



ČESKÁ LOGISTICKÁ  
ASOCIACE

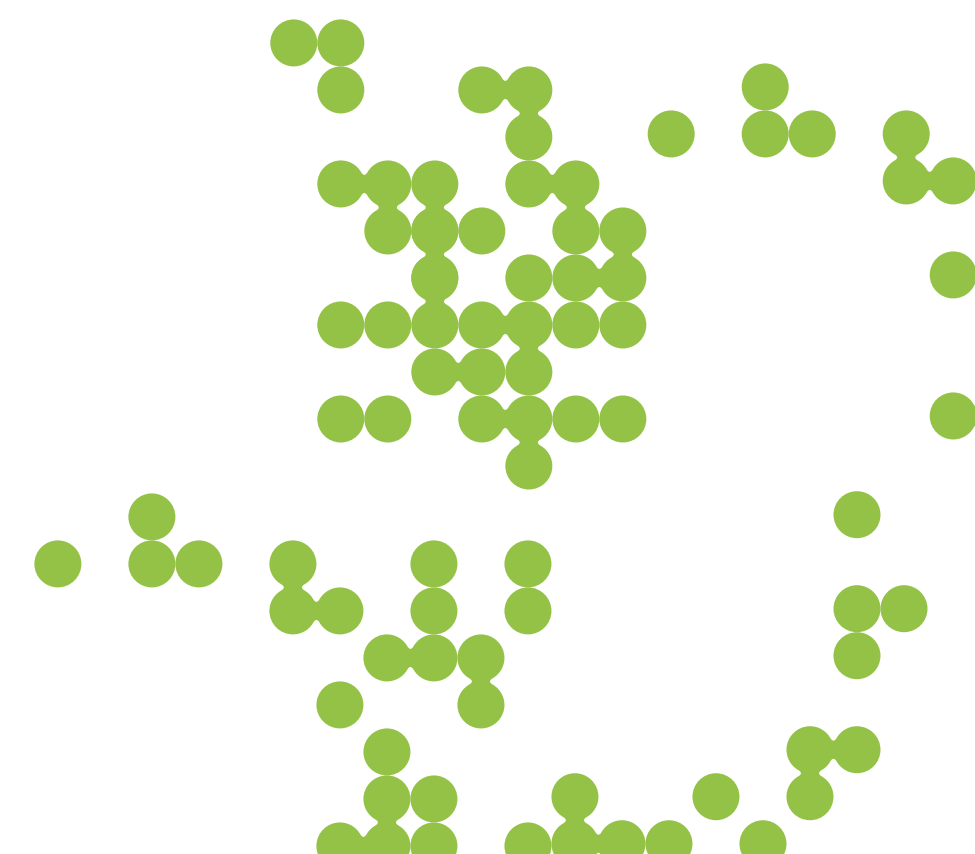
# LOGISTIKA2020+

**STUDIE ČESKÉ LOGISTICKÉ ASOCIACE**  
o změnách v logistice, dodavatelském řetězci  
i celé společnosti po roce 2020

# 2020

## Rok 2020

byl pro celou naši společnost velmi složitý. Většina z nás byla nucena pod tlakem okolností hledat nové možnosti k uplatnění lety nabytých zkušeností, využití ze dne na den uvolněných kapacit a způsobů, jak se vyhnout propouštění většího množství zaměstnanců. Právě do jejich vyhledání a následného zapracování firmy v minulosti vynaložily tolik sil i finančních prostředků. Vše navíc nasvědčuje tomu, že zlé časy prozatím zdaleka nepominuly a my tak budeme muset úklady globální pandemie ještě přinejmenším několik měsíců snášet dál. Jde o bezprecedentní zkoušku, kterou v posledních měsících procházejí firmy napříč celým dodavatelským řetězcem. Jde však současně o zkoušku, ze které je možné čerpat celou řadu praktických zkušeností.



**1993**

Česká logistická asociace z.s. byla založena v roce 1993 jako nezisková, zájmová společenská organizace zaměřená na problematiku logistiky a její aplikace v hospodářské praxi.

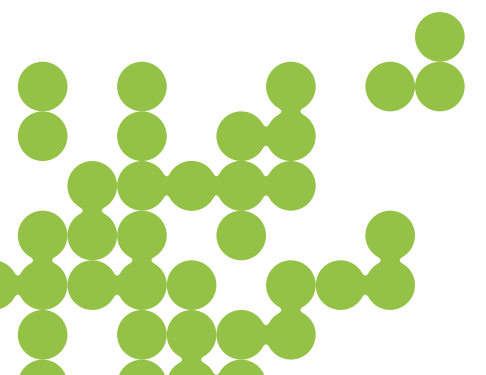
Oborová rozmanitost členské základny České logistické asociace, jež tvoří reprezentativní vzorek současného dodavatelského řetězce, nás přivedla na myšlenku iniciovat právě mezi členy asociace průzkum věnovaný jejich vnímání této situace na trhu, celkové připravenosti jednotlivých firem na podobnou situaci, jejich formám boje za udržení svých pozic na něm, a především očekávání vývoje po skončení této vleklé krize.

**2001**

**O ČLA**

V roce 2001 se ČLA stala řádným členem Evropské logistické asociace (ELA) se sídlem v Bruselu a v roce 2004 členem Evropské certifikační rady pro logistiku (ECBL) a tím i národním certifikačním orgánem manažerů – specialistů v oblasti logistiky. Hlavním posláním ČLA je zajišťovat svým členům odbornou pomoc při řešení logistických problémů, být platformou pro vzájemnou komunikaci s odborníky z oblastí mimo logistiku, šířit informace o logistice a spolupracovat s logistickými asociacemi a obdobnými organizacemi v České republice a zahraničí.

**2004**



# Východiska



Podle vyjádření účastníků této studie, jimiž jsou výhradně vrcholoví manažeři zapojených členských firem ČLA, to budou zejména aktuálně získané zkušenosti, jež upevní roli automatizace a digitalizace v rozvoji celého dodavatelského řetězce. Je to paradoxně světová pandemie, která vedle devastujícího účinku na globální trh nabídla obrovskou příležitost „prověřit“ v reálných a bezprecedentně tvrdých podmínkách ty systémy, které byly doposud budované zčásti na uměle tvořenou společenskou objednávku. Výrazy jako

udržitelnost, kompatibilita nebo soběstačnost tak získaly nový, podstatně realističtější význam. Tomu bude třeba podle výsledků průzkumu přizpůsobit formu automatizace a digitalizace v nejbližší budoucnosti.

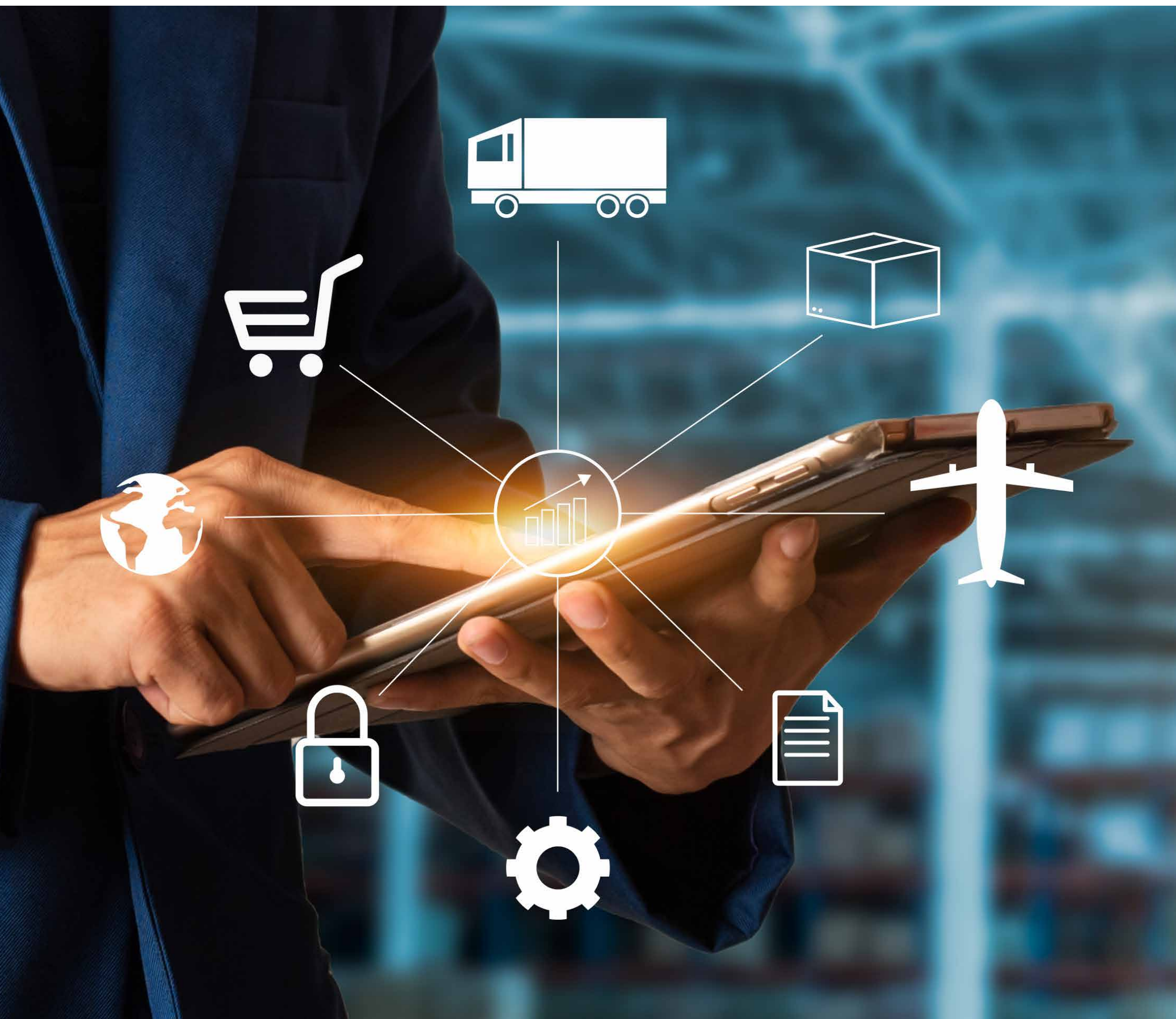
Logistika prochází velkou zkouškou, ve které díky své kreativitě a robustním základům doposud obstála. Zkušenosti, které jsme v průběhu krize ne zcela dobrovolně načerpali, jasně ukazují směr, kterým by se měl celý dodavatelský řetězec – a možná i celá společnost – v nejbližších letech vydat. Bylo by velmi dobré,

kdyby to, čím jsme byli nuceni projít, napomohlo ke změně vnímání logistiky společností a k odstranění kontroverzních tlaků na ni – například nelze donekonečna požadovat další zvyšování rychlosti, přesnosti a produktivity na straně jedné a na té druhé očekávat dramatický pokles nákladů, emisí CO<sub>2</sub> či úbytek dopravní techniky z existující infrastruktury. Logistika jako obor musí v době po skončení krize hledat cesty k tomu, jak účinně ovlivňovat tvorbu strategických plánů rozvoje celé společnosti na úrovni jednotlivých států, EU, ale i na úrovni globální ekonomiky.

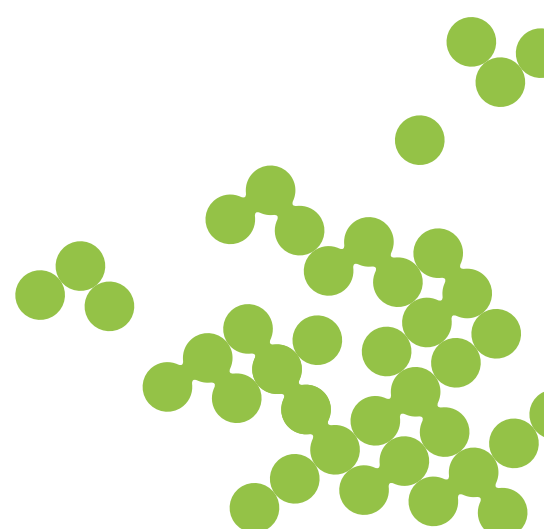
„V období pandemie se výrazně posunula implementace platformy Průmysl 4.0 do logistických procesů. Obchodování se přeneslo do oblasti e-commerce jak pro firmy, tak pro fyzické osoby. Umělá inteligence se prosadila v dodavatelském řetězci ve větší míře, svým algoritmem optimalizuje trasy při vychystávání zboží ve skladě a objednávky jsou logicky spojovány. Integrované inteligentní plánování rozděljuje pracovní úkoly mezi zaměstnance ve skladě a umožňuje prioritní zpracování urgentních objednávek. Jejich vyřízení je důležité pro odběratele ve zdravotnictví, pečovatelské a sociální péči“.

**prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D., rektor VŠLG**

# Základní otázky



Pro pochopení toho, do jaké míry zkušenosti nabyté v průběhu globální koronavirové krize ovlivnily podobu logistiky a celého dodavatelského řetězce, je nezbytné pozornost soustředit na to, jak byly firmy připraveny na zvládnutí nenadálé krizové situace z pohledu technologické vyspělosti jejich procesů. Dále je třeba nalézt odpověď na otázku, co byly zásadní faktory úspěchu jednotlivých firem v průběhu krize a do jaké míry jejich úspěch podmínily předchozí či okamžité investice do automatizace, digitalizace a inovací. Pochopení faktorů úspěchu v tak atypických podmínkách, jaké nastavila globální pandemie, je základním předpokladem k tomu, abychom byli schopni účinně odhadnout směr dalšího vývoje logistiky v období následujících let.



# 1.

## Připravenost na krizi

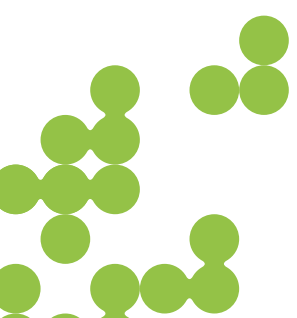
Mezi respondenty tohoto průzkumu, jimiž byli výhradně vrcholoví manažeři zapojených členských firem ČLA, převládá názor, že pro většinu firem byly v minulosti nejasně formulované požadavky na akceptování principů Průmyslu 4.0 spíše matoucí. Zásadně navíc nepomáhalo ani to, že v celé věci neměl stanovenou jasnou strategii ani stát. Namísto popularizace dílčích kroků v oblasti automatizace a digitalizace procesů se právě stát soustředil na akcentování populistických ekologických požadavků, které nejenže odváděly pozornost řady firem od důležitých témat, ale mnohdy je navíc

zavedly do slepé uličky násilné elektromobility, orientace na jen málo účinnou produkci „čisté energie“ atd. Technologická připravenost firem na paralýzu globálního dodavatelského řetězce v jeho původní podobě tak byla podle výzkumu menší, než jaká být mohla a nejspíš i měla.

**Významná část firem během jarní vlny pandemie čelila zcela nové situaci v podobě bezprecedentního propadu nebo naopak nárůstu poptávky po logistických službách v jednotlivých sektorech.**

„Z mého pohledu byl na situaci z jara 2020 připraven i za vysokého stupně technologické vyspělosti pouze zlomek všech českých i zahraničních společností. S tím, jak zareagovala naše pobočka v Přelouči a jakým způsobem jsme byli schopni v této nelehké době uspět v komplikované situaci pro automobilový průmysl jsme dokázali, že vedení českých společností je schopno agilně a efektivně reagovat na tyto celosvětové krize. Denně se setkáváme s případy, kdy české společnosti (a ne vždy to byli technologičtí lídři prošípovaní nejnovějšími technologiemi dle Průmyslu 4.0) diametrálně změnilý svůj cílový produkt a byly schopné v rekordně krátké době nejen vyvinout a odzkoušet, ale i certifikovat a následně patentovat unikátní výrobky, které chrání společnost před úplně novými a donedávna neznámými viry“.

**Mgr. Lucie Brklová, Ph.D.,  
Logistics Manager – KIEKERT CS s.r.o.**



„Zejména funkční WMS a CRM, scannery, čtečky, SW podpora v rámci řízených skladů, SW podpora efektivního plánování dopravy, ale také GPS systémy pro monitoring přepravovaného zboží byly důvodem toho, že dodavatelský řetězec nezkolaboval pod tíhou neočekávaných změn. My si každodenní práci bez těchto technologií už ani nedovedeme představit“.

**Ing. Robert Kuchar,**  
**generální ředitel**  
**– MD logistika, a.s.**

 **73 %**

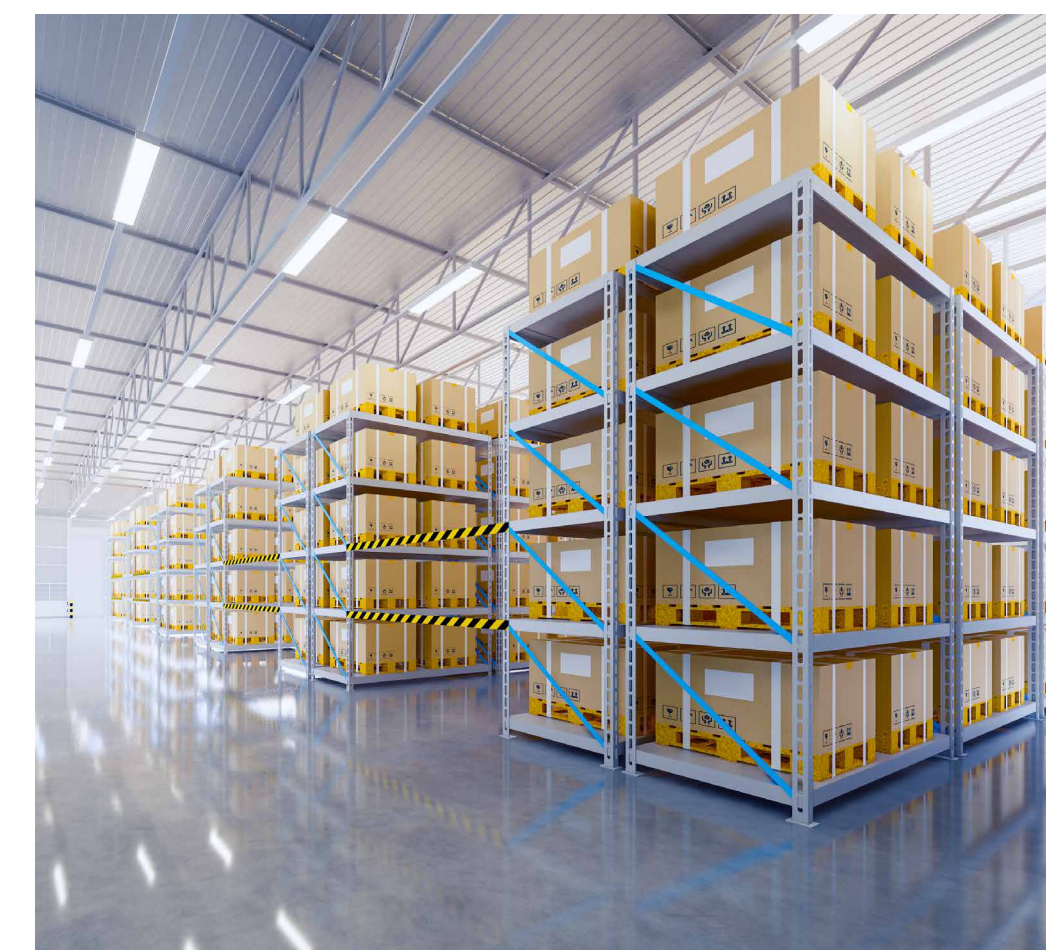
Celých 73 % respondentů věří, že to byla právě nezbytná **technologická připravenost** firem působících v oblasti logistiky, která umožnila fungování dodavatelského řetězce i v podmínkách stavu nouze a dalších omezení běžného fungování trhu ve většině rozvinutých zemí světa.

 **91 %**

Manažeři se v 91 % odpovědí shodují na tom, že **rozsáhlé nasazení vyspělých technologií** může pomoci při prevenci před dalšími podobnými krizemi. Současně však více než polovina z nich připouští, že ani to ale není zárukou, že firma bude na novou krizovou situaci, jejíž podstata může být v budoucnu odlišná od té stávající, schopna dobře a rychle reagovat.

 **82 %**

Až 82 % manažerů souhlasí s tvrzením, že i při dosažené vybavenosti funkčními technologiemi za úspěšným překonáním dosavadní části krize stojí **enormní nasazení jejich zaměstnanců** i spolupracujících firem. Jde o shodu na tom, že ani technologicky vyspělé podniky se neobejdou bez náležitě kvalifikované a vhodně motivované pracovní síly. K tomu 9 % manažerů uvádí, že **logističtí operátoři měli jistou šanci se z jarního mimořádného období poučit** a připravit se na očekávanou druhou vlnu pandemie. V případech, kdy firmy byly na základě zkušeností z první vlny pandemie donuceny k rozsáhlejší investicím do automatizace a digitalizace vlastních procesů, však příchod druhé vlny neumožnil takové změny v plné míře realizovat.



 **36 %**

Až 36 % manažerů považuje za **kritický faktor** schopnosti čelit rizikům spojeným s příchodem krize **nedostatečnou finanční stabilitu tržních subjektů**, která limituje jejich možnost přijímat okamžitá opatření na minimalizaci jejich dopadů.

# 2.

## Šance na přežití

„V této kritické situaci nezbývá než improvizovat a snažit se zajistit plynulý chod mezi výrobou, logistikou a koncovým odběratelem“.

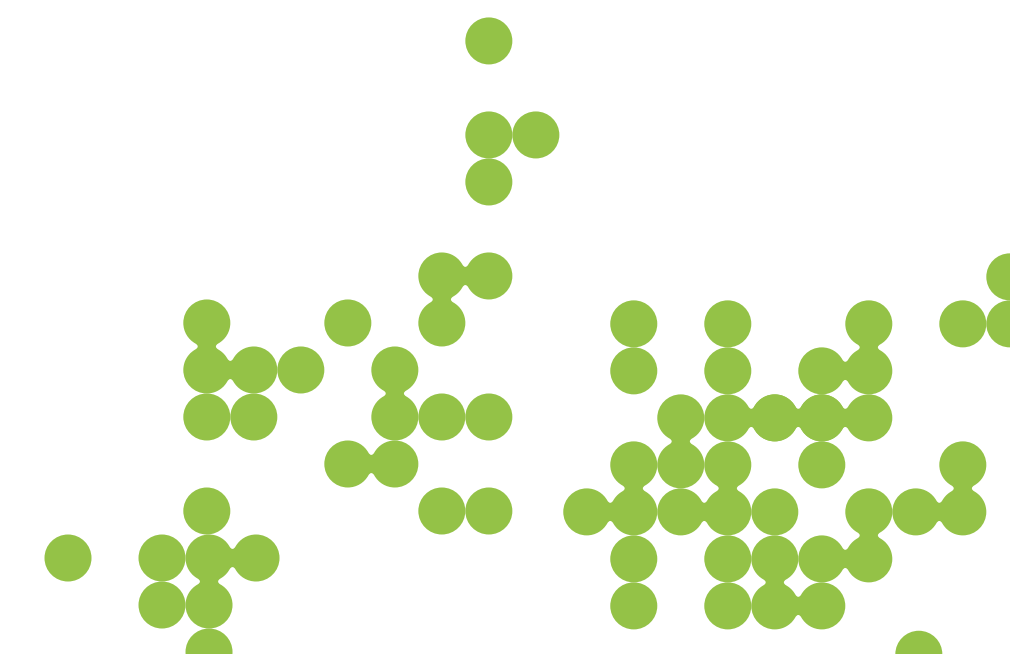
**Ing. Jiří Mainuš ml.,  
ředitel logistiky  
– TQM – holding, s.r.o.**

„Zásadní pro přežití je flexibilita, ale také schopnost firmy nalézt dostatečné vnitřní rezervy. To souvisí s finančním zdravím firem a jejich schopností podle potřeby dále optimalizovat své vlastní procesy“.

**Ing. František Kyncl,  
místopředseda představenstva,  
ČSAD Hodonín, a.s.**

Velmi obdobně respondenti výzkumu hodnotí i okolnosti ovlivňující šanci firmy přežít takovou krizi, jakou je právě globální pandemie. Shodují se na tom, že faktorů, které významně ovlivňují to, zda firma na trhu v období krize tohoto rozměru obstojí nebo ne, je celá řada. Zkušenost získaná v letošním roce jasně ukázala, že zcela zásadní je obor, ve kterém firma působí: Paradoxně největší šance na přežití měly a mají firmy působící v oborech, které za normálního stavu přinášejí průměrné či dokonce jen podprůměrné marže. Jde o výrobu a obchod s potravinami, drogistickým zbožím a komoditami představujícími základní potřeby společnosti. Naopak nadstandardními maržemi proslulý automotive uvrhnul všechny zúčastněné do velkých obtíží...

Mezi hlavní faktory úspěchu v době krize podle názoru většiny manažerů patří systém plánování, organizace práce, návaznost procesů a loajalita zaměstnanců. Shodu potvrdilo celkem 55 % respondentů. Dále vysoká míra shody panuje na kvalitně vybudovaných a nastavených vnitrofiremních procesech, které zajistí rychlou reakci v případě krizových situací. Zde je shoda 73 % dotázaných.

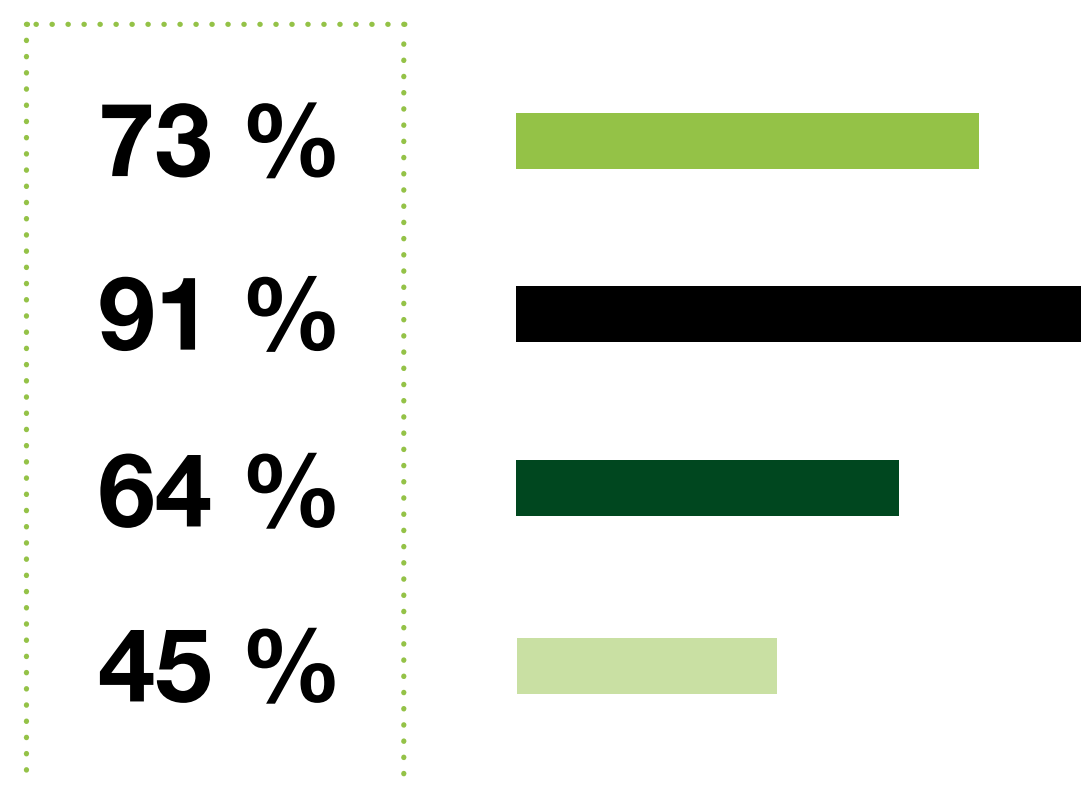






## Shoda dotazovaných manažerů je na obecném konstatování, že šance na přežití závisí především na:

- Příslušnosti k oboru (73 %)
- Technologické vyspělosti (91 %)
- Kreativitě lidí, umožňující dostatečnou flexibilitu (64%)
- Dostatečnosti vlastních finančních zdrojů (45 %)



Co neprospívá v takové době, jsou podle průzkumu nepřiměřené vstupy vládní moci do řešení situace jako např. možnost čerpání pracovního volna na ošetřování člena rodiny, které je snadno zneužitelné. S tím vyjádřilo souhlas 27 % respondentů. Negativně vnímá narušení trhu práce umělým udržováním neperspektivních pracovních pozic v době nedostatku lidí v rozvíjejících se oborech až 82 % dotázaných manažerů.

„Za jeden z hlavních faktorů, který ovlivňuje šanci firmy přežít tenhle typ krize, považují schopnost vedení i pracovníků na dalších stupních řízení pružně reagovat na požadavky trhu za pomoci využití moderních informačních technologií. Dalším významným faktorem je důraz na zvyšování odborných znalostí a praktických dovedností zaměstnanců v kontextu kontinuálního vzdělávání se v oblasti logistiky“.

**Ing. Pavel Taraba, Ph.D. proděkan pro výzkum a vývoj,  
Fakulta logistiky a krizového managementu, UTB Zlín**

„Cash flow, peněžní rezerva, širší portfolio nabídky, efektivní provoz, digitalizace procesů a spojení se zákazníkem“.

**Ing. Jaroslav Žlábek, Managing Director  
– Toyota Material Handling**

# 3.

## Investice do automatizace: Výhoda nebo nutnost?

Shodně také většina manažerů hodnotí význam dalších investic do automatizace a digitalizace logistických procesů.

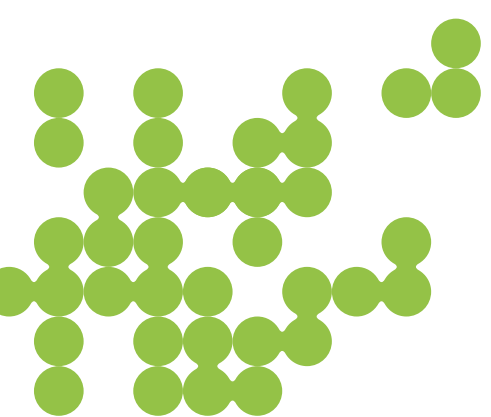
O schopnosti přežít podle výsledků šetření zásadně rozhoduje jejich technologická vyspělost. Jedná se o parametr do značné míry určující to, jak bude firma schopna využít příležitostí, jež nová situace přináší.

Při nízké technologické připravenosti, o které byla řeč výše, pak jde o kreativitu lidí, jejich schopnost hledat nová řešení a trhu

nabídnout co možná největší flexibilitu. To však podle názoru vrcholových manažerů členských firem ČLA předpokládá, že mají kde brát – tj. že měly příležitost v minulosti akumulovat dostatek finančních prostředků, se kterými mohou volně nakládat, investovat je do realizace nezbytných změn a překlenout nejtěžší období bez toho, aby se dramaticky zadlužily a svoji budoucnost zatížily neúnosnými závazky.

„Automatizaci a digitalizaci považuji za zcela zásadní. Jsou prostě neopominutelným trendem a kdo se mu vyhýbá zkrátka nemá šanci přežít. Lidská práce je v mnoha ohledech nenahraditelná, ale neplatí to pro opakovatelné, rutinní, fyzicky náročné činnosti nebo tam, kde jsou lidské vlastnosti zásadní překážkou efektivní realizace procesů. Nemusí ovšem jít o tzv. tvrdou automatizaci či robotizaci. Existuje mnoho zajímavých technologií a řešení, která lze postupně relativně snadno a s malými investicemi nasadit a „eliminovat“ negativní dopady lidských zdrojů“.

**Ing. Milan Ludvík, Country Manager  
– ZETES Solutions CZ s.r.o.**



100 %

Výsledky šetření v této části výzkumu potvrdily naprostou shodu všech 100 % respondentů v tom, že digitalizace procesů spolu s automatizací představují budoucnost logistiky v horizontu nejbližších let.

27 %

Celkem 27 % manažerů se domnívá, že úspora a minimalizace rutinní lidské práce díky automatizaci stále probíhá, nelze ovšem jednoznačně říct, zda tento trend nebytně urychlila právě pandemie.

Ze všech dotázaných celých 30 % manažerů již dnes pracuje s reálnými investičními plány pro období nadcházejících 3-5 let, 40 % z nich v současné době na podobě investičních plánů ve svých společnostech pracuje tak, aby první investice proběhly už v průběhu roku 2021.

30 %

V rámci reflexe oborových specifíků při zavádění automatizace do konkrétních logistických procesů z průzkumu vyplývá, že například u logistiky potravin je požadavek na flexibilitu dílčích operací natolik významný, že rozsáhlá automatizace je efektivní pouze u některých logistických operací a manipulací. V mnoha z nich i nadále zůstává efektivnější využití lidské práce.

100 %

Při rozhodování o rozsahu a povaze investic do automatizace a digitalizace konkrétních procesů hraje u většiny dotázaných manažerů zásadní roli to, zda nové řešení nabídne efektivnější fungování než dosavadní praxe. Na nutnosti postupovat v souladu s výsledky podrobné analýzy se shoduje také plných 100 % respondentů.

„Digitalizace a automatizace jsou naprosto klíčové pro zvýšení vytvářené přidané hodnoty“.

**Ing. Jaroslav Žlábek, Managing Director  
– Toyota Material Handling**

„V poslední době, kdy se ocitáme v neustálém trendu navyšování minimální mzdy, jejíž procentuální výše je v rámci Evropy zcela výjimečná, je automatizace a digitalizace nutným prostředkem k zamyšlení. Stále více to pro mnohé dává reálný smysl. Návratnost těchto technologií se výrazně zkracuje. A aktuálně při řešení nenadálých výpadků pracovníků, při nemoci nebo karanténě, se tato potřeba ještě více umocňuje“.

**Ing. Jiří Vybíhal,**  
**ředitel pro strategii a rozvoj**  
**– Jipocar Logistic s.r.o.**



„Předpokládám, že současná situace bude hnacím motorem pro investice do automatizace a digitalizace procesů pro řadu společností, které se prozatím tímto směrem neubíraly“.

**Ing. Jiří Mainuš ml., ředitel logistiky**  
**– TQM – holding, s.r.o.**

„Automatizace a digitalizace procesů jistě budou i nadále hrát zásadní roli v rozvoji celého dodavatelského řetězce. Světová pandemie ale vedle devastujícího účinku na globální trh nabídla obrovskou příležitost systémy doposud budované z části na uměle tvořenou společenskou objednávku „prověřit“ v reálných a bezprecedentně tvrdých podmínkách. Výrazy jako udržitelnost, kompatibilita nebo soběstačnost tak získaly nový, podstatně realističtější význam. Tomu bude třeba přizpůsobit formu automatizace a digitalizace v nejbližší budoucnosti“.

**Ing. Miroslav Rumler, jednatel,**  
**RELIANT Group**

# 4.

## Logistika po skončení krize

Mezi manažery společností zapojených do tohoto výzkumu převládá názor, že koronavirová krize přinese nezanedbatelné změny na trhu s profesionálními logistickými službami. Celkem 36 % respondentů se domnívá, že nejsilnější hráči na trhu dále posílí a zejména díky své technologické vyspělosti a finanční stabilitě vyjdou z krize silnější, než když do ní vstupovali. Zbývajících 64 % manažerů vyslovilo obavu, že krize a s ní související změny trhu nejvíce postihnou provoz zejména malých a středně velkých společností s národní či místní působností.

Další rozmach předpovídají dotázaní manažeři segmentu B2C. Celých 64 % z nich očekává, že právě v tomto segmentu dojde s ohledem na dnes

nedostatečně řešené aspekty ekonomické rentability pro jednotlivé poskytovatele a ekologické udržitelnosti zejména v podmínkách city logistiky k zásadním změnám. Až 82 % respondentů očekává další růst segmentu B2C, ale současně předpokládá, že tento segment dále poroste proporcionálně s růstem segmentu B2B. Všichni respondenti se však shodují na tom, že bezprecedentní růst e-shopů přinese další změny v požadavcích na podobu a vybavenost logistických nemovitostí, automatizaci a digitalizaci logistických procesů i nutnost vzniku koncepce udržitelného rozvoje city logistiky jako specifického segmentu moderní logistiky. Plných 91 % respondentů věří, že zejména bezpečnostní opatření vyvolaná ve firmách v důsledku koronavirové pandemie, především pak oddělování jednotlivých pracovních

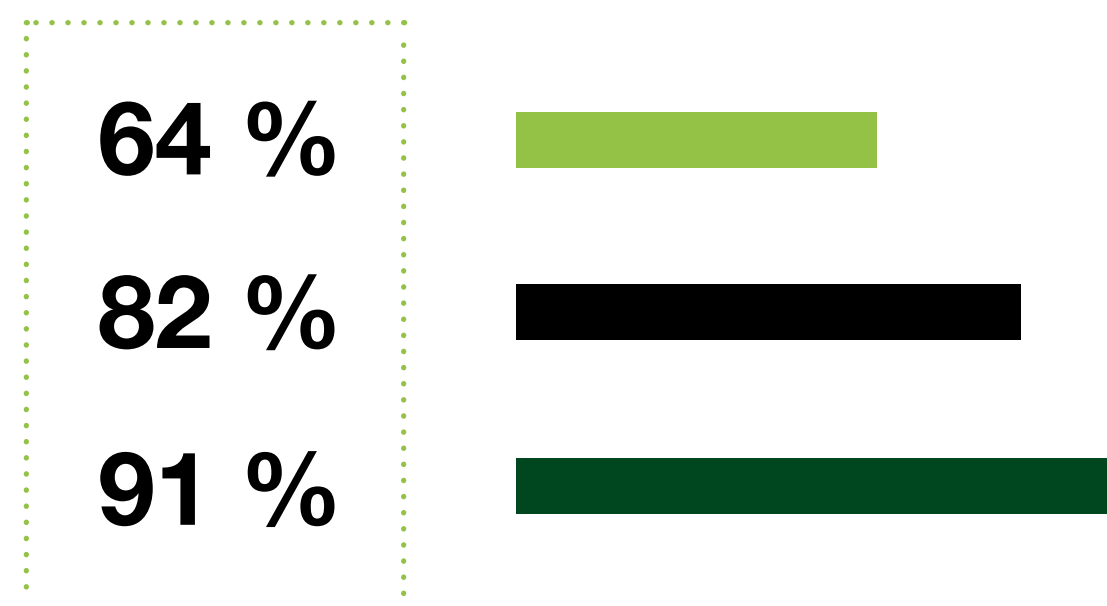


týmů, udržování strategických zásob desinfekčních prostředků a ochranných pomůcek a zvýšený důraz na hygienu provozu se stanou součástí firemní politiky společností působících v oboru profesionální logistiky.

Shoda všech zapojených manažerů panuje dále na tom, že i po skončení krize jednoznačně posílí důraz na stále větší flexibilitu fungování logistických firem. Shoda v této otázce činí 100 % respondentů. Kromě toho 36 % odpovědí potvrzuje názor, že dojde k většímu zapojení externích dodavatelů pro zajištění větší elasticity portfolia poskytovaných služeb.

## Očekávaná budoucnost dle manažerů:

- manažeři očekávají rozmach segmentu B2C (64% z nich)
- 82 % manažerů očekává další růst segmentu B2C, ale proporcionálně s růstem segmentu B2B
- 91 % manažerů očekává bezpečnostní opatření vyvolaná ve firmách v důsledku koronavirové pandemie

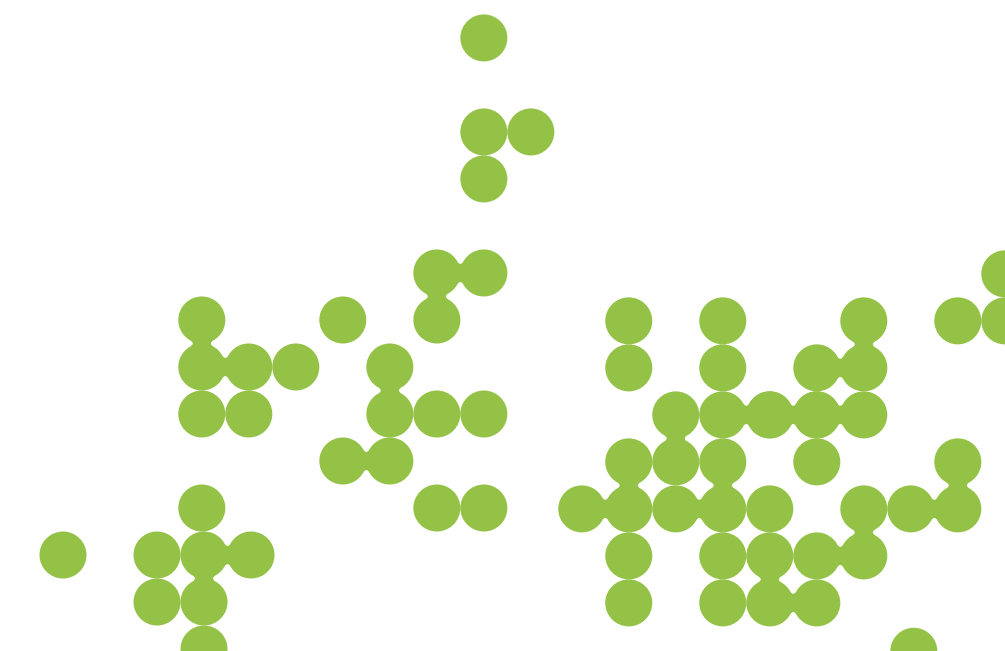


„Doufám, že firmy ze skupiny odmítající inovace a digitalizaci, tedy pokud vůbec přežijí tuto a další krize, začnou intenzivně přemýšlet, jak se připravit na dobu „pokoronavirovou“. Nic nebude stejné a určitě se svět nevrátí do „původních kolejí“. Na druhou stranu neočekávám, že všechny firmy začnou svoje logistické procesy okamžitě automatizovat a digitalizovat, jakmile pandemie skončí. Myšlení lidí má totiž velkou setrvačnost“.

**Ing. Milan Ludvík,  
Country Manager  
– ZETES Solutions CZ s.r.o.**

„Současná pandemie bude nepochybně akcelarovat trendy, které jsou spjaté s logistikou. Zejména se bude jednat o urychlení digitalizace, robotizace a automatizace“.

**Ing. Pavel Taraba, Ph.D., proděkan  
pro výzkum a vývoj, Fakulta  
logistiky a krizového managementu,  
UTB Zlín**



# 5.

## Slovo závěrem

Naplňuje nás hrdostí reprezentovat zájmy členů České logistické asociace a současně si velmi vážíme ochoty našich členů tuto profesionální komunitu společně aktivně budovat, sdílet odborné know-how a rozvíjet vzájemné vztahy nejvýznamnějších logistických odborníků i v době tak složité, jakou právě prožíváme.

Věříme, že s příchodem příznivějšího období bude už brzy více příležitostí na společná setkání v rámci odborných workshopů, konferencí, či tradičního Dne české logistiky, které pro své členy, ale i pro odbornou logistickou veřejnost Česká logistická asociace každoročně pořádá či spolupřádá.

„Myslím si, že logistika jako taková je vysoce progresivní disciplína a oproti ostatním oborům se vyvíjí nejpružněji, jak to vůbec jde. Logistika tvoří tepny výrobních společností a lidského bytí! Vždyť bez ní by nebylo ráno na stole čerstvé pečivo, ženy by nedostávaly v zimě kytice rozkvetlých květin, potřebným by neproudila humanitární pomoc od těch, kteří se narodili do bohatších poměrů... Změnu očekávám spíše v chování těch, kteří logistické služby využívají. I menší zákazníci budou hledat společnosti, které jim nad rámec převozu zboží z bodu

A do bodu B nabídnou opravdu plný servis včetně nabídky sledování a např. sdružení pár jeho zásilek do větší a tím efektivnější, levnější a „zelenější“ formu přepravy. Zákazníci už nebudou upřednostňovat pouze cenu, ale i ti, kteří nepřeppravují stovky a tisíce palet denně, budou chtít komfort a jistotu, jako objemově významnější zákazníci. Logistika bude více o vzájemné spolupráci a partnerství, než o čisté a bezejmenné službě“.

**Mgr. Lucie Brklová, Ph.D.,  
Logistics Manager  
– KIEKERT CS s.r.o**



**ČESKÁ LOGISTICKÁ  
ASOCIACE**

© 2021 Česká logistická asociace z.s.

---

**Česká logistická asociace z.s.**

Pod Výtopnou 367  
186 00 Praha 8 – Karlín

IČ: 60 44 52 97

Tel.: +420 602 326 868

Tel.: +420 724 564 517

e-mail: sekretariat@czech-logistics.eu

[www.czech-logistics.eu](http://www.czech-logistics.eu)