

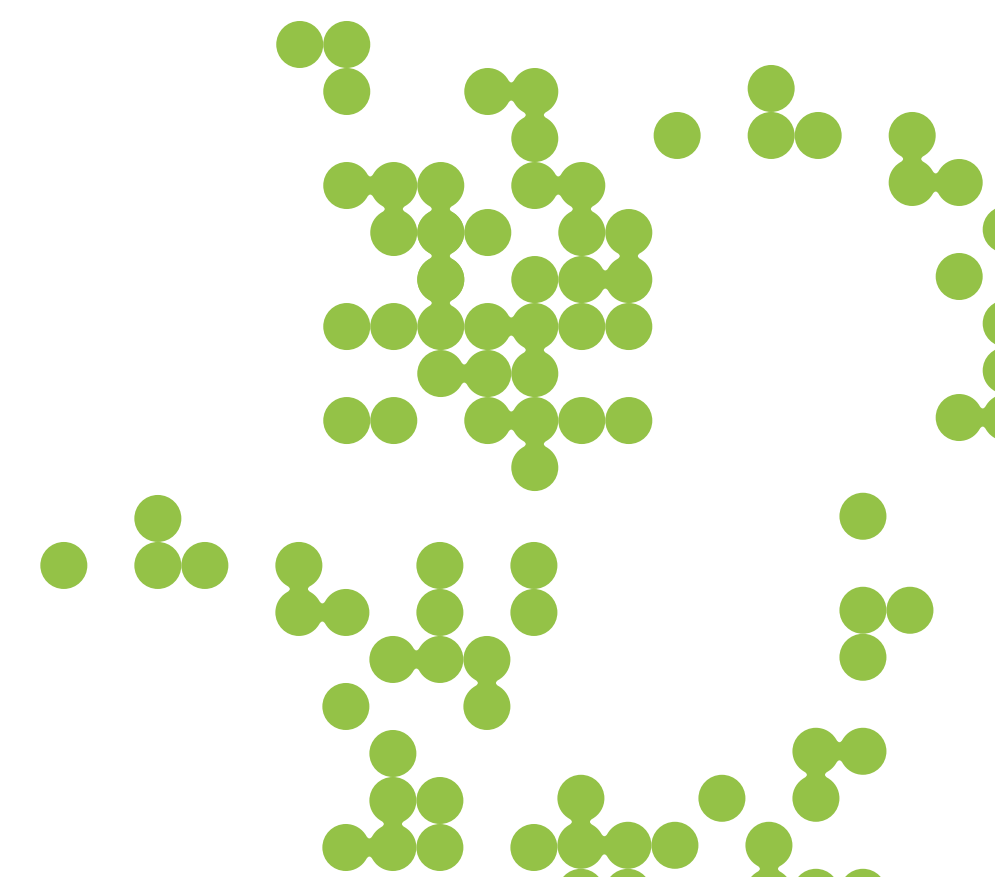
ČESKÁ LOGISTICKÁ  
ASOCIACE

# LOGISTIKA2021+

**STUDIE ČESKÉ LOGISTICKÉ ASOCIACE**  
o změnách v logistice, dodavatelském řetězci  
i celé společnosti po skončení globální pandemie

# Rok 2021

Pokud jsme si jako společnost mysleli, že vše zlé, co přinesla globální pandemie koronaviru, odezní s koncem roku 2020, byli jsme na velkém omylu. Druhou vlnu na pozadí značně chaotického brexitu po mírném uvolnění v průběhu roku 2021 vystřídaly postupně vlny třetí, čtvrtá a pátá, které v celosvětovém měřítku navíc umocnily obrovské výpadky dodavatelských řetězců, nedostatek a eskalace cen základních surovin v kombinaci s raketovým růstem cen energií. Důsledky jednotlivých faktorů vyústily v krizi v oblasti námořní dopravy a vedly ke kritickému nedostatku námořních kontejnerů na hlavních přepravních trasách, a tím k dramatickému snížení efektivity kombinované dopravy. Rok 2021 byl tak už druhým v pořadí, kdy bylo více než potřeba využít flexibility celého odvětví logistiky, lidské invence v kombinaci s moderními technologiemi a ochoty vydat se novými směry tak, aby bylo možné zachovat v maximální míře fungování všeho, co pomáhá naši společnost rozvíjet a zlepšovat.



**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 v roce 2020 přivedla na myšlenku iniciovat právě mezi členy asociace průzkum věnovaný jejich vnímání nově vzniklé situace na trhu, celkové připravenosti jednotlivých firem na nové podmínky flexibilně reagovat a ze získaných zkušeností čerpat inspiraci pro další rozvoj. A protože uplynulý rok nepřinesl očekávané uvolnění situace a k omezením nejrůznějšího typu začaly postupně přibývat další limitující faktory, rozhodli jsme se vývoj roku 2021 optikou členských firem České logistické asociace popsat samostatnou studií, jež volně navazuje na tu z roku 2020.

**2001**

**2004**

**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 v zahraničí.

# Východiska



Snahou provedeného šetření bylo ověřit, zda to byla právě četná narušení dodavatelských vztahů, která odhalila slabiny ve struktuře dodavatelských řetězců na lokální i globální úrovni. Přílišná závislost na teritoriálně roztrášené množině dodavatelů, délka dílčích dodavatelských řetězců a minimalizace zásob s cílem optimalizace výrobních nákladů se ukázaly jako kritické faktory bezpečnosti a spolehlivosti zbožových toků. Měřitelné zlepšení efektivity jednotlivých výrobních a logistických procesů ve firmách i v rámci celého řetězce přináší dílčí a finančně zdůvodnitelné změny v technologiích i v pracovních postupech, jež jsou výsledkem snahy o dosahování průběžných zlepšení. Naopak rostoucí nejistota vývoje situace na trhu nepříznivě ovlivňuje ochotu firem investovat do finančně velmi náročných projektů komplexní automatizace, které vyžadují jistotu mnohaletého provozu pro bezrizikovou amortizaci vynaložených nákladů.

Samostatným tématem je v prostředí české, střeoevropské i evropské logistiky téma tzv. zeleného údělu (Green Deal) pro Evropu. Jakkoliv jeho původní podoba vzbuzovala velké obavy logistické veřejnosti, právě narušení dodavatelských řetězců má velký potenciál způsobit cílevědomé zkracování dodavatelských řetězců a růst cen energií tlačí na důsledné snižování jejich spotřeby, resp. podporu tzv. udržitelných konceptů podnikání. To vše by nejspíš mohlo přispět k dramatickému snížení uhlíkové stopy, kterou za sebou moderní společnost chtě nechtě zanechává ...

„Zkušenosti uplynulých dvou let potvrdily rostoucí nejistotu jako klíčový faktor vývoje situace na trhu. Právě nejistota výrazně ovlivňuje ochotu dlouhodobých závazků a investic s delší návratností. Samotný trh navíc doznal zásadních změn, které nutí firmy k přehodnocení dosavadních strategií. Nutností se stává diverzifikace zdrojů, snižování podílu lidské práce na realizaci klíčových procesů, zapracování základních principů udržitelnosti do každodenní operativy a zajištění nezbytné finanční rezervy pro případ nenadálého výpadku produkce/poskytování služeb.“

**Ing. Miroslav Rumler, viceprezident ČLA, jednatel, RELIANT s.r.o.**

# Základní otázky



Předmětem našeho zájmu v rámci této studie bylo především zjištění toho, jak postupně eskalující narušení dodavatelského řetězce se všemi jeho důsledky na globální trh ovlivnilo realizaci změn ve struktuře konkrétních firem i v rámci vztahů mezi těmito firmami. Součástí adaptace na nové podmínky mohou být nejen strategie jakési plošné automatizace minimalizující závislost na stále méně dostupné a mnohdy ne zcela spolehlivé lidské pracovní síle, ale i prostá diverzifikace zdrojů, omezení jejich plýtvání či optimalizace provázaní lidské a strojové práce v kombinaci s dokonalejším školením. Evropa i celý svět dále hledají odpověď na otázky spojené s udržitelností podnikání ve vztahu k životnímu prostředí. Považujeme-li cíle evropské strategie Green Deal for Europe a zejména vztah jejich možného efektu k vynaloženým nákladům za diskutabilní, do jaké míry naše vnímání udržitelnosti podnikání změní nedostupnost zdrojů ze vzdálených trhů nebo růst energií a základních surovin. Změny zejména na společném evropském trhu způsobil i plánovaný odchod Spojeného království a s tím spojená administrativní a legislativní opatření, jež výrazně komplikují zapojení britských podnikatelských subjektů do lety budovaných dodavatelských řetězců.

# 1.

## Narušení dodavatelských vztahů jako impulz ke změně v nastavení firemní strategie

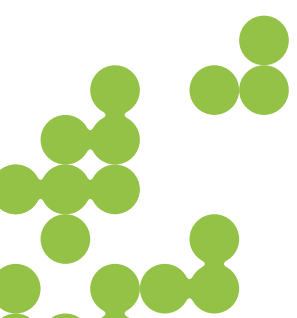
Jedním ze základních průsečíků v reakcích jednotlivých respondentů tohoto šetření, jimiž byli výhradně vrcholoví manažeři zapojených členských firem ČLA, je shoda na tom, že úspěšnému řešení složité situace v roce 2021 napomohly zkušenosti získané v průběhu prvního roku koronavirové krize, tj. roku 2020. Mezi nejdůležitější opatření zpravidla řadí přetrvávající praxi práce online z domova (home office), optimalizaci klíčových procesů, aktualizaci vlastní bezpečnostní politiky, navýšení minimální hranice zásob a kroky k rozložení rizik jak formou multisourcingu vstupních materiálů

a komponent, tak i využitím paralelních odbytových kanálů pro vlastní výrobky a služby.

**Významná část firem navíc těžila ze schopnosti svých zaměstnanců vzájemně efektivně spolupracovat napříč celou organizační strukturou. Tomuto trendu firmy aktivně napomáhaly například tím, že budovaly v rámci svých organizačních struktur zvýšenou zastupitelnost a svou pozornost soustředily na funkční cross-training svých zaměstnanců i agenturních pracovníků.**

„Hlavním krokem byla ‚změna myšlení‘ v duchu werichovského ‚Nikdy nic nikdo nemá mít za definitivní neb nikdy nikdo neví co se může státi...‘ a vždy je třeba ‚předvídat‘ možné komplikace a snažit se na ně připravit – logisticky, manažersky i legálně...“

**Ing. Milan Ludvik, viceprezident ČLA,  
Country Manager,  
ZETES Solutions CZ s.r.o**



 **77 %**

Celých 77 % odpovědí potvrzuje skutečnost, že právě zkušenosti získané v průběhu uplynulých dvou let koronavirové krize jsou pro firmy motivací k systematickému posílení odolnosti jejich klíčových procesů.

 **20 %**

Celkem 20 % dotazovaných manažerů uvedlo, že s problémy v narušených dodavatelských řetězcích bojovali cestou rozšiřování portfolia dodavatelů a stejné procento respondentů v této souvislosti uvádí i posilování vlastních vnitropodnikových systémů. Naopak 13 % manažerů uvádí jako hlavní nástroje boje s narušením dodavatelských řetězců orientaci na diversifikaci nabídky vlastních služeb a posílení korporátní bezpečnostní politiky.

 **70 %**

Bezmála 70 % účastníků výzkumu našlo shodu na tom, že mezi hlavní kroky při budování vyšší odolnosti vlastního podnikání vůči vnějším vlivům patří především flexibilita okamžitého rozhodování o nutných změnách, další zdokonalování interních informačních toků, efektivní zvyšování povědomí o vývoji na trhu, diverzifikace zdrojů i odbytových kanálů a proaktivní řízení dodavatelských řetězců, revize a případné změny stavu minimálních zásob zejména pro business-critical procesy.

 **77 %**

Až 77 % manažerů označilo jako kritický faktor schopnosti čelit rizikům dalšího vývoje dostatečnou kapacitu technickou, technologickou a personální. Zatímco 54 % z nich upřednostňuje posilování týmů vlastních kmenových zaměstnanců, 15% respondentů preferuje cestu zajištění udržitelnosti vlastních realizačních procesů prostřednictvím kvalifikovaných externích pracovníků.

„Naše procesy jsou dnes nastaveny velmi dobře, ale jsou závislé na chování a procesech našich zákazníků. Je to tedy úkol pro celý dodavatelský řetězec. Celý řetězec je jen tak silný jako jeho nejslabší článek.“

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

„Jako zásadní se ukázala spolupráce všech oddělení při hledání alternativních řešení v době nedostatku základních materiálů. Eskalační postupy osvědčené v době pandemie se používají, pokud je to nutné, i nadále.“

**Ing. Petr Kuchyňa, General Manager, KIEKERT - CS s.r.o.**

„Rozhodli jsme se pro výměnu klíčových softwarových nástrojů řízení našich nosných operací – WMS, TMS a ERP. Účelem je jejich optimalizace a lepší výkonnost. Zavádění těchto systémů bude nadále pokračovat, vnímáme je jako prostředek technologického rozvoje a zdroje dalšího růstu efektivity. Záměrem je uvedenými kroky umožnit zavádění automatizovaných procesů a využití pokročilých technologií zejména v našich skladech a snížit závislost některých činností na lidském faktoru.“

**Mgr. Jindřich Karas, Marketing Manager, ESA s.r.o.**

# 2.

## V jednoduchosti je síla

„Je zřejmé, že k dosažení uspokojivých výsledků udržitelnosti moderní společnosti lze daleko rychleji než ideologickou hysterií dojít postupnými systematickými kroky. Ty je třeba implementovat důsledně do všech procesů, stanovit metodiku jejich vyhodnocování a průběžně sledovat jejich účinnost. Minimalizace plýtvání zdroji, důsledné využívání možností nejmodernějších technologií a výzkumu, automatizace rutinních procesů a vytváření prostoru pro uplatnění lidské kreativity mají vysoký potenciál, kterého je třeba maximálně využít.“

**Ing. Miroslav Rumler, jednatel, RELIANT s.r.o.**

Elementární udržitelné postupy v logistice, jako je optimalizace tras, zlepšení vytížení rozvozových vozidel, dílčí automatizace nebo důsledné sdílení aktuálních informací v reálném čase, přinášejí podle vyjádření účastníků této studie s minimem investic často až nečekaně pozitivní ekonomické výsledky. Celých 77 % respondentů potvrzuje, že zkušenost uplynulých dvou let pro jejich firmy byla důvodem k úvahám o efektivitě jednotlivých procesů a jejich potřebnosti pro fungování celé firmy.

V praxi to znamená, že neproduktivní či nedostatečně produktivní procesy ve svých firmách omezili na minimum, naopak nové procesy a produkty, které nevyžadovaly zásadní investice a příliš mnoho času pro spuštění, v reakci na novou situaci aktivovali. Řada z nich nakonec přesáhla svůj původně dočasný rámec a stala se nedílnou součástí jejich podnikání. Více než 15 % respondentů uvedlo, že jim realizované změny současně pomáhají plnit požadavky dané novou legislativou v oblasti dekarbonizace a vyhnout se překážkám způsobeným nedodržováním předpisů.





Součástí pomyslné strategie přežití v období druhého krizového roku byla podle vyjádření 46 % manažerů úspěšná snaha o zvýšení efektivity fungování jejich firem. Právě ta stála za implementací nových postupů a technologií, ale také za lepším využitím stávajících kapacit. Celých 38 % respondentů upozorňuje na skutečnost, že na investice do nových technologií a dílčí organizační změny byly jejich firmy připraveny již před příchodem krize, která tak implementaci pouze uspíšila a správnost původní strategie potvrdila.

„S automatizací jsme začali před pandemií a pandemie ukázala, jak dobré rozhodnutí to bylo. Díky automatizovaným procesům jsme přečkali období karantén a izolací, takže i s menším počtem zaměstnanců jsme udrželi výrobu v chodu. Zároveň jsme výrazně zlepšili naši celkovou efektivitu. V oblasti logistiky se to týkalo zavádění autonomních VZV, automatických balicích stanic i zvyšování vytížení vozidel.“

**Ing. Petr Kuchyňa, generální ředitel, KIEKERT – CS s.r.o.**

„Rostoucí poptávka po skladovacích prostorech nás přivedla k efektivnějšímu využití našich skladovacích ploch, a to změnou uspořádání skladu za pomoci regálového systému, čímž jsme navýšili naše skladové kapacity a dosáhli větší optimalizace skladových procesů za podpory WMS.“

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





Mezi nejčastěji zmiňovaná opatření, jimiž se dotazovaní manažeři snaží minimalizovat dopady pandemie na fungování vlastních firem, patří zejména:

- **Změny v organizaci práce na pracovištích**
- **Modernizace klíčových softwarových nástrojů**
- **Investice do automatizace procesů**
- **Optimalizace rozvozových tras**
- **Personální posílení**
- **Širší využití práce z domova a online či hybridních forem vnitropodnikové komunikace**

Zatímco necelých 85 % respondentů vnímá tlak na efektivitu a udržitelnost podnikání v logistice způsobený dvouletou globální krizí jako jistý druh příležitosti k současnému naplnění významné části požadavků evropské strategie Green Deal, zbývajících 15 % respondentů nepovažuje tuto korelaci za relevantní.

---

„Naše společnost patří ve snaze o využívání nových postupů a technologií mezi ty neaktivnější na českém trhu. Byli jsme tak poměrně velmi dobře připraveni, když pandemie udeřila, a hned od počátku jsme realizovali další kroky k zajištění maximální spolehlivosti a udržitelnosti našich procesů. Nadále zvyšujeme míru automatizace a aktuálně uvažujeme o realizaci projektu na výstavbu automatického paletového skladu.“

**Ing. Jiří Vybíhal, Jipocar Logistic s.r.o.**

„Efektivitu vlastních procesů posuzujeme z pohledu rychlosti zpracování projektů a počtu do nich zapojených kolegů. Např. v oblasti počítačového modelování průběžně aktualizujeme a vyvíjíme moduly, které nám umožní rychlejší sestavení modelu a „rutinní“ analýzu systému na základě zjištěných ukazatelů (KPIs). Konkrétně jde např. o moduly simulující komponenty dopravníkové techniky, logiku řízení flotily manipulačních vozíků apod.“

**Ing. Jiří Hloska, Ph.D., Country Manager, SDZ GmbH**

3.

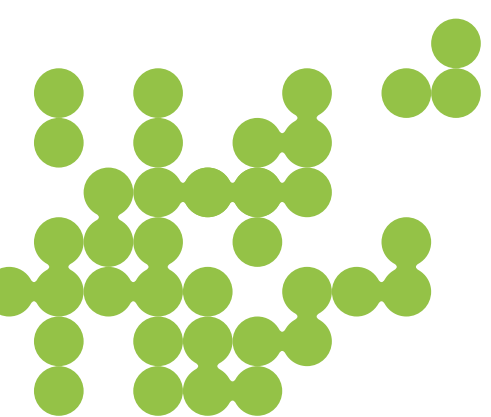
## Kratší dodavatelský řetězec = méně problémů, méně nákladů, méně emisí ...

Firmy, jejichž dodavatelský řetězec příliš spoléhal na dodavatele nebo partnery v jedné zemi, až na výjimky zaznamenaly více či méně významné zpoždění očekávaných dodávek a značné související náklady. Hlavní selhání dodavatelského řetězce začalo ve chvíli, kdy Čína zavřela svou ekonomiku, a podobně to později dopadlo s pandemickou uzávěrou i v jiných zemích. Jednou z ambic této studie bylo zjistit, zda se firmám v reakci na novou situaci na trhu podařilo alespoň částečně snížit vlastní závislost na jediném zdroji.

„Naše dlouhodobá strategie zahrnuje hardwarovou nezávislost na jednom či dvou výrobcích.

Tato strategie se ukázala jako velmi prozíravá, a přestože se i u nás projevila ve formě zdržení a výpadků ve výrobě, celkově jsme byli schopni našim zákazníkům vždy nabídnout vhodnou alternativu a řešení nastalé situace.“

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



Z této části šetření vyplývá, že pro 39 % dotazovaných firem byly problémy spojené se závislostí na jediném zdroji důvodem ke změně ve prospěch nezbytné diverzifikace zdrojů. Pro 31 % firem zapojených do této studie byla naopak jejich nezávislost na jediném zdroji potvrzením správnosti jejich strategie z období před vypuknutím pandemie. Konečně 15 % respondentů vyjádřilo přesvědčení, že pro jejich obor podnikání neměla existující skladba dodavatelů zásadní význam.



**„Dlouhodobě se snažíme zaměřovat na vstupy ze zemí, kde lze možné problémy s vysokou mírou přesnosti předpovídat a včas se jim vyhnout.“**

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

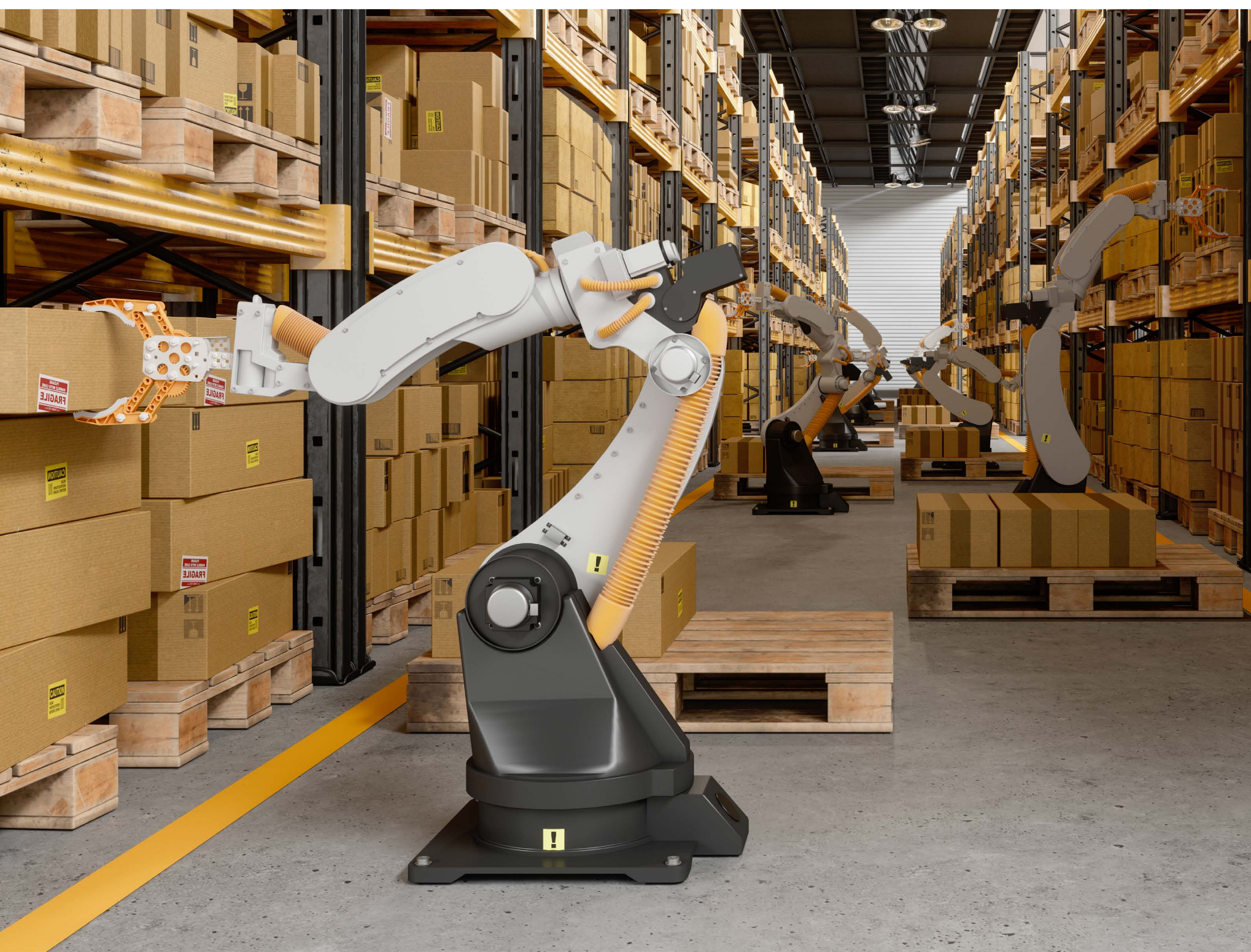
Poměrně vysoká je i shoda zapojených respondentů ohledně plánů jejich firem na další diverzifikaci zdrojů pro fungování jejich vlastního podnikání. Celých 61,5 % z nich plánuje na další kroky se tímto směrem soustředit, pouhých 8 % další diverzifikaci zdrojů nepředpokládá. Dalších 23 % manažerů spojuje diverzifikaci zdrojů s rozšiřováním portfolia vlastních služeb a produktů.



**„Zdrojem pro naše podnikání jsou naši zákazníci. Dlouhodobě se snažíme spolupracovat s firmami, které se zabývají různými skupinami zboží, abychom v případě výpadku některé skupiny neohrozili naše podnikání jako se to stalo při lockdownu firmám, které se soustředí na automotive.“**

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

Asi nejzajímavější výsledky této části studie přineslo hledání odpovědi na to, zda je reálné se domnívat, že významná část strategických dodavatelů se v budoucnu bude rekrutovat z lokálních zdrojů. Zatímco 31 % dotázaných považuje zkracování dodavatelských řetězců klíčových materiálů a komponent za prvořadou prioritu udržitelnosti podnikání, 23 % se domnívá, že významnou část dodavatelů ze vzdálených trhů nahradit efektivně nelze a ani v budoucnu to možné nebude.



„Podle našeho názoru bude možné klíčové dodavatele nalézt lokálně jen částečně, pandemie ukázala rizika a křehkost globalizovaných toků zboží. Důsledná lokalizace a lokální diverzifikace by ale oproti tomu vedla k významnému růstu nákladů. Domníváme se, že ve vhodných případech dojde k obnově a navýšení lokální výroby, ale stále budou existovat komodity pocházející ze vzdálených zdrojů.“

**Mgr. Jindřich Karas, Marketing Manager, ESA s.r.o.**

„Naše společnost si myslí, že ne – přepravujeme převážně léčiva a mnoho našich dodavatelů je a nadále bude ze zahraničí.“

**Ing. Maria Hanclová, jednatelka, TL Cargo a.s.**

„Dvouletá globální krize doprovázená bezprecedentním narušením dodavatelských řetězců přinesla vedle obrovských problémů s nedostatkem zboží, zpožděním jednotlivých dodávek a raketovým růstem cen i nové příležitosti: Firmy jsou dnes daleko ochotnější hledat nové dodavatele a obchodní partnery, nebojí se měnit lety zakonzervované postupy a inklinují k novému nastavení svých dodavatelských řetězců s cílem jejich možného zkrácení. To nahrává trendu near-shoringu, jenž má vedle zvyšování spolehlivosti dodávek navíc silný potenciál dosahovat snížení celkových emisí spojených s přepravou zboží na velké vzdálenosti.“

**Ing. Miroslav Rumler, jednatel, RELIANT s.r.o.**

# 4.

## Brexit: Zásadní problém, nebo jen epizoda v evropské logistice?

Nové předpisy týkající se brexitu představují výzvy pro logistický průmysl, zejména v oblasti silniční dopravy. Realitou brexitu je nejistota, narůstající dodací lhůty a nekonečné papírování. Pravidla se navíc mění za pochodu, a šanci obstát tak mají jen subjekty s agilním a transparentním dodavatelským řetězcem se schopností dokonalého sledování zásilek a ukládání dokumentace. Jak ale vnímají problematiku brexitu ze svého vlastního úhlu pohledu společnosti zapojené do této studie?

### 85 %

Celých 85 % respondentů uvádí, že se pro jejich podnikání brexit nestal inspirací pro přechod na jiné, vhodnější firmy přenosu dat.

---

„Automobilový průmysl tradičně vyžaduje datový přenos a stoprocentní dohledatelnost, takže v tomto směru brexit nic nezměnil.“

**Ing. Petr Kuchyňa, generální ředitel, Kiekert – CS s.r.o.**



Podobná shoda jednotlivých respondentů panuje v otázce, zda to byl právě brexit, co přispělo k ochotě dále digitalizovat jejich datové toky. V této souvislosti se negativně vyslovilo celých 70 % manažerů zapojených firem.

„Nároky, jež v rámci přepravního řetězce v rámci naší společnosti klademe na informační toky jsou výzvou, na které pracujeme dlouhodobě. Jde nejen o integrační nástroje obousměrně propojující informační systém klienta s námi, ale i o mechanismy podporující dynamické informace o stavu zásilky v průběhu přepravy, času doručení nebo elektronickou archivaci dokumentů. Často se setkáváme s tím, že klienti nejsou připraveni absorbovat data na svojí straně a trvají na výměně papírových dokumentů. Rovněž kvalita klientských dat je samostatnou kapitolou a hlavní brzdou rychlejšího rozvoje.“

**Ing. Jiří Chlup,**  
**Director of Road Network**  
**Domestics CZ/SK,**  
**Raben Logistics Czech s.r.o.**

„Jako logistického providera a dopravce se nás brexit dotkl přes naše zákazníky, kteří 95 % svého zboží dovážejí právě z UK. Tedy stali jsme se článkem v řetězu, který se musí postavit čelem k novým nařízením a legislativě. Firemní strategie se však tyto změny nedotkly.“

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

„Spíše než brexit samotný, resp. nejen ten, ale ještě ve spojení s cestovními omezeními registruji rezistentní postoj k vyhledávání obchodních příležitostí ve Velké Británii.“

**Ing. Jiří Hloska, Ph.D.,**  
**Country Manager, SDZ GmbH**

„V oblasti celních služeb se situace stabilizovala koncem I. pololetí 2021, brexit znamenal nárůst výkonů za celní služby.“

**Ing. František Kyncl, Ph.D.,**  
**člen představenstva, ČSAD Hodonín a.s.**

Poměrně velmi jednotný charakter reakcí jednotlivých respondentů na problematiku vlivu brexitu na jejich podnikání svědčí o tom, že brexit samotný ani s ním související důsledky pro naše podnikání nejsou zásadním tématem.

5.

## Green Deal: Stará výzva v novém kabátě

Nová omezení týkající se evropské strategie Green Deal představují výzvy i pro logistiku, a to nejen v oblasti silniční dopravy. Předmětem snahy o snižování emisní zátěže jsou vedle flotil automobilů všech kategorií i průmyslové a logistické nemovitosti, kancelářské budovy, rezidenční bydlení a celá řada dalších oblastí. Na sklonku roku došlo k významné změně kurzu v pojetí udržitelné energetiky a před dalšími úpravami podmínek se nachází odvětví automobilové výroby i dopravy. Všechno nasvědčuje tomu, že moderní technologie nejbližší budoucnosti nejsou prozatím schopny nabídnout plnohodnotnou náhradu za ty, jež nás v současné době obklopují. To vše ale neznamená, že by se Evropa chtěla vzdát snahy o budování bezemisní společnosti. K té však povede cesta nejspíš o poznání trnitější, než jak nám ji bruselští politici vytyčili.

Jedním z témat, kterému se tato studie věnuje, je i to, zda se Green Deal stal pro firmy působící na českém trhu inspirací k výrazným změnám vozového parku či způsobu přepravy vůbec. Pouhých 31 % respondentů uvádí, že to byla právě pokračující implementace požadavků strategie Green Deal do ekonomiky, co iniciovalo v jejich firmách zásadní změny. Naopak celých 69 % zapojených firem strategii Green Deal jako důvod k realizaci změn nevedlo s tím, že 44 % z nich má ve svých korporátních strategiích zabudované cíle udržitelnosti vlastní, a to buď podobně náročné, nebo ještě náročnější, než jak je stanoví evropská strategie.







„Evropská strategie budování bezemisní ekonomiky pro nás samozřejmě inspirací je. V našich podnikatelských aktivitách se tradičně snažíme jít příkladem, ale zejména v podmínkách dopravní logistiky narážíme na neexistenci vhodné alternativní techniky. Reálně lze radikální změny v této oblasti očekávat nejdříve v horizontu 10–15 let.“

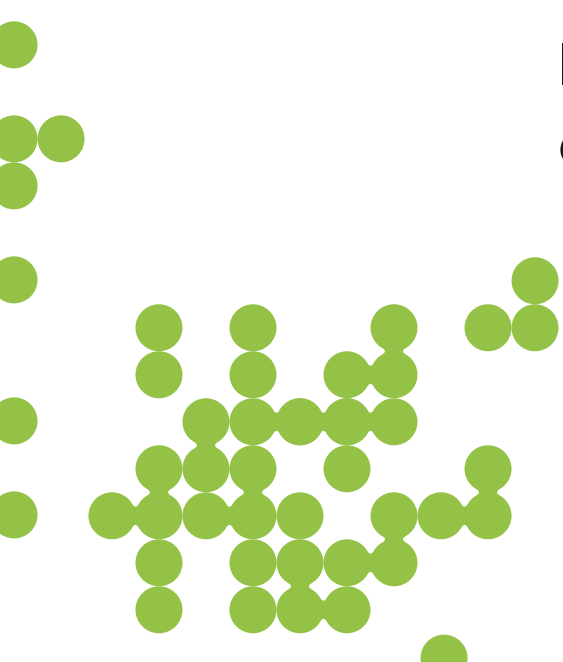
**Ing. František Kyncl, Ph.D.,**  
člen představenstva, ČSAD Hodonín a.s.

„V našich podmínkách je ochrana životního prostředí a snižování jeho zátěže dlouhodobým cílem bez ohledu na Green Deal. Již před několika lety jsme nahradili všechny dieselové VZV za nové s pohonem CNG a postavili jsme i vlastní čerpací stanici. Dlouhodobě se také věnujeme zefektivňování přeprav, kde vidíme stále potenciál na úsporu nejen ekonomickou, ale především z pohledu vlivu naší činnosti na životní prostředí.“

**Ing. Petr Kuchyňa,**  
generální ředitel, KIEKERT – CS s.r.o.

„My jsme v rámci periodické obměny vozového parku přešli kompletně na hybridní vozidla (Toyota Corola a Camry), což je v současné době nejlepší dostupná technologie pohonu s ohledem na ekologii, flexibilitu a provozní náklady.“

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



Pravděpodobně v závislosti na konkrétním oboru podnikání vnímají jednotlivé zapojené firmy strategii Green Deal zčásti jako příležitost a zčásti jako nutné zlo ve smyslu jejího nesprávného nastavení a načasování. Celkem 46 % respondentů tak považuje Green Deal za strategii, jejíž požadavky nereflektují reálné možnosti infrastruktury, technologií a společenské transformace. Na druhé straně ji 39 % respondentů vidí jako motivaci správnou, či spíše správnou, pokud by doznala nezbytných změn.

„Snaha zbavit se závislosti na fosilních palivech je jistě správná, problém je, že zatím nejsou k dispozici takové technologie, které by byly cenově srovnatelné a nabídly stejný užitek a možnosti použití jako technologie konvenční. V minulém roce jsme precizně definovali naše směřování nejen ohledně Green Dealu, ale celkově v rámci Sustainability, jehož je např. produkce CO<sub>2</sub> součástí. Spolupracujeme na naplňování těchto našich cílů i v rámci aktivity Lean and Green.“

**Mgr. Jindřich Karas,**  
**Marketing Manager, ESA s.r.o.**

„Strategie evropské Zelené dohody může být impulzem ke změně, ale v současné době, kdy je z důvodů různých restrikcí prioritou zajistit provoz celé firmy, není téma Green Deal zcela aktuální.“

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

Významná shoda manažerů všech společností, jež se podílely na realizaci této studie, panuje na tom, že je třeba mít dokonalý přístup ke všem dostupným informacím o aktuální podobě požadavků na naplňování cílů evropské strategie Green Deal. Celých 77 % respondentů považuje přístup k aktuálním informacím o podobě strategie za klíčový. 23 % manažerů v této souvislosti zmiňuje domněnku, že strategie, má-li být široce akceptována evropskou veřejností, musí pružně reagovat na měnící se prostředí a respektovat reálné možnosti nejen komerčních společností, ale i celých národních ekonomik.

„Relevantním tématem pro podnikání v jakémkoliv oboru lidské činnosti zcela jistě je a i nadále bude jeho udržitelnost. Bude-li Green Deal jako strategie vyvíjet tlak na moderní společnost ve smyslu hledání rezerv v efektivitě, optimalizace spotřeby energií a nerostných surovin, šetrného nakládání s odpady a recyklací v souladu s nejnovějšími dostupnými poznatky vědy a výzkumu, má reálnou naději být moderní společností respektován a dále rozvíjen. Bude-li ovšem představovat jen naivní a vědecky nepodloženou ideologii, stane se nejspíš jen směšným, nebezpečným, a navíc extrémně drahým experimentem, který odsoudí evropskou ekonomiku spokojit se s podřadnou úlohou v rámci globálního trhu.“

**Ing. Miroslav Rumler, jednatel, Reliant s.r.o.**



# 5.

## Slovo závěrem



Lidský potenciál, schopnost sdílet vlastní zkušenosti s druhými a ochota vzájemně spolupracovat patří mezi nejvýznamnější devízy fungování České logistické asociace. Velmi nás těší, že právě na těchto hodnotách vznikla v pořadí již druhá studie, jejímž cílem je mapovat vývoj českého logistického trhu, aktuálních trendů, významných vlivů a perspektiv jeho dalšího směřování optikou logistických profesionálů stojících v čele jednotlivých členských společností. Naše poděkování tak směřuje k jednotlivým členům ČLA, kteří jsou ochotni podělit se s ostatními o své zkušenosti a názory a podílet se aktivně na budování silné profesionální komunity. V době, kdy probíhalo šetření tohoto průzkumu, jsme za sebou všichni měli dva velmi těžké roky. Roky poznamenané globální koronavirovou krizí doprovázenou bezprecedentními narušeními dodavatelských řetězců a dramatickým růstem cen základních surovin a později zejména energií. V té době jsme ale věřili, že naše dvouleté úsilí o návrat k tzv. novému normálu je již na dohled. Namísto toho však přišla nečekaná rána v podobě válečného konfliktu v Evropě spojeného s dalším narušením již tak ochromených dodavatelských řetězců, exodem obyvatel z válečné zóny do sousedních zemí, raketovým růstem cen pohonných hmot a celkovým nárůstem nejistoty. Události roku 2022 však tato studie ještě logicky nereflektuje. Ty naopak nepochybně budou velmi vzrušujícím tématem studie navazující, jež nabídne shrnutí situace na trhu v roce 2022.



**ČESKÁ LOGISTICKÁ  
ASOCIACE**

**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)

© 2022 Česká logistická asociace z.s.

---