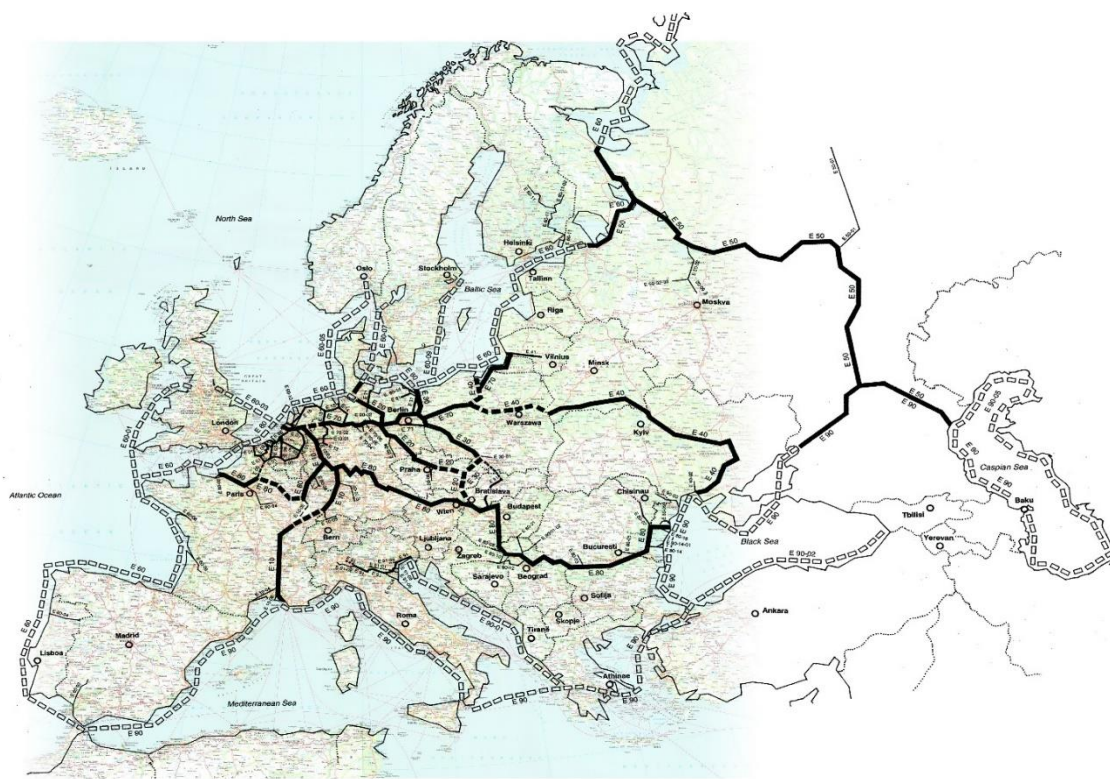
Situaci vodních toků v rámci Evropy charakterizuje níže uvedená mapa.

¹⁴ Jedná se např. o Dunaj od Vídně po Bratislavu.

¹⁵ O problematice říčně-námořní plavby je pojednáno zde v textu níže.

¹⁶ Jedná se např. o řeku Dunaj od Bratislavy po ústí do Černého moře.

Obrázek č. 6: Mapa evropských vnitrozemských vodních cest (mapa AGN)



Zdroj: Dohoda AGN

1.3 Charakteristika vodních toků a přístavů v ČR z pohledu nákladní říční dopravy

Ač je **na území ČR** různých vodních toků relativně dost, přesto trpíme nedostatkem splavných říčních toků. Z této situace vyplývají i **relativně omezené možnosti využívání vnitrozemské vodní** – někdy také říční – **dopravy** (následně přepravy).

Přestože je říční přeprava **ekologicky nejčistším módem dopravy provozovaným na území ČR**, a navíc zajišťuje přirozené spojení ČR s evropskými námořními přístavy (prostřednictvím Labe zejména s Hamburkem), přesto má **v celkové přepravní bilanci ČR dlouhodobě jen velmi omezený** (či lze konstatovat, že až zanedbatelný) **význam**¹⁷.

Jak bylo již výše uvedeno, říční přeprava svojí konkrétní charakteristikou vždy vychází z vodohospodářské situace konkrétních vodních toků na daném území, přičemž jejich vodohospodářské charakteristiky majoritně determinuje její možné přepravní využívání. Právě v tomto ohledu však **na území ČR není situace příznivá**.

Rozvoj a podpora říční nákladní přepravy dlouhodobě nemá v ČR příliš velkou reálnou podporu (ani politickou, ekonomickou či jinou). V řadě případů podpora jejího eventuální rozvoje způsobuje zásadní rozpory i mezi nejrůznějšími odborníky,

¹⁷ V tomto kontextu je značně kuriozní postoj některých tzv. zelených aktivistů, kteří sice razantně bojují proti rozšiřování či jakékoli podpoře silniční, ale i železniční přepravy ve prospěch přepravy vodní, ale na druhé straně se v ČR zásadně staví proti jejímu rozšiřování. To považují z řady pohledů za neekologické. Dlouhodobě (již více než třicet let) například „bojují za záchranu dolního Labe a demonstrují svůj nesouhlas s výstavbou vodních děl Prostřední Žleb a Malé Březno“.

kteří jsou pro tuto oblast kompetentní (zejm. vodohospodářů a logistiků, resp. odborníků na dopravu).

1.3.1 Řeky Labe a Vltava

Významnějšími, **komerčně splavnými říčními vodní cestami** jsou na našem území vlastně pouze jen **Labe** a **Vltava**. U **Labe** se na našem území jedná o jeho úsek od Chvaletic po státní hranice ČR se SRN. U **Vltavy** pak jde o úsek (bráno proti proudu) mezi soutokem Labe s Vltavou u Mělníka až do Prahy, resp. na Slapy (resp. pod slapskou přehradní hráz) a o část **Berounky** do přístavu Praha Radotín. O konkrétní situaci na Vltavě bude ještě zmíněno níže. **Splavnost ostatních úseků Labe a Vltavy, ale i většiny dalších vodních toků na našem území, je výrazně omezena.**

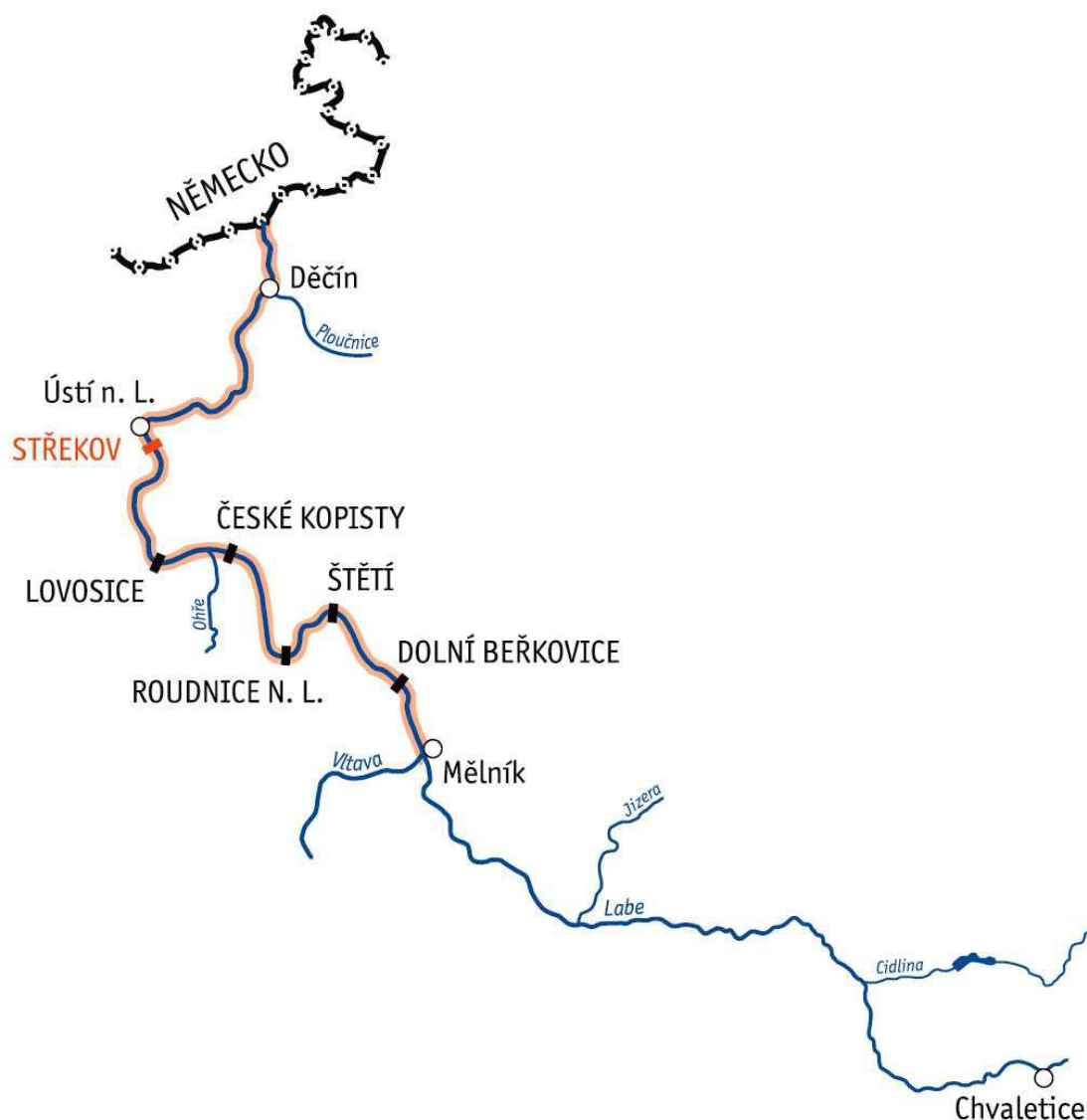
Klasickou ukázkou průběhu realizace státní podpory říční dopravy v ČR může být **plánovaná výstavba vodních děl Prostřední žleb a Malé Březno na Labi**. Nejen v oblasti dopravních a vodohospodářských staveb údajně jde o **jeden z nejkontroverznějších projektů současnosti**. Výstavba těchto dvou jezů (kompromisně jen jednoho) mající za cíl **zlepšení vodohospodářského, energetického a dopravního využití českého dolního úseku toku Labe** by měla umožnit jeho téměř celoroční bezproblémové využívání. Tento projekt je přitom již po několik desítek let blokován různými aktivisty, politiky apod. Jak již bývá dnes zvykem, u řady z nich bez příslušných odborných znalostí a bez komplexní znalosti dané problematiky.

Z mezinárodního hlediska (pro propojení na Labe v Sasku a dále do přístavu Hamburk), je pro říční dopravu v ČR **nejdůležitější právě úsek toku Labe od Hřenska** (státní hranice ČR/SRN) **po Střekov** (Masarykovo zdymadlo¹⁸), který je ale pouze **regulován** – tzn. **plavba v tomto úseku významně podléhá přírodním vlivům** a splavnost lze ovlivňovat jen velmi omezeně. Na tomto úseku není přibližně na čtyřiceti kilometrech žádné zdymadlo, a tak plavební hloubky (ponor lodí) závisejí pouze na aktuálním průtoku vody¹⁹. Na rozdíl od SRN zde má Labe dvojnásobný spád. Proto se bez výstavby jezu, který by byl schopen stabilizovat průtok vody v Labi v nejkritičtějších místech nelze obejít. Naproti tomu je v SRN, díky tamnímu menšímu spádu Labe, situace jednodušší. Již v současnosti je zde možno realizovat plavbu s ponorem vyšším o přibližně 30 až 40 centimetrů, přičemž další stabilizace ponoru vyžaduje zejména trvalou péči o tzv. soustředování proudu. Zcela zásadním problémem jsou poklesy vodní hladiny na Labi pod tzv. kritickou mez. Tehdy již lodě nemohou plout. Takový stav se v posledních létech v suchých obdobích opakuje skoro každoročně, přičemž trvá i po dobu několika měsíců.

¹⁸ **Masarykovo zdymadlo pod hradem Střekov** v Ústí nad Labem bylo postaveno na Labi již v letech 1924–1936. Po jeho dokončení se jednalo o největší stavbu svého druhu v Evropě. Nyní je (od roku 1958) zdymadlo tzv. kulturní památkou ČR. Obdobně jako další podobná vodní díla má i toto několik účelů, z nichž nejvýznamnější jsou: **Dopravní** – zajišťuje potřebné plavební hloubky a nutné podmínky plavby ve zdrži a konstantní odtok vody pod jezem a **energetická** – využívá hydroenergetického potenciálu říčního spádu jako zdroj kinetické energie pro výrobu elektřiny ve vodní elektrárně. Zdroj: https://www.pla.cz/planet/public/vodnidila/zdl_strekov.pdf

¹⁹ Je určován v kubických metrech za sekundu.

Obrázek č. 7: Teritoriální umístění (Masarykova) zdymadla Střekov na Labi v ř. km 767,679



Zdroj: https://www.pla.cz/planet/public/vodnidila/zdl_strekov.pdf

Přítom cílem stavebních úprav na českém Labi mezi Střekovem a Hřenskem by měly umožnit vyrovnání ponoru lodí na českém a německém Labi. Neexistence kanalizovaného úseku Labe právě v úseku Střekov – státní hranice je přitom devastující pro ekonomicky i ekologicky nepřijatelnější **přepravní využití relace** (Praha) **Děčín – Drážďany** (a dále na sever a severozápad Evropy). Neúplnost kanalizace Labe přitom dlouhodobě způsobuje **odliv přepravních aktivit říčních rejdářů** z této oblasti, protože jejich podnikání je zde neefektivní a v řadě období i reálně nemožné. V tom důsledku musí přepravci na této relaci používat méně efektivní a ekologicky méně výhodné dopravní módy (železniční a silniční přepravu).

Co se týče výše (proti proudu) položeného úseku toku **Labe od Střekova po Chvaletice**²⁰ je však tento úsek již **kanalizován** a **splavnost je zde možno pomocí řady vystavěných plavebních stupňů poměrně spolehlivě a efektivně ovlivňovat**. Tyto vodní cesty jsou kvalitně splavné. Je zde 31 v podstatě moderních zdymadel. Dále proti proudu Labe nad Chvaleticemi, **chybí dokončení úseku do Pardubic**. Zde se připravuje stavba plavební komory v Přelouči, která by překonala posledních 2,5 kilometru nesplavného toku²¹. Jednání o tom probíhá také v rámci **Evropské dohody o hlavních vnitrozemských vodních cestách mezinárodního významu – AGN**. Splavnění Labe do Pardubic je stále ve fázi projektových příprav. Splavnění Labe z Chvaletic do Pardubic je projekt, který si za cíl klade prodloužení splavnosti Labe o přibližně 24 km z Chvaletic do Pardubic. Tak jako v případě eventuální, resp. plánované kanalizace dolní části našeho toku Labe, tak i zde, se tento projekt setkává se s kritikou části veřejnosti a některých nevládních (tzv. neziskových) organizací, kteří považují plánovaný plavební kanál za nešetrný k životnímu prostředí.

Co se týče situace na **Vltavě**, byla v roce 2021 v podstatě dokončena velká **rekonstrukce vodního toku mezi Mělníkem a Prahou**. Konkrétně se jednalo o zvýšení mostů až na sedm metrů, což pomohlo nejen osobním lodím, ale především nákladním lodím s nadměrnými náklady. Zároveň bylo prohloubeno koryto řeky. Významnou rekonstrukcí prošel **plavební kanál Vraňany–Hořín**. Oproti původními ponoru 1,80 metru lodě uvezou o 40 procent více nákladu²². Řešení **nedostatečné podjezdné výšky pod mostními objekty na Vltavské vodní cestě v úseku Mělník–Praha**, která **dosahovalo jen 4,5 metru**, bylo třeba změnit. **Nový parametr podjezdné výšky 7 metrů** umožní proplutí velkých osobních lodí a nákladní lodí pro přepravu nadměrných nákladů. Vraňansko-Hořínský plavební kanál byl vybudován v letech 1903 až 1905. V době vzniku patřil k největším technickým dílům svého druhu v celé habsburské monarchii. Rekonstrukce mostů zachovala autentickou atmosféru plavebního kanálu, respektující původní charakter mostních konstrukcí a vycházející z historické podoby a konstrukční podstaty mostů pocházejících z období výstavby kanálu. V jednom případě bylo navrženo využití stávající ocelové konstrukce mostu a ve dvou případech byla provedena volná konstrukční replika. V dalším případě byla zvýšena nosnost trémového mostu pomocí obloukového prvku. U nového mostu o výrazně větším rozpětí byla navržena nová moderní mostní konstrukce kombinující trémové a obloukové působení, která odpovídá požadovaným parametrům. Veškeré mosty v tomto úseku byly dokončeny v roce 2021²³.

Obecně platí, že pokud je vodní cesta celoročně splavná, což Vltava a Labe jsou (až na výše popsaný úsek Labe u hranice se SRN), pak může říční přeprava fungovat i v režimu „Just in time“ a není problém, aby loď připlula přesně tehdy, kdy to vykládka v přístavu potřebuje²⁴. Další nezanedbatelnou výhodou je flexibilita, kdy v případě

²⁰ Smyslem v období tzv. socialismu provedené kanalizace Labe v tomto úseku byla dříve prováděná přeprava tzv. energetického uhlí do chvaletické tepelné elektrárny. Tato přeprava je v současnosti prováděna po železnici.

²¹ Zdroj: Informace Ředitelství vodních cest (ŘVC).

²² To by se mělo projevit v konkurenceschopnosti říční dopravy oproti dalším módům dopravy, zejm. vůči dopravě silniční.

²³ Zdroj: Informace Ředitelství vodních cest (ŘVC).

²⁴ Úspěšně tak funguje například zásobování výroben betonu v centru Prahy štěrkopískem.

potřeby se mohou lodě předjet nebo počkat tak, jak přepravce potřebuje. Pokud je třeba změnit výchozí nebo cílový přístav, pak je to v rozsahu vodní cesty samozřejmě možné. **Říční přeprava na kanalizovaných úsecích netrpí provozními limity jako ostatní dopravní módy** (jako např. kamiony při hledání parkovišť pro povinné přestávky řidičů, volných kolejí pro vyčkávání nebo přejíždění vlaků a hledání volných vlakových cest, které se nekříží s osobními vlaky). Proto má nákladní říční přeprava reálnou šanci na uplatnění jak na v současnosti spolehlivě splavných vodních cestách uvnitř ČR, tak po výstavbě plavebního stupně Děčín i v/do zahraničí. Řada moderních forem přepravy, jako je pravidelná kontejnerová říční přeprava nebo přeprava tekutých substrátů nebo osobních automobilů, se v současnosti na Labi neuplatňují, i když jinde v Evropě tvoří významnou součást logistické soustavy. Pokud by u nás říční doprava fungovala celoročně, pak by ji i zákazníci měli zájem²⁵.

Pro dopravu po vodě je zásadní, jak je výstavba vodní cesty provedena. Pokud je **kanalizována** (vybavena soustavou zdymadel), což je **275 kilometrů českých vodních cest využívaných pro nákladní plavbu**, pak zde je i v suchých obdobích hladina držena jezy a plavba probíhá de facto bez omezení (proto např. zásobování Prahy stavebním materiálem sucho nijak neovlivňuje). Výše zmíněných zbývajících 40 kilometrů Labe od Střekova po státní hranice se SRN je ale jen regulováno – tj. bez jezů, a proto je zde využitelný ponor lodí přímo závislý na množství protékající vody. I když velké přehrady (zejména na Vltavě) napomáhají tomu, aby bylo i v suchém období v řece více vody, než v české kotlině naprší, takový stav přesto nestačí. Proto se bez výstavby plavebního stupně Děčín nelze obejít²⁶.

1.3.1.1 Říční přístavy na Labi a Vltavě

Komerčně je **pro říční nákladní přepravu po Vltavě** využíván zmíněný úsek, který je **kanalizován**. Tj. jedná se o **úsek Vltavy po Prahu** (od soutoku Labe s Vltavou u Mělníka), resp. **po nákladní přístav Praha Radotín**, který ale už na Vltavě neleží. Přístav Praha Radotín se totiž již nachází **na levém břehu Berounky** v říčním km 0,65 – 1,2. Je určen pro obchodní a překladní činnost s návaznou silniční a říční (lodní) dopravou. Tento přístav je veřejným přístavem s celoroční, časově neomezenou provozní dobou, pozemní část přístavu má plochu 2 ha, přilehlá vodní část 1,6 ha²⁷.

Co se týče **provozu přístavů** na říčních vodních cestách v ČR, **provozem veřejných přístavů** a souvisejícími obchodními a technickými činnostmi **se zabývá společnost České přístavy, a.s.**

Společnost také provozuje vlastní lodní dopravu. K tomu slouží rejdařství Českých přístavů, a.s., které provozuje plavbu jak v zahraničních, tak i ve vnitrostátních přepravách (tzn. společnost disponuje vlastní flotilou). České přístavy, a.s. provozují

²⁵ Vybráno z rozhovoru s ředitelem Ředitelství vodních cest (ŘVC), 2021.

²⁶ Vybráno ze zveřejněného rozhovoru s ředitelem Ředitelství vodních cest (ŘVC), 2021.

²⁷ Očekává se, že **přístav Praha Radotín** bude mít do budoucna charakter nákladního/obchodního přístavu. Budou zde dále rozvíjeny podmínky pro alternativní zásobování města (city logistika) říční nákladní dopravou, zejména s využitím multimodální přepravy, které jsou šetrné k životnímu prostředí, ekonomicky efektivní a nezpůsobují vznik negativních externalit (smog, dopravní kolony atd.). Přístav Praha Radotín je součástí Vltavské vodní cesty, zahrnuté do sítě TEN-T, a v souladu s hlavními cíli nařízení TEN-T a AGN musí být rozvíjen jako přístav poskytující široké spektrum překladních, logistických a souvisejících služeb. Zdroj: <https://www.ceskepřistavy.cz/index.php?typ=CBA&showid=68>

veřejné přístavy ve městech **Praha, Mělník, Kolín, Ústí nad Labem** (dceřinou společností T-Port, spol. s r.o.), **skladový areál Děčín a Předboj**²⁸.

Patrně **největší český říční přístav je v Děčíně**. V současnosti je dost problematické o něm však mluvit jako o plnohodnotném říčním přístavu. Slouží totiž především jen jako překladiště, resp. multimodální (trimodální) terminál s napojením na říční, silniční a železniční přepravu. Historicky je vybaven vysokými portálovými jeřáby (přístav byl vybudován v letech 1879–1880, v březnu 1880 už byl v provozu). Z Děčínského tunelu sem byla vybudována železniční odbočka. Projekt původního překladiště byl poměrně úspěšný, protože se překladiště už po pěti letech rozšířilo i směrem k Děčínu a dosáhlo tak délky 3,3 km. Vzniklo zde mnoho dřevěných skladů nakládacích ramp. V roce 1892 byla zřízena další železniční kolej z Děčína do překladiště, kvůli které byl vybudován i železniční tunel (Loubský tunel) pod Popravčím vrchem. Překladiště byl dále komerčně úspěšné, a to i v době vzniku Československa (v roce 1930 zde bylo v provozu 25 parních jeřábů i elektrický dopravník na obilí). Útlum rozvoje přinesla hospodářská krize a po ní druhá světová válka. V šedesátých letech došlo v přístavu Děčín k modernizaci překladiště Nové Loubí (blíže k Děčínu), byla vybudována asi jeden kilometr dlouhá přístavní zeď s dostatečnou výškou (poprvé se přes ni přelila voda až roce 2002) a jeřábovou kolejovou drahou pro šest portálových jeřábů. V sedmdesátých letech proběhla rekonstrukce i ve Starém Loubí. Po roce 1989 i zde proběhla privatizace. Od roku 2003 je **Děčín Loubí veřejným přístavem a jejím majitelem společnost Česko-saské přístavy** (ta vlastní i přístav v Lovosicích) jako součást skupiny SBO – Sächsische Binnenhäfen Oberelbe GmbH²⁹.

1.3.2 Řeka Odra

Zatím velmi problematická je na našem území také splavnost řeky **Odry**³⁰, která je za obzvlášť příhodných hydrologických podmínek nákladními loděmi částečně možná. Běžně je ale zatím Odra splavná až od polského města Kožle – tj. cca 60 km severně od našich státních hranic. Nicméně řeka **Odra by měla být za několik let splavná pro říční lodní dopravu až do Ostravy a později až k letišti v Mošnově**, které by se s velkou pravděpodobností mělo do budoucna specializovat na nákladní leteckou přepravu. Projekt spočívající ve splavnění Odry z polského území do Ostravy, schválila v říjnu 2020 vláda ČR (na úpravu koryta, vybudování kanálu u Bohumína, stavbu přístavišť a další zařízení by mělo být investováno 15 miliard korun)³¹.

1.3.3 Řeka Morava

Eventuální nákladní říční plavba po řece **Morava** (jako významného přítoku Dunaje) není realizovaná de facto vůbec. Splavnosti řeky Moravy bývá v určitých periodicky se opakujících obdobích opět věnovat zasloužená pozornost. Zejména jde o kontext **možného říčního spojení ČR s Dunajem** – a tím i napojením na oblast říční evropské infrastruktury (např. včetně kanálu Rýn – Dunaj – Mohan).

²⁸ Zdroj: <https://www.ceskepristavy.cz>

²⁹ Zdroj: <https://de8.cz/D8/>

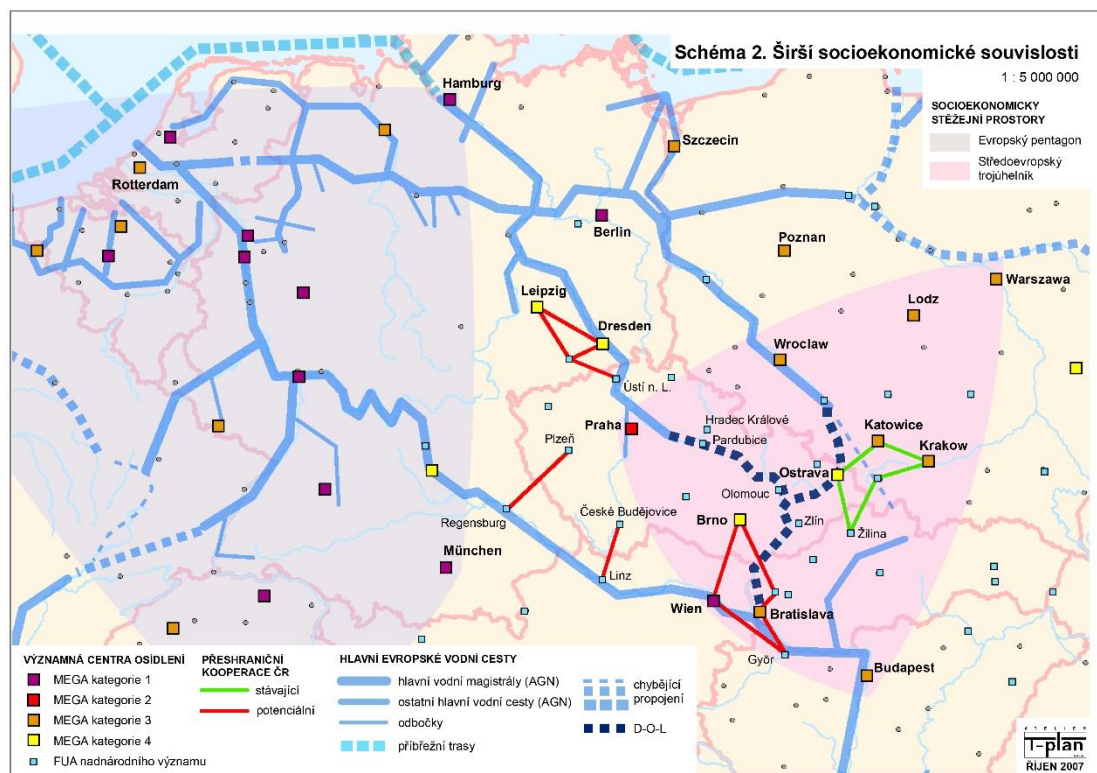
³⁰ I když se to nemusí zdát být pravdou, přesto řeka **Odra patří mezi evropské veletoky**. Má celkovou délku více než 850 km. Pramení v ČR na Moravě pod vrcholem Fidlův kopec (ve výšce 634 m.n.m.). Řeka Odra se v Polsku vlévá do Baltského moře.

³¹ Zdroj: <https://polar.cz/>

1.3.4 Vodní koridor (řiční průplav) Dunaj-Odra-Labe (D-O-L)

Od dávné minulosti se traduje snaha o spojení řek Dunaje, Odry a Labe na našem území. V současnosti se tyto snahy koncentrují do jednání o projektu vodního koridoru Dunaj-Odra-Labe (D–O–L).

Obrázek č. 8: Širší socioekonomické souvislosti D-O-L



Zdroj: <https://www.d-o-l.cz/index.php/kestazeni/category/14-#>

Vodní koridor, resp. (řiční) průplav či plavební kanál (někdy též ne zcela správně jen „kanál“) D–O–L není jen chybějícím článkem jinak propojené soustavy evropských vodních cest. Především totiž **jde o multifunkční vodohospodářské dílo zásadního významu pro ČR** i pro Evropu. Vodní koridor D–O–L by využil mimořádné přednosti území ČR, kterým je nejnižší bod evropského rozvodí mezi Dunajem a Odrou (tzv. Moravská brána).

Obrázek č. 9: D–O–L mapa

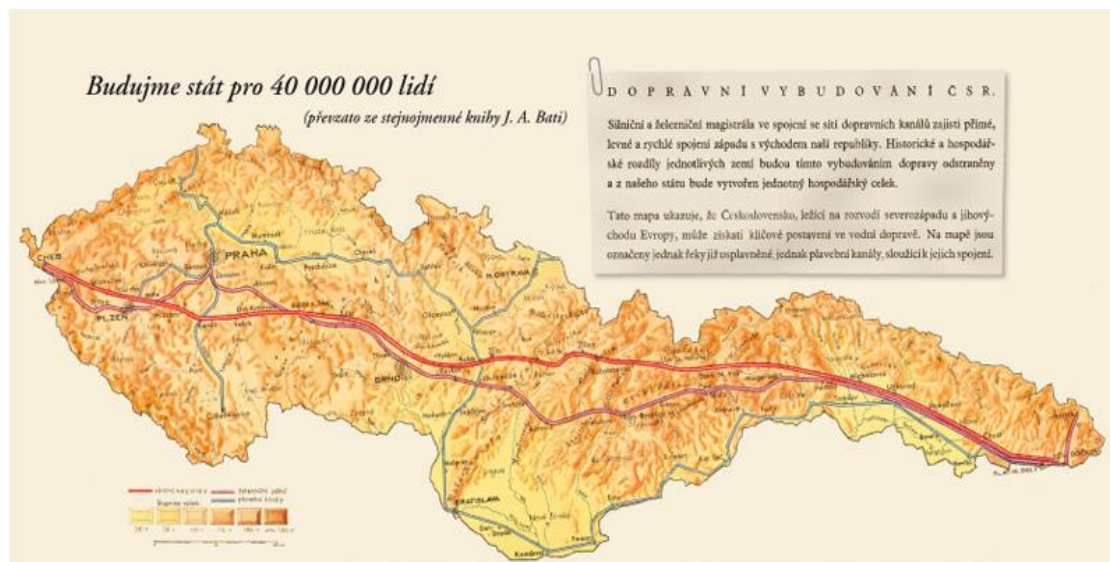


Zdroj: <https://www.d-o-l.cz/>

Projekt D–O–L je svým rozsahem **podobný projekt jako je již řadu let funkční stavba německého průplavu Rýn-Mohan-Dunaj** nebo evropského projektu Seine-severní Evropa propojující Francii, Belgii a Nizozemí. Ty nejen spolehlivě slouží vodohospodářsky, ale také pro přesun nákladu z dálnic a železnic na vnitrozemskou vodní dopravu. K pochopení tohoto nadnárodního Evropského projektu je třeba si uvědomit, že **ČR je jediným státem ze všech 27 států Evropské unie, který není přímo (resp. není napojen kvalitní říční vodní cestou) napojen na moře.**

Toto nevýhodné postavení našich zemí v rámci Evropy si uvědomovali naši předci³². Také proto již v roce 1901 překročili k přípravě a postupné výstavbě nejvýznamnějšího propojení evropských vodních cest, které příznivou geografickou polohou probíhá přes naše území. Od té doby nepřetržitě, s výjimkou posledních 24 let 1989–2013, probíhá na našem území výstavba plavebních a vodohospodářských děl směřujících k cílovému stavu, tj. propojení tří vodocestných systémů Dunaje – Odry – Labe.

Obrázek č. 10: Budujeme stát pro 40 milionů – mapa (modře vodní toky)



Zdroj: Publikace „Budujeme stát pro 40 000 000 lidí“, autor Jan Antonín Baťa

V letech 1901 až 1989 bylo na Labi, Odře a Moravě vybudováno celkem 39 vodohospodářsko-plavebních stupňů. Tato výstavba v podstatě plynule pokračovala bez ohledu na státní, společenské, válečné a politické události celých 90 let. Tato výstavba a zároveň i příprava tohoto evropského projektu se zastavila po roce 1989 a trvá až do dnes.

Řada odborníků považuje za historickou chybu zahájení prací na modernizaci vodních cest (Labe, Vltavy a Moravy) bez zahájení výstavby vlastní vodní cesty D-O-L³³. Existují však i skupiny ortodoxních a v řadě případů až fanatických odpůrců výstavby tohoto díla. Řada z nich však ignoruje **racionální potřebu zadržetí vody na našem území s možností jejího vodohospodářského, energetického apod. využití pro potřeby ČR.**

V tomto kontextu se nabízí srovnání s již realizovaným obdobným řešením tak, jak tomu je u projektu Rýn – Dunaj – Mohan v Německu (včetně pragmatického přečerpávání vody zpět proti proudu, v případech, kdy je toho pro SRN potřeba).

³² Již průzkumné jednotky římských legií údajně informovaly své velení o prozkoumávaném území jako o teritoriu, ze kterého řeky odtékají různými směry. **První pokus o spojení Dunaje s povodím Severního moře na českém území podnikl český král a římský císař Karel IV. roku 1375.** Jednalo se o propojení Dunaje a Vltavy (a tím i Labe). Podle Dubraviovy kroniky se průplav začal stavět, ale nebyl dokončen. Důvodem k výstavbě bylo úsilí Karla IV. o tranzit benátského zboží přes Čechy do belgických Brugg.

³³ Zdroj: <http://www.d-o-l.cz/>

V rámci tzv. globálního oteplování je vodohospodářský problémový okruh maximálně aktuální. Posuzovat tedy plánované vodní dílo D–O–L pouze jako dopravní stavbu je projev fatálních neznalostí nebo mentální impotence.

1.4 Technologie nákladní říční plavby v ČR

Technologie nákladní vnitrozemské vodní (říční) plavby využívaná v ČR spočívá ve využívání několika druhů dopravních prostředků, tj. lodí, remorkérů a člunů.

Obrázek č. 11: Motorová nákladní loď s tlačným člunem (na Dunaji poblíž Pasova, Rakousko)



Zdroj: Foto Bc. Ondřej Novák

Jedná se o **motorové nákladní lodě (MNL)**, dále o **tlačná soulodí (soupravy) složené z jednoho či více tlačných člunů tlačných tlačným remorkérem (TR)**.

Vlečná³⁴ technologie se v ČR v současnosti nevyužívá, i když tomu tak vždy nebylo. Na rozdíl od současnosti, byla v minulosti na Labi provozována i technologie plavby pomocí vlečných člunů³⁵. Posádkami velmi oblíbené vlečné čluny provozovala

³⁴ Někdy nesprávně označovaná jako „tažná“.

³⁵ Např. loď Petra je prototypem sedmi kusové série vlečných nákladních člunů typové nosnosti 900 tun, kterou byl ukončen vývoj a výroba tohoto druhu lodí v českých loděnicích. Lodě byly určeny k **dopravě suchého kusového a sypaného nákladu**. Konstrukce je ocelová, svařovaná. Za plavby musí být vlečeny, protože nejsou vybaveny vlastním pohonem. Předchůdcem tohoto typu lodí byla více než sto kusová série **vlečných nákladních člunů nosnosti 720 tun** vyrobených českými loděnicemi v období 1932 až 1954 pro tehdejšího národního dopravce ve vodní dopravě Československou plavební akciovou

ČSPLO³⁶ k plné spokojenosti na **hlavní říční dopravní relaci mezi Československem a přístavem Hamburk**. Zde čluny dosahovaly vysoké ekonomické efektivity provozu, a to pro svoji velikosti a dostatečnou nosnost i při nízkých labských ponorech. K vysoké ekonomické efektivity provozu přispívala i **jen dvoučlenná posádka**, která díky elektrifikaci a dalším moderním řešením k jejich obsluze postačovala³⁷.

Na všech našich splavných tocích se k provádění říční dopravy v současnosti používá převážně (mimo MNL) tlačná technologie plavby. Tlačné nákladní čluny, zejména ty, které jsou určeny pro vodní cesty nižších tříd, je možno na velkých vodních cestách spojovat do větších celků a přepravovat takový celek za pomoci jednoho tlačného remorkéru. To přináší výrazné zefektivnění takové přepravy, ale na druhou stranu i obtížnější plavbu s tak velkým nedělitelným dopravním celkem.

společnost labskou/Československou plavbu labsko-oderskou – ČPSL/ČSPLO. Počátek jejich konstrukce byl ve výzkumu optimálního tvaru a velikosti člunu pro Labe provedeném Výzkumným ústavem pro stavbu lodí v Hamburku ve dvacátých a posléze ve čtyřicátých letech minulého století.

V padesátých letech však již byla původní konstrukce zastaralá, a proto byl českými konstruktéry navržen podle zadání ČSPLO optimálně zvětšený a technologicky značně pokročilý člun nosnosti 900 tun. **Prototyp, vyrobený v roce 1957** v loděnici ve Valtířově u Ústí nad Labem se stal při uvedení do provozu svým vzhledem, provedením, pevností, ulehčením práce posádky a kvalitou ubytování a sociálního zařízení **jednou z nejlepších lodí tohoto druhu na Labi**. Svařování, na rozdíl od nýtování, snížilo pracnost výroby a hladký povrch lodi zajistil menší odpor při plavbě. Palubní mechanismy a osvětlení bylo elektrifikováno a loď byla vybavena strojovnou s potřebnými zdroji energie.

Do provozu byl tento prototyp uveden pod označením **ČSPLO 901** a do roku 1963 loděnice Valtířov vyrobila dalších pět, mírně upravených, sériových lodí. Zbývající dva čluny do počtu osmi pak zhotovila loděnice v Praze Libni (zpracováno podle zdrojů Pražské paroplavby).

³⁶ Československá plavba labsko-oderská (ČSPLO), následně Československá plavba labská (ČSPL).

³⁷ Po ekonomickém kolapsu ČSPL v devadesátých letech byly čtyři ze zbývajících lodí typu VČ 900 zakoupeny společností **Evropská vodní doprava** se sídlem v Praze a jako poslední loď vlečné technologie plavby byly provozovány do roku 2004. Poslední v té době existující člun pak zakoupilo hl. město Praha a po přestavbě jej využívá pod jménem Hermes jako ubytovací loď pro osoby bez přístřeší. Zbylé tři čluny byly se zánikem vlečné plavby vyřazeny a sešrotovány nebo odprodány do ciziny, takže již mimo prototypové Petry je zachována poslední loď, kterou je šestý kus série, původního označení ČSPLO 907, později Petra 4, přechodně také Tony 2, nyní Pavla.

Obrázek č. 12: Tlačný remorkér (TR) s loženým tlačným člunem po opuštění plavební komory, Vltava v Praze



Zdroj: Foto Ing. Radek Novák ml.

Kapacita říčních motorových nákladních lodí (MNL), které jsou používány na Labi a Vltavě je přibližně 1000 tun³⁸. Tzn., že kapacita jedné říční nákladní lodi může pojmu přibližně čtyřicet kamionů (kamionových návěsů s nosností cca 25 tun).

Potřebný výkon lodních motorů přitom odpovídá přibližně dvěma tahačům (něco více než 1000 HP³⁹). Proto je vyšší využívání nákladní vnitrozemské vodní přepravy i nedílnou součástí klimatického balíčku EU pro snižování produkce oxidů uhlíku z dopravy. Svoji velikostí a nosností jsou samo sebou plavidla využívaná na Labi a Vltavě podstatně menší než jejich „kolegyně“ používané např. na Dunaji či na jiných evropských řekách.

Obrázek č.13: Říční nákladní provoz na řece Rýn při zvýšené vodní hladině, Düsseldorf, SRN, zima 2021



Zdroj: Foto Ing. Radek Novák ml.

Závěrem této problematiky je třeba uvést, že obecně platí, že se (až na opravdové výjimky) **říční přeprava se provádí jako multimodální a v některých případech i jako kombinovaná**, a proto má pro její realizaci zásadní význam **vybavení přístavů** (zejména jejich napojení na infrastrukturu dalších dopravních oborů, zejména na železnici – tj. jde o tzv. zavlečkování) **a kvalitu zde poskytovaných přepravních služeb.**

³⁸ To odpovídá přibližně 40 kamionovým návěsům.

³⁹ HP (Horse Power) = koní (koňských sil).

1.5 Výroba nákladních říčních lodí v Česku (Československu)

Vliv významného poklesu provozování říční dopravy byl samo sebou v posledních zhruba třiceti letech zaznamenán také v největších tuzemských **loděnicích**. Ty měly stále méně zakázek pro tuzemské říční rejdáře, protože ti nové lodě přestávali potřebovat. Poslední říční nákladní motorová loď pro českého rejdáře byla údajně vyrobena roku 1993. **Výroba lodí přesto v loděnicích v ČR neskončila.**

Na našem území se tak jako staronový fenomén objevila **říčně-námořní plavba**⁴⁰.

Nové nákladní lodě pro **říčně-námořní plavbu** z loděnic z Křešic nebo Lovosic jsou určeny pro zahraničí rejdářské společnosti (zejména do Nizozemska). Jedná se o lodě na hromadný náklad včetně tankerů. Nicméně nevyhovující říční infrastruktura komplikuje i realizaci těchto zakázek (vznikají problémy s přeplavbou těchto novostaveb – tj. nových lodí – po proudu Labe, tzn. jde o již několikrát zmiňovaný jen regulovaný úsek Střekov – státní hranice se SRN).

Nicméně výroba „velkých lodí“ a jejich opravy v největší tuzemské **loděnici Děčín – Boletice/Křešice** má stále perspektivu. Např. v roce 2021 byl dokončen nový 90 m dlouhý chemický tanker Trivento pro holandského zákazníka⁴¹.

O výrobě říčně – námořních lodí v **loděnici ve Chvaleticích** vypovídá obrázek níže.

Obrázek č. 14: Novostavba říčně-námořní lodi Lovosice



V listopadu 1998 Československá plavba labská (ČSPL) slavnostně pokřtila v loděnici ve Chvaleticích dvě říčně-námořní lodě: Poděbrady a Lovosice (na snímku). Foto: ČTK

Zdroj: Repro časopis Logistika č.7-8/2021 Říčně-námořní plavba nejen v Československu, <https://logistika.ekonom.cz/c1-66955370-ricne-namorni-plavba-nejen-v-ceskoslovensku>, Kolektiv autorů katedry logistiky VŠE v Praze.

⁴⁰ Tento pojem je objasněn níže.

⁴¹ Další dvě plavidla obdobné délky je soulodí Andrea české společnosti EVD (Evropská vodní doprava), které se v loděnici opravují, ve výrobní hale se ale také dokončuje několik pontonů pro americké zákazníky. Uvedená loděnice je navíc schopná současně vyrábět a opravovat šest velkých lodí najednou, což je unikátní nejen v podmínkách ČR, ale na celém toku řeky Labe. Zdroj: <https://www.nasevoda.cz/vyroba-velkych-lodi-v-ceskych-lodenicich-ma-stale-perspektivu/>

1.6 Říčně-námořní plavba (také v Československu)

Československo provozovalo od padesátých do devadesátých let minulého století rejdářskou činnost.

Mimo dodnes diskutované a ve své době extrémně úspěšné a později „vytunelované“ **námořní rejdářské společnosti Československá námořní plavba (ČNP)** se totiž částečně zabýval námořní plavbou také podnik **Československá plavba dunajská (ČSPD)**, který jinak především provozoval říční plavbu na Dunaji.

ČSPD jako dunajský říční rejdař provozovala především říční lodě na Dunaji. Mimoto ale provozovala i tzv. říčně-námořní plavbu se zaměřením především na oblast Středomořího, Jaderského, Černého a Azovského moře. Podle podnikových statistik, resp. statistik Federálního ministerstva dopravy (FMD), kterému byl (na rozdíl od ČNP podřízené Federálnímu ministerstvu zahraničního obchodu, FMZO) podnik ČSPD podřízen, byl roční objem námořních přeprav realizovaných ČSPD kolem 100 tisíc tun exportních a importních zásilek.

Podstatou provozování říčně-námořní plavby, tedy systému přeprav řeka-moře(-řeka), byla a je přímá, bezpřekládková přeprava zásilek (včetně kontejnerů) po velkých říčních a námořních cestách realizovaná plavidly, která jsou přizpůsobena říční a tzv. malé kabotážní námořní plavbě, tzv. short sea shipping. Říčně-námořní plavidla jsou zpravidla považována za zvláštní podskupinu či za součást skupiny kabotážních plavidel. Charakteristickým znakem těchto plavidel je jejich ploché dno, které jim s relativně malým ponorem umožňuje bezproblémovou, i když ne zcela univerzální, plavbu po řekách, ale znemožňuje jim větší využití v námořní plavbě (kvůli omezené stabilitě, resp. plochému tvaru lodního kýlu).

Obecně platí, že **říčně-námořní přepravy mají za svůj základní cíl zejména časovou úsporu spočívající v odstranění překládkových operací**, jinak nutných ve zpravidla přepravně přehlcených říčně-námořních přístavech v ústích velkých řek (v deltě Dunaje, ústí Rýna, Donu, Dněpru, ale i Volhy, Mississippi, Amazonky apod.). Jejich **používání je ve světě poměrně velmi rozšířené** (například v severozápadní Evropě). **Přepravy řeka-moře-řeka jsou u hromadných suchých, ale i kapalných substrátů** (руды, uhlí, hnojiva, železný šrot, obilniny a ropné deriváty či někdy i zkapalněné plyny apod.) **v této podobě při relativně velkých přepravních množstvích často ekonomicky i ekologicky bezkonkurenční.**

U přeprav řeka-moře(-řeka) se na začátku (a eventuálně i na konci) přepravy předpokládá provedení říční přepravy z/do hlubšího vnitrozemí s tím, že námořní úsek přepravy plavidlo pluje **kabotážně** (respektive v některém z režimů příbřežní námořní plavby).

Využívání těchto plavidel během plavby po říčním úseku někdy nebývá příliš efektivní. **V rámci plavby po říčním úseku totiž někdy nemůže být využito maximální kapacity takové říčně-námořní lodě** (zejména z důvodu maximálního povoleného ponoru plavidla na konkrétním říčním toku). Její provádění však zůstává opodstatněné, jak již bylo výše zmíněno, zejména na říčně-námořních relacích, kde jsou přepravovány hromadné, respektive hromadné suché substráty.

V podmínkách ČSPD šlo o vodní přepravy do/ze zámoří přímo z/do dunajských říčních přístavů, tedy především v **Bratislavě** a v **Komárně**. V podmínkách říčně-námořních plavidel ČSPD se ale původně počítalo i s využitím plavby přes velké říční kanály (na Volhu a přes ni až do Kaspického moře apod.).

Co se týče plavidel, byly pro účely provádění říčně-námořní plavby v Maďarsku zakoupeny dvě říčně-námořní lodi, každá s nosností 1306 DWT. Roku 1965 převzala ČSPD říčně-námořní loď Bojnice a o jeden rok později pak druhou loď nesoucí jméno Lednice, obě s výtlačkem 1300 tun.

Koncem 70. let minulého století byla ještě přikoupena další tři větší říčně-námořní plavidla. Jednalo se o lodi Kremnica, Zvolen a Banská Bystrica (ta dokonce s výtlačkem přes 3600 DWT).

Existence a ekonomická, ale i časová efektivnost našich říčně-námořních přeprav se posléze ukázaly jako nereálné. **V podmínkách ČSPD se jednalo zejména o velmi drahý provoz říčně-námořních lodí na říčním úseku**, ale i o nemožnost jejich plného kapacitního využití při říčních přepravách.

Co se týče říčně-námořní přepravy provozované ČSPD, je zajímavé, že opravdová říčně-námořní přeprava byla, vzhledem k výše uvedenému, ze strany ČSPD prováděna zcela minimálně. **Říčně-námořní flotila ČSPD byla využívána především k provádění námořních kabotážních přeprav**, zejména pak tzv. speciálního zboží. Tyto námořní přepravy byly pro ČSPD efektivnější.

Jak bylo uvedeno v minulé kapitole, s říčně-námořní plavbou je spojena i plavba po Labi, respektive společnost Československá plavba labská (ČSPL), dříve Československá plavba labsko-oderská (ČSPLO). Loděnice ČSPL totiž od devadesátých let minulého století vyrobily již několik říčně-námořních plavidel pro zahraniční zákazníky.

Provoz říčně-námořních lodí na Labi však není pro jeho nedostatečné plavební parametry možný. Už samotná plavba těchto říčně-námořních novostaveb (nově vyrobených lodí) po proudu Labe dále do SRN byla velkým logistickým a plavebním problémem⁴².

⁴² Zpracováno s využitím článku v časopisu Logistika č.7-8/2021 Říčně-námořní plavba nejen v Československu, <https://logistika.ekonom.cz/c1-66955370-ricne-namorni-plavba-nejen-v-ceskoslovensku>. Kolektiv autorů katedry logistiky VŠE v Praze.

Tabulka č. 1: Seznam říčně-námořních lodí Československé plavby dunajské (ČSPD)

Říčně-námořní lodě ČSPD:

jméno	původně	druh	ČNP od	v provozu		stavba lodí		
				od	do	rok	místo	země
<i>novostavby</i>								
Bojnice		kus.		1965	1988	1965	Budapešť	Maďarsko
Lednice		kus.		1966	1989	1966	Budapešť	Maďarsko
Kremnica		kus.		1977	1997	1977	Turnu Severin	Rumunsko
Zvolen		kus.		1978	1997	1978	Turnu Severin	Rumunsko
B.Bystrica		kus.		1979	2002	1978	Gdaňsk	Polsko
<i>celkem</i>		5						
<i>od ČNP</i>								
Golden Trader	Otava	kus.	1988	1994	2002	1988	Xingang	Čína
Žilina	Vltava	kus.	1988	1995	2002	1988	Xingang	Čína
<i>úhrnem</i>		7						

jméno	BRT	DWT	m3	délka	šířka	ponor	hlavní motor		výkon KS	rychl. uzlů	spotř. tun PH
							druh	výrobce			
<i>novostavby</i>											
Bojnice	1412	1306	2200	81,5	11,4	3,1	vznětový	Láng	1600	11,5	4,0
Lednice	1412	1306	2200	81,5	11,4	3,1	vznětový	Láng	1600	11,5	4,0
Kremnica	2136	2400	3300	88,7	12,8	5,3	vznětový	Sulzer	2080	12,7	6,5
Zvolen	2136	2400	3300	88,7	12,8	5,3	vznětový	Sulzer	2080	12,7	6,5
B.Bystrica	2192	3613	4462	93,6	13,6	5,6	vznětový	Fiat/Ciegelski	2500	12,5	5,0
<i>celkem</i>	9288	11025	15462	434,0	62,0	22,4			9860		
<i>od ČNP</i>											
Golden Trader	6425	7947	15340	119,0	18,6	7,8	vznětový	Sulzer	4620	13,0	13,0
Žilina	6425	7939	15340	119,0	18,6	7,8	vznětový	Sulzer	4620	13,0	13,0
<i>úhrnem</i>	22138	26911	46142	672,0	99,2	38,0			19100		

Pozn.: Bánská Bystrica je údajně v provozu – avšak již mimo Slovensko – dosud.

Zdroj: NOVÁK, Radek. Námořní přeprava. Praha: ASPI, 2005. 272 s. 80-7357-070-X.

1.6.1 Říčně-námořní plavba v Československu a společnost Interlichtěr

Určitou z dnešního pohledu zvláštností bylo, že od roku 1978 došlo i v tzv. socialistických státech k **prvnímu mezinárodnímu systémovému využití multimodálních přeprav řeka – moře**.

Technika a technologie využívaná v těchto systémech byla využívána mezinárodní společností Interlichtěr. Konkrétně se jednalo o využívání tzv. **bárkových systémů**, konkrétně se jednalo se o **systémy SEA BEE**, eventuálně i **LASH**.

Společnostmi, které se staly zakládajícími členy společnosti Interlichtěr, byly říční rejdařství Bulharska (Bulharská říční plavba), Maďarska (Mahart), bývalého Sovětského svazu (SDP) a bývalého Československa (ČSPD), která byla v této aktivitě na základě příslušné mezivládní dohody sdružena do společného mezinárodního podniku. Společnost Interlichtěr měla společné vedení a sídlo v Budapešti.

Tzv. **lichtěry (Lighters)** byly **plovoucí říční čluny** (někdy také označovány za plovoucí kontejnery), které měly nosnost 1 070 t a ponor 3,3 m. Významnou výhodou bylo, že byly **nakládány/vykládány prakticky ve všech říčních podunajských přístavech** (před existencí kanálu Rýn – Dunaj – Mohan až po přístav Řezno/Regensburg).

Lichtěry byly po Dunaji **dopravovány pomocí tlačné remorkáže**, a to až do ústí Dunaje do Černého moře.

Následně byly lichtěry, ale zpravidla až mimo vlastní přístav – tj. na rejdě, nakládány na "Mateřskou loď" - námořní nosič (Mother Vessel). Tato speciální námořní loď je vlastním manipulačním (zdvihacím) zařízením naložila na svoji palubu, resp. do svého podpalubí. Tyto **speciální námořní nosiče byly schopny na celkem tři paluby schopny naložit maximálně až 26 lichtěrů**.

Nakládka/vykládka kapacity celého námořního nosiče trvala maximálně 36 hodin. To tehdy představovalo v porovnání s překládkou srovnatelné kapacity (řeka/moře/řeka) konvenční cestou, dosud **nebývalou časovou úsporou**. Technické uzpůsobení manipulačních zařízení námořního nosiče (o nosnosti 2 700 DWT) umožňovalo nakládku/vykládku dvou lichtěrů zároveň.

Společnost Interlichtěr **najížděla námořní relace v oblasti Indie** (Bombaj a Karáčí – délka přepravy cca 12 dní) a **oblast přístavů jihovýchodní Asie**, především delta Mekongu (délka přepravy byla 18 dní). Říčními přepravami zde byla realizována vnitrozemské vodní plavby lichtěrů až do délky přibližně až 50 km proti proudu řeky od jejího ústí do moře.

Doba čekání běžné námořní lodě na rejdě např. v Saigonu (Ho Či Minovo Město, největším vietnamské město) se začátkem 80. let minulého století pohybovala v délce týdnů. Z časového hlediska byly proto tyto přepravy tehdy extrémně výhodné⁴³.

Celkem společnost Interlichtěr provozovala přes 200 lichtěrů (původní vklad společníků byl po padesáti lichtěrech) a přes 1 500 kusů 20' kontejnerů (ISO 1C).

Přeprava ISO kontejnerů, které tehdy pomalu začínaly být běžně používány, probíhala jak na palubách námořních nosičů, tak ale i na samotných lichtěrech, resp. na jejich palubách, a to i během jejich říčního úseku plavby.

Společnost Interlichtěr měla v pronájmu dva námořní nosiče od SDP (Sovjetskoje Dalnoje Parochodstvo) Izmail. Jednalo se o plavidla **Julius Fučík** a **Tibor Samuely** (36 600 DWT, rychlost cca 20 uzlů, délka 267 m, šířka 35 m, maximální ponor 11 m). Někdy byly ale dle potřeby najímány i další námořní nosiče.

Pro své technicko – technologické možnosti a relační dosah společnost Interlichtěr využívala svých aktivit také ke **spolupráci s řadou západoevropských dopravců, resp. přepravců a zasilatelů**. Konkrétně se jednalo o několik říčních rejdářů v Rakousku a SRN (zejm. Dunajský Lloyd, První paroplavební atd.). V rámci svých říčně – námořních přeprav zde byly často využívány i přepravy kontejnerů.

Společnost byla ekonomicky efektivní i po roce 1989, kdy byla zisková⁴⁴. Čs. podíl na tomto zisku zůstával, po splacení příslušných podílů na úvěrech, u podniku ČSPD.

⁴³ Společnost Interlichtěr přepravovala např. v importu soju a v exportu tabulové sklo na relaci Vietnam (v režimu řeka – moře – řeka). Jedním z jejich významných obchodních partnerů byl tehdy nejen v Československu proslulý **JZD agrokombinát Slušovice**, který z hlediska obchodních operací operoval jako de facto univerzální podnik zahraničního obchodu (PZO, resp. OZO). **Doba čekání na vykládku/nakládku se na rejdách před námořními přístavy tehdy běžně pohybovala v týdnech** (v Saigonu i v měsících).

⁴⁴ Katedra logistiky měla s touto společností úspěšnou spolupráci (včetně např. diplomových prací, zpracovávaných i během praxe v sídle společnosti v Budapešti).

Po rozpadu SSSR zůstaly námořní nosiče ukrajinskému rejdařství, které je posléze prodalo do USA, kde byly údajně dovybaveny železničními kolejemi a sloužily k exportu železniční techniky.

Svoji existenci zakončila společnost Interlichter jako zasílatel. Na činnosti Interlichteru mělo po rozdělení ČSFR⁴⁵ podíl Slovensko⁴⁶.

Obrázek č. 15: Tibor Szamueli v Ust'-Dunajsku, Ukrajina, 25 srpna 1992



Zdroj: <https://web.archive.org/web/20110403104849/http://oaoudp.com.ua/content/view/21/1/lang,english/>

1.6.2 Československá říčně-námořní loď zablokovaná v Suezském kanálu

Jak z výše uvedeného textu vyplývá, zakoupila pro účely provádění říčně-námořní plavby ČSPD v Maďarsku dvě říčně-námořní lodi, každou s nosností 1306 DWT. Roku 1965 převzala ČSPD říčně-námořní loď Bojnice a o jeden rok později pak druhá loď nesoucí jméno Lednice. Koncem 70. let minulého století byly ještě přikoupeny další tři větší říčně-námořní plavidla. Jednalo se o lodi Kremnica, Zvolen a Banská Bystrica s výtlakem 3700 DWT.

Patrně nejpohutější osud potkal **m/s** (motor/ship, někdy též m/v – motor vessel) **Lednice**, která byla roku 1967 během šestidenní války zablokována na Velkém hořkém jezeře v Suezském průplavu.

⁴⁵ Česká a slovenská federativní republika.

⁴⁶ Zdroj vlastní publikační činnost a také info Lumír Kubát, a dále Zdeněk Bastl: <http://www.namorniplavba.cz/cnp/313.html>

M/s Lednice (IMO 6904117) měla výtlačk 1412 BRT. Ve standardním provozu měla 24 členů posádky. Osudnou plavbu prováděla z Bratislavy přes Brailu, Istanbul, Alexandrii, Bejrút, Latakii, Yanbu, Djibouti, Massawu přes Rudé moře do Suez, kde její plavba nedobrovolně skončila. Vezla mj. náklad hovězích usní a olejnatých a bavlníkových semen, vlny a tymiánu. Jejím velitelem (kapitánem) tehdy byl kapitán František Hruška⁴⁷.

M/s Lednice byla i jako říčně-námořní loď celkem malá (i když při provozu na řekách se obecně zdály všechny říčně-námořní lodě naopak velké). Jejím problémem bylo, že měla malou zásobu potravin, a především malou zásobu pitné vody.

Při shromažďování lodí do konvoje, který měl proplout přes Suezský průplav směrem z Rudého moře, byla egyptskou správou kanálu záměrně zařazena do tohoto konvoje, který se záhy ukázal být posledním před vypuknutí války.

Během plavby po Rudém moři se m/s Lednice potkala s jednou z maďarských lodí, která Lednici nabízela, aby plavaly spolu kolem Afriky, protože politická situace v oblasti Suez nevyπάdá dobře. M/s Lednice se ale držela příkazu rejdařství a po zařazení do konvoje vplula 5 června 1967 do Suezského průplavu.

5. června 1967 byla ale Egyptem také zahájena tzv. šestidenní válka. Egyptská vojska překročila Suez a vyrazila dále na Izrael⁴⁸. 7. června se konvoj lodí včetně m/s Lednice zastavil na Velkém hořkém jezeře. V tu dobu zde bylo celkem 14 lodí různých rejdařů z řady států. Válka byla již v plném proudu. Přes Suez přelétaly dělostřelecké granáty i rakety obou nepřátelených stran, později v přízemním letu i izraelské vojenské letouny. Tehdy se ukázalo, že právě záměrně pestře složený poslední konvoj lodí z různých států se stal „živým štítem“ či jakousi bariérou, resp. rukojmím (jak to tehdy egyptská vláda chápala). M/s Lednice zavedla na své palubě (stejně jako ostatní lodě konvoje) zatemnění, zákaz kouření, omezení spotřeby potravin, a hlavně pitné vody.

Po telegrafické zprávě na československou ambasádu do Káhiry čekali pasažéři další tři týdny na její palubě na repatriaci (údajně během této komunikaci došlo v jejím počátku k záměně lodí m/s Lednice s lodí ČNP Lidice). M/s Lednice zaznamenala i jeden přímý zásah kulometné střely.

Posádka naší lodi se (dle pokynů rejdařství) důsledně odmítala, jakkoliv zapojit do probíhajícího válečného konfliktu (nezúčastnila se tedy třeba převážení vojáků přes jezero, jako například posádky polských lodí, nicméně naše loď měla pouze jeden motorový záchranný člun).

M/s Lednice byla svázána s dalšími dvěma britskými loděmi. Posádky všech 14 zadržených lodí vzájemně spolupracovaly a byly solidární.⁴⁹

Až do roku 1975 byla na m/s Lednice rejdařstvím ČSPD průběžně nasazována omezená čtyřčlenná posádka k zajištění minimálního chodu lodí. Postupně se loď stávala další plavby neschopnou.

⁴⁷ Na palubě byla kromě posádky i manželka jednoho ze členů posádky, paní Kudrnová se synem. Plavba rodinných příslušníků, ale v některých obdobích i běžných/platicích pasažérů, byla jak rejdařstvím ČNP, tak i ČSPD umožňována.

⁴⁸ Československo v tomto válečném konfliktu tehdy stálo na straně Egypta.

⁴⁹ Například v roce 1967 slavily i společné Vánoce, kdy na vodu umístily vánoční stromček se 14 žárovkami a postupně každá posádka zazpívala jednu svoji národní koledu.

Na Velkém hořkém jezeře byla m/s Lednice nucena setrvat až do roku 1975, za tuto dobu přišla o cca polovinu své pořizovací ceny. Následně byla po velmi náročných opravách opět uvedena do provozu.

Velmi pohnutý osud této lodě pokračoval roku 1989 odprodejem od ČSPD firmě Anglia Overseas Corporation. Přitom byla loď přejmenovaná na m/v Diya a také převezena do Indie. Roku 1992 tuto loď koupila společnost Cromer Overseas Corporation a přejmenovala ji na m/v Atlasco Pride. Následně byla loď roku 1993 znovu přejmenovaná, tentokrát na m/v Ocean Trader.

Osud původně československé lodě se definitivně završil jejím potopením piráty na Šrí Lance (údajně šlo o útok tzv. Tamilských tygrů)⁵⁰.

Obrázek č. 16: Říčně-námořní loď Lednice, rejdařství ČSPD



Posádka převzala loď Lednice, kterou vyrobily budapeštské loděnice, dne 4. ledna 1967.

Foto: TASR

Zdroj: Repro časopis Logistika č.6/2021 Československá loď zablokovaná v Suez
<https://logistika.ekonom.cz/c1-66945180-ceskoslovenska-lod-zablokovana-v-suezu>
Kolektiv autorů katedry logistiky VŠE v Praze

1.7 Převážní vztahy v mezinárodní vnitrozemské vodní (říční) nákladní přepravě

Z hlediska využití tonáže plavidel se vodní, a tudíž i říční přeprava rozlišuje na **liniovou** (pravidelnou) a **charterovou** (nepravidelnou).

⁵⁰ Zpracováno s využitím článku v časopisu Logistika č.6/2021 Československá loď zablokovaná v Suez, <https://logistika.ekonom.cz/c1-66945180-ceskoslovenska-lod-zablokovana-v-suezu>.
Kolektiv autorů katedry logistiky VŠE v Praze.

Z hlediska průběhu realizace obchodního případu (tzv. komerčně) přeprava zpravidla začíná zasláním **knihovacího dopisu** (Booking Letter, Booking Note) říčnímu rejdaři (budiž dále nazýván rejdařem nebo dopravcem).

Knihovací dopis přitom má charakter smlouvy o uzavření budoucí smlouvy. Je-li dopravcem zaslán a akceptován knihovací dopis a přepravce přepravu odvolá, vystavuje se nebezpečí uplatnění finanční sankce ze strany dopravce ve výši až 30 % dovozného (v závislosti na době storna přepravy před jejím plánovaným uskutečněním).

Vztahy vyplývající ze smlouvy o přepravě jsou v mezinárodní říční nákladní přepravě upraveny v **Budapešťské úmluvě – Úmluvě CMNI** a v zákoně o vnitrozemské plavbě, a samo sebou pro ně také platí obecná ustanovení o přepravní smlouvě uvedená v platném občanském zákoníku (OZ).

1.7.1 Budapešťská úmluva o smlouvě o přepravě zboží po vnitrozemských vodních cestách – Úmluva CMNI

V **mezinárodní vnitrozemské vodní (říční) přepravě** vstoupila upravuje smluvní vztahy mezi odesílatelem a dopravce **Úmluva o přepravě zboží po vnitrozemských vodních cestách – CMNI** (tato úmluva ovlivnila platnost původních dvoustranných smluv o říční přepravě mezi ČR a SRN a Nizozemím. Úmluva CMNI pro říční dopravce (rejdaře) z ČR znamenala zrušení původních omezení stanovených dvoustrannými dohodami).

V Úmluvě CMNI je kogentně stanoveno omezení (limitace) odpovědnosti dopravce (rejdaře) ve výši 2 SDR/ZPČ (Special Driving Rights/Zvláštní práva čerpání) za každý kilogram hrubé hmotnosti ztraceného, zničeného nebo poškozeného zboží, uvedeného v přepravním dokladu nebo 666,67 SDR/ZPČ za každé balení či nákladovou jednotku uvedenou v přepravním dokladu.

Pro **měnový koš**, z něhož se vypočítává jednotka SDR/ZPČ, resp. XDR, platí, že jednotlivé měny jsou zastoupené těmito poměry (platí od 1.10.2016):

- Americký dolar (USD): 41,73 %
- EMU (EUR): 30,93 %
- Japonský jen (JPY): 8,33 %
- Britská libra (GBP): 8,09 %
- Čínské renminbi (CNY): 10,92 %

V kontejnerové říční přepravě se pak jedná o **1500 SDR za prázdný kontejner** (bez uložené zásilky, resp. neobsahující žádné zboží) a **maximálně na 25 000 SDR/ZPČ v přepočtu na zásilku (zboží) v jednom dvacetistopém kontejneru** (1 ISO 1 C, resp. 1 TEU).

V případě pozdního dodání je odpovědnost dopravce (rejdaře) limitována do výše dovozného, resp. přepravného.

Doprovce (rejdař) tedy **limitovaně odpovídá za škodu na zásilce**, která vznikla od jejího převzetí od odesílatele až do jejího vydání příjemci s výjimkou toho, že by ji rejdař nemohl odvrátit ani při vynaložení tzv. odborné péče.

Podle Úmluvy CMNI⁵¹ platí, že dopravce vystavuje pro každou přepravu zásilky přepravní listinu.

Přepravní listinou se v Úmluvě CMNI zpravidla rozumí společné označení pro nákladní i náložný list nebo pouze nákladní list.

Náložný list (B/L) vystaví jen tehdy, jestliže to požaduje odesílatel a pokud to bylo dohodnuto před nakládkou zásilky nebo jeho převzetím k přepravě.

Za správné a úplné údaje uvedené v přepravním dokladu odpovídá odesílatel.

Neexistenci přepravní listiny nebo skutečností, že není úplná, nebude dotčena platnost přepravní (dopravní) smlouvy.

Doprovce, vůdce plavidla nebo jiná dopravcem zmocněná osoba, **podepisuje originální vyhotovení přepravních listin**. Dopravce může vyžadovat, aby odesílatel spolupodepsal originál nebo kopii. **Podpisy** mohou být provedeny rukou, vytištěny jako faksimile, perforovány, otištěny razítkem, vyhotoveny značkovačem nebo jiným mechanickým nebo elektronickým prostředkem, jestliže tomu nebrání zákony státu, ve kterém se listina vystavuje.

Až do prokázání opaku slouží přepravní listina jako důkaz o uzavření a obsahu smlouvy o přepravě, jakož i o převzetí zásilky dopravcem. Zejména zakládá domněnku, že zásilka byla převzata k přepravě tak, jak je popsáno v přepravní listině.

Pro právní vztah mezi dopravcem a odesílatelem jsou rozhodnými ustanovení smlouvy o přepravě. Jedná-li se v případě přepravní listiny o **náložný list**, je tato listina rozhodná pro vztah mezi dopravcem a příjemcem zásilky.

Ve vnitrozemské vodní (říční) přepravě je za určitých podmínek možné i **dodatečně měnit přepravní smlouvu**, přičemž **je třeba také předložit ke změně přepravní doklad**. Odesílatel je také povinen udělit dispozice ke změně přepravní smlouvy, došlo-li k překážkám v dodání, o kterých ho dopravce vyrozumí.

Ke změně přepravní smlouvy (došlo-li k překážkám v dodání zásilky, o kterých ho dopravce vyrozumí) je odesílatel také povinen udělit dopravci dispozice.

Mimo své označení musí přepravní listina obsahovat tyto údaje:

- jméno, bydliště, sídlo nebo pobyt dopravce a odesílatele;
- příjemce zásilky;
- název nebo číslo plavidla, jestliže zásilka byla již přijata na palubu, nebo označení v přepravní listině, jestliže dopravce zásilku převzal k přepravě, ale ještě nebyla naložena na palubu plavidla; přístav nakládky nebo místo převzetí a přístav vykládky nebo místo dodání;
- obvyklé označení druhu zásilky (zboží) a způsob balení a uložení zásilky, která je nebezpečná nebo znečišťuje životní prostředí, její označení předpokládané podle platných předpisů, jestliže takové označení neexistuje, jeho všeobecné označení;

⁵¹ V rámci Úmluvy CMNI je stanoveno omezení odpovědnosti dopravce ve výši 2 SDR (ZPČ) za každý kilogram hrubé hmotnosti ztraceného nebo poškozené zásilky, uvedené v přepravním dokladu nebo 666,67 SDR za každé balení či nákladovou jednotku uvedenou v přepravním dokladu. V případě zpoždění (pozdního dodání) zásilky (nákladu) odpovídá dopravce do výše přepravného. V kontejnerové říční přepravě pak maximálně na 1500 SDR za kontejner bez uloženého zboží a 25 000 SDR v přepočtu za zboží uložené v jednom dvacetistopém kontejneru (1 ISO 1 C, resp. 1 TEU).

- rozměry, počet nebo hmotnost, jakož i značku zásilky (zboží) naložené na palubu nebo převzaté k přepravě;
- popřípadě záznam, že zásilka smí nebo musí být přepravována na palubě nebo v otevřených plavidlech;
- sjednaná ustanovení o přepravném;
- u nákladních listů označení, jedná-li se o originál nebo kopii; u náložního listu počet originálních vyhotovení;
- místo a den vystavení.

Právní charakter přepravní listiny není ovlivněn absencí jednoho či více uvedených údajů⁵².

Vzory přepravních listin, tj. nákladního i náložního listu – používané ve vnitrozemské vodní (říční) přepravě jsou uvedeny na samostatných stránkách v knižní publikaci: POLÁČEK, B. & NOVÁK, R. Mezinárodní přepravní doklady. 1. vyd. 2019. Praha: Wolters Kluwer.

Ohledně možných výhrad v přepravních listinách se uvádí, že **doprovce je oprávněn zapsat do přepravních listin výhrady týkající se:**

- rozměrů, počtu nebo hmotnosti zásilky, jestliže má důvod předpokládat, že údaje odesílatele jsou nesprávné, nebo pokud neměl dostatečnou možnost tyto údaje zkontrolovat, zejména z toho důvodu, že zásilka před ním nebyla přepočítána, přeměřena nebo převážena, nebo protože rozměry nebo hmotnost byly bez výslovného ujednání stanoveny cejchováním;
- značek, které nejsou umístěny zřetelně a trvanlivě na zboží samotném nebo v případě balené zásilky na zásobnících nebo obalech;
- zjevného stavu zásilky.

Když by dopravce zapomněl zaznamenat zjevný stav zásilky nebo příslušné výhrady, má se za to, že do přepravní listiny zaznamenal, že zásilka byla ve zjevně dobrém stavu.

V případě, že zásilka (zboží) byla podle údajů v přepravní listině uložena v kontejneru nebo v nákladních prostorech plavidla zapečetěných jinou osobou než dopravcem, jeho zaměstnanci nebo zástupci a zůstal-li kontejner nebo pečetě až do přístavu vykládky nebo místa dodání nepoškozeny nebo neporušeny, má se za to, že ztráta nebo poškození nevznikly během přepravy⁵³.

Vstupem ČR do EU pro naše dopravce a přepravce vstoupila v platnost i **Evropská dohoda o mezinárodní přepravě nebezpečného zboží po vnitrozemských vodních cestách.**

Ve vodní, a tudíž i v říční přepravě je základním **přepravním dokladem** jak **nákladní list** (v tuzemské i v zahraniční přepravě), tak i **náložný list** (pouze v zahraniční přepravě).

⁵² Viz čl. 11 sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 32/2006 Sb. m. s., o sjednání **Budapešťské úmluvy o smlouvě o přepravě zboží po vnitrozemských vodních cestách (CMNI)**.

⁵³ Viz čl. 12 Úmluvy CMNI.

Nákladní list je obdobou nákladního listu používaného v jiných dopravních módech (oborech).

1.8 Náložný list (konosament, Bill of Lading – B/L)

Náložný list používaný v říční přepravě je obdobou **konosamentu** (B/L) používaného v námořní přepravě⁵⁴. Konosament (B/L) především představuje povinnost dopravce vydat zásilku oprávněné osobě, pokud mu jeho originál tato předloží a potvrdí na něm její příjem. B/L bývá vystaven na doručitele, na jména nebo na řad. B/L vystavený na řad umožňuje převod rubopisem na další osoby (podrobněji viz. část o námořní přepravě).

Vyhotovení originálů náložného listu⁵⁵ jsou cenným papírem znějícím na jméno příjemce, na řad⁵⁶ nebo na doručitele.

Zásilka bude v místě určení vydána tomu, kdo jako první předloží originál náložného listu; vydání zásilky nemůže již být vyžadováno oproti předložení ostatních originálů.

Je-li zásilka převzata dopravcem, má předání náložného listu tomu, koho náložný list opravňuje k přijetí zásilky, tytéž účinky pro nabytí práv k zásilce jako její vlastní předání.

V případě, že byl náložný list převeden na třetí osobu včetně příjemce, který jednal v dobré víře s důvěrou v popis zásilky v něm obsažený, není proti němu přípustný důkaz opaku ohledně domněnek:

- že zásilka byla převzata k přepravě tak, jak je popsáno v přepravní listině a
- opomine-li dopravce zaznamenat zjevný stav zásilky nebo příslušné výhrady, má se za to, že do přepravní listiny zaznamenal, že zásilka byla ve zjevně dobrém stavu.⁵⁷

1.8.1 Náložný list (konosament) jako potvrzení o převzetí zboží rejdařem⁵⁸

Výše již bylo zmíněno, že **potvrzení o příjmu zboží je u konosamentu jeho původní funkcí.** Tato funkce je ale zároveň charakteristická i pro nákladní listy.

Náložný list je **potvrzením rejdaře o převzetí zboží do své péče.** Konosament obsahuje dvě možné formulace: „**Shipped on Board**“ nebo „**Received for Shipment**“.

Kapitán (eventuálně agent rejdaře) **tímto potvrzuje, že přijal (převzal) nebo na loď naložil určité zboží určené k přepravě.** Podstata přepravy je obsažena v **závazku rejdaře přepravit a následně vydat zboží v přístavu určení v tomtéž stavu**

⁵⁴ Zdroj: POLÁČEK, B. &, NOVÁK, R. Mezinárodní přepravní doklady. 1. vyd. 2019. Praha: Wolters Kluwer

⁵⁵ Náložný list je zde obdobou konosamentu (Bill of Lading – B/L) používaného v námořní přepravě. Ve vnitrozemské vodní (říční) přepravě se B/L používá prakticky pouze v mezinárodních přepravách navazujících na námořní přepravu.

⁵⁶ B/L vystavený na řad umožňuje převod rubopisem na další osoby (podrobněji v části o B/L v námořní přepravě).

⁵⁷ Viz čl. 13 Úmluvy CMNI.

⁵⁸ Zdroj: POLÁČEK, B. &, NOVÁK, R. Mezinárodní přepravní doklady. 1. vyd. 2019. Praha: Wolters Kluwer

a množství, jak je uvedeno v konosamentu. Zboží je proto v konosamentu podrobně popsáno co do počtu kusů, množství, značek, obalů apod.

Předpokládá se, že zboží bude co do svého množství a stavu stejné jako zboží při nakládce. Předpokladem a **závazkem rejdaře je vydat zboží v takovém množství a stavu, jak bylo v konosamentu popsáno** (uvedeno). Rejdař však může provést důkaz opaku - tzn., že musí dokázat, že na loď bylo dodáno menší množství zboží, než bylo původně uvedeno v konosamentu nebo, že zboží mělo jinou kvalitu, resp. bylo v jiném stavu, než bylo v B/L deklarováno. Významnou výjimkou z tohoto předpokladu je **možné zproštění se odpovědnosti za množství přepravovaného zboží, jestliže se jedná o přepravu hromadných suchých nákladů** (Bulk Cargo) jako ruda, uhlí, fosfáty, ale i obilí apod. Hmotnost přepravovaného zboží bývá podle konkrétních zvyklostí určována buď podle ponoru lodi, nebo podle železniční váhy, jak byl náklad dopravován do přístavu apod.

Rozdíl je v pojmu „stav“ a „kvalita“ zboží. **Rejdař není odpovědný za kvalitu nákladu a ustanovení o kvalitě v konosamentu pro něj není závazné. Stav zboží však pro rejdaře závazný je.** V případě, že by bylo např. naloděno zboží poškozené (ale o této skutečnosti by nebyla v konosamentu zmínka) pak by byl rejdař odpovědný za vzniklou škodu.

Osoby vlastníci konosament požadují plnou jistotu o pravdivosti údajů v konosamentu. Proto požadují, aby konosament závazně představoval plný důkaz vůči rejdaři o přijetí zboží v takovém množství a stavu, jak je v konosamentu uvedeno. V řadě států tuto skutečnost příslušné zákony pojednávající o konosamentech obsahují – tzn., že držitel konosamentu má vůči kapitánovi nebo osobě, která konosament podepsala, tzv. konklusivní důkaz o nalodění zboží. Je tudíž oprávněn požadovat vydání přesně takového zboží, jaké je v konosamentu uvedeno. To představuje tzv. skripturní odpovědnost – tzn., že **konosament je vůči rejdaři plným důkazem.** Podle této zásady má kterýkoliv držitel konosamentu jistotu, že po provedení úhrady přepravného mu bude vydáno zboží přesně v takovém množství a stavu, které je uvedeno v konosamentu. Zákonné nároky jdou tak daleko, že příjemce (resp. předkladatel B/L) má nárok požadovat vydání zboží, i když toto nebylo třeba naloděno a v konosamentu o nenalodění nebyla zmínka. To je ovšem možno realizovat jen v tehdy, když držitel konosamentu v době jeho obdržení nedostal zprávu, že k nalodění ve skutečnosti nedošlo. Rejdař však může být zproštěn povinnosti poskytnout náhradu, jestliže dokáže, že nepravdivý skutkový údaj (misrepresentation) byl způsoben bez jakékoliv viny na jeho straně, nebo podvodem ze strany naloděvatele, resp. jiné osoby. Tehdy má držitel konosamentu právo postihu proti osobě, která takový stav způsobila.

V případě nesprávných údajů o zboží v konosamentu má rejdař jinou odpovědnost vůči naloděvatele než vůči příjemci. Ve vztahu k naloděvatele má rejdař tzv. čistou odpovědnost „ex recepto“ (stačí, když se odvolá na zásadu uvedené právní domněnky a prokáže, že údaje uvedené v B/L v souladu s písemným prohlášením naloděvatele nejsou pravdivé). Odpovědnost rejdaře se ale blíží skripturnímu závazku ve vztahu k příjemci (eventuálně k třetí osobě). Rejdaři pak nepostačí vyvrácení domněnky o pravdivosti údajů v konosamentu. Rejdař může být zproštěn odpovědnosti jen tehdy, když dokáže, že nesprávné údaje v konosamentu byly způsobeny okolnostmi, za které on jako rejdař neodpovídá, resp. které nezavinil. Zmínka, která by eventuálně poukazovala na závady ve stavu přepravované zásilky, musí být vždy dostatečně srozumitelná, aby každý držitel konosamentu při jeho

obdržení jasně poznal skutečný stav věcí. Termín „Shipped in Apparent Good Order and Condition“ vyjadřuje odpovědnost rejdaře (kapitána lodi) za stav zásilky.

1.8.2 Náložný list (konosament) jako důkaz o existenci přepravní smlouvy⁵⁹

Dokladem, který nejčastěji osvědčuje existenci přepravní smlouvy je nákladní nebo náložný list⁶⁰.

Náložný list (konosament) tedy sám o sobě není přepravní smlouvou, ale je jedním z možných důkazů o její existenci.

V liniové říční přepravě je konosament hlavním a zpravidla i jediným takovým důkazem.

Konosament je bezesporu nejvýznamnějším dokladem v mezinárodní liniové říční přepravě. Přepravní smlouva zde vzniká již před vystavením (podepsáním) konosamentu, resp. se zpravidla uzavírá ve formě tzv. přihlášení zásilky k přepravě u rejdaře (nebo jeho zástupce – agenta). Přihlášení zásilky k přepravě se zpravidla provádí písemně (IT formou – emailem nebo IT rastrem), ale je ho možno učinit také ústně nebo i jinou formou. Moment akceptace (potvrzení/přijetí) tohoto přihlášení rejdařem nebo jeho zástupcem (agentem) je skutečným okamžikem uzavření přepravní smlouvy. Za ukončení přepravy se podle přepravní smlouvy prováděné na základě konosamentu považuje převzetí zboží oprávněnou osobou předloživší originál konosamentu rejdaři.

V liniové říční přepravě je konosament průkazní listinou o uzavření přepravní smlouvy. Bývají v něm uvedeny podmínky této smlouvy, resp. práva a povinnosti dopravce a odesílatele/nalodovatele. Ani je-li konosament jediným důkazem o přepravní smlouvě, nejsou vyloučeny následné změny přepravní smlouvy na základě pozdějších ujednání smluvních stran. V liniové říční přepravě se při uzavření přepravní smlouvy má za to, že odesílatel/nalodovatel přihlášením svého zboží k přepravě akceptoval a udělil souhlas k uskutečnění dopravy za **standardních přepravních podmínek příslušného rejdaře⁶¹.**

1.8.3 Náložný list (konosament) jako cenný papír⁶²

Charakteristika náložného listu (konosamentu) jako cenného papíru vychází z uvedené funkce „**potvrzení rejdaře o převzetí zboží**“. S tou souvisí funkce konosamentu jako „**potvrzení závazku rejdaře jím přepravované zboží vydat oprávněné osobě předloživší mu konosament, je-li na něm potvrzeno převzetí zboží**“. Tato funkce je podstatou **cennosti** a předpokladem následné **obchodovatelnosti** konosamentu.

⁵⁹ Zdroj: POLÁČEK, B. & NOVÁK, R. Mezinárodní přepravní doklady. 1. vyd. 2019. Praha: Wolters Kluwer

⁶⁰ Česká legislativa (Občanský zákoník – OZ) používá pro přepravní (někdy též dopravní) smlouvu název „Smlouva o přepravě věci“ (§ 2555 OZ). Smluvními stranami této smlouvy jsou dopravce (zde říční rejdař) a odesílatel. Smluvní subjekty jsou pak v praxi nazýváni jako „rejdař“ a „nalodovatel“ (méně často „odesílatel“). Z uvedeného je zřejmé, že názvosloví (stejně tak jako v mnohostranných mezinárodních úmluvách) vychází z exportního přepravního směru. Tzn., že vychází z vývozní obchodní operace (srov. dodací doložky INCOTERMS, kde se prodávající stává odesílatelem, resp. subjektem přepravní smlouvy).

⁶¹ Jedná se o tzv. konosamentní podmínky, které bývají uváděny na formuláři (rubu) konosamentu.

⁶² Zdroj: POLÁČEK, B. & NOVÁK, R. Mezinárodní přepravní doklady. 1. vyd. 2019. Praha: Wolters Kluwer

Konosament je cenným papírem, který má legitimační, prezentační a dispoziční funkci.

Zároveň je konosament také tzv. **oběžným dokladem**.

Jeho **oběžnost vyplývá z jeho převoditelnosti**.

Převoditelnost konosamentu (jde ale jen o tzv. palubní konosament, srov. níže) ve smyslu její úplatné realizace se pak zpravidla nazývá **obchodovatelností**. **Převoditelnost, a tudíž i obchodovatelnost konosamentu je možná pouze tehdy, je-li vystaven na řad nebo na doručitele.**

Rozlišují se zpravidla **tři funkce** (vlastnosti) **konosamentu** vycházející z toho, že **B/L je dokladem o:**

- převzetí zboží k přepravě rejdařem (předání zboží odesílatelem/nalod'ovatelem rejdaři),
- existenci přepravní smlouvy mezi odesílatelem/nalod'ovatelem a rejdařem,
- cennosti a obchodovatelnosti (netýká se ale všech konosamentů). Existuje ale i další vlastnost konosamentu odlišující ho od nákladního listu, která bývá označována jako funkce **tzv. dispozičního** (dispozitivní) **dokumentu** (dispozitivnost B/L). **Funkce konosamentu jako dispozičního dokumentu představuje povinnost rejdaře vydat zboží osobě, která mu předloží jeho originál.**

Dispozitivnost konosamentu jako náložního listu však není totožná s dispozitivností nákladního listu.

Konosament svojí podstatou ale také „představuje zboží“, na které byl vystaven, resp. reprezentuje hodnotu/cenu zboží na něž byl vystaven. Funkce konosamentu jako dispozičního dokumentu představuje právo disponovat s tímto zbožím. Ten, kdo je oprávněným vlastníkem/držitelem konosamentu, má právo – proti jeho předložení rejdaři – disponovat s tímto zbožím, resp. toto zboží od rejdaře převzít. Z hlediska obchodních operací je zásadní, že **zboží přepravované na základě konosamentu může být za jeho pomoci i prodáno.**

Možnost prodeje vychází z funkce dispozitivnosti a cennosti konosamentu.⁶³

Za **příjemce** zboží se považuje ten subjekt, který uplatňuje nárok na vydání zboží podle konosamentu jako věřitel.

Za **dopravce** je považován subjekt, který je povinen plnit závazek jako dlužník.

Nárok na vydání zboží, které rejdař přepravuje, vzniká pouze proti předložení originálu konosamentu.

Rejdař má povinnost plnění (vydání jím přepravovaného zboží) **aniž by však měl za povinnost zkoumat tzv. materiální legitimaci subjektu předkládajícího konosament.**

Rejdař není povinen zkoumat zejména pravost podpisu či dokonce okolnosti, na jejichž základě příslušný doručitel/předkladatel předkládaný konosament nabyl

⁶³ Konosament může být rovněž dán do zástavy pro poskytnutí úvěru. Může být např. použit jako plnohodnotný akreditivní doklad s tím, že bude indosován (rubopisován) na řad banky nebo může být převeden na jinou osobu.

(rejdař nezkontroluje oprávnění, resp. titul na základě kterého konkrétní osoba disponuje konosamentem).⁶⁴

Legitimační a prezentační význam konosamentu (jako cenného papíru) je mimořádně důležitou skutečností, protože oprávněný držitel konosamentu může převést své oprávnění ve formě jeho **rubopisu** (indosamentu) na jinou osobu. Tak se **osoba, která provedla indosaci, stává vlastníkem předmětného zboží**, protože **převod konosamentu znamená i převod vlastnictví zboží**.

Vztah k přepravovanému zboží ve vztahu nalod'ovatel (odesílatel) – rejdař vychází z ustanovení přepravní smlouvy. Práva a povinnosti rejdaře k jím přepravovanému zboží – a to např. včetně **uplatnění zadržovacího, a především pak zástavního práva k tomuto zboží** (kterým ale dochází k významnému narušení vlastnických práv k přepravovanému zboží) **vycházejí z uplatnění vztahu rejdaře ke zboží jako k jím přepravované zásilce bez ohledu na to, kdo je jejím vlastníkem.**

Realizace převodu konosamentu (fyzickým předáním nebo častěji rubopisem) **se ale nepřevádí pouze vlastnictví zboží, ale i další práva a povinnosti nalod'ovatele, vyplývající z uzavřené přepravní smlouvy.** To má praktický význam např. **při úhradě dopravného, resp. přepravného.** Rejdař má právo jeho úhradu požadovat (pokud toto nebylo zapláceno) od kteréhokoliv držitele konosamentu, který žádá vydání zboží. Rejdař tím má zajištěny své nároky i proti původnímu nalod'ovateli, který však i nadále ručí jak za zaplacení přepravného, tak i za splnění eventuálních dalších nároků, vyplývajících z přepravní smlouvy.

Z převoditelnosti konosamentu na další osobu vyplývá jeho obchodovatelnost. Tzn., že **ne každý konosament je cenným a obchodovatelným papírem.** Konosament vystavený „na jméno“ nenaplnuje svojí podstatou požadavek obchodovatelnosti, protože ho nelze převést na jinou osobu (tzn. je nepřevoditelný).

1.8.4 Náložný list (konosament) jako dokumentární akreditiv⁶⁵

Podle ustanovení § 2682 až 2693 občanského zákoníku lze náložný list (tj. konosament) využít jako **dokument dokumentárního akreditivu – Letter of credit (L/C).** To vychází z toho, že tzv. **akreditiv je představován listinou, ve které jsou uvedeny podmínky akreditivu – tzv. akreditivní podmínky.** Smyslem a podstatou L/C je ochrana před platební neschopností a před eventuálním nepřevzetím kupovaného zboží.

Podstata dokumentárního akreditivu spočívá v tom, že je **písemným závazkem banky vývozců** (exportérové, jinak též beneficentovi), **který je vystaven na základě instrukcí příkazce** (dovozce, importéra) **k poskytnutí plnění stanoveného akreditivem do výše tzv. akreditivní částky.** Finanční plnění bankovní ústav poskytuje pouze proti předložení akreditivem stanovených dokumentů, a to v rámci platnosti akreditivu a za splnění všech jeho podmínek. L/C je operací nezávislou na kupní smlouvě – smluvní strany se v tomto případě nezabývají samotným zbožím, ale pouze konkrétními zde používanými dokumenty.

⁶⁴ Toto ustanovení by neplatilo, kdyby bylo rejdaři známo nebo když by měl oprávněné podezření, že osoba předkládající konosament a domáhající se vydání zboží, konosament získala podvodem nebo jiným nelegálním způsobem. Zboží by v takovémto případě kapitán nesměl vydat.

⁶⁵ Zdroj: POLÁČEK, B. & NOVÁK, R. Mezinárodní přepravní doklady. 1. vyd. 2019. Praha: Wolters Kluwer

Dokumentární akreditivy pro obchodní použití jsou zpravidla vystavovány podle tzv. **Jednotných zvyklostí a pravidel pro dokumentární akreditivy** (vytvořených Mezinárodní obchodní komorou – ICC).

Jde o tzv. **UCP** (Uniform Customs and Practice for Documentary Credits).⁶⁶

UCP jsou nejvýznamnějším nevládním komplexem pravidel pro obchod na celém světě (upravují podmínky provádění transakcí na bázi dokumentárních akreditivů bankami ve více než stovce států). Tato pravidla interpretují a aplikují soudy při řešení sporů mezi stranami, které jsou do dokumentárních akreditivů zapojeny. Za přesně stanovených podmínek bývá konosament uváděn v akreditivních podmínkách jako nutný doklad, resp. dokument – nezbytný k otevření dokumentárního akreditivu. Bankovní ústavy však zásadně nepřejímají žádnou odpovědnost za pravost, obsah, formu apod., ale ani za eventuální právní následky zneužití atd. dokladů vyžadovaných v rámci akreditivních podmínek, resp. L/C.

Akreditivní podmínky vždy podrobně specifikují přesný obsah, ale i podobu konosamentu. Pro tyto účely akreditivu lze zpravidla využít jen obchodovatelného, resp. převoditelného konosamentu - tj. nejčastěji konosamentu vystaveného na řad (jmenované osoby, resp. odesílatele) - méně často na doručitele. Práva ke zboží mohou být u konosamentu vystaveného na řad převedena indosací (rubopisem). Zpravidla se jedná o tzv. **indosament vyplněný** – pak bude v indosamentu uveden název subjektu stávajícího se novým majitelem B/L, ten mu pak bude následně předán. Použit lze i **indosamentu nevyplněného** – jeho převod je pak realizován přímo fyzickým předáním konosamentu novému oprávněnému vlastníku (aniž by konosament obsahoval jeho jméno).

1.8.5 Druhy náložných listů (konosamentů)⁶⁷

Náložné listy (konosamenty, B/L) lze rozdělovat podle různých hledisek. Jejich vývoj dal vzniknout jejich několika druhům.

Podle způsobu převzetí zásilky, resp. z hlediska jejího nalodění a převzetí zboží se za základní druhy konosamentů považují:

- **palubní konosament** (On Board/Shipped/Shipped on Board B/L),
- **přejímací konosament** (Received for Shipment B/L).

Podle převoditelnosti se konosamenty dělí na konosamenty:

- **na řad** (Order B/L),
- **na jméno** (Named, někdy též Straight B/L),
- **na doručitele** (Bearer B/L).

Podle subjektu, který konosament vydává:

- **námořní, resp. říční** (Master/Ocean),
- **zasílatelský/speditérský** (House).⁶⁸

Rozeznávat je možno ještě **některé další druhy B/L**. Jejich další členění vychází z obdobného principu s tím, že účely, ke kterým jsou používány, vytvořily pro B/L další

⁶⁶ Tato pravidla byla poprvé vydána v roce 1933, kdy ICC vytvořila soubor pravidel pro překonání mezinárodních právních sporů týkajících se akreditivů.

⁶⁷ Zdroj: POLÁČEK, B. & NOVÁK, R. Mezinárodní přepravní doklady. 1. vyd. 2019. Praha: Wolters Kluwer

⁶⁸ V tomto případě jde o kontroverzní doklad, který konosamentem ve své podstatě vlastně není – srov. dále.

názvy. Nejdůležitější z nich je tzv. **průběžný, resp. přímý konosament** (Through B/L), dále pak **společný konosament** (Joint B/L) a **sběrný konosament** (Groupege B/L).

Kromě uvedené konosamenty se v praxi používají i další druhy konosamentů, zpravidla pojmenované podle účelů, ke kterým jsou určeny nebo podle účelů administrativních (názvy pro konosamenty jednotlivých druhů vycházejí i z pojmů blíže specifikujících druhy podobných konosamentů). Jde např. o „**celní konosament**“, který je předkládán v přístavu celním úřadům se seznamem zboží k vyřízení různých celních formalit nebo např. o **Master B/L** (Ocean B/L) jehož název vychází z toho, že se používá v zaoceánské dálkové plavbě nebo např. **Express B/L** (používaný v relacích USA a Kanady) u něhož neexistuje originál B/L, a který je v časové tísní využíván po krátkou dobu na krátké přepravní vzdálenosti za předpokladu maximální důvěry smluvních partnerů (k vydání zboží postačuje jen jeho kopie) apod.

Během posledních let se v rámci postupující digitalizace mezinárodních přepravních dokumentů dostává do popředí zájmů **elektronická forma B/L**, resp. jeho virtuální podoba. Převod takovýto B/L je možný pomocí IT aplikací. Stále řešenou problematikou je zdokonalování ochrany takto přenášených dokumentů a zamezení jejich zneužitelnosti nepovolanými osobami. K dispozici je tzv. internetová platforma – systém BOLERO. Tento systém umožňuje elektronickou on-line výměnu dat. Jedná se o otevřený, neutrální systém, jehož se mimo světových bank, obchodníků apod. účastní také velké logistické firmy a několik velkých dopravců, resp. rejdářů. V rámci tohoto systému podniká firma „Bolero.net“ patřící TT Club a organizaci SWIFT (Organizace pro celosvětové mezibankovní finanční telekomunikace). V rámci tohoto systému existuje i **BOLERO B/L** de facto přebírající funkce klasického B/L bez jeho listinné podoby. Jeho zabezpečení do značné míry přejímá tzv. **Title of Registry** – „rejstřík titulů“ – tj. bezpečná databáze centralizovaného záznamu všech práv a povinností provázejících používání B/L.

1.8.5.1 Palubní konosament

Jedná se o **náložný list osvědčující provedení nalodění zásilky**, na níž byl vystaven.

Tento konosament je **vystavován provádějícím rejdářem** (skutečným dopravcem, resp. provádějícím dopravcem, resp. provozovatelem lodě) **na zboží jím skutečně naloděné na v něm jmenovanou/úvedenou konkrétní loď**.

Pouze takový **doklad, kde je výslovně uvedeno, že zboží již bylo skutečně naloděno na konkrétně v konosamentu jmenovanou loď, splňuje v plném slova smyslu podmínku palubního konosamentu**.

V samotném textu konosamentu musí být uveden text „**shipped on board**“. To potvrzuje skutečný stav, ve kterém se zásilka/zboží z hlediska svého místa nachází. Po tomto obecném potvrzení závazku rejdáře o nalodění zboží na palubu následuje **jméno konkrétní lodě**. Její neúvedení, resp. eventuální nahrazení pojmem, který by mohl vyvolat pochybnost jako např. „or other vessel“, „or substitute“ nebo „intended“, by mohl způsobit, že by banka odmítla takovýto konosament akceptovat.

Palubní konosament je uznáván a plně akceptován bankami. Bankám dává tento konosament jistotu, že **zásilka, resp. zboží, je již na palubě, tudíž není vystaveno riziku různých škod, které by mohly vzniknout ještě před započítáním nakládky na terminálu, nábřeží (šupně), ve skladišti apod.** Rejdář totiž vždy nemusí za rizika vzniklá mimo jeho loď převzít plnou odpovědnost. U zboží jednou již naloděného je značná pravděpodobnost, že toto dopluje (v předpokládaném čase a stavu) do přístavu určení.

Kupující je tím chráněn proti eventuálnímu zdržení v plnění obchodního kontraktu za strany prodávajícího.

1.8.5.2 *Přejímací konosament*

Podstatou tohoto náložného listu je **osvědčení faktu, že rejdař** (resp. provozovatel říční lodě) **potvrzuje, že přijal určitou zásilku** (resp. zboží) **za tím účelem, aby ji přepravil svojí lodí**, resp. lodí své linky.

V tomto případě tedy ještě **není jasné, kde přesně se převzatá zásilka**, resp. převzaté zboží **nachází**. Zřejmě je „jen“ to, že je již v péči rejdaře (např. ve skladu, v přístavním terminálu, na nábřeží apod.).

Tento konosament nepotvrzuje, že zboží je na palubě určité lodi, je pouze potvrzením dopravce, že zboží bylo převzato k nalodění a že pro něho byl zajištěn lodní prostor (buď na konkrétně jmenované lodi, nebo na nejbližší, nejmenované lodi jeho linky).⁶⁹

Významným faktem je, **tento konosament nedává kupujícímu pevnou záruku, že zboží bude na plánovanou loď skutečně naloděno**. Je zde také zvýšené riziko možného poškození zboží, a to ještě před jeho vlastním naloděním.

Banky i příjemci akceptují přejímací konosament jen ve zcela výjimečných případech. Obchodní a bankovní praxe činí velmi podstatný rozdíl mezi konosamentem palubním a přejímacím konosamentem.

V praxi někdy bývá používána jakási **kombinace mezi palubním konosamentem a konosamentem přejímacím**. Tento způsob však může být v rozporu s některými právními předpisy. Podstata spočívá v tom, že na „Received“ konosament se dodatečně poznamenává jméno lodi a skutečné nalodění. V takovémto případě se konosament vystaví na formuláři „Received for Shipment“ a uvede jméno konkrétní lodě. Jakmile je zboží naloděno, připojí se doložka „Shipped“ nebo „Actually on Board“, avšak bez uvedení skutečného data nalodění. Tento způsob je možno aplikovat i na formuláři „Shipped“ tak, že je v textu před naložením vyškrtnuto slovo „Shipped“ a nahrazeno slovem „Received“. Zmíněnou úpravou lze v podstatě získat palubní konosament, avšak se starším datem původního potvrzení o přijetí zboží k přepravě. Konosamenty upravené tímto způsobem jsou v řadě případů přijímány a uznávány některými kontinentálními bankami, avšak řada anglických bank je odmítá.

Během manipulace s přejímacími konosamenty liniovní rejdaři dodržují některé zásady, podle nichž se běžně postupuje při **vystavování** určitých konosamentů: i) přejímací konosament je vystavován s uvedením jména lodi, na které je pevně zajištěn prostor pro zboží; ii) příslušný náklad se nachází ve skutečném držení liniového rejdaře, tj. v jeho skladu (terminálu) a nikoliv ještě naložené ve vagónech, kamionech, říčních lodích, nebo dokonce ještě na cestě do přístavu; iii) konosament „Received“ se mění na „On Board“ jen tehdy, když je zásilka skutečně naloděna na konkrétní loď.

1.8.5.3 *Konosament na řad*

Obecně platí, že **tento druh náložného listu představuje v obchodní a provozní praxi mezinárodní vodní (námořní i vnitrozemské vodní) přepravy nejčastěji používaný druh konosamentu**.

⁶⁹ Pro tzv. termínované obchody nemá tento B/L žádný význam. V těchto obchodech je prodávající smluvně vázán nalodit zboží na konkrétní loď k určitému termínu.

Nejlépe vyhovuje podmínkám a požadavkům mezinárodního obchodu. Jeho výhodou je **převoditelnost pomoci rubopisu** (indosamentu – resp. rubopisováním – tzv. indosací). Konosament na řad uvádí buď přímo určitou osobu, na jejíž řad byl vystaven – s dodatkem „or to assignes“ nebo neuvádí žádnou osobu – pak je označen pouhými slovy „na řad“ (to order) - tzn., že byl vystaven na řad nalod'ovatele). V prvním případě je z titulu konosamentu legitimovanou osobou ta, která je v ní uvedena, resp. osoba další, na kterou byla převedena práva z B/L příslušným rubopisem. V druhém případě je to přímo nalod'ovatel, který může rovněž převést vlastnictví zboží na dalšího nabyvatele. Ve druhém případě je takto vystavený konosament tzv. **plně obchodovatelný**. Ten může být převáděn rubopisem (indosací). Nalod'ovatel (shipper), který postupuje konosament dalšímu subjektu (bance, příjemci apod.), musí zadní stranu konosamentu opatřit tzv. žírem (obvyčejně „in bianco“). Je tomu tak proto, aby se tam mohl dopsat „ten pravý“ subjekt.

1.8.5.4 Konosament na jméno

Jde o konosament vystavený na jméno oprávněného příjemce zboží v přístavu určení. U tohoto konosamentu není doložka „o/or order“. Tento konosament **není převoditelný rubopisem. Převod tohoto konosamentu je možno uskutečnit výhradně tzv. cesí** (tj. právní listinou o postupu práv vyplývajících z konosamentu). **Zboží přepravované na základě konosamentu na jméno se vydává pouze osobě, která je v konosamentu přímo uvedena.** Rejdaři mnohdy ani netrvají na předložení originálu konosamentu a spokojí se s osobní garancí. **Tohoto druhu konosamentu se někdy používá pro přepravu velmi hodnotných zásilek.** Tento konosament se v praxi používá spíše výjimečně.

1.8.5.5 Konosament na doručitele

Tento druh náložného listu je **v praxi poměrně málo používán**. Jde o druh konosamentu, který **není v zákonodárství některých států ani znám**.

Rejdař je podle konosamentu na doručitele vázán vydat zboží každé osobě, která se prokáže v přístavu určení tímto konosamentem. Oprávnění k vydání zboží vychází z toho, že rejdař nic neví o eventuálním nezákonném vlastnictví takového konosamentu. K těmto konosamentům patří také konosamenty vystavené „in bianco“, ve kterých příjemce není vůbec nijak označen. **Převod konosamentů na doručitele se uskutečňuje jejich fyzickým předáním.**⁷⁰

1.9 Přepravní podmínky říčních rejdařů

V **přepravních podmínkách vyhlášených jednotlivými rejdaři** jsou podrobně upraveny podmínky přeprav konkrétního rejdaře.

V říční přepravě zde např. bývají upraveny **nakládací a vykládací lhůty**, které mají značný význam. Ty zpravidla běží od stanovené doby po doručení zprávy rejdaře (dopravce) o připravenosti plavidla k nakládce nebo vykládce. Lhůty se stanovují podle norem pro jednotlivé přístavy a řídí se druhem zboží, počtem a druhem současně obsluhovaných plavidel. Nedodrží-li odesílatel nebo příjemce stanovené lhůty, jsou povinni zaplatit dopravci **zdržné**, za zkrácení lhůt obdrží prémii. Při značném překročení nakládací lhůty má dopravce právo odplout s nedoloženým plavidlem

⁷⁰ Tzv. konosamenty na nositele se někdy používají při přepravě na průběžný konosament, tj. v případech, kdy je zboží dopravováno do přístavu určení s překládkou a lokální konosament je vystaven na nositele průběžného konosamentu.

a žádat kromě pokuty celé přepravné. Je-li podstatně překročena vykládací lhůtu příjemce nebo odmítne-li zásilku převzít nebo vyložit, je dopravce oprávněn zboží vyložit na náklady odesílatele na sklad.

V říčních přepravách také zpravidla platí, že když **odesílatel nedodá zásilku k přepravě** nebo ji dodá v menším množství **je povinen dopravci uhradit pokutu**. Za určitých okolností může být pokuta snížena nebo i zrušena, např. dodal-li náhradní náklad, pro jehož přepravu není třeba přistavit plavidlo jiného typu. Odmítne-li dopravce převzít sjednaný náklad nebo nepřistaví-li potřebný lodní prostor, je povinen zaplatit odesílateli pokutu. Při pozdním dodání nákladu nebo přistavení plavidla se účtuje zdržné. U delšího prodlení v dodávce nákladu nebo v přistavení plavidla mají smluvní strany právo odstoupit od smlouvy a požadovat pokutu. Toto opatření neplatí, pokud k takové situaci došlo pro úřední zakazy plavby, živelné pohromy nebo nízký stav vody atd.

Problematické ustanovení je o tom, že **doprovce je povinen dodat zásilku do místa určení ve stanovených lhůtách**. Jejich překročení je sankcionováno. **V přepravních podmínkách jsou uvedeny okolnosti zbavující dopravce odpovědnosti za překročení lhůt**.

Doprovce **odpovídá za škody na zásilce** od jejího převzetí do vydání příjemci. **Doprovce však neručí za škody vzniklé při nakládce odesílatelem nebo vykládce příjemcem**.

Doprovce neručí ani za škody vzniklé během přepravy v důsledku nedostatečného obalu, přirozené povahy zboží, přepravou zásilky na palubě nebo otevřené lodi se souhlasem odesílatele, vyšší mocí, ale i z dalších příčin výslovně uvedených v přepravních podmínkách (např. ČSPL).

Škody eventuálně vzniklé během přepravy se zjišťují škodním protokolem (zápisem) vyhotovovaným nejčastěji dopravcem. Částečnou ztrátu zásilky (zboží) nebo jeho poškození musí příjemce reklamovat písemně nejpozději při převzetí zásilky a připojit přepravní doklad, výše uvedený škodní zápis a doklad prokazující cenu zboží, resp. v této souvislosti vzniklých nákladech.

1.10 Zákon o vnitrozemské plavbě⁷¹ v kontextu nákladní plavby

Ustanovení tohoto zákona je zde zmíněno proto, že by mohlo být použito pro eventuální mezinárodní vnitrozemskou přepravu osobních vozidel (spolu s cestujícími)⁷² a z toho následně vyplývajících přepravních dokladů.

Provozovatel veřejné vodní dopravy je povinen přepravit za sjednanou cenu osobu, která o to požádá, a **přijmout k přepravě zásilku za sjednanou cenu,⁷³ jsou-li splněny smluvní přepravní podmínky a nebrání-li mu v tom provozní podmínky**.

⁷¹ Zdroj: POLÁČEK, B. & NOVÁK, R. Mezinárodní přepravní doklady. 1. vyd. 2019. Praha: Wolters Kluwer

⁷² Tímto budiž míněna i eventuální plavba **přívozy**, která by měla mezinárodní charakter (např. na Lábí v úseku, kdy toto tvoří hraniční řeku mezi ČR a SRN či na řece Moravě, kdy tato tvoří hranici mezi ČR a SR).

⁷³ Viz zákon České národní rady č. 265/1991 Sb., o působnosti orgánů České republiky v oblasti cen, v účinném znění.

Provozovatel⁷⁴ veřejné vodní dopravy je dále povinen před zahájením provozu zveřejnit v Obchodním věstníku **smluvní přepravní podmínky**, za nichž bude veřejnou dopravu provozovat, jízdní řád, tarif, den zahájení provozu a rozsah bezbariérovosti.⁷⁵

1.11 Ceny ve vnitrozemské vodní (říční) nákladní přepravě

Obecně platí, že **přepravné u liniových (pravidelných) říčních plaveb se určuje podle příslušného tarifu** v závislosti na přepravní vzdálenosti a hmotnosti uvedené v přepravním dokladu.

V některých případech jsou tyto tarify konstruovány jako minimální a pro stanovení přepravného **jinak platí smluvní ceny**.

Obecně jsou **říční tarify konstruovány jako hmotnostní bez zbožových tříd s relačním rozlišením**. U většiny vodních cest se výše přepravného rozlišuje v relaci **po a proti proudu**.

I při tarifních cenách však zpravidla lze s dopravci smluvit **zvláštní sazby**, např. pro opakující se zásilky hromadného zboží na určité cestě. Pro **celolodní zásilky** lze uplatnit poměrně značné **komoditní tarifní slevy** (do 20 %).

Cenová zvýhodnění poskytuje rejdař ze dřívější uskutečnění nakládky či vykládky plavidla, **přirážky** rejdař uplatňuje např. za zdržené, nízký vodní stav, přepravu menšího množství zboží (tzv. malé partie), neskladné zboží apod.

Plavební poplatky (vybírané podle místních předpisů – za plavbu průplavy, komorování apod.) **zpravidla nejsou obsaženy v přepravném a je třeba je uhrazovat odděleně**.

V charterové (tj. nepravidelné) plavbě se přepravné nestanovuje podle tarifů, ale dohodou říčního rejdaře s přepravcem (resp. chartererem).

V podstatě se nejedná o přepravné, ale o nájemné (obdobně jako v případě trampových námořních přeprav). Nicméně **i u nepravidelných (obecně stále označovaných jako charterových) říčních přeprav se může jednat o přepravné, které je stanoveno jako smluvní přepravné na základě přepravní smlouvy**.

I v říčních přepravách se používá tzv. **výplatní záznam, který se uvádí do přepravního dokladu**. Výplatní záznam pak určuje, kdo bude hradit přepravné – tj. zda odesílatel či příjemce.

⁷⁴ Pojmem „provozovatel“ se zde rozumí dopravce, resp. říční dopravce, někdy také (říční) rejdař.

⁷⁵ Viz § 35 zákona č. 114/1995 Sb., o vnitrozemské plavbě, v účinném znění.

Seznam použité literatury a informačních zdrojů:

Tištěné publikace:

Dopravní noviny č. 12 /2022 (ISSN 1210-1141)

KOLÁŘ, P., NOVÁK, R. *Námořní nákladní přeprava*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-601-2.

KOLÁŘ, P. *Intermodální přeprava se zvláštním zřetelem na její organizaci a řízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-415-9.

NOVÁK, R.: *Námořní přeprava*. Praha: ETC Publishing, 1997, ISBN 80-86006-33-6, ASPI, 2005, ISBN 80-7357-070-X.

NOVÁK, R. *Mezinárodní kamionová doprava plus*. Praha: ASPI, 2003, ISBN 80-86395-53-7.

NOVÁK, R., RATHOUSKÝ, B. ZELENÝ, L. *Mezinárodní silniční nákladní přeprava a zasilatelství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2018. 342 s. ISBN 978-80-7400-041-6.

POLÁČEK, B., NOVÁK, R. *Mezinárodní přepravní doklady*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 101 s. ISBN 978-80-7598-639-9.

Legislativa ČSSR, ČSFR a ČR.

Informační zdroje:

<https://mapy.cz/>

<https://vodnistrazci.cz/voda-v-prirode/hlavni-evropske-rozvodi>

<http://www.internationaltransportforum.org/europe/acquis/wat19922e.pdf>

<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/1999/sb055-99.pdf>

https://www.pla.cz/planet/public/vodnidila/zdl_strekov.pdf

<https://www.ceskepristavy.cz>

<https://de8.cz/D8/>

<https://www.d-o-l.cz/>

<https://www.nase-voda.cz/>

<https://logistika.ekonom.cz>

<http://www.namorniplavba.cz>

ČÁST B

(prof. Ing. Petr Pernica, CSc.)

2. Teoretické a metodologické vymezení přepravních a logistických služeb

2.1 Předmět

Problematika v této části je zpracována z dominantního pohledu **obchodovatelných služeb**, tedy z obchodních pozic.⁷⁶ V úvodu této části textu bude popsán stručný nástin historického vývoje v chápání zpracovávané problematiky. Jeho účelem je, umožnit v dalším textu co možná jednoznačnou identifikaci posunu v chápání celého problémového okruhu.

Službu definují starší prameny⁷⁷ jako lidský pracovní výkon, jímž bývá uspokojena potřeba druhého.

Marxistická teorie pokládala za služby veškerou společenskou práci kromě produktivní (výrobní) práce, přičemž jejich účelem nebylo vytváření nových materiálních výrobků, ale vytváření jiných užiteků pro společnost.

⁷⁶ Tento pohled odpovídá konsensu autorů této publikace a je v souladu s tradicí katedry logistiky na Podnikohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze. (Katedra vznikla roku 1989 jako první katedra logistiky na českých a slovenských vysokých školách.) Navazuje na odkaz Vysoké školy obchodní (předchůdce Vysoké školy ekonomické v Praze; byla založena roku 1919 jako první česká vysoká škola ekonomického zaměření). Viz výběr z předcházejících publikací vzniklých na katedře logistiky: NOVÁK, R.: *Námořní přeprava*. Praha: ETC Publising, 1997, ISBN 80-86006-33-6, ASPI, 2005, ISBN 80-7357-070-X. NOVÁK, R. *Mezinárodní kamionová doprava*. Praha: Codex Bohemia, 1998, ISBN 80-85963-53-1. PERNICA, P. *Logistický management. Teorie a podniková praxe*. Praha: RADIX, 1998, 2000, ISBN 80-86031-13-6. JANATKA, F., HÁNDL, J., NOVÁK, R. *Obchodní operace ve vývozu a dovozu*. Praha: Codex Bohemia, 1999, ISBN 80-85963-94-9. PERNICA, P., MOSOLF, J. H.: *Partnership in Logistics*. Praha: RADIX, 2000, ISBN 80-86031-24-1. PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L. SVOBODA, V., KAVALEC, K.: *Doprava a zasilatelství*. Praha: ASPI Publishing, 2001, ISBN 80-8639513-8. NOVÁK, R.: *Mezinárodní kamionová doprava plus*. Praha: ASPI, 2003, ISBN 80-86395-53-7. PERNICA, P. *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. Díly 1–3*. Praha: RADIX, 2005, ISBN 80-86031-59-4. NOVÁK, R., PERNICA, P., SVOBODA, V., ZELENÝ, L. *Nákladní doprava a zasilatelství*. Praha: ASPI, 2005, ISBN 80-7357-086-6. ZELENÝ, L.: *Osobní přeprava*. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2007, ISBN 978-80-7357-266-2. ZELENÝ, L., ZURYNEK, J., ZELENÝ, L., MERVART, M.: *Dopravní procesy v cestovním ruchu*. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2008, ISBN 978-80-7357-335-5. HOLMAN, D. – JIRSÁK, P. – MERVART, M. – VINŠ, M. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6. KOLÁŘ, P. – NOVÁK, R. *Námořní nákladní přeprava*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-601-2. JIRSÁK, P. – RATHOUSKÝ, B. – STANĚK, M. *Strategie a zdroje SCM*. V Praze: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-639-5. ZELENÝ, L. – MERVART, M. – ČERVINSKÁ, V. *Osobní doprava*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. 218 s. ISBN 978-80-7400-681-4. NOVÁK, R. – RATHOUSKÝ, B. – ZELENÝ, L. *Mezinárodní silniční nákladní přeprava a zasilatelství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2018. 342 s. ISBN 978-80-7400-041-6. KOLÁŘ, P. *Intermodální přeprava se zvláštním zřetelem na její organizaci a řízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-415-9. POLÁČEK, B. – NOVÁK, R. *Mezinárodní přepravní doklady*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 101 s. ISBN 978-80-7598-639-9. MERVART, M. – RATHOUSKÝ, B. – KOLÁŘ, P. – NOVÁK, R. *City logistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2021. ISBN 978-80-7676-212-1.

⁷⁷ *Nový velký ilustrovaný slovník naučný*. Praha: Gutenberg, 1932, sv. XVI, s. 169.

Sama obchodní činnost byla zařazována do kategorie neproduktivních ekonomických služeb, jež sloužily k rozdělování a směně materiálních výrobků. Z předmětu, jímž se tato publikace zabývá, byly za službu považovány pouze dodávky náhradních dílů, které příslušely do kategorie služeb obchodně technických (servisních), sloužících k udržování, obnovování materiálních výrobků.⁷⁸ Bylo tomu tak proto, že přemísťování zboží bylo začleněno do sféry materiální výroby.

Ekonomické chápání v rámci marxistické teorie zdůrazňovalo poskytování užitečného efektu službami bezprostředně již jejich průběhem, nikoli teprve hmotným statkem (zbožím); takové služby byly označovány za tzv. služby pravé, čisté. Řadě činností spjatých bezprostředně s hmotným předmětem, jež sloužily uchování hodnot, jako balení, nebo byly považovány za dokončení výrobního procesu ve sféře oběhu, jako přeprava z místa výroby do místa spotřeby, nebyla de iure přiznána povaha služeb. Pouze nákladní přeprava pro obyvatelstvo byla pokládána za službu věcnou, jež souvisí s hmotnými statky – věcmi.⁷⁹

*Pozdější klasifikace, kterou provedla GATT (General Agreement of Tariffs and Trade, Všeobecná dohoda o clech a obchodu), dělí služby na **obchodní**, komunikační, konstrukční, **distribuční**, služby spojené s výchovou a vzděláváním, s ochranou životního prostředí, finanční, zdravotní a sociální, cestovní ruch, rekreační, kulturní, sportovní a **dopravní**.*

*Zvláštní postavení zaujímají **služby v obecném zájmu**, které komise Evropských společenství vymezuje⁸⁰ jako univerzální služby se zaručeným přístupem pro kohokoliv, bez ohledu na jeho ekonomickou (sociální) nebo geografickou situaci, se specifikovanou kvalitou a za přijatelné ceny. Sleduje se tím hledisko posilování konkurenceschopnosti a soudržnosti, především podporou investic v méně rozvinutých regionech. Služby v obecném zájmu jsou ekonomické, kam patří mj. **doprava** (včetně transevropských dopravních sítí), telekomunikační a poštovní služby, a mimoekonomické (bez vlivu na obchod mezi členskými státy, na něž se nevztahují pravidla vnitřního trhu, konkurence a státní pomoci).*

Služby v našem pojetí jsou synonymem k termínu **nehmotné zboží**. Vůči obchodu hmotným zbožím mají **komplementární** povahu.

V souladu s terminologií UNCTAD (United Nations Conference of Trade and Development, Konference OSN o obchodu a rozvoji) jde o obchodovatelné služby doprovázející a podmiňující vlastní obchod s hmotným zbožím⁸¹, tj. s tímto obchodem, resp. s jeho obchodními operacemi, bezprostředně svázané. Užívá se pro ně též termín **neviditelný obchod**.

Tomuto pohledu byl následně přikládán stěžejní význam vzhledem k reálnému vývoji ve vyspělých ekonomikách, v nichž poskytování služeb ke konci 20. století předčilo zaměstnaností výrobu hmotného zboží. Na pozadí tohoto vývoje je kontinuální růst produktivity ve sféře výroby, jež vytlačuje přebytečné pracovníky do ostatních sfér

⁷⁸ Příruční slovník naučný. Praha, Academia, 1967, 4. díl, s. 156.

⁷⁹ Ekonomická encyklopedie. Praha: Svoboda, 1984, s. 339 – 340.

⁸⁰ Zelená kniha o službách v obecném zájmu. Brusel: Komise Evropských společenství, 2003.

⁸¹ **Přepřavou osob** a s ní souvisejícími službami se tato publikace nezabývá.

ekonomiky, především do služeb; na konci 20. století se odhadovalo,⁸²že v průběhu tohoto století bude kudrzení světového hospodářství v chodu stačit jen 20 % práceschopného obyvatelstva. Dalším faktorem je přesouvání tradičních oborů výroby z globalizačních jader (a vyspělých zemí vůbec) do semiperiférie (nově industrializovaných zemí) za levnými (nebo alespoň relativně levnými) vstupy, což ovšem s sebou přináší nová rizika při narušení distribučních i jiných řetězců, čehož jsme v současnosti v hojné míře svědky.

Přepravní služby definujeme jako komplex činností souvisejících s procesem přemísťování hmotného zboží, a to včetně samotného přemístění (čili včetně vlastní dopravní služby).

Tato definice je v souladu s obecnějším terminologickým vymezením CEN (Comité Européen de Normalisation, European Committee for Standardization, Evropský výbor pro normalizaci)⁸³, jež služby chápe jako soubory funkcí nabízených organizací uživateli. (V našem pojetí jsou poptávka po přepravních službách, jejich nabídka i samo uspokojení přepravních potřeb zprostředkovány trhem.)

Přepravní potřeby vznikají na straně poptávky (u přepraveců) v souvislosti s potřebou fyzického přemístění zboží (materiálu, věci).

Přepřavou se rozumí v širším smyslu souhrn všech aktivit, zahrnující vlastní přemísťovací (dopravní) proces, ale i služby s tímto procesem související, jako ložné operace (nakládka, vykládka a překládka zboží, resp. přepravních jednotek vůči dopravním prostředkům, plnění a vyprazdňování přepravních prostředků), meziskladování, zprostředkování souvisejícího pojištění, vyřizování celních formalit, fytokontrolu ad. V užším smyslu jde o výsledný efekt přemísťovacího (dopravního) procesu, tj. jedná se o vlastní výslednou změnu prostorového bytí v čase; ekonomicky vzato, je to realizace užité hodnoty dopravy (vlastního přemístění).

Přepravní jednotka je jakékoli zboží (materiál, surovina apod.) sama tvořící jednotku způsobilou bez dalších úprav k její přepravě; fyzicky jí ale může být např. intermodální jednotka v intermodální či kombinované přepravě (kontejner, výměnná nástavba), ale také přepravní výbava dopravního prostředku (návěsu, přívěsu), anebo může být spoluvytvořena jakýmkoli přepravním prostředkem nižšího řádu (např. paletou).⁸⁴

Doprava (v užším smyslu) je proces charakterizovaný pohybem dopravních prostředků po dopravní cestě, tj. pohybem v prostoru a čase. CEN ji lapidárně definuje jako „podporovaný pohyb lidí nebo zboží.“⁸⁵

⁸² Podle Washington SyCip. Viz též DAHRENDORF, R. In: Gazeta Wyborcza – Středoevropské noviny, 27. 9. 1996. Podle: PERNICA, P. cit. dílo (2005), 1. díl, s. 161.

⁸³ ČSN EN 14943 *Přepravní služby – Logistika – Slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006. Norma je českou verzí evropské normy EN 14943:2005 *Transport services – Logistics – Glossary of terms*. Brusel: CEN, 2005.

⁸⁴ Podrobnější vysvětlení termínů viz **další kapitoly**.

⁸⁵ Viz ČSN EN 14943.

Dopravními službami rozumíme služby bezprostředně spojené s vlastním procesem přemísťování zboží (cestujících) v prostoru a čase, např. chlazení či mrazení dopravované zásilky.

Dopravce definujeme jako provozovatele (dopravy či dopravních prostředků), mnohdy zároveň vlastníka dopravních prostředků; může však být jen jejich nájemcem (např. u finančního leasingu apod.). Vždy se však jedná o podnikatelský subjekt kompetentní uspokojit přepravní potřebu vzniklou na straně přepravce, nabízející a uskutečňující vlastní přemísťovací činnost v prostoru a v čase. Jde tedy o producenta, ale i o realizátora dopravních služeb na trhu (tzn. o prodávajícího dopravních či přepravních služeb).⁸⁶

Přepravce je především zákazníkem dopravce (event. zasílatele či operátora), nejčastěji jako odesílatel nebo příjemce. Je spotřebitelem dopravních nebo přepravních služeb. Pojem zahrnuje řadu subjektů (určených i z jiného než dopravně-přepravního hlediska jejich postavení na trhu apod.): prodávající nebo kupující, zpravidla vlastníci hmotného zboží,⁸⁷ výrobce, obchodník, exportér (vývozce), importér (dovozce) apod.

Zasílatelské služby představují komplex činností zasílatele, vztahujících se k hmotnému zboží, zahrnující obstarání dopravních a přepravních výkonů a služeb, tj. zpravidla⁸⁸ organizace dopravy, pomoc zákazníkovi při řešení, přípravě a realizaci přepravních, event. dopravních výkonů a služeb vč. volby dopravní trasy a dopravních prostředků, zajištění toku informací, pomoc při platebním řízení ad.

Zasílatel (spediér) je subjekt, který pod svým jménem, na účet příkazce (přepravce), a tudíž i v jeho zájmu obstarává pro jeho potřeby přepravu zboží (zásilek). Zasílatel hájí zájmy příkazce, tzv. hájí zájmy zboží. Tzv. čistý zasílatel přepravu zásilek pouze obstarává (zprostředkovává). Tzv. **zasílatel s vlastním vstupem** sám dopravní nebo přepravní služby i provádí (realizuje) – v takovém případě zasílatel provozuje (může i vlastnit) dopravní prostředky (nejčastěji kamiony).

Významné místo v zasílatelských službách nyní zaujímají logistické služby; proto FIATA a CLECAT⁸⁹ spojují zasílatelské (spediční) a logistické služby do jedné definice: **spediční a logistické služby** jsou veškeré služby, vztahované k přepravě (uskutečňované jedním dopravním oborem nebo multimodálně), ke sdružování, skladování, manipulaci, balení nebo distribuci zboží, jakož i pomocné a poradenské služby s nimi spojené, včetně, ale nikoli výlučně, celních a daňových věcí, deklarování zboží pro úřední účely,

⁸⁶ Dopravce bývá vymezován též jako podnikatelský subjekt nabízející své přepravní služby veřejnosti, tedy uspokojuje přepravní potřeby buď jako komerční činnost za účelem zisku, nebo jako veřejnou službu na objednávku státu nebo jiného veřejného rozpočtu. Například Silniční zákon v ČR používá pojmu dopravce jako synonymum pojmu provozovatel dopravy, přičemž rozlišuje dopravu pro vlastní potřeby a dopravu pro cizí potřeby a pojem provozovatel dopravy vztahuje i na první případ. Dopravcem v tomto pojetí je tedy i ten, kdo je současně uživatelem dopravy. Česká terminologie není ustálená a nese chaotické rysy, jejichž původci jsou často i legislativci, vytvářející účelové výrazy pro různé dokumenty, nebo překladatelé zahraničních dokumentů bez odborných znalostí.

⁸⁷ Samo vlastnictví přepravované zásilky/nákladu je však z pohledu přepravy irelevantní.

⁸⁸ Podle vymezení FIATA (Fédération International des Transitaires et Assimilés, International Federation of Freight Forwarders Association, Mezinárodní federace zasílatelských svazů).

⁸⁹ CLECAT – European Association for Forwarding, Transport, Logistic and Customs Services, Evropská asociace pro zasílatelské, dopravní a logistické služby.

zajišťování pojištění zboží a příjmu nebo zajišťování plateb a dokladů týkajících se zboží. Spediční služby rovněž zahrnují logistické služby s moderními informačními a komunikačními technologiemi ve vztahu k přepravě, manipulaci nebo skladování zboží a de facto řízení celého logistického řetězce.

Logistické služby jsou vymezovány jako individualizované služby poskytovatelů, určené klientským firmám (zákazníkům), v souvislosti s outsourcingem v logistice (přenesením dílčího logistického procesu nebo souboru činností na poskytovatele), resp. outsourcingu logistiky (pověření poskytovatele řešením, řízením a realizací uceleného klientova logistického řetězce).

Logistické potřeby vznikají podnikatelským subjektům (výrobcům, obchodníkům, exportérům, importérům ad.) v souvislosti s umístováním jejich zdrojů (kapacit, vč. výrobních, pracovníků, zboží a informací), organizovaným tak, aby tyto zdroje byly k dispozici na odpovídajícím místě a v okamžiku, kdy je jich třeba, a to při dodržení zásad hospodárnosti. Na uspokojování logistických potřeb se podílejí (přímo či nepřímo) subjekty logistiky, mezi nimiž klíčové postavení zaujímají poskytovatelé logistických služeb.

Poskytovatel logistických služeb na úrovni 3PL (Third Party Logistics Provider) přebírá od klientské firmy (výrobce, dodavatele, distributora apod.) logistické procesy nebo soubory činností, zpravidla distribučního charakteru, a zajišťuje je nebo sám provádí s nákladovým přínosem pro klienta, přičemž klient zastává roli příkazce.

Poskytovatel logistických služeb na úrovni 4PL (Fourth Party Logistics Provider) poskytuje klientské firmě komplex služeb počínaje analýzou a projektovým řešením a konče řízením a realizací uceleného logistického řetězce (supply chainu), popř. logistické sítě. Vystupuje při tom jako logistický integrátor, propojující a sladující činnosti řady zapojených specializovaných firem (poskytovatelů služeb), orientovaný na tvorbu hodnot pro klientovy zákazníky.

Logistika nemá jednu všeobjímající definici.⁹⁰ CEN (European Committee for Standardization, Evropský výbor pro normalizaci) a ELA (European Logistics Association, Evropská logistická asociace) ji definují jako „plánování, provádění a kontrolu pohybu a rozmístění lidí a/nebo zboží a podpůrných aktivit, spojených s takovýmto pohybem a rozmístěním, v systému organizovaném k dosažení určitých cílů.“ Britský CILT (The Chartered Institute of Logistics and Transport, Institut logistiky a dopravy) ji chápe jako „časově vztážené umístování zdrojů nebo strategické řízení plně integrovaného logistického řetězce (supply chain)“. Německý BVL (Bundesvereinigung Logistik, Spolkový výbor pro logistiku) ji vymezuje jako „celkové plánování, řízení a uskutečňování všech informačních a zbožových toků podniků a hodnototvorných řetězců (supply chains) se zásadním vlivem na podnikový úspěch.“ Švýcarský IIML (International Institute for the Management of Logistics, Mezinárodní institut pro logistické řízení) ji definuje jako „operační a strategický nástroj“, „výtečný nástroj pro soukromé nebo veřejné společnosti k systematickému zkvalitňování souladu

⁹⁰ Přehled definic logistiky viz PERNICA, P. *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století*, 1. díl nebo PERNICA, P. *Arts Logistics*.

s přáním zákazníků, zlepšování flexibility výroby, vytváření celistvé organizace s partnery, poskytovateli služeb, spolupracujícími firmami, distributory a zákazníky.“

Logistický řetězec (supply chain) je (podle CILT) „posloupností kroků určených k uspokojení zákazníků. Ty mohou zahrnovat opatřování, výrobu, distribuci a disponování odpady včetně přidružené dopravy, skladování a informačních technologií.“ Jedná se (podle CEN) o „posloupnost přeměn, pohybů nebo umístění přidávajících hodnot.“ Na rozdíl od logistiky, jež nabývá spíše strategické poslání, logistické řetězce mají dominantně procesní a hodnototvorný charakter. Supply chains jsou vymezovány v integraci „od dodavatelů našich dodavatelů po zákazníky našich zákazníků“, včetně zpětných toků (k recyklaci nebo k likvidaci ad.); váží se ke konkrétnímu finálnímu výrobku (popř. skupině výrobků, event. zakázce).

Logistický řetězec nelze zaměňovat za **přepravní řetězec** (starší pojem užívaný v dopravní terminologii; logistický řetězec je jinou, vývojově vyšší formou a náleží k odlišné aplikační oblasti). Přepravní řetězec je takový přepravní systém (přeprava zboží uskutečňovaná na vyšší úrovni podle stanoveného souhrnu opatření), který na základě vzájemně koordinované spolupráce jednotlivých účastníků (zejména dopravců i přepravců), v dopředu časově sladěné návaznosti zajišťuje všechny dílčí přepravní fáze při přepravě zboží od odesílatele k příjemci (resp. od výrobce ke spotřebiteli). Za provádění přepravy v přepravním řetězci odpovídá jeden subjekt – hlavní operátor, garant (zpravidla dopravce nebo zasílatel).

Logistická síť vzniká u nadnárodních společností propojením (zpravidla globálním) velkého počtu dodavatelů, výrobních závodů, distribučních center a prodejních míst nebo u globálně působících poskytovatelů logistických služeb a poskytovatelů kurýrních, expresních a balíkových (KEB) služeb jako geograficky rozprostřená síť jejich logistických center s propojující dálkovou dopravou a s místním svozem a rozvozem.

Kurýrní, expresní a balíkové (KEB) služby jsou služby poskytované zákazníkům ad hoc anebo ve vazbě na logistický řetězec klientské firmy specializovanými poskytovateli pro sběr, zasílání a doručování zásilek o různé hmotnosti (počínaje dopisními a balíkovými zásilkami) a v různých režimech („ze stolu na stůl“, „z ruky do ruky“ pod.) a s různými časovými požadavky na jejich doručení.

Poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových (KEB) zásilek jsou subjekty specializované na místní, národní, mezinárodní nebo mezikontinentální expresní doručování malých kusových zásilek – dopisů, dokumentů, balíků aj. zásilek, včetně poskytování souvisejících služeb. Velcí poskytovatelé KEB služeb disponují třídílicími centry, popř. vlastní logistickou sítí (jsou i velkými leteckými nákladními dopravci).

Výše uvedené definice naznačují **posuny v chápání předmětu této části publikace a v jeho uplatňování v praxi**, k nimž došlo v toku času, proto zde bude uveden stručný nástin tohoto uplatňování v průběhu 20. století až k současnosti.

Na počátku bylo poměrně jednoduché prvorepublikové vymezení „dopravních obchodů“ jako „právních jednání, kterými se provádí doprava osob, zpráv a zboží cestami pozemními i vodními. Smlouvou d. zavazuje se jedna strana (doprovce), že za

odměnu (dopravné), kterou jí poskytne strana druhá (odesílatel), provede dopravu“⁹¹ a pojetí zasílatele (tehdy speditéra) jako „osoby obstarávající dopravu.“⁹²

Poválečný vývoj směřoval přes marxistické chápání nákladní dopravy jako součásti výrobní sféry a přepravy jako „jedné ze dvou stránek výrobního procesu v dopravě, který nazýváme dopravním procesem“⁹³ a přes ignorování smyslu i praktického významu zasílatelství, v té době „činnosti obstarávané národními podniky ČSAD“ s připuštěním, že „také ČSD mohou zřizovat kanceláře pro přepravní zasílatelské úkony“ a že „zatím plní jejich poslání spediční obvody v pohraničních přechodových stanicích“, přičemž „pro čs. podniky zahraničního obchodu byl ustanoven v r. 1948 monopolním speditérem podnik zahraničního obchodu Metrans, jehož funkce (částečně) přešly v r. 1959 na podnik Čechofracht.“⁹⁴

Počínaje 90. lety 20. století, souběžně s restaurací tržního hospodářství a obnovou zasílatelství, k nám začala pronikat logistika, a to ve dvou ne zcela souladných vývojových větvích: nositeli jedné byly průmysl (především automobilový) a obchod, reprezentanty druhé byly zasílatelské firmy, jež své tradiční portfolio spedičních služeb rozšiřovaly o nové logistické služby, poskytované především s podporou vznikajících logistických center. Logistika vytěsnila starší koncepty procesů TUL (Transport, Umschlag, Lagerung), jež do našeho prostředí „reálného socialismu“ infiltrovaly během 80. let z NSR (dnes západní část SRN) přes tehdejší NDR (dnes východní část SRN) pod oficiálním názvem „racionalizace materiálových toků“, zbaveny jakýchkoliv vazeb k tržnímu prostředí. Logistika stojí na systémových základech, jež však nejsou snadno pochopitelné, ani v praxi uplatnitelné, a není tedy divu, že i její aplikace byly a jsou poznamenány řadou pochybení, a to rozmělněním do kusých aplikačních konceptů, naroubovaných na zásobování, výrobu, sklady, dopravu, manipulaci s materiálem, balení, distribuci ad., naposledy v podobě „inbound logistics“, „intralogistics“ a „outbound logistics“ jež nebyly s to přinést aplikujícím firmám zásadní konkurenční výhodu. O nesprávném uchopení logistiky v podnikové praxi svědčí i chabé pověření útvarů, jež mají logistiku na starost, zpravidla omezené pouze na dopravu a skladování, a dále převaha řešení operativních úloh nad strategickými. Jistou nadějí se stalo uplatňování supply chain managementu, tedy řízení integrovaných procesních řetězců, ovšem pokud k jejich vytvoření již došlo.

Supply chain management (podle CEN a ELA) je „organizování, plánování, řízení a uskutečňování toku výrobků od vývoje a opatřování přes výrobu a distribuci k finálnímu zákazníkovi tak, aby byly uspokojeny požadavky trhu nákladově efektivním způsobem.“ Je to „snaha vybudovat takové vztahy s dodavateli, distributory a odběrateli, které nám pomohou poskytnout zákazníkovi co možná nejvyšší hodnotu s minimálními náklady. Výsledkem ... by měl být růst zisku všech partnerů zapojených do tohoto řetězce.“ (Martin Christopher)⁹⁵

⁹¹ Cit. *Nový velký ilustrovaný slovník naučný*, sv. VI. z roku 1930, s. 108.

⁹² Tamtéž, sv. XVI. z roku 1932, s. 199.

⁹³ Viz *Ekonomická encyklopedie* z roku 1984, s. 199 a n.

⁹⁴ Viz *Příruční slovník naučný*, sv. VI. z roku 1967, s. 829.

⁹⁵ CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-007-4, s. 38.

2.2 Teorie

Společným znakem přepravních, zasílatelských a logistických služeb je jejich bezprostřední **vazba na dopravu**. Z hlediska komplexnosti či úrovně je možné tyto služby rozdělit:

- na služby **operátora** (například leteckého operátora, operátora kombinované přepravy), který v zásadě nabízí službu dopravních nebo přepravních prostředků, popř. terminálových služeb k nim vázaných.

Operátor dopravy je nositelem dopravně přepravních činností a s nimi spojených služeb. Je jím podnikatelský subjekt, nabízející přepravci (zpravidla odesílateli zásilky) své dopravní výkony a další služby a bezprostředně zabezpečující, resp. usměrňující dopravně přepravní proces. V užším pojetí je partnerem přepravce, zpravidla přebírajícím odpovědnost nad celou trasou zásilky. V prostředí multimodální přepravy působí multimodální operátoři; nejčastěji je to v kombinované přepravě (tzv. kombiooperátoři), kteří provozují terminály a překladiště, provádějí svoz a rozvoz zásilek, pronajímají kontejnery a organizují ucelené vlaky; přímý provoz uskutečňují buď sami, nebo prostřednictvím najatých dopravců.

Zásilkou je chápán jednotlivý kus materiálu (věc, zboží), přepravní jednotku nebo jejich soubor, podaný k přepravě u veřejného dopravce;

- na služby **doprovce** (autodoprovce, železniční společnosti, aerolinií, rejdaře ad.) jako provozovatele nebo vlastníka či spoluvlastníka dopravního (event. přepravního) prostředku, který nabízí spojení z místa odeslání do místa určení (v případě pravidelné dopravy podle jízdního, letového či plavebního řádu);
- na služby **dopravní sítě** (například železniční nebo letové sítě) zabezpečující místní a dálkovou přepravu v návaznosti na dopravní uzly či logistická centra („hubs“) v atrakčních (spádových) obvodech odesílatele a příjemce zásilky.

Dopravní síť je historicky⁹⁶ definována jako „konečná množina uzlů a množina úseků, které je spojují, přičemž každý úsek má danou propustnost a délku (metrickou, resp. časovou)“, nebo jako „heterogenní systém, jehož homogenní subsystémy jsou v určitých uzlech vzájemně propojeny, takže je možný přechod uživatele z jednoho subsystému do druhého.“

Toto pojetí bylo konkretizováno například v transevropských dopravních sítích (Trans-European Networks), které mají povahu multimodálních tranzitních koridorů s propojovacími body, jimiž jsou intermodální terminály, propojující ideálně více oborů, včetně námořních přístavů a vnitrozemských přístavů, v nichž přecházejí zásilky zboží z jednoho oboru dopravy na jiný (stále častěji v podobě intermodálních přepravních jednotek). Rozvoj transevropských dopravních sítí spadá do kategorie tzv. ekonomických služeb v obecném zájmu;

⁹⁶ ČERNÝ, J., KLUVÁNEK, P. *Základy matematické teorie dopravy*. Bratislava: Veda, 1991, ISBN 80-224-0099-8, s. 20.

- na služby s **jednooborovou dopravní provázaností**, které v rámci jednoho použitého dopravního oboru zahrnují i individualizované služby přidávající hodnotu;
- na služby **bimodálně nebo multimodálně dopravně provázaného zasílatelství nebo logistiky**, zahrnující služby (v případě logistiky vždy individualizované) přidávající hodnotu na bázi kompletní sítě (provázaných sítí silniční a železniční, kontinentální a námořní včetně přístavních zařízení, pozemní a letové apod.).

***Multimodalita** je synonymem víceoborovosti v dopravě. Železniční, silniční, letecká a vodní (námořní a vnitrozemská / říční) doprava jsou **obory dopravy**, na rozdíl od členění na vnitrostátní a mezinárodní, nákladní a osobní, veřejnou a neveřejnou (pro vlastní potřebu, závodovou), konvenční a nekonvenční dopravu, což jsou **druhy dopravy**.*

***Multimodální přeprava** je součinností nejméně dvou oborů dopravy při přemístění zásilky; při právě dvou oborech jde o **bimodální přepravu**. Vymezuje se bez ohledu na způsob přepravního balení, manipulaci (provádění ložných operací), resp. užití přepravních prostředků, a také bez ohledu na přepravní vzdálenost. **Intermodální přeprava** je přemístění zásilky dvěma či více obory dopravy, při němž je zboží loženo v jedné unifikované přepravní jednotce – Intermodal Transport Unit, ITU (např. v kontejneru, výměnné nástavbě, silničním návěsu apod.); tato jednotka tvoří manipulovatelný celek, jehož forma, obsah ani hmotnost se během přepravy nemění (tzv. **manipulační jednotka**, pojem analogický přepravní jednotce). Užším pojmem (podmnožinou) je **kombinovaná přeprava** jako druh intermodální přepravy s převažující železniční, říční, námořní či leteckou dopravou, kdy počáteční a koncová silniční doprava je podle možností co nejkratší, v každém případě ale musí mít silniční doprava v souhrnu menšinový podíl.*

*Intermodální přeprava je významným krokem k dosažení **interoperability**, pohybu dopravních prostředků se zásilkami přes státní hranice bez přerušení kvůli technickým nebo provozním důvodům. Dosažení interoperability je jednou z klíčových strategií UIC (Mezinárodní železniční unie), neboť u železniční dopravy průběžný provoz komplikuje řada parametrů železničních tratí, jako jsou rozchody, trakce, průjezdné profily, zabezpečovací systémy, předpisy atd.*

*Jedná se o případ širšího problému **interface** (rozhraní), jenž musí být řešen i v každém logistickém řetězci v zájmu hladkého průtoku zboží a informací mezi články řetězce – sladění se netýká pouze parametrů, ale celých procesů a je nutné provést je v celém řetězci. Příkladem může být **line back**, koncept řízení toků všech komponentů pro finální montáž v automobilové výrobě, vycházející od montážní linky přes standardizované procesy převzetí, vykládky, přepravy ve standardizovaných přepravních prostředcích atd. až po dodavatele.*

- na služby **logistického podniku**, tj. na úplné logistické služby včetně řízení klientova logistického řetězce logistickým podnikem, s integrovanými přímými, informačními, poradenskými, projektovými a dalšími službami. Služby jsou poskytovány klientské firmě „na míru.“

***Logistický podnik** je poskytovatel logistických služeb na úrovni 4PL (Fourth Party Logistics), LLP (Lead Logistics Provider) event. 5PL (Fifth Party Logistics).*

***Lead Logistics Provider** (též *Lead Logistics Partner*) je vedoucí poskytovatel logistických služeb (vedoucí logistický partner), působící v rozsahu srovnatelném s poskytovatelem na úrovni 4PL (viz výše), event. 5PL, avšak vybavený vlastní logistickou sítí (koncept uplatňovaný často v automobilovém průmyslu). Pro klienta je jediným partnerem, přebírajícím zpravidla celé jeho vnější logistické zajištění, nebo jeho podstatnou část (vstupní či výstupní řetězec).*

***Poskytovatel logistických služeb na úrovni 5PL (Fifth Party Logistics Provider)** je perspektivní (avšak poněkud problematickou) formou poskytovatele logistických služeb, srovnatelnou s poskytovateli na úrovni 4PL, avšak s aktivitami výlučně v oblasti know-how a tedy s kombinováním pouze cizích zdrojů, kapacit a technologií; jde o druh virtuální firmy.*

Procesy přemísťování hmotného zboží jsou klíčovou součástí přepravních, zasilatelských i logistických služeb. Doprava, tím, že zabezpečuje fyzické přemísťování výrobků z míst jejich výroby do míst, kde je jich zapotřebí, přidává výrobkům hodnotu; v literatuře⁹⁷ se toto přidávání hodnoty označuje jako **přínos místa**. Druhým zdrojem zhodnocení je skladování výrobků, jímž vzniká **přínos času**; na něm se podílí i doprava tím, jak rychle a spolehlivě se výrobek přesunuje z jednoho místa do druhého. Na těchto určujících prvcích – rychlosti a spolehlivosti, závisí odvrácení hrozby například ztráty prodejů, nespokojenosti zákazníků či výpadků výroby u přepravců.

***Skladování** chápeme jako cílevědomé přerušování materiálového (zbožového) toku na stanoveném místě po určenou dobu, při němž materiál (zboží) existuje ve formě zásoby a je chráněn před nežádoucími vlivy. Primární funkcí je uspokojení potřeby odběratelů (zákazníků), čili expedice objednaného materiálu (zboží) v množství, sortimentní skladbě, kvalitě, balení apod. a ve lhůtě, resp. frekvenci či v pořadí (sekvenci) podle požadavků odběratelů). Tvorba zásob je sekundární funkcí. Sklady mohou mimoto zajišťovat i funkce celní, kompletační, konsolidační, rozdělovací, spekulativní, vyrovnávací, zabezpečovací a zušlechťovací. Funkci obchodní nemají například **dopravní vyrovnávací sklady**, umístěvané do přístavů mezi silniční a námořní dopravu, kvůli jejich řádově odlišným kapacitám; obchodní funkci nemají ani tzv. „**hubs**“, centra konsolidující – sdružující a dekonsolidující / rozdružující malé zásilky, svezené od přepravců odesílatelů před společnou dálkovou dopravou a po ní před jejich rozvozem přepravcům / příjemcům – tato činnost se zpravidla nazývá **sběrnou službou**.*

*Pod tlakem pružnosti, rychlosti reakcí a snahy snižovat vázanost kapitálu v zásobách zboží, se stále více uplatňují přímé dodávky namísto dodávek skladových a sklady jsou nahrazovány **cross dockovými centry**. Tato centra pracují v průtokovém režimu, nevytvářejí se v nich provozní zásoby; zajišťují vykládku, přejímku, třídění, kompletaci*

⁹⁷ LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, E. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-221-1, s. 11.

(přeměnu dodávaného sortimentu na sortiment požadovaný odběrateli), expedici a nakládku zboží.

Přesto, že přemísťovací procesy mají klíčový význam, plné vysvětlení, potřebné pro pochopení a praktické řízení přepravních, zasilatelských a logistických služeb, nelze získat pouze prostřednictvím **teorie dopravy**, ta dnes dává ovšem nadále matematický a technický rámec celé problematice.

Teorie dopravy⁹⁸ zkoumá pohyb objektů přemístění (tzv. dopravních elementů), resp. kompletů (objektů schopných samostatného pohybu v procesu dopravy) po trasách (jako posloupnostech uzlů a na sebe navazujících úseků mezi nimi) a tratích (trasách, na nichž se žádné uzly neopakují), přičemž uzlem rozumí místo vstupu nebo výstupu elementů do nebo ze systému, shromažďování elementů, tvorby nebo rušení elementů či manipulace s nimi. Zabývá se propustností úseků (maximálním počtem kompletů, jež mohou během časové jednotky projít z počátečního uzlu dovnitř úseku), možnostmi dopravního spojení (postupného přemístění kompletu po některé trase mezi dvěma uzly) či zákonitostmi dopravního proudu (procesu přemísťování posloupnosti kompletů v některé části dopravní sítě). Dopravní síť jako konečná množina uzlů a úseků, které tyto uzly spojují (stacionární podsystém dopravního systému) je zkoumána metodickým aparátem teorie grafů.

Teorie dopravy v tomto pojetí míří spíše než k optimalizaci poskytování služeb k optimálnímu dimenzování dopravní sítě (s vazbou k dopravnímu inženýrství) a k optimálnímu řízení provozu na dopravní síti, například železniční nebo městské silniční (s vazbou k provozně ekonomické rovině činnosti dopravních podniků).

Teorie dopravy má blízko k **teorii sítí**. V souvislosti s logistickými sítěmi byly na přelomu 20. a 21. století vkládány naděje do teorie neuronových sítí.

Neuronové sítě jsou využitím umělé inteligence Základním článkem neuronové sítě je matematický model neuronu a síť má schopnost opakovat situace a generalizovat vztahy pro dosud neznámé situace. Využití je pro optimalizaci (řešení problému tzv. obchodního cestujícího, rozvrhování obchodních činností, řízení výroby, řešení dopravního problému ad.), pro predikování (neuronová síť je schopna připomenout, zda se podobná situace již vyskytla v minulosti a pak předpovědět, na jeden či dva kroky dopředu, co se pravděpodobně stane v budoucnosti; to umožňuje mnohem přesnější předpovědi, než jaké dávají expertní systémy nebo matematicko-statistické metody – přesné predikce jsou velmi důležité pro logistické řetězce, neboť důsledky nepřesnosti se šíří článkem po článku do celého řetězce jako tzv. řetězcové efekty), dále pro řízení aktivit v globálních logistických řetězcích, pro podporu rozhodování (k určení potenciálních spotřebitelů nového výrobku, k simulaci rozhodovacích procesů expertů), pro modelování logistických řetězců (například k názornému výkladu toho, jak lokální rozhodnutí jednoho centra ovlivní řetězce z globálního pohledu). Neuronové sítě ve formě softwarových procedur mohou být vkládány do příslušných softwarů.

⁹⁸ ČERNÝ, J., KLUVÁNEK, P. *Základy matematické teorie dopravy*. Bratislava: Veda, 1991, ISBN 80-224-0099-8. PASTOR, O., TUZAR, A. *Teorie dopravních systémů*. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2007, ISBN 978-80-7357-285-3.

Na pozadí aplikací teorie sítí stojí **holistický přístup**. Ten je reakcí na přeceňování analytických přístupů a na redukování složitých závislostí na jednoduché kauzální vztahy.

***Holistický přístup** tvrdí, že rozložíme-li analytický celek na jednotlivé části, celkovost se ztratí. Z toho vyplývá, že celek jako takový nelze analyticky postihnout. To znamená, že například podnik je více než množina budov, strojů, zařízení a lidí s jejich hmotnými a informačními toky a pravidly rozhodování; totéž lze říci i o logistickém řetězci.*

Duch holismu je patrný i na nadčasové vizi Petera F. Druckera podniku budoucnosti⁹⁹: továrna není místem, ale fází procesu přidávajícího ekonomickou hodnotu materiálu; výrobní proces je konfigurací, celkem, jenž je více než souhrnem svých částí; části jako takové mohou fakticky podávat pouze substandardní výkon – výsledky přináší celý proces. Totéž platí o logistickém řetězci v pojetí supply chainu nebo o logistické síti.

V procesech, které spoluvytváří větší počet subjektů (typicky v logistických řetězcích), hraje důležitou roli **vzájemné působení subjektů**, jež má vést k synergickému efektu.

***Synergický efekt** je efekt z kooperace, vznikající vzájemným působením mnoha sladěných částí samoorganizujícího se a optimalizujícího se složitěho systému. (Například v ekonomických systémech se synergického efektu dosahuje při omezených zdrojích jejich využitím kombinovaným namísto izolovaného.) Synergické efekty spadají do oblasti zkoumání synergetiky.*

***Synergetika** rozvíjí pojetí kooperace, pořádku a samoorganizace v neživých a živých systémech. Je teorií vzniku nových struktur v systémech s nelineární dynamikou. Tyto struktury vznikají za vcelku zřetelně definovaných podmínek, jsou stimulovány malou poruchou (tzv. fluktuací), přičemž sám vznik nové kvality má povahu rychlé kvalitativní změny. Samoorganizace, již se synergetika zabývá, má čtyři znaky: (1) pohyb, zejména nelineární a složitý, (2) otevřenost systému, výměnu energie, popř. látek s okolím, (3) kooperaci, tj. sladěnost a kolektivismus, (4) nerovnovážnou termodynamickou situaci, kdy trvající přítok energie do systému nejen zastavuje růst entropie (míry neurčitosti a neuspořádanosti systému), ale dokonce vede k jejímu poklesu. Synergetika upozorňuje, že skládání sil může vést k neobvyklým efektům, že i nepatrný zásah může mít netušené a nevratné následky, že u mnoha nelineárních systémů existuje stádium, v němž je systém mimořádně citlivý na impulzy, které jsou sladěné s jeho vnitřními vlastnostmi.*

Synergetika vede k zásadním aplikačním závěrům, především v logistice: postupné řešení problémů na úrovni jednotlivých izolovaných podsystémů či prvků logistického systému (článků logistického řetězce, uzlů logistické sítě, dílčí problematiky, třeba dopravy či manipulace, skladování, distribuce apod.) nevede k dosažení synergického efektu na úrovni celého systému, čili je plýtváním časem a energií, nepřinášejícím skokem konkurenční výhodu. Synergického efektu lze dosáhnout jedině koordinací,

⁹⁹ DRUCKER, P. F. *Cestou k zítřku. Management pro 21. století*. Praha: Management Press, 1993, ISBN 80-85603-28-4, s. 124 – 136.

synchronizací a optimalizací struktur a procesů v celém logistickém systému (řetězci, síti); řešení ve smyslu dílčích optimalizací je nepřijatelné.

Logistické systémy uspokojují potřeby zákazníků po konkrétních hmotných výrobcích na základě toků pasivních prvků (zboží, obalů, přepravních prostředků, informací), jež jsou uskutečňovány sladěnou součinností aktivních prvků (manipulačních, dopravních, skladových, identifikačních, komunikačních, výpočetních a dalších technických prostředků a jejich lidské obsluhy), tedy na základě toků hmot, energie, informací, peněz atp.; pro tuto situaci je charakteristická jistá asymetrie mezi podstatným okolím, jako místem vzniku potřeb, a systémem, jako uspokojovatelem potřeb. Určité jejich vysvětlení dává **teorie spádu** a dílčí vysvětlení i **teorie informací**.

***Teorie spádu** je založena na myšlence asymetrie dvou systémů (zdrojů, úrovní), porušování a obnovování rovnováhy. Pracuje se vstupním zdrojem průtokového systému a s kanálem, jímž je jistým nosným prvkem nesené množství negentropie (např. fyzikální signál nese informaci). Výsledkem spádového procesu je zmenšení rozdílu hladin vstupu a výstupu, dále nějaký pracovní nebo informační efekt, a konečně nevyužití části dodané energie nebo informace, což je výsledek práce. Prvky (vstupní, rušivé a pracovní) mají jistou kapacitu; poměrem těchto kapacit je pak určen celkový výkon systému. V procesech dochází k degradaci či ztrátě energie, informace, negentropie, hodnoty apod., čili ke kvalitativní degradaci a tento defekt kvality se musí, pokud je systém v činnosti, nějak kompenzovat, reprodukovat, a to ve spojení s tokem času; degradace a tok času se mohou brzdit nebo zrychlovat.*

***Teorie informace** se zabývá přenosem, kódováním a měřením informace. Jejím jádrem je teorie přenosu informace, zaměřená na studium struktury komunikačních systémů a jejich vlastností. Komunikační systém je tvořen zdrojem zprávy, generátorem kódu, přenosovým kanálem, dekodérem a příjemcem zprávy; generátor kódu transformuje zprávu vydanou zdrojem do kódu vhodného pro přenos kanálem, dekodér tuto zprávu transformuje z kódu do tvaru srozumitelného pro příjemce. Teorie informace se zabývá i problematikou záznamu, vyhodnocení a třídění informace.*

Velmi užitečným zdrojem poznatků je **teorie systémů** a jednotlivé systémové disciplíny (kybernetika, operační výzkum, systémová analýza, systémové inženýrství, morfologický výzkum a inženýrská psychologie).

***Teorie systémů** je spojená s komplexním chápáním jevů v jejich vnitřních a vnějších souvislostech; je protikladem mechanistického přístupu, který vycházel z primitivních představ o tom, že jakýkoli objekt lze pochopit na základě jeho redukce na základní elementy a jejich vlastnosti. Filosofické základy teorie systémů spočívají na celostním vidění (na principu jednoty světa) a na principu neustálého pohybu, přeměň jednotlivých částí reality jako způsobu její existence.*

***Systém** můžeme (obecně) považovat za množinu prvků a vazeb mezi nimi, které spolu určují vlastnosti, chování a funkce systému jako celku. Z mnoha vlastností systému jsou nejdůležitější jeho **struktura** (množina prvků systému a vazeb mezi nimi) a **chování** (způsob, jímž systém uskutečňuje cíle, resp. reaguje na podněty – třeba adaptivně nebo agresivně), neboť se promítají do dvou odlišných druhů úloh, jež můžeme na systému*

řešit: v **úlohách analytických** je dána struktura systému a zkoumá se chování prvků systému jí odpovídající při dané rozlišovací úrovni; u **úloh syntetických** je tomu obráceně: je dáno (předem stanoveno) chování systému a hledá se taková struktura systému, která mu bude odpovídat. Například, když se logistický řetězec přizpůsobí potřebám zákazníků, znamená to, že jako celek reaguje adaptivně; jestliže uvnitř řetězce jsou určující požadavky odebírajících článků vůči článkům dodávajícím, potom chování je agresivní (viz vztahy silných retailerů ke slabším dodavatelům v podmínkách cenové války, nebo vztahy silných přepravních dopravců k dopravcům či zasilatelům během hospodářské recese; s agresivním typem chování mezi články uvnitř logistických řetězců jsou spojeny just in time nebo kanban). Rozhodováním mezi variantami skladových dodávek anebo přímých dodávek při záruce určité dodací lhůty a nabídce konkurenceschopné ceny, čili volbou struktury logistického řetězce se skladovým anebo cross dockovým článkem, je řešena úloha syntetická; výběr varianty z možných skladových technologií při požadovaných výkonnostních parametrech (expediční schopnosti skladu) je úlohou analytickou.

Doménou **systémového přístupu** je řešení složitých problémů (komplexů problémů) na rozlehlých, resp. málo průhledných objektech. Řešení problémů systémovým přístupem spočívá v určitých ustálených krocích, jež dělají celý postup vysoce racionální a efektivní; jsou to (zjednodušeně): (1) identifikace problému, (2) identifikace nebo zavedení systému, čili uspořádání, přehlednění složité situace, (3) reprezentace systému zjednodušujícím modelem (modely), což je, vzhledem ke složitosti situace, vůbec předpokladem řešitelnosti; poté následuje kvantifikace, (4) provedení modelových experimentů, simulací – to je jádro celého postupu, uplatnění obou druhů systémových úloh: ověření variantních možností strukturálních změn, resp. různých hypotéz a pak zjištění vlivu změn parametrů pro jednotlivé strukturálně odlišné varianty, (5) interpretace, (6) implementace.

Na objekty se složitou řetězovitou strukturou (typicky u logistických řetězců v pojetí supply chainu) je účelné aplikovat systémový pohled ve formě **multisystému**; ten je možné připodobnit k „sendvičové struktuře“. Výsledkem je tak množina systémů a podsystémů, definovaných na jednom logistickém objektu (například souboru supply chains vytvářených jedním finálním výrobcem k jeho výrobnímu sortimentu) podle různých hledisek. Tyto systémy nelze zkoumat samostatně, ale jen ve vzájemných souvislostech a především ze zorného úhlu synergického efektu.

*Každý článek (továrna, sklad, distribuční centrum, terminál či překladiště, „hub“ ad.) má v rámci logistického multisystému postavení **podsystému**.*

Jeho spodní vrstvu tvoří background, tj. technické prostředky a zařízení, budovy, dopravní komunikace a plochy včetně jejich lidské obsluhy, jejichž převažující funkcí je přemísťovat či skladovat hmotné zboží tak, aby bylo k dispozici na správném místě a ve správném okamžiku v požadovaném množství a kvalitě.

Vrchní vrstvu tvoří management; tato vrstva zajišťuje strategické rozmístění zdrojů (kapacit, pracovníků, zboží, informací) ve spodní vrstvě a takové procesní chování, jež vede k dosažení konečného efektu (uspokojení konečných zákazníků) s požadovanou pružností (rychlostí) a s co největší hospodárností.

Mezivrstva pomocí prostředků komunikační a výpočetní techniky a jí obsluhujících pracovníků pořízuje, zpracovává, přenáší a uchovává informace podle požadavku

jejich disponibilitu na potřebném místě, v požadovaném čase, v odpovídajícím rozsahu a ve vhodné formě. Jsou to on-line informace v rámci daného článku o procesech a stavech backgroundu, příkazy a dispozice, dále vnitřní směrnice a řády ad., informace o procesech a stavech předcházejících a následujících článků a informace z podstatného okolí, tj. z legislativy, pracovního trhu, trhu technických prostředků, trhu energií, informace o konkurentech ad.

Zjemňováním rozlišovací úrovně se lze dostat až k prvkům a vazbám, dále nerozdělitelným (například sklad => skladové jádro => skladová zóna => regály + paletové vozíky s výbavou k automatické identifikaci a radiofrekvenčnímu přenosu dat a jejich řidiči).

*Protože táž struktura se uplatňuje ve všech člancích zapojených do řetězce (sítě), je možné řešit problémy v systému po **průřezových podsystémech** (včetně vazeb mezi nimi, například problém sladění průtoku zboží celým řetězcem včetně problému interface, problém sladění toku informací, problém sladění stylu řízení, norem a předpisů, dokumentů apod.). Prostřednictvím vertikálních a horizontálních „řezů“ a pomocí modelového aparátu tak můžeme simulovat (ve variantách) možné budoucí situace (dávat odpovědi na otázky typu „co se stane, když ...“, například vypustíme-li z řetězce některý článek, změníme-li jeho funkci, technologii apod., nebo uvážíme-li slábnutí toků v řetězci v důsledku hospodářské recese či naopak kapacitní nedostatečnost v období konjunktury; ověřit je možné například pochybnosti o oprávnění existence či návrhu na změnu konkrétního procesu, operace nebo technologie, o zbytečné složitosti některých činností, o neoprávněné rozdílnosti něčeho, co může být sjednoceno, o účelnosti vykonávání shodných nebo podobných činností souběžně na několika místech, o nadbytečnosti kapacit existujících na více místech, o možnosti algoritmizace opakujících se činností a mnohé další). Na základě získaných poznatků můžeme zdůvodněně a efektivně zdokonalit stávající systém nebo vyprojektovat nový systém.*

Tento postup a jeho metodický aparát jsou univerzální a lze je použít v jakékoli aplikační oblasti.

Systémový pohled na logistiku (analogicky i na zasílatelství, v omezené míře i na samotnou přepravu) vede k nutnosti poznání jak vnitřních, tak vnějších vazeb, jež souvisejí se strukturou a s chováním systému a ovlivňují dosažení cílů v kterékoli aplikační oblasti. Žijeme v přelomové době závratně rychlého, globálního a nevratného přechodu od masové industriální společnosti k demasifikované společnosti, založené na informacích, softwaru, a službách, ke společnosti s odlišným způsobem života a jinou etikou, než měly předcházející generace.¹⁰⁰ To vše je umocněno událostmi posledních let a ještě většími turbulencemi, které jsou jimi v současnosti vyvolány. Proto jsou významné faktory širšího formativního rámce, faktory celkového směřování společnosti, jež zvnějšku ovlivňují obor působnosti podniku. Na pozadí vývojových změn samotného oboru, jako bezprostředního vnějšího prostředí podniku, opět stojí faktory, o nichž je třeba vědět. Třetí vrstvou je vnitřní aplikační prostředí vlastního podniku. Jádrem je pak mentální úroveň samotných logistiků či zasílatelů, event. dalších odborníků, jež se otiskuje do vlastní aplikace.

¹⁰⁰ Srov. TOFFLER, A., TOFFLEROVÁ, H. *Nová civilizace. Třetí vlna a její důsledky*. Praha: Nakladatelství Dokořán, 2001, ISBN 80-86569-00-4.

Mezi faktory širšího formativního rámce, faktory celkového směřování společnosti, je třeba věnovat pozornost:

- **deterministickému chaosu:** nemožnosti určit, za jakých podmínek vznikne, který následek, ani pravděpodobnost vzniku následku, čili nemožnosti predikovat budoucnost, stanovovat dlouhodobé cíle a v důsledku toho nutnosti postupovat v malých, pragmatických krocích s ohledem na vliv i vedlejších, zdánlivě zanedbatelných proměnných; z metodologického hlediska je tomu nutno čelit interdisciplinarností. Existuje možnost kolapsu systému v důsledku nepředvídatelné, náhlé a velké změny. Strategicky je nutné předem uvažovat nejen o možných následcích daných příčin, ale i o následcích nemožných. Připravit se na „butterfly effect“, přenesení účinku vzdálené příčiny zprostředkovaného mnoha mezičlánky, přičemž je třeba počítat s překvapivými ohnisky příčin a novými souvislostmi.¹⁰¹ V této souvislosti lze odkázat na nečekané výzvy vyvolané pandemií koronaviru (COVID-19), na které bylo třeba reagovat operativně, ale také dlouhodobě. *Je dobré si uvědomit, že tento jev se projevuje i v realitě celé západní společnosti, českou nevyjímaje: společnost nemá cíl, vytratila se vize. Její aktuální vývojová fáze je přirovnávána k leticím letadlu, v jehož kokpitu není přítomen žádný pilot a cestující nevědí, kam letadlo míří. Na rozdíl od tradiční nejistoty, neznající prostředků, nejsou známy cíle;*¹⁰²
- **přerozdělování moci** v důsledku globalizace: vlády se dobrovolně vzdávají části svých suverénních práv ve prospěch nadnárodních společností, upřednostňující nejsilnější; státy se mění v exekutory a zmocněnce sil, které nemají šanci politicky kontrolovat. Při chybějící kontrole se trh mění ve změť zmanipulovaných požadavků, uměle vytvořených potřeb a touhy po rychlém zisku. Lobbující skupiny mají strategickou převahu nad veřejností. Tahy největších hráčů, vedené vlastním užitkem, nahrazují dosud platná pravidla;¹⁰³
- **permanentním reformám:** odbourávání sociálního státu, privatizaci veřejného vlastnictví, proměně veřejného zájmu na soukromý zájem, liberalizaci finančních a kapitálových trhů, erozi státních struktur. Etablování podnikatelského hlediska jako nového světového názoru a všeobecně spásného učení, apoteóze trhu. Reformnímu duchu s vyprázdněným obsahem, jenž nahrazuje všechny jiné politické programy, koncepty a ideje, nahrazuje i morálku;¹⁰⁴
- **rozkladu střední třídy,** dosavadního pilíře stability společnosti. Sociologicky viděno, jde o odklon od individuální i společenské zodpovědnosti, o negaci všeobecného a příklon k jednotlivému, lokálnímu a partikulárnímu, o krizi hodnotového systému. Život jednotlivce je zarámován příslušností ke skupině, jež se z okolí vyděluje vlastním jazykem, názory a hodnotami, stále častěji

¹⁰¹ Chaos, věda a filosofie. Sborník. Praha: Filosofie, Filosofický ústav AV ČR, 1999.

¹⁰² SCHULZE, G. In: BAUMAN, Z. *Globalizace. Důsledky pro člověka*. Praha: Mladá fronta, 1999, ISBN 80-204-0817-7.

¹⁰³ WRIGHT, G. H. In: BAUMAN, Z. *Cit. dílo*. BĚLOHRADSKÝ, V. *Falešná otázka boje s korupcí*. Lidové noviny, 28. 5. 2011.

¹⁰⁴ LIESSMANN, K. P. *Teorie nevzdělanosti: omyly společnosti vědění*. Praha: Academia, 2008, ISBN 978-80-200-1677-5.

i místem života. Ekonomicky viděno, na vzestupu je úzká vrstva, jež spojila své osudy s globalizovanou ekonomikou, zatímco většina postupně upadá. Marketingově viděno, zákazníci (koneční zákazníci) se polarizují na lukrativní, náročnou, vzdělanou, informovanou, zcestovalou, kosmopolitní menšinu, zaměřenou na kvalitu života a náročné volnočasové aktivity a na méně lukrativní, nenáročnou, konformní většinu s převažujícími materiálními zájmy. K tomu společnost stárne a budou v ní dominovat zralí spotřebitelé, kteří budou myslet, chtít vypadat a cítit se jako mladší, budou chtít být baveni, ať budou dělat cokoli; budou také provozovat větší počet aktivit najednou, žít „tady a teď“. Vztah k práci: „nežijeme proto, abychom pracovali, ale pracujeme proto, abychom mohli žít.“ Tržní charakter lidí, účelovost jednání při bezcílnosti a vnitřním vyprázdnění, závislost na nakupování, zejména u obyvatel velkých měst, dominance potěšení nad právy a povinnostmi, legalizace zbytečností, výstřelků a neřestí. Únava z intenzity života.¹⁰⁵ Vliv těchto faktorů se přenáší od konečných zákazníků jakožto fyzických osob na maloobchod, odtud na velkoobchod a dále k výrobcům a dovozcům; tyto podnikatelské subjekty je infiltrují do svých poskytovatelů služeb, dopravních, zásilatelských a logistických partnerů;

- počínajícím seriózním diskusím o **přehodnocení způsobu života**, nastolujícím otázku nových modelů spotřeby a jejich vlivu na logistiku: změny se musí týkat nejen spotřeby samotné, ale také širšího způsobu života, a to s respektováním vyhlídek do budoucnosti podmíněné cenami, výrobky a službami v jejich vztazích k odlišným způsobům distribuce. Diskusím o udržitelném vývoji, o udržitelné dopravě i logistice či o udržitelné mobilitě, jako o odklonu od duchovně hloupé kultury, v níž dosud materiální užítelnost světa (využitelnost hmotného světa jako zdroje, suroviny, předmětu výroby, doprovázená lhostejností k následkům) měla nadvládu nad obytností světa (spojenou s kultivačními aktivitami ve smyslu vytváření příznivých podmínek, pohody, resp. ekologickými a dalšími snahami). Část politických elit, omezeně uvažující v kategoriích „ekonomické základny“ a environmentální či kulturní „nadstavby“, není schopná pochopit, že jde o integrální životní praxi.

Přestože počátek těchto úvah je datován již do 90. let 20. století, události posledních let je nepopřely, ale naopak jejich platnost potvrdily a daly jim další rozměry.

Jako **faktory formativního rámce vnějšího prostředí podniku (oboru podnikání)** je možné uvést:

- návazně na faktor deterministického chaosu skutečnost, že **budoucnost je pouze řadou diskontinuit**, a tudíž ztratilo smysl plánovat, provozovat, řídit a měnit. Řešit vzniklé problémy je zpozdilostí, reagovat na změnu nastalou v podstatném okolí podniku je neúčinné. (Charles Handy)¹⁰⁶ Provádět SWOT analýzu, snižovat režijní náklady, reagovat na tahy konkurentů, zvyšovat kvalitu, zkracovat cyklus zavádění novinek apod., znamená dívat se dovnitř

¹⁰⁵ PERNICA, P. *Arts Logistics*. Viz kap. 2.

¹⁰⁶ GIBSON, R. (editor) *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-80-8. Další literatura k odkazovaným autorům v této části viz: PERNICA, P. *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. Praha: Radix, 2005. (Rejstřík autorů, 3. díl, s. 1601 a n.)

podniku a hledět zpět, což je v dnešní situaci k ničemu; je třeba dívat se ven a dopředu, vytvářet nové trhy, podnikatelské aktivity a zdroje efektů, čili aktivně utvářet budoucnost firmy; (C. K. Prahalad)

- **informace o budoucnosti:** většinu primárních informací je třeba hledat mimo vlastní obor, tam, kde vznikají faktory, jež posléze ovlivní vývoj vlastního oboru; sekundární zdroj informací leží uvnitř oboru. (Gary Hamel) Firma musí mít vlastní představu o budoucím vývoji oboru a o tom, co nejlépe poslouží jejím zájmům; pak potřebuje vědět, jak řídit „migrační cestu“ a jak identifikované příležitosti zbavit rizika; (C. K. Prahalad)
- **charakter oboru:** předurčuje možný rámec řízení firmy. V růstovém oboru (obor, v němž poptávka po jeho produktech či službách roste rychleji než výše národního důchodu a/nebo počet obyvatel) je aktivní vytváření budoucnosti nutností a je spojeno s důrazem na inovace i s ochotou riskovat. Ve zralém oboru (stejně rychlý růst) je třeba zaujmout vedoucí postavení v několika životně důležitých oblastech, přednostně v takových, kde lze poptávku uspokojit s podstatně nižšími náklady za pomoci progresivní technologie nebo vyšší kvality, a to s pružností a schopností rychlých změn. Zralý obor přechází od jednoho způsobu uspokojování potřeb k druhému; proto je třeba uzavírat partnerské vztahy, spolenectví a společné projekty, a tak si zajistit rychlé přizpůsobení změnám. Pro upadající obor (pomalejší růst) je vhodné zvolit cestu nepřetržitého a systematického snižování nákladů a zároveň zlepšování kvality a služeb. Protože je v něm čím dál tím obtížnější dosáhnout výraznější diferenciací produktů či služeb, není reálné zvětšení podílu na trhu, spíše jen posílení vlastního postavení; (Peter F. Drucker)
- **řetězcový nebo síťový charakter** zapojení spolupracujících firem: u řetězcového uspořádání o konečném efektu rozhoduje nejslabší článek a má smysl prověřovat „stromy“ kauzálních vztahů při orientaci na přínosy pro zákazníka, přičemž slabinou nebývá ani tak fyzická stránka daného článku, jako spíše jeho strategie a z ní vyplývající vzorce chování, kultura či odpor vůči změnám. (Eli Goldratt) Firmy vytvářejí stále častěji sítě jako decentralizované „organismy“ bez jasně vymezených hranic a centra, řízené zdola nahoru, se symbiotickými vztahy a strategickou spoluprací (účastní se i konkurenti), v nichž má pro konečný efekt rozhodující význam počet článků zapojených do sítě a parametry jednoho článku nejsou tak důležité, jako u řetězcového uspořádání. Účast na síti však vytváří pocity nejistoty, vzájemné závislosti, relativity, nejednoznačnosti a neurčitosti ohledně toho, kdo v síti je zapojen a kdo není; účastníci sítě se zpravidla mění. Zesílené je i riziko ztráty duševního vlastnictví – cokoli je vloženo do sítě, může být někým okopírováno; (Kevin Kelly)
- **konkurenci:** hlavní komparativní výhody si lidé vytvářejí sami – konkurence již nezahrnuje jen tržní výstupy, ale také produkční faktory, mezi nimiž rychle nabývají na významu intelektuální činnosti spojené s řízením a komunikací, s prodejem a jeho podporou, a hlavně se službami zákazníkům. Navíc, organizaci, na rozdíl od technologií, nelze okopírovat. (Lester Thurow) V globalizovaném prostředí jsou všichni potenciálními konkurenty, ovšem za předpokladu, že dokáží zorganizovat potřebnou intelektuální kapacitu a vyřešit logistickou podporu podnikání. Nové paradigma konkurence je založeno na inovacích, modernizaci a specializaci. Vyžaduje schopnost aktivně měnit existující konkurenční prostor, vytvářet elementární nové prostory pro

uspokojování nových potřeb, o jejichž existenci neměli jednotlivci nebo organizace dosud ani tušení, čili vytvářet zcela nové produkty, služby a podnikatelské aktivity. (Gary Hamel) Je třeba orientovat se při tom v neurčitých, překrývajících se hranicích oborů a v nejednoznačných rolích aktérů, což je pro aktuální konkurenční prostředí typické. (C. K. Prahalad) Tvrdost konkurence vytváří tlak na bezchybnost: když dnes někdo klopýtne, jeho byznysu se okamžitě zmocní někdo jiný a už ho nedostane zpět; (Al Ries, Jack Trout)

- **globalizaci:** proces globalizace dramaticky vzdaluje bohatá jádra od chudých periférií (jádra jsou charakterizována velkou ekonomickou výkonností a vysokými příjmy, vyspělými technologiemi, kapitálovou náročností, vysokou kvalifikací pracovních sil, pestrou odvětvovou skladbou a přítomností výzkumu a vývoje; jsou jimi velká města, jimž se daří stahovat na sebe burzy, sídla velkých bank a pojišťoven, nadnárodních společností, realitních kanceláří, poradenských společností, advokátních kanceláří, reklamních agentur ad.).

U nás se do postavení jádra dostává Praha; zato vznikají vnitřní periférie, hospodářsky stagnující, chudnoucí, stárnoucí a vylidňující se souvislá územní pásma s horší technickou a sociální infrastrukturou, hůře dopravně dostupná (např. kolem Prahy, na rozhraní středních a jižních Čech ad.).

Na úrovni faktorů formativního rámce vnějšího prostředí podniku se odehrávaly vývojové procesy v průběhu **hospodářské recese** se zásadním významem pro poptávku po přepravních, zasílatelských a logistických službách i pro jejich nabídku.

Na straně klientů dopravců, zasílatelů a poskytovatelů logistických služeb bylo těsně před propuknutím předchozí hospodářské recese zjištěno¹⁰⁷, že mírně nadpoloviční většina managementů těchto podniků v České republice si byla vědoma rostoucí konkurence, rychlosti technologických změn a nepředvídatelnosti tržního prostředí. Rovněž si uvědomovala potenciál logistiky jako nástroje ke zvyšování efektivnosti v podnikání. Pro tři čtvrtiny managementů se logistika stala součástí strategických záměrů. Avšak jen necelých 60 % managementů sledovalo spokojenost zákazníků svých firem a znalo výši a strukturu logistických nákladů (nejčastěji sledovanými byly náklady na dopravu). Většina podniků nebyla připravena vytěžit konkurenční výhodu z individualizovaného vztahu k zákazníkům ve smyslu schopnosti plně je uspokojit v mezích smluvních závazků za všech okolností (dosáhnout perfektních dodávek indikovaných ukazatelem konstruovaným jako součin včasnosti, úplnosti a bezchybnosti).

Téměř 60 % přepravníků mělo zřízen samostatný útvar logistiky a u další čtvrtiny jeho funkci zastával jiný útvar, problém však byl v převažujícím kusém pověření útvarů logistiky, a to převážně na operativní úrovni dopravou, skladováním, správou skladů, balením a expedicí, méně často vyřizováním objednávek; u jednostranně orientovaných útvarů nákupu, odbytu či výroby, pověřených výkonem logistiky, nebyla záruka kompetentnosti k řízení supply chains. Na strategické úrovni útvary logistiky u českých

¹⁰⁷ Dotazníková šetření byla opakovaně provedena autorem této kapitoly na souboru 240 podniků zpracovatelského průmyslu v ČR v rámci výzkumného záměru MŠMT 6138439905 „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy“ a výsledky porovnávány s obdobnými šetřeními v Německu a ve Velké Británii.

přepraveců nejčastěji řešily volbu zásobovacích cest, koordinaci se zákazníky a s dodavateli a volbu odbytových cest. Útvary logistiky u německých přepraveců se zabývaly strategickými úlohami výrazně častěji, než tomu bylo u českých přepraveců, avšak i tam převažovalo operativní řízení; více se však soustřeďovaly na zabezpečení procesní orientace a na optimalizaci tvorby hodnot.

Na úrovni plánování spolupráce s obchodními partnery u českých přepraveců dominovalo organizování dopravy, německým přepravecům šlo více o spolupráci na řízení zásob. Němečtí přepravci se svými obchodními partnery více spolupracovali na strategické úrovni; zatímco u českých přepraveců byla na prvním místě spolupráce na distribuci, němečtí přepravci se zaměřili v prvé řadě na logistické poradenství.

Zásadní rozdíl mezi českými a německými přepravci se ukázal v rozsahu outsourcingu: německé podniky volily „zlatou střední cestu“, české vsadily na cestu „všechno, anebo nic“; tato situace může v budoucnosti vychylovat poptávku po službách poskytovatelů. Pokud jde o strukturu outsourcovaných činností, u českých přepraveců s velkým náskokem dominovala vnější doprava. Hlavním důvodem, jenž vedl k outsourcingu, bylo v obou zemích snížení nákladů; němečtí přepravci ale věnovali větší pozornost ekonomickým důvodům než technologickým – postavení nákladových úspor spolu s variabilizací fixních nákladů a se snížením vázanosti kapitálu mělo v jejich uvažování silnější postavení než u českých přepraveců.

V průběhu hospodářské recese se změnilo chování podniků: řadu přepraveců pokles odbytu a návazné omezení výroby přiměly k realokaci zdrojů a k redukci výrobních kapacit, méně často k reorganizaci logistiky. Nedostatek kapitálu a problémy s cash flow vyvolaly snahu o snižování nákladů, která vrátila převažující logistickou praxi zpět před počátek pozitivních změn v chápání priorit. Nejistota na trhu vedla podniky k větší flexibilitě a k minimalizaci rizik, což se projevilo i v přehodnocení vztahu k outsourcingu logistických činností, mnohdy protisměrnému. Reakce většiny podnikových managementů však byly pomalé a převážně konvenční, nikoli invenční, což se netýkalo jen podniků v České republice.

Pro britské podniky byla typická redukce počtu pracovníků jako důsledek uvedené snahy o snížení nákladů. Většina se cítila být znevýhodněna ve schopnosti reagovat na změny v poptávce kvůli příliš velkým zásobám. Změny ve výrobě, v opatrování, resp. v nákupu provedly tři čtvrtiny podniků. Provedení změn v procesech však u poloviny britských podniků vázlo na rigiditě uzavřených smluv. Managementy podniků přistupovaly ke změnám v souvislosti s postupem hospodářské recese také poněkud váhavě. Část britských podniků během recese vyměnila své původní dodavatele za prostorově bližší. Podniky také věnovaly větší pozornost vyhodnocování aktivit a cen svých dodavatelů a poskytovatelů logistických služeb. Své vlastní dodavatelské aktivity porovnávala s konkurenty polovina podniků, schopnost segmentovat a kvantifikovat náklady na obsluhu zákazníků vykazala téměř polovina podniků, rovněž téměř polovina podniků vykazala částečnou schopnost. Hospodářská recese také urychlila proces individualizace vztahu k zákazníkům. Vliv recese na poměry v outsourcingu zůstal ve Velké Británii nerozhodný.

Z německých podniků se hospodářská recese silněji dotkla velkých firem a poskytovatelů logistických služeb. I v Německu byla reakce managementů na nástup recese opožděná, což bylo vysvětlováno doběhem dříve nasmlouvaných zakázek. Na snižování nákladů se zaměřila naprostá většina německých podniků. Jejich druhým nejčastějším opatřením bylo omezení investic do logistických objektů a do vozidlových parků. Na

rozdíl od britských podniků zde byl větší počet podniků, jež přistoupily k outsourcingu, než se od něj odklonily. Podle jiného šetření si německé podniky stanovily jako priority optimalizaci zásob, štíhlou výrobu a nadpodnikové plánování výroby. Jejich základní protikrizovou strategií bylo snížit náklady a zvýšit efektivnost, optimalizovat oběžný kapitál a najít nové možnosti prodeje.

V průběhu jediného roku poklesl prodej u téměř poloviny českých podniků zpracovatelského průmyslu, návazně se snížila i výroba. Pokud management vnímal aktuální podmínky, v nichž podnik působil, jako velmi nepříznivé, téměř ohrožující jeho existenci, bylo třeba vzniklou situaci intenzivně řešit. Slábnutí poptávky bylo víceméně neovlivnitelným trendem, zvláště když více než tři čtvrtiny podniků vyvážely svoji produkci do zemí Evropské unie postižené recesí. Zde je třeba vzít v úvahu dominantní postavení Německa v českém vývozu, ovšem s tím, že české podniky zaujímaly postavení nejen dodavatelů komponent pro německé finální výrobce, ale ve významné míře rovněž dodávaly německému průmyslu suroviny. Polovina českých podniků pocítila zhoršení podmínek pro průnik na nové trhy, i když se cítily být konkurenceschopnými. Za této situace bylo nutné přijmout rozhodnutí, zda podnik bude investovat do logistiky a pokusí se ještě před koncem recese získat v tomto směru radikální náskok před váhajícími konkurenty, anebo zda půjde cestou pouze mapování a analýz svých logistických řetězců s cílem eliminovat neracionální, tj. časově a nákladově neúměrně náročné logistické činnosti, resp. optimalizovat procesní stránku logistických řetězců. V obou případech, jak u agresivní strategie, tak u adaptivní strategie, bylo nutné pečlivě provázat logistickou podporu se strategií rozvoje produktů, resp. produktového portfolia podniku. Pod záměrem zachovat portfolio výrobků, resp. služeb byla skryta snaha o udržení zákazníků, objemů a marže i při nižších výnosech v podmínkách tlaku zákazníků na ceny, k němuž přirozeně docházelo, a to se značnou razancí. Přitom polovina podniků hodnotila možnost udržení svých zákazníků a obchodních partnerů jako dobré, stejně tomu bylo u logistických partnerů.

V období hospodářské recese doporučovali zahraniční odborníci firmám: (1) zaměřit se na přežití, kontrolovat, měřit a snižovat náklady v celé jejich struktuře, (2) zaútočit na konkurenci, dělat něco, co nedělají ostatní, (3) uvědomit si, že bez informací nelze nic dokázat a že informační systém firmy nemůže být izolován od zákazníků, (4) změnit kulturu firmy, neboť dnešní svět je světem konkurujících si logistických řetězců, v němž přežívají ti silnější, (5) vyměnit starou techniku a technologii a zároveň zavést nové postupy a uplatnit nová řešení.¹⁰⁸ V konfrontaci s těmito doporučeními je třeba konstatovat, že radikální – agresivní orientace nebyla většinou managementů českých podniků blízká. Z exportujících firem hodlala do logistiky více investovat jen mizivá menšina, naopak 20 % firem chtělo investice do logistiky odložit nebo omezit. Mezi firmami, které byly připraveny v nějakém rozsahu do logistiky investovat, převažovala motivace ke zlepšení (optimalizaci) stávajících logistických systémů, resp. k úspoře logistických nákladů. Typickým bylo rozhodnutí neinvestovat do logistických kapacit (logistických center, skladů) a naopak investovat např. do logistického informačního systému a podpořit tím zlepšení přehledu o logistických nákladech.

Útlum investičních aktivit podniků v oblasti logistiky přinesl přerušeni boomu výstavby logistických objektů, nárůst míry jejich neobsazenosti a konec spekulativní výstavby. Značná část developerů se uchýlila k vytvoření rozsáhlého „land banking“ a své logistické parky převedla do vlastních fondů. Disponibilní neobsazené objekty byly

¹⁰⁸ CHEW, S. na mezinárodní konferenci České logistické asociace (ČLA) SpeedChain, Praha, 2008.

nabízeny s relativně krátkými dobami nájmu, jež se navíc zkrátily, což potenciální zájemce odrazovalo jako příliš rizikové. V důsledku toho nebyla na trhu logistických nemovitostí po následující tři roky uzavřena žádná významnější transakce.

České podniky si byly vědomy extenzivního vývoje logistiky v době před hospodářskou recesí, během níž opomíjely zefektivňování vnitřní logistiky. Část podniků s příchodem recese hodlala snížit logistické náklady (a zachovat pracovní místa pro své kmenové zaměstnance) navrácením k insourcingu již outsourcovaných logistických činností, což byl krok ekonomicky sporný a strategicky nesprávný. Snahu o zlepšení zanedbané procesní stránky logistických řetězců by bylo možno přivítat, avšak jedině, kdyby byla vedena ze systémových pozic a šlo tedy o celkovou optimalizaci, což se však většinou nedělo. Bariéru integračních a navazujících optimalizačních procesů odhalil již výzkum opírající se o první kolo dotazníkového šetření a porovnávající stav u českých a německých podniků – spočívá v nevhodném vymezení kompetenčních hranic, resp. pověření útvarů logistiky nesprávnými typy logistických úloh. Jinou významnou překážkou je vysoká míra fluktuace logistických manažerů na vyšších pozicích v českých podnicích, kdy s příchodem nového manažera proces začíná od nulového bodu.

Na straně poskytovatelů přepravních, zasílatelských a logistických služeb nastal například v Německu dramatický meziroční propad obrátu a zisku, doprovázený úpadkem platební morálky přepravníků. Obor vykázal nejvyšší platební neschopnost, nadprůměrnou míru rizika insolvence a podíl na bankrotech z celé německé ekonomiky. Analogický vývoj probíhal i v České republice. Zatímco ještě v prvním roce recese trval převis poptávky po přepravě nad nabídkou dopravních kapacit, především v silniční nákladní dopravě, která navíc trpěla nedostatkem řidičů, během dvou let poptávka klesla natolik, že nebyl problém uskutečnit jakoukoliv přepravu, a to za výrazně nižší cenu. Meziroční pokles celkových přepravních výkonů v nákladní dopravě dopravy se odrazil i v nákupu nových vozidel, jež například v silniční nákladní dopravě spadl během téhož období na polovinu.

V chování přepravníků – klientů, ovlivněném snahou snižovat náklady, gradoval tlak na dopravce, zasílatele a poskytovatele logistických služeb směrem k minimalizaci cen za jejich služby, jež mnohdy měl formu tří i vícekolových tendrů, s platností omezenou na dobu jen několika měsíců. Tento tlak vedl k pokřivení cen. Hospodářská situace, zhoršená zvýšením spotřební daně z motorové nafty, se stala pro řadu menších dopravců likvidační. Celoevropsky vzato, recese zasáhla do dosavadní atomizace evropského přepravního, zasílatelského a logistického trhu, ovlivnila růstovou strategii poskytovatelů založenou na fúzích a akvizicích, ovlivnila vývoj strategických a kapitálových aliancí v sektoru středně velkých poskytovatelů a srazila ziskovost. Silnému až extrémnímu tlaku klientských firem na snižování logistických nákladů mohli čelit spíše velcí poskytovatelé, zatímco pro mnohé malé poskytovatele byl likvidační. Úspěšnější poskytovatelé přicházeli s inovativní nabídkou logistických služeb, jež doznaly zlepšení a byly obohaceny i o zcela nové služby. Okolnosti donutily poskytovatele k větší aktivitě vůči klientům a jejich novým podnikatelským příležitostem. V zanedbatelném počtu případů ale došlo i k upevnění vztahů mezi poskytovatelem služeb a jejich klienty, a to i v souvislosti s přechodem k partneringu.

Dále je nutné obrátit pozornost k **faktorům vnitřního aplikačního prostředí vlastní firmy**, a to:

- ke **změně paradigmatu¹⁰⁹ managementu**: management již není ztotožňován s řízením podniků – je specifickým a charakteristickým nástrojem každé organizace. Je opuštěna víra v existenci jediné správné organizační struktury – hledá se, vyvíjí a testuje taková organizace, jaká odpovídá úkolu, jenž je na ní kladen. Neuznává se existence jediné správné metody řízení lidí – lidi nelze řídit, ale vést, a to s cílem produktivně využít konkrétních předností a znalostí každého jedince. Technologie, trhy a koneční uživatelé nejsou daní – představují omezení; základem musí být zákaznické hodnoty a rozhodnutí zákazníků, za co utratí své peníze. Působnost managementu není právně vymezena – management musí být funkční, zahrnovat celý proces (řetězec), soustřeďovat se na výsledky a na výkonnost každého článku řetězce. Management nesmí být orientován interně – výsledky každé firmy se projevují v jejím externím prostředí. Působnost managementu není vymezena ani politicky – hranice států jsou jen dalším omezujícím faktorem; management je třeba vymezit především z provozního hlediska. (Peter F. Drucker)¹¹⁰ Orientace na procesy znamená soustředění na výkonnost procesů; výkonné procesy musí být jednoduché, což vyžaduje složité pracovní funkce, podmíněné vyšší intelektuální vyspělostí pracovníků a soustředěním na konečný výsledek, k němuž nevede individuální, fragmentovaný pracovní úkon, ale celý proces, zajišťovaný týmově; tomuto pohledu se pak musí přizpůsobit organizační struktura; (Michael Hammer)
- ke **změně paradigmatu podniku**: jediným zdůvodnitelným smyslem existence podniku je vytváření a přidávání hodnoty. Podnik musí uvádět na svět něco, co dříve neexistovalo, a pokud to již existuje, musí to zlepšovat, zlevňovat nebo zpřístupňovat více lidem; (Charles Handy)
- ke **změně pojetí strategie**: strategickým rámcem je, jak můžeme daný obor změnit, aby v něm vzniklo pro nás příznivější konkurenční prostředí. Uvnitř tohoto rámce platí, že dobrá strategie se zabývá budováním vlastního jedinečného postavení firmy v oboru. Pouze jedinečné věci není možno snadno a bez velkých nákladů imitovat. Strategii je třeba změnit, když se změní zákazníci nebo v okamžiku, kdy nastane posun základních potřeb u zákaznické skupiny, když se konkrétní produkt či služba přestává odlišovat od ostatních, anebo když původně nenapodobitelná odlišnost byla eliminována novou technologií. (Michael Porter) Úlohou firemního centra je vytvářet a komunikovat vize a cíle (při pohledu ven a dopředu), definovat „co“ a „proč“ dělat. Výkonné jednotky musí pak synchronně „nastavovat kormidla“ a přidávat svá „jak“ to dělat (spolurozhodovat zdola); (C. K. Prahalad)
- ke **změně paradigmatu logistiky¹¹¹**: systémové vymezení logistiky uvedenými oficiálními definicemi (jak bylo uvedeno výše, univerzální definice ani neexistuje) nebylo a dosud nebývá v plném souladu s převažující podnikovou

¹⁰⁹ Pojem paradigma je užit ve smyslu prvního vymezení Thomasem S. Kuhnem jako celková konstelace víry, hodnot, technik atd., kterou sdílejí členové daného společenství. Viz KUHN, T. S. *Struktura vědeckých revolucí*. Praha: Oykumeneh, 1997.

¹¹⁰ DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000, ISBN 809-7261-021-X.

¹¹¹ Není důvod domnívat se, že došlo nebo dochází i ke změně paradigmatu zasílatelství či dopravy.

praxí. Vytěžování konkurenčního potenciálu logistiky se, počínaje 80. lety 20. století, odvíjelo na základě postupných změn dominantního zaměření logistické strategie – od prvotního zaměření na kvalitu, přes zaměření na nákladové úspory až po úsilí o maximální pružnost logistických procesů, přičemž posledním imperativem se stala potřeba „dělat věci jinak“, tzn. V individualizovaném vztahu k zákazníkům. Rozsah působnosti logistiky se rozšiřoval od distribuce, přes výrobu, zásobování a nákup, až po integrované, celostní vymezení logistických systémů. Během tohoto vývoje se značná část praxe vzdálila od systémového pojetí, jež jediné je s to přinést konečný efekt synergické povahy a převést jej v konkurenční výhodu. V logisticky méně rozvinutých podnicích zůstává typickým pověřením útvaru zajišťujícího logistiku pouze doprava a skladování. Naproti tomu systémově vedené projekty v nedávných letech, například v automobilovém průmyslu, zvýšily produktivitu, zkrátily dobu průběhu objednávek a dodací lhůty, redukovaly zásoby či zvýšily kvalitu v řádu desítek procent. Logisticky pokročilé firmy překonaly úskalí nesystémových úloh a dílčích kompetencí logistiky. Uvedený příklad projektu se stal i zdrojem nového poznatku o větší důležitosti stabilizace smluvních vztahů než prioritního zaměření na nákladové úspory. Krátce před nástupem hospodářské recese došlo celosvětově ke změně v hierarchii firemních cílů v logistice: do popředí se dostala spolehlivost dodávek a schopnost pružné a rychlé reakce, zatímco v předcházejících deseti letech vedlo snižování logistických nákladů. Průběh recese tuto pozitivní změnu dočasně zastavil. Nová situace s dominantním postavením služeb v rozvinutých ekonomikách, jež nevyvolávají masívní zbožové toky a s nimi spojené přepravní potřeby a tudíž ani tlak na dopravní obsluhu logistických řetězců a na skladování, vede k pojetí logistiky jako „ovládání, ve skutečnosti cesty odkládání jednotlivých příležitostí, abychom je posléze získali všechny, uspořádané a naráz,“¹¹² čili jako „harmonizaci činností, jejichž začátky vyžadují rozdílný předstih, tak, aby tyto heterogenní prvky byly sdruženy do homogenního celku.“¹¹³

Z vyhodnocení poznatků z úspěšně provedených aplikací logistiky, resp. supply chain managementu lze odvodit **obecně platné závěry**, využitelné i pro aplikaci v zasílatelských firmách:

(1) schopnosti poskytovatelů je třeba rozvíjet jako **vstřícnou aktivitu** vůči klientům a postavit na nich portfolio nabízených služeb; služby pak mohou být základem efektivní strategie, odlišující firmu od ostatních; strategii poskytovatele pak lze založit na budování **jedinečného postavení** v rámci oboru; jedinečné postavení spočívá v zabezpečování specifické kombinace hodnot pro určitou škálu klientů; je výhodnější udržet si jednu získané klienty, než získávat stále nové;

(2) služby musí být „**šity na míru**“ jednotlivým klientům či jejich skupinám; je třeba počítat s tím, že nové technologie zvyšují očekávání klientů a vedou k tlaku na výkony při uspokojování jejich potřeb; klíčový význam mají přesné a včasné informace pro klienty;

¹¹² Cit. *New Yorker* In: The World Book Dictionary. Chicago: World Book, Inc., 1988, ISBN 0-7166-0293-8.

¹¹³ BUREŠ, I. *Marketingově řízená firma. Autorovy zkušenosti z Kanady a USA*. Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-85603-24-1.

(3) výkony ve službách klientům je záhodno **sledovat a měřit**; cílem je dosáhnout maximální úroveň plnění dohodnutých služeb pro každého klienta za všech okolností;

(4) úspěšní poskytovatelé uplatňují komplexní, systémové řešení, kombinují různé progresivní technologie, zaměřují se na procesní, hodnototvornou stránku, popřípadě spolupracují s vlastními externími poskytovateli služeb; jejich snahy jsou motivovány zlepšováním služeb klientům; **řešení** vychází vždy od konečných zákazníků klienta, tj. **od posledního článku** řetězce;

(5) klienti přenášejí stále větší **rozsah kompetencí a odpovědností** na poskytovatele služeb, podobně jako na dodavatele; jejich počet je však redukován; vztahy s nimi jsou smluvně **stabilizovány**, trvání vztahů se prodlužuje (byť někdy jen neformálně); úspěch zde spočívá ve sdílení cílů, informací a zkušeností, ve vyrovnané úrovni technologií, v připravenosti diskutovat, preventovat a společně řešit problémy, v jednoznačném a přesném vymezení úloh, ve vzájemné důvěře, ve sdílení efektů, rizik a ztrát;

(6) efekty dosahované sofistikovaným systémovým řešením se projevují v úspoře nákladů, ve zvýšení pružnosti a včasnosti, v růstu produktivity a výkonnosti, v menších zásobách, ve zlepšení využití ploch a kapacit, v úspoře pracovníků a ve zlepšení kvality; **výkonnost a kvalita** ucelených procesů jsou strategicky důležitější než nákladové úspory – ty se dostaví při primárním zlepšení výkonnosti a kvality jako sekundární efekt, a to ve větším rozsahu, než při obrácených prioritách;

(7) **štíhlé myšlení** zvyšuje výkonnost na základě eliminace plýtvání všeho druhu; protiváhou k plýtvání jsou tvorba hodnot v zájmu zákazníků, plynulost, procesní orientace při úspornosti procesů, jež probíhají výlučně podle požadavků konečných zákazníků, dále využívání principů pull, just in time či line back, decentralizace činností, u nichž jsou žádoucí aktivní a pružné reakce, organizace v autonomních týmech (fraktálech) s orientací na růst produktivity a kvality, redukce míst styku, urychlení rozhodování, využívání snadno přestavitelného (flexibilního) zařízení, rychlá dostupnost všeho potřebného, sledování kvality přímo na místě a okamžité odstraňování chyb u zdroje; flexibilita pracovníků;

(8) **agilita** umožňuje pružně a s krátkými lhůtami reagovat na požadavky klientů při vyloučení všech technických a organizačních překážek, způsobujících zpoždění odezvy; principy agility jsou slučitelné s principy štíhlosti;

(9) v případě logistiky aktivity nezačínají na vstupech do procesního řetězce, ale již ve fázi jeho **přípravy**; tuto fázi je třeba logisticky řídit, „**stlačovat čas**“;

(10) významných úspor času lze dosáhnout využitím **elektronického obchodování**; nesmí však být podceňována strategická úroveň změn a rychlost, s níž mohou změny proběhnout;

(11) smysl a úspěch **outsourcingu** spočívají ve strategii, nikoli v nákladových úsporách, jež patří mezi důvody taktické; dříve, než se přistoují k rozhodování o outsourcingu, musí mít klient ujasněny cíle a vztahy s možným poskytovatelem, týkající se rozhraní, pohotovostí reakcí, ceny, odpovědnosti, měření a vyhodnocování úrovně služeb poskytovatele; klient i poskytovatel musí plnit svou konkrétně vymezenou úlohu v jednoznačně definované a pochopené funkční oblasti a na svou úlohu se musí dívat z hlediska přidávání

hodnoty pro klientovy konečné zákazníky; ta musí být větší než původně přidávaná hodnota; outsourcing v klasické podobě může vyvolávat problémy ve vztazích, komunikaci, smlouvách, zaměření, kontrole a v pracovnících – tyto problémy jsou řešitelné přechodem k **partneringu**.

Nelze podcenit ani **faktor individuální mysli – schopnost proniknout k podstatě věci**:

- **systemové myšlení**, jež je důležité především u logistiky a supply chain managementu a týká se vrcholového a středního managementu. K systemovému myšlení se člověk propracovává dlouhodobým vývojovým procesem; není dostupné absolvováním žádného podnikového či komerčního vzdělávacího kurzu, nelze je nabýt středoškolským vzděláním ani bakalářským nebo jiným zkráceným vysokoškolským studiem. K systemovému myšlení je třeba zralého, neurofyziologicky plně vyvinutého mozku, připraveného zdůvodňovat získané poznání, schopného porozumění a chápání poznatkům, tedy schopného nabývat vědění. Vědění existuje tam, kde je možné něco vysvětlit nebo pochopit. Vztahuje se k poznání, hledání pravdy je jeho základním předpokladem. Znamená umět zodpovědět otázku, co existuje a proč to existuje. Jednotlivosti a pojmy se stávají vědění teprve tehdy, když jsou navzájem propojené a jsou ve smysluplném a přezkoumatelném vztahu.¹¹⁴ Vhodným k tomuto procesu dlouhodobého zrání je pouze univerzitní prostředí s ucelenými magisterskými, resp. doktorskými programy, spojujícími výuku s výzkumem.

Systemově myslící logistik-profesionál, nadaný schopnostmi rychle reagovat, zvládat řízení změn a přizpůsobovat se permanentním mnohočetným změnám prostředí, je, podle zahraničních zkušeností, schopen například snížit náklady supply chain o 5 % až 10 % a zároveň zlepšit dodavatelskou výkonnost řetězce; tvoří-li logistické náklady 10 % až 50 % celkových variabilních (výkonových) nákladů podniku, je jeho přínosem úspora nejméně 0,5 % až 5 % variabilních nákladů během dvou nebo tří let.¹¹⁵

2.3 Metody

Metody využitelné v aplikačních oblastech přepravních, zásílatelských a logistických služeb mohou mít zdroj v **empiricko-intuitivním, algoritmickém nebo heuristickém přístupu** k řešení problémů.

- **Empiricko-intuitivní přístup** je založen: (a) na zkušenostech, z čehož vyplývá, že je vhodný jen pro opakující se situace, (b) na intuici, takže jeho úspěšnost závisí na okamžité dispozici řešitele a (c) na logickém úsudku, jehož nevýhodou je nemožnost podle libosti aktivizovat v paměti uložené informace, které jsou potřebné k vyřešení problému a v důsledku toho neschopnost zformulovat správný závěr za každých okolností. Jeho hlavními znaky jsou: (a) subjektivnost, a to nejen ve smyslu uzavřenosti do rámce individuálních zkušeností, ale i ve smyslu absence analýzy situace, kdy zkušenosti a z nich vycházející logický úsudek umožňují dospět k závěru jedině na základě analogie; ze subjektivnosti vyplývá obtížnost porozumění postupu i závěru jinou osobou; (b) neformalizovanost, neexistence dokumentace postupu řešení, jeho nekontrolovatelnost

¹¹⁴ LIESSMANN, K. P. *Cit. dílo*.

¹¹⁵ GREENER, A. *What is the Worth of Logistics Professional?* Logistics and Transport Focus, 2002, č. 5.

a nemožnost dokázat správnost vyvozeného závěru.

- **Algoritmický přístup** je založen na exaktních (zpravidla matematických) metodách. Jeho hlavními znaky jsou: (a) formalizace úlohy, resp. systémové pojmání problému prostřednictvím identifikace a modelového řešení strukturních a procesních aspektů problému; (b) kvantitativní vyjádření umožněné konstruováním modelů, jehož přednostmi jsou přesnost, objektivnost a jednoznačnost postupu a výsledku; (c) algoritmizace jako stabilní postup, který (obvykle za pomoci počítače) vede vždy ke stejnému výsledku a je tudíž transparentní a ověřitelný. Jen malá část úloh, které praxe potřebuje řešit, je však matematicky vyjádřitelná či jednoznačně optimalizovatelná. Je třeba umět k danému problému přiřadit odpovídající metodu, a tedy i znát dostatečně široké instrumentarium metod včetně specifík a omezujících podmínek použitelnosti; navíc jde o metody aplikačně náročné, přesahující chuť i časové možnosti pracovníků v podnikové praxi.
- **Heuristický přístup** je založen na hledání postupů a metod pro řešení nových a neznámých problémů. (Heuristika je určitý návod k rozhodování v nedeterministických krocích postupu řešení. Ve většině případů umožňuje nalézt správný postup, avšak nezaručuje jej.) Jeho hlavními znaky jsou: (a) využití algoritmického přístupu jako základu, který je doplněn o nové logické, nedeterministické kroky řešení, což je spjato s návraty od jednotlivých kroků řešení zpět k formulaci úlohy, k cíli řešení apod. a s jejich doplňováním či pozměňováním a také s vkládáním fakultativních kroků a operací; (b) vědomá integrace intuitivních a exaktních metod, kdy jako velmi nadějná se jeví například intuitivní formulace variant řešení s následným propracováním a ověřením exaktními postupy a metodami, především simulacemi (modelovými experimenty) a s výběrem nejlepší varianty.

Jedná-li se o řešení problému, při němž se uplatňuje **rozhodování za jistoty**, volíme exaktní metody spojené s **algoritmickým přístupem**, především metody operačního výzkumu a metody matematicko-statistické, hlavně metody založené na modelování. V případě **rozhodování za neurčitosti**, které je typické při řešení nových, dosud neřešených problémů, kdy neznáme pravděpodobnosti jednotlivých variant řešení (nebo ani neznáme všechny možné varianty), saháme po metodách spojených s **heuristickým přístupem** a snažíme se odhadnout pravděpodobnosti podle analogie s již vyřešenými problémy nebo pomocí expertních metod, takže rozhodování převádíme na druh **rozhodování za nejistoty**; metodický aparát poskytují potom jednak tzv. **metody tvořivého myšlení**, kam patří například z expertních metod brainstorming, delfská metoda nebo synektická metoda, dále morfologický výzkum a hodnotová analýza (hodnotové inženýrství) a jednak expertní systémy.

K navrhování a projektování složitého systému, jakým je nejčastěji logistický systém, je třeba postupovat od úvodní analýzy přes studii proveditelnosti a detailní řešení k realizaci a rutinnímu provozu. V každé fázi postupu volíme správnou kombinaci **analytického, prognostického, systémového a systematického přístupu** s jim příslušejícími metodami.¹¹⁶

¹¹⁶ Podrobně viz PERNICA, P. *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století*, díl 2., s. 587–836.

- **Úvodní analýza:**
jejím obsahem je identifikace vztahu cílů organizace a logistických cílů, vymezení hranic logistického systému, shromáždění a vyhodnocení vstupních informací a dat o konkurenčních organizacích, konečných uživatelích, očekávaných a perspektivních službách konečným uživatelům, kapacitách a jejich rozmístění, dodavatelích, poskytovatelích služeb, organizační struktura a způsobu řízení.
Přístup je buď: (1) **analytický** a vhodnými metodami jsou: **logistický audit, benchmarking, expertízy, terénní výzkumy, vytěžování veřejně přístupných datových zdrojů** ad. Výsledkem je systematické prověření nynější logistické situace organizace z hlediska cílů a dosahovaných výsledků, nebo: (2) **prognostický** a volíme metody prognostické: **metodu analogie, brainstorming, delfskou metodu, metodu extrapolace, metodu křížových interakcí, synektickou metodu, mapování souvislostí, morfologickou metodu, metodu scénáře, metodu stromu významnosti, metody her, metody modelování, metody síťových grafů** ad. Výsledkem je odvození cílů budoucího logistického systému, definování jeho základních variant včetně hranic, vazeb ke konečným uživatelům a k ostatním prvkům podstatného okolí, požadovaného chování a struktury.
- **Studie proveditelnosti – zpracování strategické logistické koncepce:**
jejím obsahem jsou odpovědi na otázky „co se stane, když“, získané pomocí modelových experimentů (simulací) z hledisek konkurenceschopnosti, investičních a provozních nákladů ad., eliminace prvků ve struktuře logistického systému a eliminace chování systému nepřispívajících ke zvyšování hodnoty, výběr optimální alternativy strategické logistické koncepce.
Přístup volíme **systémový** a metody systémově orientované – **metody systémového modelování (metodu modelování unikátních problémů, „What if scenarios“, při opakovaném řešení metodu typových variant), v kombinaci s metodami vícekritériálního hodnocení variant**. Výsledkem jsou modely struktur a chování variant budoucího logistického systému, umožňující výběr nejlepší varianty budoucího systému.
- **Detailní řešení – vypracování variantních návrhů realizace:**
obsahuje rozbor podsystémů (článků logistického řetězce), resp. rozborů na úrovních hmotných toků, informačních toků komunikace, řízení a organizačního uspořádání. Přístup je **systematický** a metody systematicky orientované: **metody sledování toku, metody rozboru využití a metody projektování technických prostředků a pracovních sil, metody prostorového rozmístění, statistické metody zpracování informací, metody operačního výzkumu, metody hodnotové analýzy a hodnotového inženýrství, metody pro výpočet potřeby času a nákladů** ad. Výsledkem je detailní řešení zvolené varianty (článků logistických řetězců).
- **Realizace:**
obsahem je vypracování detailních poptávek, zadání prací a dalších služeb, koordinace a synchronizace postupu pomocí síťových grafů a průběžné změny, finanční vedení projektu, přezkoušení fungování realizovaného systému.

Jako přístup je volen **projektový management – systematický přístup s metodami pro sladování činností**. Výsledkem je fyzická realizace zvolené varianty systému v propočtených parametrech.

- **Rutinní provoz:** obsahuje cílové plánování, řízení, kontrolu a koordinaci provozu dílčích jednotlivých úseků (podsystemů) logistického systému. Vhodným přístupem je **logistický controlling – kombinovaný (systematický) přístup, metody controllingové**. Výsledkem je průběžné udržování chování systému v přijatelných mezích a reprodukce struktury systému podle stanovených strategických a taktických cílů.

2.4 Shrnutí

Klíčový je pro tuto část publikace, resp. výkladu problémového okruhu, kterým se zabývá, pohled na přepravní, zásilatelské a logistické služby jako na **obchodovatelné služby**, komplementární k obchodu hmotným zbožím.

Přepravní služby jsou definovány jako komplex činností souvisejících s procesem přemísťování hmotného zboží, a to včetně samotného přemísťování (čili včetně vlastních dopravních služeb).

Zásilatelské služby označují komplex služeb zasílatele, vztahujících se k hmotnému zboží, zahrnující obstarání dopravních a přepravních výkonů, tj. zejména organizace dopravy, pomoc zákazníkovi při řešení, přípravě a realizaci přepravních, event. dopravních výkonů a služeb vč. volby dopravní trasy a dopravních prostředků, zajištění toku informací, pomoc při platebním řízení ad.

Logistické služby jsou vymezeny jako individualizované služby poskytovatelů, určené klientským firmám (zákazníkům), v souvislosti s outsourcingem v logistice (přenesením dílčího logistického procesu nebo souboru činností na poskytovatele), resp. outsourcingu logistiky (pověření poskytovatele řešením, řízením a realizací uceleného klientova logistického řetězce).

Pojetí je doplněno o **kurýrní, expresní a balíkové (KEB) služby**, jako služby poskytované zákazníkům ad hoc anebo ve vazbě na logistický řetězec klientské firmy specializovanými poskytovateli pro sběr, zasílání a doručování zásilek o různé hmotnosti a objemu (počínaje dopisními a balíkovými zásilkami) a v různých režimech („ze stolu na stůl“, „z ruky do ruky“ apod.) a přepravních časech / dobách.

Všechny uvedené služby jsou poskytovány ve vazbě na dopravu, a to jako služby operátorů, dopravců (event. zasílateľů), dopravní sítě, služby s jednooborovou dopravní provázaností nebo služby na úrovni bimodálně či multimodálně dopravně provázaného zasílatelství nebo logistiky, anebo jako služby logistických podniků.

Podnikatelskými subjekty vstupujícími na trh s těmito službami aktuálně jsou:

- **doprovci**, které definujeme jako provozovatele (dopravy či dopravních prostředků), mnohdy zároveň jako vlastníky dopravních prostředků; mohou však být jen jejich nájemci (např. u finančního leasingu apod.). Vždy se však jedná o podnikatelské subjekty kompetentní uspokojit přepravní potřebu vzniklou na straně dopravců, nabízející a uskutečňující vlastní přemísťovací činnost v prostoru a v čase. Jde tedy o producenty, ale i o realizátory dopravních služeb na trhu (tzn. o prodávající dopravních či přepravních služeb);

- **přepravci** jako zákazníci dopravce (event. zasílatele či operátora), zejména odesílatelé nebo příjemci, tj. spotřebitelé dopravních nebo přepravních služeb. Pojem zahrnuje řadu subjektů, jako prodávající nebo kupující (zpravidla vlastníky hmotného zboží), výrobce, obchodníky, exportéry, importéry ad.;
- **operátoři dopravy**, kteří jsou nositeli dopravně přepravních činností a s nimi spojených služeb. Jsou podnikatelskými subjekty, nabízejícími přepravcům (zpravidla odesílatelům zásilek) své dopravní výkony a další služby a bezprostředně zabezpečující, resp. usměrňující dopravně přepravní proces. V užším pojetí jsou partnery přepravců, zpravidla přebírající odpovědnost nad celou trasou zásilky;
- **zasílatelé (speditéři)**, jsou subjekty, které pod svým jménem, na účet příkazců (přepravců), a tudíž i v jejich zájmu obstarávají pro jejich potřeby přepravu zboží. Zasílatelé hájí zájmy příkazců, tzv. hájí zájmy zboží. Tzv. čistí zasílatelé přepravu zásilek pouze obstarávají (zprostředkovávají), tzv. zasílatelé s vlastním vstupem sami i realizují provádějí (realizují) dopravní nebo přepravní služby – v takovém případě zasílatelé provozují (mohou i vlastnit) dopravní prostředky (nejčastěji kamiony);
- **poskytovatelé logistických služeb na úrovni 3PL (Third Party Logistics Providers)** přebírají od klientských firem (výrobců, dodavatelů, distributorů apod.) logistické procesy nebo soubory činností, zpravidla distribučního charakteru, a zajišťují je nebo sami provádějí s nákladovým přínosem pro klienty, přičemž klienti zastávají roli příkazců;
- **poskytovatelé logistických služeb na úrovni 4PL (Fourth Party Logistics Providers)** poskytují klientským firmám komplex služeb, počínaje analýzou a projektovým řešením a konče řízením a realizací uceleného logistického řetězce (supply chain), popř. logistické sítě. Vystupují při tom jako logističtí integrátoři, propojující a sladující činnosti řady zapojených specializovaných firem (poskytovatelů služeb), orientovaní na tvorbu hodnot pro zákazníky klientů;
- **poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových (KEB) zásilek** jsou subjekty specializované na místní, národní, mezinárodní nebo také mezikontinentální (někdy expresní, ale zpravidla vždy časově determinované) doručování malých kusových zásilek (dopisů, dokumentů, balíků aj. zásilek) včetně poskytování souvisejících služeb. Velcí poskytovatelé KEB služeb disponují třídílicími centry, popř. vlastní logistickou sítí (jsou i velkými leteckými nákladními dopravci).

Pro praktické řízení přepravních, zasílatelských a logistických služeb je nezbytné pochopení **principů, na nichž příslušné procesy fungují** či by měly fungovat. K tomu lze zčásti využít teorii dopravy, teorii sítí, holistický přístup, synergetiku, teorii spádu a především teorii systémů. Nejsložitější je situace u logistických služeb, kde se nabízí uplatnění systémového přístupu s využitím multisystémů jako množiny systémů a podsystémů, definovaných na jednom objektu podle několika hledisek a dávajících možnost řešit různé problémy a komplexy problémů včetně nezbytných souvislostí.

V zájmu strategického řízení rozvoje podnikání s přepravními, zasílatelskými a logistickými službami se ukazuje nutnost **poznat a využít ovlivňující faktory**, což jsou

faktory širšího (celospolečenského) formativního rámce, faktory formativního rámce vlastního oboru podnikání, faktory vnitřního aplikačního prostředí firmy a neopomenout ani schopnost managementu firmy proniknout k podstatě věci.

Pro řešení konkrétních problémů jsou k dispozici rozsáhlé ověřené **aparáty metod**, dostupné v odborné literatuře, především z oblastí analytického, prognostického, systémového a systematického přístupu.

Literatura

- BAUMAN, Z. *Globalizace. Důsledky pro člověka*. Praha: Mladá fronta, 1999, ISBN 80-204-0817-7.
- BUREŠ, I. *Marketingově řízená firma. Autorovy zkušenosti z Kanady a USA*. Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-85603-24-1.
- ČERNÝ, J., KLUVÁNEK, P. *Základy matematické teorie dopravy*. Bratislava: Veda, 1991, ISBN 80-224-00998-8.
- ČSN EN 14943 *Přepravní služby – Logistika – Slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006.
- DRUCKER, P. F. *Cestou k zítřku. Management pro 21. století*. Praha: Management Press, 1993, ISBN 80-85603-28-4.
- DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-021-X.
- GIBSON, R. (editor) *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-80-8.
- HOLMAN, D., JIRSÁK, P., MERVART, M., VINŠ, M. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6.
- CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-007-4.
- JANATKA, F., HÁNDL, J., NOVÁK, R. *Obchodní operace ve vývozu a dovozu*. Praha: Codex Bohemia, 1999, ISBN 80-85963-94-9.
- JIRSÁK, P., RATHOUSKÝ, B., STANĚK, M. *Strategie a zdroje SCM*. V Praze: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-639-5.
- KOLÁŘ, P., NOVÁK, R. *Námořní nákladní přeprava*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-601-2.
- KOLÁŘ, P. *Intermodální přeprava se zvláštním zřetelem na její organizaci a řízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-415-9.
- LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, E. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-221-1.
- LIESSMANN, K. P. *Teorie nevzdělanosti.: omyly společnosti vědění*. Praha: Academia, 2008, ISBN 978-80-200-1677-5.
- MERVART, M., RATHOUSKÝ, B., KOLÁŘ, P., NOVÁK, R. *City logistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2021. ISBN 978-80-7676-212-1.
- NOVÁK, R.: *Námořní přeprava*. Praha: ETC Publishing, 1997, ISBN 80-86006-33-6, ASPI, 2005, ISBN 80-7357-070-X.
- NOVÁK, R. *Mezinárodní kamionová doprava*. Praha: Codex Bohemia, 1998, ISBN 80-85963-53-1.
- NOVÁK, R.: *Mezinárodní kamionová doprava plus*. Praha: ASPI, 2003, ISBN 80-86395-53-7.

- NOVÁK, R., RATHOUSKÝ, B., ZELENÝ, L. *Mezinárodní silniční nákladní přeprava a zasílatelství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2018. 342 s. ISBN 978-80-7400-041-6.
- NOVÁK, R., PERNICA, P., SVOBODA, V., ZELENÝ, L. *Nákladní doprava a zasílatelství*. Praha: ASPI, 2005, ISBN 80-7357-086-6.
- PASTOR, O., TUZAR, A. *Teorie dopravních systémů*. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2007, ISBN 80-85603-28-4.
- PERNICA, P. *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. Díly 1–3*. Praha: Radix, 2005, ISBN 80-86031-59-4.
- PERNICA, P. *Logistický management. Teorie a podniková praxe*. Praha: RADIX, 1998, 2000, ISBN 80-86031-13-6.
- PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L., SVOBODA, V., KAVALEC, K.: *Doprava a zasílatelství*. Praha: ASPI Publishing, 2001, ISBN 80-8639513-8.
- PERNICA, P., MOSOLF, J. H.: *Partnership in Logistics*. Praha: RADIX, 2000, ISBN 80-86031-24-1.
- POLÁČEK, B., NOVÁK, R. *Mezinárodní přepravní doklady*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 101 s. ISBN 978-80-7598-639-9.
- The World Book Dictionary*. Chicago: World Book, Inc., 1998, ISBN 0-7166-0293-8.
- TOFFLER, A., TOFFLEROVÁ, H. *Nová civilizace. Třetí vlna a její důsledky*. Praha: Nakladatelství Dokořán, 2001, ISBN 80-86569-00-4.
- ZELENÝ, L.: *Osobní přeprava*. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2007, ISBN 978-80-7357-266-2.
- ZELENÝ, L., ZURYNEK, J., ZELENÝ, L., MERVART, M.: *Dopravní procesy v cestovním ruchu*. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2008, ISBN 978-80-7357-335-5.
- ZELENÝ, L. – MERVART, M. – ČERVINSKÁ, V. *Osobní doprava*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. 218 s. ISBN 978-80-7400-681-4.

Stránky našeho nakladatelství

<https://oeconomica.vse.cz/>

Název	Vybrané kapitoly z přepravy a logistiky III (vnitrozemská vodní nákladní přeprava, teoretické a metodologické vymezení logistických a přepravních služeb)
Autoři	doc. JUDr. Ing. Radek Novák, CSc. prof. Ing. Petr Pernica, CSc.
Vydavatel	Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica
Doporučeno	pro magisterské studium na VŠE v Praze
Vydání	první v elektronické podobě
Návrh obálky	Daniel Hamerník, DiS.
Počet stran	87
Počet normostran	106
DTP	Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica
Sazba	autoři

Tato publikace neprošla redakční úpravou.

ISBN 978-80-245-2474-0

DOI: 10.18267/tb.2022.nov.2474.0

<https://doi.org/10.18267/tb.2022.nov.2474.0>

Zdarma ke stažení