

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Řízení rizik v dopravních podnicích v návaznosti na Dopravní politiku ČR

Ing. Iveta Oborilová

Disertační práce

2021

**Studijní program:**

P3710 Technika a technologie v dopravě a spojích

**Studijní obor:**

3708V024 Technologie a management v dopravě a telekomunikacích

**Školitel:** prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.

**Disertační práce vznikla na školícím pracovišti:**

Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

Prohlašuji:

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. ledna 2021

Iveta Oborilová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému školiteli, panu prof. Ing. Vlastimilu Melicharovi, CSc. za cenné rady a připomínky a trpělivost, kterou měl v průběhu mého studia, a paní doc. PhDr. Daně Linhartové, CSc. za konzultace a její odborné názory při přípravě a vyhodnocení kvalitativního výzkumu, který byl pro potřeby této práce realizován. Dále bych poděkovala za ohromnou podporu své rodině, bez které bych tuto práci nedokázala dokončit, a za praktické zkušenosti, názory a čas, které mi věnovali specialisté a manažeři ze společností zabývajících se nákladní silniční dopravou – pánům Ing. Kusákovi a Ing. Munzarovi, panu Ing. Patzeltovi, panu Novému, panu Ing. Suchomelovi, pánům Komárkovi a Veselému, panu Fojtíkovi, panu Ing. Páleníkovi a panu Čeřovskému. V neposlední řadě děkuji paní Ing. Košťálové za pomoc při organizaci schůzky, kterou nebylo vzhledem ke Covid situaci jednoduché naplánovat.

## **ANOTACE**

Ze strategických dokumentů souvisejících s dopravní politikou v České republice je identifikováno 111 rizikových faktorů, které ovlivňují podniky působící v silniční nákladní dopravě. Dále jsou charakterizovány metody pro vyhledávání a hodnocení rizikových faktorů a je proveden výběr metod vhodných pro tyto podniky. Využití je ukázáno v osmi vzorových příkladech a dvou schématech vytvořených autorkou. Kvalitativní výzkum, s uplatněním fenomenologického přístupu a techniky polostrukturovaného rozhovoru, dokládá ověření teoretických návrhů z hlediska praxe. Vytvořený a ověřený model pro vyhledávání a hodnocení rizikových faktorů v podnicích zabývajících se silniční nákladní dopravou v návaznosti na Dopravní politiku České republiky pro období 2014–2020 s výhledem do roku 2050 a související strategické dokumenty je aplikovatelný i pro podniky poskytující jiný dopravní mód.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

dopravní politika v ČR, rizikové faktory, metody pro vyhledávání a hodnocení rizikových faktorů, model pro vyhledávání a hodnocení rizikových faktorů

## **TITLE**

Risk Management in Transport Companies following the Transport Policy of the Czech Republic

## **ANNOTATION**

Strategic plans resulting from the transport policy of the Czech Republic identify 111 risk factors which affect companies in the road freight transport. The work details the risk factors search and evaluation methods and selects methods suitable for these companies. The actual use is demonstrated on two examples and two schemes developed by the author. The qualitative research applying the phenomenology attitude and semi-structured interview proved the theoretical assumptions in terms of their practical utilisation. The formed and verified model for the search and evaluation of risk factors in companies involved in road freight transport following the Transport Policy of the Czech Republic is applicable even for companies providing a different transport mode.

## **KEYWORDS**

transport policy in the Czech Republic, risk factors, risk factors search and evaluation methods, risk factors search and evaluation model

# OBSAH

ÚVOD.....	16
1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI TÉMATU DISERTAČNÍ PRÁCE .....	17
1.1 Současný stav dopravy v České republice a v zahraničí.....	17
1.1.1 Doprava a její specifika.....	17
1.1.2 Doprava v České republice .....	20
1.1.3 Silniční nákladní doprava v České republice v komparaci s Evropskou unií.....	21
1.2 Charakteristika dopravní politiky.....	24
1.2.1 Funkce a cíle dopravní politiky.....	24
1.2.2 Dopady dopravní politiky .....	25
1.3 Strategické dokumenty pro sektor dopravy v rámci Evropské unie a v České republice . .....	27
1.3.1 Strategické dokumenty pro sektor dopravy v rámci Evropské unie.....	28
1.3.2 Dopravní politika v České republice.....	31
1.3.3 Dopady Dopravní politiky ČR na nákladní silniční dopravu .....	37
1.3.4 Koncepce nákladní dopravy a její dopady v návaznosti na nákladní silniční dopravu .....	39
1.4 Rizika a řízení rizik .....	42
1.4.1 Riziko a jeho druhy .....	43
1.4.2 Řízení rizik a přístup managementu k riziku .....	45
1.4.3 Metody pro hodnocení rizik.....	47
1.5 Kritické zhodnocení analýzy současného stavu.....	56
2 DEFINICE CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE .....	58
2.1 Cíle disertační práce .....	58
2.2 Výzkumné otázky.....	58
2.3 Postup zpracování tématu disertační práce .....	59
3 METODY PŘI ZPRACOVÁNÍ TÉMATU DISERTAČNÍ PRÁCE .....	62
3.1 Metody vědecké práce.....	62
3.2 Empirické metody .....	62
4 IDENTIFIKACE RIZIKOVÝCH FAKTORŮ A VÝBĚR METOD PRO JEJICH VYHLEDÁNÍ A HODNOCENÍ V DOPRAVNÍCH PODNICÍCH .....	64
4.1 Vymezení rizikových faktorů na základě studia odborných zdrojů.....	64
4.2 Výběr metod pro vyhledávání rizikových faktorů na základě teoretických východisek .. .....	67
4.2.1 Metody pro strategickou analýzu okolí podniku.....	68

4.2.2	Analýza spokojenosti zákazníků jako součást metody Balanced Scorecards (BSC) .....	76
4.2.3	Finanční analýza .....	77
4.2.4	Metody pro analýzu rizika .....	78
4.2.5	SWOT analýza .....	82
4.3	Výběr metod pro hodnocení rizikových faktorů na základě teoretických východisek .. .....	83
4.3.1	Metody pro posouzení rizik při rozhodování za nejistoty a za rizika.....	84
4.3.2	Metody pro vícekriteriální hodnocení.....	92
4.3.3	Využití fuzzy logiky při slovním hodnocení rizik .....	99
4.3.4	Metoda Monte Carlo .....	104
4.3.5	Analýza citlivosti .....	109
4.3.6	Využití sémantického difereciálu.....	110
4.4	Shrnutí kapitoly .....	112
5	OVĚŘENÍ RIZIKOVÝCH FAKTORŮ A VYBRANÝCH METOD PRO JEJICH VYHLEDÁNÍ A HODNOCENÍ V DOPRAVNÍCH PODNICÍCH .....	114
5.1	Ověření rizikových faktorů v podnicích silniční nákladní dopravy.....	116
5.1.1	Obsahová analýza v návaznosti na dílčí cíle 1 až 3 (strategické dokumenty, rizikové faktory a jejich významnost z hlediska manažerů podniků v silniční nákladní dopravě) .....	116
5.1.2	Soubor rizikových faktorů ovlivňujících podniky v silniční nákladní dopravě v návaznosti na Dopravní politiku ČR.....	141
5.2	Ověření vybraných metod pro vyhledávání a posouzení rizikových faktorů v dopravních podnicích .....	144
5.2.1	Obsahová analýza v návaznosti na dílčí cíle 4 až 6 (metody pro vyhledávání a posouzení rizikových faktorů v podnicích v silniční nákladní dopravě).....	144
5.2.2	Soubor metod pro vyhledávání a hodnocení rizikových faktorů ovlivňujících podniky v silniční nákladní dopravě v návaznosti na Dopravní politiku ČR.....	150
5.3	Odpovědi na výzkumné otázky stanovené v disertační práci .....	151
5.4	SWOT analýza s využitím vymezených rizikových faktorů – souhrnný příklad ....	152
5.5	Shrnutí kapitoly .....	166
6	NÁVRH MODELU PRO VYMEZENÍ RIZIKOVÝCH FAKTORŮ V PODNICÍCH ZABÝVAJÍCÍCH SE SILNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVOU V NÁVAZNOSTI NA DOPRAVNÍ POLITIKU ČR .....	170
6.1	Model a jeho pojetí.....	170
6.2	Návrh modelu.....	171
6.3	Posouzení modelu .....	175
7	PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE A SPLNĚNÍ CÍLE.....	176
8	ZÁVĚR.....	179

9	SOUHRN / SUMMARY .....	180
10	POUŽITÁ LITERATURA .....	182
11	PUBLIKAČNÍ ČINNOST DOKTORANDA SOUVISEJÍCÍ S TÉMATEM DISERTAČNÍ PRÁCE ..	195
12	SEZNAM PŘÍLOH .....	198



## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b> Konceptuální schéma disertační práce.....	61
<b>Obrázek 2</b> Analýza pomocí stromu poruch, metoda FTA.....	81
<b>Obrázek 3</b> Matice pxD se stanovenou semikvantitativní stupnicí hodnocení.....	89
<b>Obrázek 4</b> Matice pxD se stanovenou semikvantitativní stupnicí hodnocení – modifikace...	90
<b>Obrázek 5</b> Rozdělení pravděpodobnosti celkových nákladů za soupravu na 1km/měsíc (statistické charakteristiky, percentily) .....	109
<b>Obrázek 6</b> Graf citlivosti celkových nákladů za soupravu na 1km/měsíc.....	110
<b>Obrázek 7</b> Využití sémantického diferenciálu při hodnocení rizik.....	111
<b>Obrázek 8</b> Využití sémantického diferenciálu při hodnocení rizik – modifikace .....	112
<b>Obrázek 9</b> Model pro vymezení a hodnocení rizikových faktorů v podnicích zabývajících se silniční nákladní dopravou.....	174

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b> Odvětvová struktura HDP v běžných cenách.....	20
<b>Tabulka 2</b> Přeprava věcí po železnici a silniční nákladní dopravou v České republice (v letech 2011–2019) v tisících tun a v tunových kilometrech.....	22
<b>Tabulka 3</b> Nákladní doprava podle jednotlivých druhů dopravy (procentní podíl na celkových vnitrozemských tunových kilometrech) v EU a v České republice za období 2003–2019 .....	23
<b>Tabulka 4</b> SWOT analýza nákladní dopravy a nákladní silniční dopravy v ČR podle Koncepce nákladní dopravy.....	40
<b>Tabulka 5</b> Rizikové faktory pozitivně ovlivňující poptávku.....	64
<b>Tabulka 6</b> Příklad SLEPTE analýzy s využitím metody ETOP aMAP.....	70
<b>Tabulka 7</b> Příklady konkurenčních faktorů v Porterově modelu pěti sil.....	72
<b>Tabulka 8</b> Využití Porterova modelu pěti sil v praxi malého dopravního podniku .....	74
<b>Tabulka 9</b> Význam poruchy, její výskyt a detekce podle metody FMEA.....	79
<b>Tabulka 10</b> Ukázka analýzy rizik FMEA – vybrané prvky přepravního procesu .....	79
<b>Tabulka 11</b> Matice SWOT.....	83
<b>Tabulka 12</b> Příklad výpočtu očekávané střední hodnoty, rozptylu a směrodatné odchylky ...	86
<b>Tabulka 13</b> Semikvantitativní stupnice vyhodnocující dopady rizik na tržby podniku .....	88
<b>Tabulka 14</b> Zhodnocení vybraných rizikových faktorů a jejich dopadu na tržby dopravního podniku pomocí matice pxD.....	91
<b>Tabulka 15</b> Deskriptory v Saatyho metodě .....	94
<b>Tabulka 16</b> Využití metody postupného rozvrhu vah pro posouzení významnosti vybraných rizikových faktorů.....	95
<b>Tabulka 17</b> Faktory spokojenosti a jejich bodové hodnocení a míra naplnění ve sledovaném podniku .....	97
<b>Tabulka 18</b> Váhy faktorů spokojenosti.....	98
<b>Tabulka 19</b> Míra splnění faktorů spokojenosti a subjektivní spokojenost řidičů.....	98
<b>Tabulka 20</b> Spokojenost řidičů – výpočet pomocí ukazatele spokojenosti.....	99
<b>Tabulka 21</b> Základní stavová matice .....	103
<b>Tabulka 22</b> Transformační matice.....	103
<b>Tabulka 23</b> Retransformační matice.....	104
<b>Tabulka 24</b> Vybrané rizikové faktory a jejich významnost pomocí pořadí .....	105
<b>Tabulka 25</b> Kalkulace pro sledování nákladových položek za soupravu.....	107
<b>Tabulka 26</b> Scénáře změn hodnot jednotlivých rizikových faktorů.....	108
<b>Tabulka 27</b> Znalost a využívání strategických a dalších dokumentů podle odpovědí respondentů.....	119
<b>Tabulka 28</b> Rizikové faktory vyplývající ze strategických dokumentů pro oblast silniční nákladní dopravy.....	142
<b>Tabulka 29</b> Metody využívané v praxi podniků působících v silniční nákladní dopravě .....	146
<b>Tabulka 30</b> Vyhodnocení využitelnosti navržených metod z hlediska manažerů dopravních podniků .....	151
<b>Tabulka 31</b> Matice hrozeb .....	153

<b>Tabulka 32</b> Negativně působící rizikové faktory – určení vah.....	154
<b>Tabulka 33</b> Pravděpodobnost výskytu hrozby .....	154
<b>Tabulka 34</b> Matice hrozeb .....	155
<b>Tabulka 35</b> Matice příležitostí.....	157
<b>Tabulka 36</b> Hodnocení příležitostí podle jednotlivých vah.....	158
<b>Tabulka 37</b> Přiřazení pravděpodobností využití jednotlivých příležitostí.....	158
<b>Tabulka 38</b> Matice příležitostí.....	159
<b>Tabulka 39</b> Hodnocení silných stránek podle vah.....	160
<b>Tabulka 40</b> Hodnocení slabých stránek podle vah .....	161
<b>Tabulka 41</b> Matice výkonnosti a závažnosti .....	161
<b>Tabulka 42</b> Hodnocení závažnosti silných a slabých stránek podniku v silniční nákladní dopravě z hlediska jejich vlivu na výkonnost.....	162
<b>Tabulka 43</b> Matice výkonnost/závažnost pro podnik působící v silniční nákladní dopravě.....	162
<b>Tabulka 44</b> Vzájemné působení silných stránek a příležitostí podniku v silniční nákladní dopravě.....	163
<b>Tabulka 45</b> Vzájemné působení silných stránek a hrozeb podniku v silniční nákladní dopravě .....	164
<b>Tabulka 46</b> Vzájemný vztah mezi slabými stránkami a hrozbami podniku v silniční nákladní dopravě.....	164
<b>Tabulka 47</b> Výsledek vzájemného působení vnějších i vnitřních rizikových faktorů na podnik v silniční nákladní dopravě .....	165
<b>Tabulka 48</b> Matice SWOT.....	166

## SEZNAM ZKRATEK

ADR	Accord européen au transport internationaux des marchandises dangereuses par route Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
AETR	Accord européen sûr les transports routiers Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě
AHP	Analytic Hierarchy Process Analytický hierarchický proces
ALE	Annualized Loss Expectancy Roční předpokládané ztráty
ASSIST	Assessing the Social and Economic Impacts of Past and Future Sustainable Transport Projekt EU – <i>Posouzení sociálních a ekonomických dopadů udržitelné dopravy v čase (se závěry směřujícími k budoucnosti)</i>
BSC	Balanced Scorecard Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku
CCA	Causes and Consequences Analysis Analýza příčin a dopadů
CBA	Cost Benefit Analysis Analýza přínosů a nákladů
CEA	Cost-effectiveness Analysis Metoda efektivnosti nákladů
CEF	Connecting Europe Facility Evropský dotační program CEF
CEMT (viz ECMT)	Conférence européenne des ministres des transports Konference ministrů dopravy evropských států
CEO	Chief Executive Officer Ředitel obchodní společnosti
CMA	Cost Minimization Analysis Analýza minimalizace nákladů
CMR	Convention relative au contrat de transport international des marchandises par route Úmluva o přepravních smlouvách v mezinárodní silniční dopravě
CRAMM	CCTA Risk Analysis and Management Method Metoda řízení rizik vyvinutá organizací CCTA
CSR	Corporate Social Responsibility Společenská odpovědnost firem

ČESMAD	Sdružení dopravců podnikajících ve vnitrostátní i mezinárodní nákladní i osobní dopravě v ČR
ČSÚ	Český statistický úřad
DEA	Data Envelopment Analysis Metoda analýzy obalu dat, metoda datových obalů
DRBFM	Design Review Based on Failure Mode Metoda rozvíjející FMEA pomocí konstrukčních přezkoumání (design review) a kreativních technik
ECMT (viz CEMT)	European Conference of Ministers of Transport Evropská konference ministrů dopravy
EEA	European Environment Agency Evropská agentura pro životní prostředí
EMS	European Modular System Evropský modulární systém, dlouhá kamionová souprava
EP	European Parliament Evropský parlament
ETA	Even Trees Analysis Analýza stromů událostí
ETOP	Environmental Threat and Opportunity Analýza příležitostí a hrozeb
EU	European Union Evropská unie
ES	Evropské společenství
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis Analýza možných poruch (vad) a jejich následků
FMECA	Failure Modes, Effects and Criticality Analysis Metoda FMEA rozšířená o pohled kritičnosti různých důsledků poruch
FTA	Fault Tree Analysis Analýza stromu poruch
HAZOP	Hazard and Operability Analysis Analýza ohrožení a provozuschopnosti
HDP	Hrubý domácí produkt
HRA	Human Reliability Analysis/Assessment Analýza spolehlivosti člověka
ICT	Information and Communication Technologies Informační a komunikační technologie

IRU	International Road Transport Union Mezinárodní silniční unie
ITF	International Transport Forum Mezinárodní dopravní fórum
ITS	Intelligent Transportation Systems Inteligentní dopravní systémy
JBM	Jednoduchá bodovací metoda
JSDI	Jednotný systém dopravních informací
MAP	Monitor, Analyze, Predict Metoda „monitoruj, analyzuj, předpovídej vývoj“
OD	Osobní doprava
OPD	Operační program Doprava
OSN	Organizace spojených národů
PERT	Program Evaluation and Review Technique Metoda síťové analýzy
PHA	Preliminary Hazard Analysis Předběžná analýza ohrožení
PNH	jednoduchá bodová polokvantitativní metoda vyhodnocující riziko s ohledem na <b>pravděpodobnost vzniku</b> , <b>pravděpodobnost následků</b> (závažnost) a <b>názor hodnotitelů</b>
PRČ	Prioritní rizikové číslo
PSA	Probabilistic Safety Assessment Metoda pravděpodobnostního hodnocení bezpečnosti
QRA	Process Quantitative Risk Analysis Analýza kvantitativních rizik procesu
RAG	Risk Analysis Graph Grafická analýza rizik
RFID	Radio Frequency Identification Identifikace na radiové frekvenci
RiskIT	Risk IT Framework Sada principů pro řízení IT rizik
ROA	Return on Assets Rentabilita aktiv
ROE	Return on Equity Rentabilita vlastního kapitálu

RPN	Risk Priority Number Číslo priority rizika
RR	Relative Ranking Relativní klasifikace
SCBA	Social Cost-Benefit Analysis Společenská analýza nákladů a přínosů
SDA	Svaz dovozců automobilů
SLEPTE	(PESTLE) Analýza vnějšího okolí podniku podle faktorů – sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a technických, ekologických
STK	Státní technická kontrola
SUMP	Sustainable Urban Mobility Plan Plán udržitelné městské mobility
TEN-T	Trans-European Transport Network Transevropská dopravní síť
THP	Technicko hospodářský pracovník
UMRA	Universal Matrix of Risk Analysis Univerzální matice rizikové analýzy
VDA	Verband der Automobilindustrie německé Sdružení automobilového průmyslu
VDA-FMEA	modifikace metody FMEA pro automobilový průmysl zpracovaná sdružením VDA
ZHA	Zürich Hazard Analysis Metoda hodnocení rizik vyvinutá Pojišťovnou Zürich

# ÚVOD

V odvětví dopravy v České republice se objevují rychle se měnící ekonomické podmínky a globalizační trendy, což se promítá nejen do strategických dokumentů na úrovni státu, ale také do strategií dopravních podniků a do jejich řízení. Česká republika musí jako člen Evropské unie plnit své závazky, které z tohoto členství vyplývají, a to se odráží i v její dopravní politice. Změny vyvolané dopravní politikou státu ovlivňují podnikatelské prostředí v odvětví a pro management dopravních podniků to znamená potřebu tyto změny včas identifikovat, posoudit jejich závažnost a zohlednit je v podnikatelských aktivitách.

Dopravní politika v sobě zahrnuje ekonomické, sociální i environmentální aspekty, které mohou být pro podnik zdrojem příležitostí i hrozeb. Veškerá rozhodnutí, která vedení podniku učiní vzhledem k budoucnosti, jsou proto spojena s určitým rizikovým faktorem a jeho možným vlivem. V rámci odvětví je také nutné respektovat specifika podnikání v dopravě vzhledem k jejímu módu.

Disertační práce se zaměřuje na oblast rizik souvisejících s dopravní politikou uplatňovanou v České republice, a to v dopravních podnicích provozujících silniční nákladní dopravu. Důvodů, proč byly zvoleny tyto podniky, je více. Trendy v dopravě již řadu let ukazují na vyšší oblíbenost využívání silniční dopravy oproti železniční a silniční nákladní doprava zaznamenává pouze s drobnými výkyvy neustálý nárůst výkonů. V České republice představují výkony v silniční nákladní přepravě okolo 70 % z celkových výkonů nákladní přepravy.

Problémem, který je v disertační práci řešen, je vytvořit model podporující vyhledávání a posuzování rizikových faktorů vyplývajících pro podniky silniční nákladní dopravy z Dopravní politiky ČR (a navazujících dokumentů), který by svým využitím usnadnil tvorbu vhodných opatření k omezení nebo eliminaci rizikových faktorů s negativními dopady, a na druhé straně využít příležitosti, které budou identifikovány. K tomuto účelu jsou aplikovány poznatky z managementu rizik.

V disertační práci jsou tedy aspekty dopravní politiky sledovány z podnikového hlediska. Klíčové faktory úspěchu nebo neúspěchu podniku se nacházejí nejen v jeho okolí, ale souvisejí i s jeho zdroji. Při interakci s prostředím se změny z okolí mohou odrazit ve změnách zdrojů a v jejich využití, takže může dojít k posílení silných stránek podniku nebo také k jeho oslabení v důsledku úbytku zdrojů nebo jejich nedostatečného využívání. Z tohoto důvodu je potřebné v modelu zohlednit nejen vnější vlivy, ale také podnikové prostředí.



# 1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI TÉMATU DISERTAČNÍ PRÁCE

Analýza současného stavu poznání se nejprve zaměřuje na specifika dopravy, její význam z hlediska národního hospodářství i na dokumenty, které tuto oblast upravují. Vzhledem k členství v Evropské unii se Česká republika zavázala plnit evropská nařízení, proto se tyto požadavky odrážejí i v českém prostředí. Důraz se klade především na zlepšování životního prostředí, sociálního prostředí a bezpečnosti.

Z hlediska dopravních podniků tak dochází k tomu, že jejich okolí se poměrně rychle mění a tyto změny ovlivňují jejich podnikání. Je otázkou, zda převládají hrozby nebo příležitosti, ovšem co je jednoznačné, je nutnost tyto změny rozpoznat, vyhodnotit a reagovat na ně. Dopad každé změny je spojen s rizikem, které lze definovat, členit a posuzovat různými způsoby, a to v teoretické i v praktické rovině.

V rámci disertační práce je proto provedena rešerše odborné literatury, která se zaměřuje na tuto problematiku, a to s důrazem na dopravní politiku, její aspekty a dopady na dopravní podniky. Rizika a metody pro hodnocení rizik jsou analyzovány s přihlédnutím k možnosti jejich využití v dopravních podnicích. Vzhledem k tomu, že v současné době stále dominuje silniční doprava, pro přepravu věcí konkrétně nákladní silniční doprava, soustřeďuje se disertační práce na tuto oblast.

## 1.1 Současný stav dopravy v České republice a v zahraničí

### 1.1.1 Doprava a její specifika

Podle Nováka a kol. (2005) je „*doprava charakterizována jako činnost spjatá s cílevědomým přemísťováním osob a hmotných předmětů v nejrůznějších objemových, časových a prostorových souvislostech za použití různých dopravních prostředků a technologií*“. Podle Nantla (2012) je doprava záměrné a organizované přemísťování věcí a osob uskutečňované dopravními prostředky po dopravních cestách.

Z těchto definic vyplývá, že dopravu chápeme jako přemísťování, zatímco jejím výsledkem je přemístění (přeprava), které představuje určitou hodnotu. Hodnota (v odborné literatuře se uvádí také produkt), kterou doprava poskytuje, je podle Stehlíka a Kapouna (2008, s. 22) „*nehmotný užitečný efekt*“.

Rodrique (2020) považuje dopravu za ekonomický faktor produkce zboží a služeb, protože je zásadní při jejich tvorbě, a to i když představuje malou část vstupních nákladů.

Vaněček (2008) spojuje dopravu s širším okruhem činností než s těmi, kterými se uskutečňuje pohyb, což koresponduje s dalšími funkcemi dopravy podle Eislera (2005): funkcí stimulační, sociálně stabilizační, substituční a komplementární.

Klasifikace dopravy může podle Pivoňky a Cempírka (1999) využívat různých kritérií, a to podle přemísťování objektu, podle dopravních cest, podle dopravních prostředků nebo podle prostředí.

Podle způsobu přemísťování předmětu se rozlišuje doprava silniční, železniční, letecká a vodní, zvláštní kategorií je doprava kombinovaná. Jednotlivé dopravní módy se liší po stránce technické, operační, environmentální i ekonomické.

*„Doprava svou činností (přemísťování osob, zboží, surovin) zabezpečuje potřeby společnosti“, ale současně „dopravní systém má negativní vliv na prostředí, kterým je vnášení takových fyzikálních, chemických nebo biologických činitelů, které jsou svou podstatou nebo množstvím cizorodé pro dané prostředí“ (Drahotský a kol., 2009, s. 48).*

Z hlediska ekonomických zvláštností, které se promítají do předmětné oblasti podnikání, je doprava podle Čejky (2014) specifická např. neskladovatelností nabízených přepravních služeb (přemísťování), jednocelovostí dopravních zařízení, vysokými investicemi do infrastruktury a dlouhou dobou výstavby (což ovlivňuje efektivnost dopravních podniků).

Specifika dopravy souvisejí s tím, že je součástí infrastruktury, doprava (i přeprava) je rozložena nejen na území celé republiky, ale v důsledku globalizace je propojena v rámci kontinentů i světa, dopravní a přepravní proces je spojitý v čase a nepřetržitý, závisí na množství faktorů jako je poptávka trhu nebo sezónnost určité produkce – a proto ho lze označit jako nerovnoměrný v čase i směrech. Dopravní proces se charakterizuje jako dávkový (dávkou vymezuje dopravní jednotka), produkce dopravy není skladovatelná, což vyžaduje rezervy v kapacitě dopravních prostředků pro krytí nároků na přepravu i rezervy v kapacitě dopravních cest (Široký a kol. 2012, Novák a kol., 2018).

S dopravou jsou spojeny i externality, které mají jak pozitivní, tak negativní charakter. Rothengatter (1994) považuje za možné pozitivní externality v dopravě nárůst flexibility a inovací v logistice, podporu ekonomiky v mezinárodní konkurenci, zlepšení regionální distribuce zboží a v souvislosti se silniční dopravou také snížení nezaměstnanosti v regionech s nedostatečnou železniční dopravou. Rist (2001) popisuje společenské přínosy dopravy, za které považuje pro uživatele uvnitř i vně dopravního systému úsporu času, zlepšení kvality a snížení dopravních nákladů. Nižší náklady v dopravě spojuje s peněžními externími přínosy (přínosy zpracovanými trhem), kterými jsou např. rozvoj trhu práce a trhu produktů a zvýšení

investic. Přínosy, které se neprojeví přímo na trhu, označuje za technologické externí přínosy. Jsou jimi např. změny v lepší dosažitelnosti záchranné péče.

V návaznosti na negativní dopady dopravy na fyzické prostředí zahrnující geografickou strukturu, podnebí, půdu, hydrologii, přirozenou vegetaci a život lidí i zvířat jsou zmiňovány ekologické aspekty (Rodrique, 2020). Negativa jsou spojována především s hlukem, vibracemi, znečištěním ovzduší, vod a půdy ropnými a dalšími látkami (Drahotský a kol., 2009).

Také konkurenční prostředí na trhu v dopravě vykazuje určitá specifika, která se mimo jiné odráží v principu tzv. regulované konkurence a podle Melichara a kol. (2013) souvisejí s harmonizací podmínek pro podnikání v dopravě a zajištěním dopravní obslužnosti.

### **Pozitiva a negativa silniční dopravy**

Vzhledem ke způsobu přemísťování předmětu se progresivně rozvíjí zejména silniční doprava, kterou Široký a kol. (2005, s. 3) charakterizuje jako „*dopravu, při níž se zajišťuje přemísťování osob a věcí silničními vozidly (silničními dopravními prostředky), jakož i přemísťování silničních vozidel samých po pozemních komunikacích, dopravních plochách a volném terénu.*“ Nejrozšířenějším dopravním módem v České republice je silniční nákladní doprava (viz kap. 1.1.3). Zahrnuje celovozovou přepravu, sběrnou službu (což jsou kusové zásilky) a nadrozměrnou (nadgabaritní) přepravu (Novák a kol., 2014).

Mezi pozitivní přínosy silniční dopravy podle ECMT (2001) patří především rychlost přepravy osob a zboží, komfort a flexibilita dopravy. Systém přeprav, téměř neomezenou dostupnost a rychlost, s jakou se přizpůsobuje poptávce, považuje za pozitiva silniční dopravy i Zelený (2007). Rist (2001) poukazuje na významnost silniční dopravy vzhledem k ekonomickému růstu a zdůrazňuje její spojení s dosaženým dopravním výkonem.

Negativní dopady silniční dopravy ECMT (2001) spojuje s kongescí, škodami na životním prostředí, dopravními nehodami, vibracemi, zábořem půdy a dalšími. Dopravní kongesci považují za závažný ekonomický problém také Zelený a Peřina (2000). Škody způsobené dopravními nehodami vznikají především při kamionové nákladní dopravě, a toto platí i v České republice (Bisnode, 2014, Šmídová, 2012).

Významným efektem dopravy, zejména silniční, je hluk. Podle Státního zdravotního ústavu (SZÚ, 2015) z doposud zpracovaných hlukových map vyplývá, že hlučná jsou především místa v bezprostřední blízkosti dálnic, silnic první třídy v obydlených oblastech a v hustě obydlených městech a obcích. Faktory, které míru hluku ovlivňují, jsou kromě počtu automobilů struktura a hustota silniční sítě, hustota osídlení a urbanizace prostoru.

Snížení negativních externalit způsobených silniční dopravou není jednoduché a příslušná opatření jsou spojena s vysokými externími náklady, které jsou navíc obtížně vyčíslitelné. Forkenbrock (2001) se např. zabývá odhadem externích nákladů na tunomíli nákladu přepraveného po silnici, včetně nákladů souvisejících s nehodami (spojenými s újmou na zdraví i s majetkovými škodami), emisemi a hlukem a současně zmiňuje nepokryvané náklady související se zajišťováním, provozem a údržbou veřejných komunikací a mostů.

### 1.1.2 Doprava v České republice

Sektor doprava představuje pro Českou republiku jednu z nejvýznamnějších oblastí národního hospodářství podílející se na tvorbě HDP v jednotlivých sledovaných letech cca 10 %, což podrobněji ukazuje Tabulka 1.

**Tabulka 1** Odvětvová struktura HDP v běžných cenách

	2005	2010	2011	2012	2013	2014
HDP v kupních cenách [mld. Kč]	3 258	3 953,7	4 022,5	4 041,6	4 077,1	4 260,9
v tom:						
Doprava, spoje [mld. Kč]	333,7	404,7	400,1	397,7	394,0	409,6
Podíl dopravy na celkovém HDP [%]	10,24	10,24	9,95	9,84	9,66	9,61
Index změny HDP z dopravy [%]	0	-2,83	-1,07	-1,79	-0,53	
		2015	2016	2017	2018	2019
HDP v kupních cenách [mld. Kč]		4 625,4	4 796,9	5 110,7	5 408,8	5 748,7
v tom:						
Doprava, spoje [mld. Kč]		453,9	477,2	518,9	10,35	10,37
Podíl dopravy na celkovém HDP [%]		9,81	9,94	10,15	9,66	9,61
Index změny HDP z dopravy [%]		0,13	0,21	-0,49	-0,05	

Zdroj: Autorka podle údajů Ministerstva dopravy (Ročenka dopravy 2014, Ročenka dopravy 2019), MPO (2020)

V roce 2019 sektor dopravy zaměstnával přibližně 270 tisíc lidí (což v soukromé sféře představuje 8 % pracovních míst), logistické činnosti spojené s přepravou se podílejí na logistických nákladech 38 % (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2020).

V roce 2020 a v dalších letech je otázkou, zda nedojde k útlumu tohoto sektoru v důsledku předpokládaného poklesu HDP. Evropská komise odhaduje pro ČR meziroční propad HDP o 7,8 % a následně v roce 2021 pouze 4,5% růst oproti roku 2020 (European Economic Forecast Summer, 2020).

Doprava současně představuje finančně náročný sektor značně ovlivňující konkurenceschopnost České republiky. Celkové investiční výdaje do dopravní infrastruktury činily v roce 2019 více než 61 mld. Kč, což představuje oproti investicím v roce 2018 nárůst o necelých 12 mld. Kč (tedy 25% meziroční růst). Tato částka vypadá pozitivně, ale nejvyšší

investiční výdaje byly uskutečněny v roce 2008, kdy se jednalo o 83 mld. Kč (nejvyšší částku za posledních více než 20 let) (Ministerstvo dopravy – Ročenka dopravy, 2019).

Základem dopravního systému ČR jsou silniční a železniční doprava. Význam ostatních módů dopravy (letecké dopravy využívané především pro přepravu na dlouhé vzdálenosti a vnitrozemské vodní dopravy potýkající se s nedostatkem splavných toků) je z hlediska objemu přepravy a přepravního výkonu nízký (Ministerstvo dopravy – Ročenka dopravy, 2019).

Vzhledem k poloze uprostřed Evropy je Česká republika pokryta hustou silniční sítí. To je jeden z aspektů, proč je silniční doprava nejvyužívanějším dopravním módem a má největší podíl na celkovém objemu dopravy. Dalším důvodem růstu podílu silniční dopravy na celkovém objemu dopravy je podle Evropské agentury pro životní prostředí (EEA) častější přeprava zboží a prodloužení délky jeho přepravy (EEA, 2011). Podle Drahotského a Řezníčka (2003, str. 14) je mj. růst objemu zboží přepravovaného tímto typem dopravy způsoben především jeho univerzálností, protože splňuje nejlépe přání a nároky zákazníků. Přepravní výkony nákladní dopravy od roku 2013 meziročně rostou cca o 10 % (Ministerstvo dopravy, 2014; ČSÚ, 2020b).

Vzrůstající výkon silniční dopravy v České republice lze doložit i rostoucím počtem registrovaných vozidel (SDA, 2015). Tento trend bude pokračovat i v dalších letech. Za období leden–červenec 2020 došlo v důsledku koronavirové situace k meziročnímu propadu u registrací nákladních vozů o 41 % (SDA, 2020), ale z dlouhodobého hlediska se nejedná o významný propad.

### ***1.1.3 Silniční nákladní doprava v České republice v komparaci s Evropskou unií***

V rámci Evropské unie je silniční nákladní doprava „nejdůležitějším druhem pozemní dopravy v EU a představuje více než 70 % veškeré činnosti v rámci pozemní dopravy. Podíl silniční dopravy na celkové nákladní pozemní dopravě zůstal během posledních deseti let poměrně stabilní“, přestože došlo v posledních letech v odvětví logistiky i silniční nákladní dopravy ke snížení ziskových marží (Úřední věstník EU, 2014).

Tento stav platí doposud, a to i pro Českou republiku. V Tabulce 2 je komparována přeprava věcí po železnici a silniční nákladní dopravou v České republice za období 2011-2019.

**Tabulka 2** Přeprava věcí po železnici a silniční nákladní dopravou v České republice (v letech 2011–2019) v tisících tun a v tunových kilometrech

	<b>Železnice</b>								
<b>Přeprava věcí</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Česká republika [tis. tun]	87096	82870	83957	91564	96684	97990	95597	98666	74273
Česká republika [mil. tkm]	14315	14212	13694	14575	15071	15469	15725	16564	16180
	<b>Silniční nákladní doprava</b>								
<b>Přeprava věcí</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Česká republika [tis. tun]	349278	339314	351518	386243	344639	431889	459432	479235	504099
Česká republika [mil. tkm]	54831	51228	54894	54093	58749	50314	44274	41073	39059

Zdroj: Český statistický úřad (2020a) – Čtvrtletní mezinárodní přehledy: členské státy EU

V Tabulce 3 jsou porovnány podíly železniční a silniční nákladní dopravy v České republice a v Evropské unii za období 2003-2019.

Údaje za Českou republiku za období 2003–2013 byly získány z dostupných statistických dat, pro další roky nejsou za Českou republiku shodná zdrojová data k dispozici – za předpokladu, že se situace významně nezměnila, byla proto doložena z údajů uvedených v Tabulce 2<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ukazatel procentní podíl na celkových vnitrozemských tunových kilometrech je definován jako podíl přepravních výkonů v tunových kilometrech za jednotlivé druhy dopravy na celkových přepravních výkonech vnitrozemské dopravy vyjádřený v procentech. Zahrnuje silniční, železniční a vnitrozemskou vodní dopravu. Silniční doprava je založena na veškerém pohybu vozidel registrovaných ve vykazující zemi. Železniční doprava a vnitrozemská vodní doprava je obecně založena na výkonech na území vykazujícího státu bez ohledu na zemi registrace vozidla nebo plavidla, ale existují některé rozdíly v definicích jednotlivých zemí. Ve výpočtech je odhlédnuto od vnitrozemské vodní dopravy, protože v ČR se po vodě realizuje méně než 1 % celkového přepravního výkonu (Koncepte nákladní dopravy, 2017, s. 27).

**Tabulka 3** Nákladní doprava podle jednotlivých druhů dopravy (procentní podíl na celkových vnitrozemských tunových kilometrech) v EU a v České republice za období 2003-2019

		Železnice								
Země / Období	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
EU (27, resp. 28 zemí) [%]	18,2	17,9	17,7	18	17,9	17,8	16,6	17,1	18,3	
Česká republika [%]	25,4	24,7	25,5	23,8	25,3	23,3	22,1	21	20,7	
		Silnice								
Země / Období	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
EU (27, resp. 28 zemí) [%]	75,9	76,1	76,4	76,3	76,3	76,3	77,5	76,2	75,6	
Česká republika [%]	74,5	75,2	74,4	76,1	74,7	76,7	77,8	79,0	79,2	
		Železnice								
Země / Období	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
EU (27, resp. 28 zemí) [%]	18,1	17,8	18,4	18,2	17,6	17,3	16,6	x		
Česká republika [%]	21,8	20,3	21,22	20,41	23,52	26,21	28,89	29,29		
		Silnice								
Země / Období	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
EU (27, resp. 28 zemí) [%]	75,3	75,4	74,8	75,3	76,2	76,7	72,8	x		
Česká republika [%]	78,2	79,7	78,78	79,59	76,48	73,79	71,11	70,71		

Zdroje: Český statistický úřad (2016), Eurostat, Energy, transport and environment statistics (2019), European Commission (2019), vlastní výpočty pro ČR za 2014-2018 z údajů Ministerstva dopravy ČR (2020)

V České republice došlo v roce 2019 v nákladní silniční dopravě k poklesu přepravních výkonů o 4 %, shodně s předcházejícími dvěma lety (Ministerstvo dopravy – Ročenka dopravy, 2019).

Infrastruktura silniční dopravy se v České republice od roku 2010 téměř nezměnila. Z celkového počtu 55 768,3 km silnic a dálnic v roce 2019 je 1 276,4 km dálnic v provozu, což je pouze o 120,2 km více než v roce 2010<sup>2</sup>. S rozvojem malého a středního podnikání a e-commerce však vzrůstají požadavky na přepravu malých zásilek v kratších intervalech (Koncepte nákladní dopravy, 2017, s. 18) a pro sdružování a rozružování zásilek jsou nezbytné skladové a logistické haly. Nákladní doprava především využívá logistická a skladová centra napojená na silniční síť, ovšem do budoucna by měla být více využívána kombinovaná doprava.

V současné době navíc ekonomiku výrazně ovlivnil COVID-19 a lze předpokládat, že bude mít negativní dopady i na dopravní podniky. Podle předběžných odhadů Českého statistického úřadu bylo celkově za 1Q/2020 přepraveno 83 069 tis. tun nákladu, což je proti 1Q/2019 pokles o 8 % (ČSÚ, 2020b, časové řady).

<sup>2</sup> Výpočet respektuje změny v evidenci pozemních komunikací od 1. 1. 2016, kdy většina rychlostních silnic byla změněna na dálnice II. třídy (zákon č. 268/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 1/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů, definuje v §4, odst. 2 dálnice podle svého určení a dopravního významu jako dálnice 1. třídy a dálnice 2. třídy).

V Evropské unii jsou „méně ziskové činnosti stále více zadávány subdavatelsky malým podnikům, čímž se zvyšuje počet míst v logistickém řetězci“ (AECOM, 2013). Z pohledu finanční situace dopravních podniků to však představuje ohrožení jejich finančního zdraví (Úřední věstník EU (2014) uvádí, že např. podle studie Banque de France byla již v letech 2010-2011 v ohrožení až třetina francouzských podniků v silniční nákladní dopravě).

Míra rozvoje infrastruktury v rámci EU vykazuje výrazné odlišnosti v jednotlivých zemích. Kvalita a dostupnost infrastruktury podle zprávy Evropské komise z roku 2018 stále zaostává, zejména ve východních regionech, kde oproti západní Evropě není dostatek dálnic (Transport in the European Union Current Trends and Issues, 2018).

## **1.2 Charakteristika dopravní politiky**

Dopravní politika akcentuje eliminaci nebo zmírnění nežádoucích dopadů dopravních systémů a také rozvoj přínosů dopravních systémů, což se odráží v příslušných opatřeních. Charakterizovat ji lze z hlediska jejích cílů, funkcí a dopadů.

### **1.2.1 Funkce a cíle dopravní politiky**

Eisler (2005) spojuje dopravní politiku se zajištěním funkcí dopravy, kterými jsou kromě dominantní funkce (spočívající v přemístování zboží a osob) funkce:

- komplementární – dopravní systémy působí komplementárně z hlediska cílů logistiky (Orava, 2012),
- stimulační – podporuje oživení ekonomiky investicemi do dopravní infrastruktury,
- substituční – umožňuje substituci činností, čímž ovlivňuje velikost a strukturu spotřeby,
- sociálně stabilizační – prioritou je zajištění sociálního smíru.

Berg a kol. (2017) rozlišuje tři součásti dopravních politik, a to: investice do infrastruktury, cenové nástroje a legislativní předpisy. Uvádí, že některé politické zásahy mohou ovlivnit nabídku, například investice do infrastruktury, zatímco jiné se zaměřují na podporu poptávky, jako například dotace na dopravu. Cíle dopravní politiky kategorizuje takto:

- stimulace růstu (například snížení nákladů na dopravu vede k rozvoji aglomerací a ke strukturálním změnám, což podporuje i růst produktivity),
- usnadňování sociálního začlenění (například lepší přístup k dopravním službám pomáhá zlepšit situaci ekonomicky slabším skupinám),
- zlepšení udržitelnosti (například snížení negativních vnějších vlivů zlepšuje zdraví a životní prostředí).



### **1.2.2 Dopady dopravní politiky**

Dopady dopravní politiky jsou důsledkem jejích opatření, která Navrátilová, Rozmanová a kol. (2016) rozdělují na pasivní (projevující se v ekonomické oblasti na straně ekonomických vstupů – mýtné, dálniční poplatky, povinná školení řidičů apod.) a aktivní (zahrnující opatření regulační – např. omezení hluku a snižování dopadů z nepravidelností provozu, nebo rozvojová – rozvoj logistických center, modernizace hlavních dopravních cest navazujících na evropské dopravní multimodální koridory). Pasivní opatření z podnikového hlediska představují růst nákladů, zatímco aktivní opatření v dlouhodobém horizontu mohou náklady snížit.

Brůhová-Foltýnová (2009) vymezuje ekonomické, společenské dopady dopravy a dopady na životní prostředí a uvádí, že úkolem dopravní politiky je eliminovat jejich negativní působení. Mezi ekonomické dopady dopravy řadí kongesce, škody způsobené dopravními nehodami, náklady na vybavenost dopravní infrastruktury, náklady uživatelů dopravy, vyčerpávání neobnovitelných zdrojů; za společenské dopady považuje dopady na lidské zdraví, soudržnost společenství, obyvatelnost obcí, estetiku, nedostupnost a omezenou mobilitu. V dopadech na životní prostředí jsou zahrnuty hluk, emise, vliv na půdní fond a další.

Evropská komise vyžaduje hodnocení sociálních, ekonomických i ekologických dopadů, ovšem podle Association for European Transport and Contributors (ASSIST Project, 2012) existuje řada omezení, a to: často jsou hodnoceny pouze přímé dopady a tím dochází k zanedbávání sekundárních, sociální dopady jsou kombinovány s dalšími, a navíc jsou obtížně měřitelné.

V rámci projektu ASSIST (Assessing the Social and Economic Impacts of Past and Future Sustainable Transport), který byl součástí 7. rámcového programu EU v letech 2011–2013, bylo kategorizováno a posuzováno sedm oblastí opatření dopravní politiky, a to cenotvorba, daně a infrastruktura, vnitřní trh, normy efektivity a související opatření, plánování dopravy, výzkum a inovace a ostatní (další). Ekonomické dopady byly charakterizovány jako ty, které mění ekonomické podmínky jednotlivce nebo společnosti. Z hlediska jednotlivce to jsou např. úspora času nebo individuální náklady mobility, z pohledu společnosti se jedná např. o daňové příjmy nebo podíl druhu dopravy na HDP (ASSIST, 2012). Z poznatků tohoto výzkumu vyplynulo, že v ekonomické oblasti jsou podstatná opatření v kategorii daňové příjmy a opatření související se zmírňováním externích nákladů (Kiel a kol., 2012). Sociální analýza se zaměřuje na ty aspekty, které mají vliv na významné části společnosti nebo na společnost jako celek. Dopady dopravní politiky se v této

oblasti odrážejí v poptávce po různých typech dopravy i v dostupnosti dopravy a jsou spojovány se zajištěním rovného přístupu k dopravě. Ze sociálních dopadů se projeví dopady spojené s generováním pracovních míst, s dostupností dopravy a s ochranou zdraví (což potvrzuje i výzkum European Agency for Safety and Health at Work, 2011). Ekologické dopady se prolínaly se sociálními oblastmi, zahrnovaly například čistotu ovzduší nebo úroveň hluku.

V dalších výzkumech jsou ekonomické dopady spojovány s dopravní infrastrukturou. Datta (2012) při posuzování investic do dopravní infrastruktury zjistil, že společnosti s provozovny v blízkosti modernizovaných dálnic vykazují vyšší produktivitu, a to podporuje vyšší příjmy. To koresponduje se závěry výzkumu Banerjee, Duflo & Qian (2012), podle kterých má kvalitní silniční infrastruktura pozitivní vliv na HDP v regionu. Podle Ghani a kol. (2015) vede zlepšení přepravy k novému uspořádání ekonomických subjektů podél dopravní sítě.

Posouzení účinků dopravní politiky ve finančním vyjádření je spojováno s vyčíslením nákladů. K vyjádření externích účinků dopravy lze podle Mácy a kol. (2011) využít např. zdrojový přístup, prevenční přístup, přístup ke snížení rizik. Zdrojový přístup se zaměřuje na vyčíslení nákladů na odstranění škod, nákladů na náhrady za neodstranitelné škody nebo nákladů vyjadřujících ocenění nepříznivých účinků přepravního procesu na receptory. Prevenční přístup sleduje náklady potřebné pro činnosti nutné k eliminaci nepříznivých účinků a úzce souvisí s přístupem ke snižování rizik.

Sociální aspekty silniční nákladní dopravy jsou zahrnuty také v právních předpisech EU, stanovujících obecný i odvětvový rámec s cílem zajistit bezpečnost silničního provozu, odpovídající pracovní podmínky a nenarušenou hospodářskou soutěž v odvětví. Podle Lucase (2012) je také otázkou, do jaké míry by politika měla usilovat o přerozdělení dopravního bohatství v zájmu „spravedlnosti“ v souvislosti se sociálním vyloučením. Tato, a další otázky jsou stále předmětem výzkumu, protože neexistuje jednoznačná odpověď. Curie a Delbosc (2010) například tvrdí, že je možné být sociálně vyloučen, ale stále mít dobrý přístup k dopravě, nebo být znevýhodněn, ale vysoce sociálně začleněn.

Vlivy dopravy na životní prostředí zkoumá Rodrique (2020) a rozděluje je do tří kategorií: na přímé, nepřímé a kumulativní dopady. U přímých dopadů je okamžitě jasný důsledek dopravních činností na životní prostředí – např. přímé škodlivé účinky hluku na lidské zdraví. Nepřímé dopady jsou hůře identifikovatelné a zejména kvantifikovatelné, přestože mají často vyšší důledek než dopady přímé – jedná se např. o mikročástice vzniklé neúplným spalováním motoru a jejich vliv na kardiovaskulární onemocnění. Kumulativní

dopady, spojované např. se změnou klimatu, jsou aditivními, multiplikačními nebo synergickými důsledky dopravních činností a jsou podle Rodriqua (2020) často nepředvídatelné. Ekologické dopady dopravní politiky by se měly odrážet v omezení znehodnocování životního prostředí, což je spojeno s používanými dopravními prostředky a dopravními cestami (Drahotský a kol., 2009).

Rodrique (2020) upozorňuje na to, že doprava je často subvencována, což vede prioritně k ekonomickému hodnocení dopadů dopravní politiky a k potlačení ekologického pohledu na roli dopravy, dopravní politiku a další strategické dokumenty. Podle tohoto autora se navíc priority mezi ekonomickými a environmentálními hledisky mění v čase.

Podle Wokouna a kol. (2008) lze dopady dopravní politiky posuzovat modálně podle jednotlivých druhů dopravy a společné znaky řešit separátně nebo multimodálně, tedy s přihlédnutím k dopravě jako jednotné soustavě, která se skládá z jednotlivých, vzájemně spolupracujících segmentů.

Závěrem lze uvést, že ekonomické, sociální a ekologické aspekty dopravní politiky se prolínají, mohou představovat příležitosti i hrozby, a kromě pozitiv mají i určitá negativa. Například: podpora dopravní infrastruktury je považována za významnou prioritu dopravní politiky, ale rostoucí dopravní infrastruktura může narušit ekosystém odlesňováním, dochází ke ztrátě biologické rozmanitosti, roste počet úmrtí na silnicích (z více než 50 % zejména mladých, ekonomicky aktivních lidí) a dochází k úbytku zemědělské půdy (Laurance, Balmford, 2013).

### **1.3 Strategické dokumenty pro sektor dopravy v rámci Evropské unie a v České republice**

Vzhledem k trvalému nárůstu dopravy v Evropské unii a s tím spojeným zatížením evropských dopravních systémů usiluje Evropská unie o jednotnou dopravní infrastrukturu a o společnou dopravní politiku. „*Cílem dopravní politiky Evropské unie je zajistit hladký, efektivní, bezpečný a volný pohyb lidí a zboží po celé EU prostřednictvím integrovaných sítí využívajících všechny způsoby dopravy*“ (Ministerstvo dopravy ČR, 2020a).

Coito a kol. (2020) uvádí, že dochází k harmonizaci, která se v současnosti týká vnitrostátních právních a správních předpisů, včetně rámcových podmínek v oblasti technické, sociální a daňové, za kterých jsou dopravní služby poskytovány.

### ***1.3.1 Strategické dokumenty pro sektor dopravy v rámci Evropské unie***

Základními dokumenty evropské dopravní politiky schválené Evropskou komisí nastiňujícími základní strategické vize v sektoru dopravy pro nadcházející období jsou **Bílá kniha o dopravě** (s podtitulem Plán jednotného evropského dopravního prostoru – vytvoření konkurenceschopného dopravního systému účinně využívajícího zdroje) a **itinerář Doprava 2050**, který předkládá 40 konkrétních iniciativ tvořících obsahový základ Bílé knihy<sup>3</sup>. „Efektem jejich realizace by mělo být zavedení evropského konkurenceschopného dopravního systému, který zvýší mobilitu, podpoří růst a zaměstnanost, sníží závislost Evropy na dovozu ropy a sníží emise uhlíku v dopravě“ (Ministerstvo dopravy ČR, 2020a).

Toho má být dosaženo především:

1. přesunutím 50 % přepravy nákladů na střední a dlouhé vzdálenosti ze silniční na železniční a vodní dopravu a v případě osobní dopravy výrazně zvýšit podíl železniční dopravy (a to i z dopravy letecké na vzdálenosti do 1000 km, čímž se letecké dopravě uvolní vzdušný prostor pro dálkové lety),
2. zaváděním alternativních energií pro dopravu a zaváděním účinnějších motorů (požadavek: v r. 2050 již nebudou ve městech žádná vozidla s konvenčním palivem),
3. aplikací systémů ITS ve všech druzích dopravy s cílem optimalizovat dopravní a přepravní procesy.

Uvedená opatření by měla v souladu s Bílou knihou vést k 60% snížení emisí z dopravy.

Na tento dokument navazuje **Politika transevropských dopravních sítí TEN-T**, hlavní evropský nástroj pro rozvoj dopravní infrastruktury pro dálkové přepravní proudy s cílem podpořit jednotný evropský trh. Nařízení o hlavních směrech pro rozvoj TEN-T stanoví pro Českou republiku závazek do roku 2030 dobudovat dopravní infrastrukturu tzv. hlavní sítě TEN-T, a to multimodálně v oblasti železniční, silniční, vodní a letecké dopravy resp. jejího napojení na železniční síť, a zároveň zajistit provázanost těchto sítí v multimodálních uzlech. Do roku 2050 by pak měla Česká republika splnit závazek dobudovat zbývající část sítě TEN-T (tzv. globální síť). Obě úrovně sítě TEN-T jsou rozsáhlé a splnit závazky nebude možné bez masivního využití evropského spolufinancování, a to zejména nástrojů CEF a Fondu soudržnosti. V souvislosti se silniční nákladní dopravou je důležité zmínit jeden z deseti cílů Bílé knihy pro udržitelný dopravní systém, a to přesun 30 % silniční nákladní dopravy nad 300 km na železniční nebo vodní dopravu do roku 2030,

---

<sup>3</sup> V českém překladu Bílé knihy je uváděn jako Příloha I: Seznam iniciativ (Ministerstvo dopravy ČR, 2020a).

ke kterému se zavázala i vláda ČR svým usnesením č. 978/2015. V současné době se železniční doprava podílí na celkových výkonech nákladní dopravy podstatně méně (přes 20 %) – viz Tabulka 3.

Dalším dokumentem byl tzv. Silniční balíček, který obsahoval návrhy nařízení pro přístup na trh v mezinárodní nákladní a autobusové dopravě a pro podmínky pro výkon povolání silničního dopravce. V tomto balíčku byla také stanovena pravidla pro takzvanou kabotáž, což je provozování dopravy uvnitř jiného členského státu.

Dne 9. 7. 2020 byl Evropským parlamentem přijat tzv. balíček mobility, který představuje významnou reformu silniční dopravy v Evropské unii. Zabývá se opět přístupem na trh nákladní dopravy, vysíláním zaměstnanců v dopravě i pracovními podmínkami řidičů. Ministerstvo dopravy ČR zveřejnilo dne 9. 7. 2020: *„Balíček se skládá ze dvou revidovaných nařízení a jedné směrnice. Nařízení vstoupí v platnost 20 dní po zveřejnění v Úředním věstníku EU, směrnice pak jeden den po zveřejnění s tím, že členské státy mají 18 měsíců na to, aby ji transponovaly do svých právních předpisů. K uvedenému zveřejnění by mohlo dojít za 4-8 týdnů.“* (Ministerstvo dopravy, 2020b).

Pro Českou republiku bylo zásadní, aby se na bilaterální dopravu a transit nevztahovala směrnice (EU) 2018/957 (EUR-lex, 2019a, 2019b), kterou se mění směrnice 96/71/ES o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb<sup>4</sup>.

Důležitá je také směrnice Euroviněta – směrnice Evropského parlamentu a Rady 1999/62/ES ze dne 17. června 1999 o výběru poplatků za užívání určitých pozemních komunikací těžkými nákladními vozidly, která je závazná při zavádění systémů zpoplatnění a stanovování výše těchto poplatků pro těžká nákladní vozidla. Důvod jejího vzniku je uveden v ustanovení odstavce 1) této směrnice: *„K zamezení narušování hospodářské soutěže mezi dopravci v členských státech je třeba harmonizovat systémy poplatků a zavést spravedlivé mechanismy hrazení nákladů na pozemní komunikace dopravci.“* Tato směrnice byla novelizována, a to v roce 2006 (2006/38/ES) a v roce 2011 (novelou 2011/76/EU). *„Primárním cílem novely této směrnice je umožnit členským státům zahrnout do výše těchto poplatků některé externí náklady (náklady vyplývající z negativního dopadu dopravy na životní prostředí). Konkrétně se jedná o náklady způsobené znečištěním ovzduší, hlukem*

---

<sup>4</sup> Tato směrnice stanovuje – při dodržení zásady volného pohybu služeb – pravidla týkající se pracovních podmínek a ochrany zdraví a bezpečnosti vyslaných pracovníků, zajištění spravedlivých mezd a rovných podmínek mezi vysílajícími společnostmi a místními v hostitelské zemi. Pro české společnosti by dodržení mzdových podmínek mohlo být ohrožující, vzhledem k vyšší mezd v západních zemích. Pro kabotáž (provozování dopravy uvnitř jiného členského státu) se režim nemění a umožňuje tři operace v sedmi dnech. Nově byla stanovena pětidenní přestávka mezi kabotážemi.

a přetížením dopravy“ (Businessinfo, 2011). V roce 2018 došlo k další úpravě, a to Přílohy II (2018/C 205/01).

Komplexní strategii dopravy z Bílé knihy dále doplňují tyto iniciativy:

- rámcové programy: **Horizont 2020** (Horizon 2020) pro výzkum a inovace (2014–2020) v oblasti inteligentní, ekologické a integrované dopravy, který stanovuje pravidla týkající se podpory výzkumu a inovací ze strany EU, a **Horizont Evropa** (Horizon Europe) pro období 2021 – 2027, kde je v II. pilíři zahrnuta podpora rozvoje energetické a dopravní infrastruktury environmentálně šetrným způsobem,
- **Nástroj pro propojení Evropy** (Connecting Europe Facility – CEF), respektive jeden z jeho tří sektorů, CEF Transport, který se zaměřuje na financování nadnárodních inovačních projektů v oblasti dopravní, telekomunikační a energetické infrastruktury podporujících hospodářský růst, snížení dopadu dopravy na životní prostředí a zvýšení energetické účinnosti a bezpečnosti (období 2014–2020),
- **Plán přechodu na nízkouhlíkové hospodářství do roku 2050** uvádějící různé způsoby, jak je možné dosáhnout cíle snížení emisí pro zachování globální změny klimatu pod 2 °C pro předejití katastrofickým důsledkům globálního oteplování (v korespondenci s cílem snížit emise skleníkových plynů do roku 2050 o 80–95 % pod úroveň z roku 1990). Obsahuje cílové mezníky, které mají ukazovat, do jaké míry je EU na správné cestě k vytvoření nízkouhlíkového hospodářství. Stanovuje politické výzvy, investiční potřeby a úlohu jednotlivých odvětví.

V oblasti dobrovolné koordinace hospodářských politik EU je důležitou strategií na podporu trvale udržitelného všeobecného růstu Strategie Evropa 2020. V ní jsou stanoveny cíle v pěti hlavních oblastech, a to: Zaměstnanost, Inovace, Klimatické změny, Vzdělání, Chudoba. Pro další období na tento dokument navazuje Agenda OSN pro udržitelný rozvoj 2030 (OSN, 2015), ve které je již vymezeno sedmnáct cílů udržitelného rozvoje a která by měla být podle závěrů Rady EU o udržitelné Evropě do roku 2030 (Council of the European Union, 2019) začleněna do strategií, politik, plánovacích nástrojů a finančních rámců členských států EU. (Evropská unie, 2020),

K dalším dokumentům na evropské úrovni, které jsou východisky pro dopravní politiku, nebo které se s ní vzájemně ovlivňují, patří:

- Společný evropský referenční rámec,
- Evropské dokumenty a koncepty řešící problematiku energií v dopravě,
- Koncept Smart Cities atd.

V návaznosti na dokumenty upravující problematiku nákladní dopravy v České republice (kap. 1.3.2) je vhodné uvést také:

- strategii Doprava šetrnější k životnímu prostředí (The Greening Transport Package),
- Akční plán zavádění inteligentních dopravních systémů v Evropě, KOM (2008) 886,
- Rámec politiky v oblasti klimatu a energetiky do roku 2030 přijatý závěry Evropské rady v říjnu 2014,
- nařízení Evropského Parlamentu a Rady (EU) č. 1315/2013/EU o hlavních směrech Unie pro rozvoj transevropské dopravní sítě.

Dopravní politiky jednotlivých států EU jsou tvořeny v souladu s evropskými dokumenty a platí, že zásady a cíle dopravní politiky formuluje každý členský stát na základě analýzy dosavadního vývoje dopravního systému, projekce přepravních nároků, finančních možností a dalších požadavků, např. potřeb rozvoje dopravy v rámci ekonomického seskupení. Jednotlivé důležité oblasti jsou poté dále rozpracovány v samostatných strategických dokumentech.

V dalších letech lze v oblasti dopravy očekávat další změny, které budou akcentovat udržitelný růst, a to na úrovni evropské, i na úrovních jednotlivých států.

V roce 2020 představila Evropská komise Strategii pro udržitelnou a inteligentní mobilitu (Strategy for Sustainable and Smart Mobility) společně s Akčním plánem (Action Plan) obsahujícím 82 iniciativ v 10 klíčových oblastech činností, na kterých bude Evropská komise pracovat následující čtyři roky. Výsledkem by mělo být – v souladu s European Green Deal – snížení emisí z dopravy do roku 2050 o 90 % (Evropská komise, 2020). Tato nová strategie by měla nahradit Bílou knihu o dopravě jako vizi Evropské komise v oblasti dopravy.

Na změny v dopravě v blízké budoucnosti se připravují i subjekty, kterých se tato oblast dotýká – například European Automobile Manufacturers' Association's (ACEA) stanovila 10 klíčových priorit asociace v návaznosti na evropskou dopravní politiku po roce 2020. Jsou jimi: udržitelnost, komodalita, politika založená na faktech, technologická neutralita, rozdělení jednotného trhu, posílení regulačního základu v oblasti technických předpisů, infrastruktura, integrovaný přístup k bezpečnosti, multimodalita a digitalizace, výzkum a inovace (European Automobile Manufacturers' Association's (ACEA), 2019).

### ***1.3.2 Dopravní politika v České republice***

Požadavek na eliminaci nebo zmírnění nežádoucích dopadů dopravních systémů se promítá nejen do cílů a struktury priorit dopravní politiky, ale také do příslušných opatření.

Zásadními dokumenty upravujícími, nebo podporujícími, dopravní politiku v České republice jsou následující.

### **Dopravní politika České republiky pro období 2014–2020 s výhledem do roku 2050 a související strategické dokumenty**

Dopravní politika České republiky pro období 2014–2020 s výhledem do roku 2050 (dále jen Dopravní politika ČR) byla jako strategický dokument schválena na jednání vlády ČR dne 12. 6. 2013 (Usnesení vlády č. 449).

Tento vrcholový strategický dokument vlády ČR pro sektor doprava identifikuje hlavní problémy sektoru a navrhuje opatření na jejich řešení, ovšem podrobně jsou tato opatření zpracovávána v tzv. akčních plánech. Dopravní politika zahrnuje jednak povinnosti vyplývající pro sektor doprava z mezinárodních vazeb a smluv, jednak deklaruje to, „*co stát a jeho exekutiva v oblasti dopravy musí učinit (mezinárodní vazby, smlouvy), učinit chce (bezpečnost, udržitelný rozvoj, ekonomika, životní prostředí, veřejné zdraví) a učinit může (finanční a prostorové aspekty)*“ (Dopravní politika ČR, 2013, s. 6).

Hlavním cílem Dopravní politiky ČR je „*vytvářet podmínky pro rozvoj kvalitní dopravní soustavy postavené na využití technicko-ekonomicko-technologických vlastností jednotlivých druhů dopravy, na principech hospodářské soutěže s ohledem na její ekonomické a sociální vlivy a dopady na životní prostředí a veřejné zdraví*“ (Dopravní politika ČR, 2013, str. 10). Na hlavní cíl navazují specifické priority sektorového a průřezového charakteru: *Uživatelé, Provoz a bezpečnost dopravy, Zdroje pro dopravu, Dopravní infrastruktura, Moderní technologie, výzkum, vývoj a inovace, kosmické technologie, Snižování dopadu na zdraví a životní prostředí, Sociální otázky, zaměstnanost, vzdělávání a kvalifikace, Další dlouhodobé vize a Subsidiarita, odpovědnost jednotlivých úrovní*. V rámci priorit jsou vymezeny dílčí cíle a k nim jsou přijata opatření. Dokument obsahuje také implementační část zabývající se dalšími aspekty vedoucími ke splnění vymezených cílů. Podrobněji jsou pak jednotlivé důležité oblasti Dopravní politiky ČR rozpracovány v návazných strategických dokumentech. Konzultační verze Dopravní politiky ČR pro období 2021–2027 s výhledem do roku 2050 zachovává základní principy a podle Hospodářské komory České republiky (2020) komplexněji pojímá evropské a světové trendy.



Návaznými strategickými dokumenty jsou (vzhledem k silniční nákladní dopravě) následující:

- Dopravní sektorové strategie, 2. etapa (Střednědobý plán rozvoje dopravní infrastruktury s dlouhodobým výhledem do roku 2050<sup>5</sup>),
- Koncepce nákladní dopravy pro období 2017–2023 s výhledem do roku 2030<sup>6</sup> – pro oblast nákladní dopravy a logistiky,
- Akční plán zavádění inteligentních dopravních systémů (ITS) v ČR do roku 2020 (s výhledem do roku 2050<sup>7</sup> – cílem je sledovat plnění Národní strategie bezpečnosti silničního provozu 2011–2020 (byla aktualizována v r. 2017),
- Národní akční plán čisté mobility pro období 2015–2018 s výhledem do roku 2030 (aktualizován v dubnu 2020 vzhledem ke změnám v mezinárodním konceptu rozvoje čisté mobility, zejména k přijetí tzv. Pařížské dohody o změně klimatu<sup>8</sup>).

### **Operační program Doprava**

Operační program Doprava na období 2014–2020 (dále jen OPD 2014+) byl podle Ministerstva pro místní rozvoj (2015) vypsán k zajištění kvalitní dopravní infrastruktury, zejména klíčových částí dopravních komunikací, jako podmínky pro zvyšování konkurenceschopnosti jednotlivých regionů i celé republiky. Východiskem pro přípravu programovacího období OPD 2014+ byla Dopravní politika ČR společně s dokumentem Dopravní sektorové strategie, 2. fáze. Zejména zpracování dokumentu Dopravní sektorové strategie, 2. fáze, bylo nezbytné pro splnění tzv. předběžných podmínek (ex-ante kondicionalit) pro schválení tohoto operačního programu.

Strukturu OPD 2014+ tvoří tři věcné prioritní osy (PO):

- Infrastruktura pro železniční a další udržitelnou dopravu (PO1) – finanční zdroje z Fondu soudržnosti ve výši 51,02 % celkové alokace,
- Silniční infrastruktura na síti TEN-T a veřejná infrastruktura pro čistou mobilitu (PO2) – finanční zdroje z Fondu soudržnosti ve výši 28,26 % celkové alokace,
- Silniční infrastruktura mimo síť TEN-T (PO3) – finanční zdroje z Evropského fondu regionálního rozvoje ve výši 19,22 % celkové alokace (Ministerstvo dopravy, 2013b).

---

<sup>5</sup> Aktuální informace zveřejňovány na <http://dopravnistrategie.cz/>

<sup>6</sup> Aktualizuje Strategii podpory logistiky z veřejných zdrojů z roku 2009 (Usnesení vlády č. 1571/2009 ze dne 21. prosince 2009).

<sup>7</sup> Koresponduje s Akčním plánem zavádění inteligentních dopravních systémů v Evropě KOM(2008) 886.

<sup>8</sup> Představuje závazek signatářských zemí udržet nárůst globální průměrné teploty výrazně pod hranicí 2 °C oproti hodnotám před průmyslovou revolucí a usilovat o to, aby nárůst teploty nepřekročil hranici 1,5 °C oproti hodnotám před průmyslovou revolucí.

Čtvrtá prioritní osa se zaměřuje na technickou pomoc a je financována z Fondu soudržnosti ve výši 1,5 % celkové alokace.

Z hlediska silniční nákladní dopravy jsou přínosy OPD 2014+ spojeny především s druhou prioritní osou, která zahrnuje specifické cíle obsahující zlepšení propojení center a regionů a zvýšení bezpečnosti a efektivnosti silniční dopravy prostřednictvím výstavby, obnovy a modernizace dálnic, rychlostních silnic a silnic sítě TEN-T včetně rozvoje systémů ITS a rovněž vytvoření podmínek pro širší využití vozidel na alternativní pohon na silniční síti. Vyřešení některých problémů silniční nákladní dopravy je spojeno i s třetí prioritní osou a jejím jediným specifickým cílem: zlepšení dostupnosti regionů, zvýšení bezpečnosti a plynulosti a snížení dopadů dopravy na veřejné zdraví prostřednictvím výstavby, obnovy a zlepšení parametrů dálnic, rychlostních silnic a silnic I. třídy mimo síť TEN-T.

Pro další období je připraven návrh Operačního programu Doprava 2021-2027. Vychází z Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020, která má jako strategický cíl vytýčenu „*Efektivní dostupnou a k životnímu prostředí šetrnou dopravu*“ a byl v lednu 2020 schválen Poradou ministra dopravy (Evropská unie, 2020; Evropské strukturální a investiční fondy, OP Doprava). Po schválení evropské legislativy pro nové programové období bude návrh Operačního programu Doprava 2021-2027 předložen vládě České republiky. Struktura tohoto programu je obdobná jako v předcházejícím období, zahrnuje opět čtyři priority, z toho tři netechnické:

- Priorita 1 – Evropská, celostátní a regionální mobilita, – Priorita 1, financovaná z Fondu soudržnosti,
- Priorita 2 – Celostátní silniční mobilita zajišťující konektivitu k síti TEN-T, financovaná z Evropského fondu regionálního rozvoje,
- Priorita 3 – Udržitelná městská mobilita (a alternativní paliva), financovaná z Fondu soudržnosti.

Prioritní osa 4 bude zaměřena na podporu a zajištění implementace OP Doprava.

### **Koncepce nákladní dopravy pro období 2017–2023 s výhledem do roku 2030**

Vzhledem ke končícímu období 2014–2020 je pro další roky významným dokumentem pro nákladní dopravu Koncepce nákladní dopravy pro období 2017–2023 s výhledem do roku 2030, která byla schválena Usnesením vlády České republiky č. 57 ze dne 25. ledna 2017 (dále jen Koncepce nákladní dopravy). V době zpracování disertační práce byl dalším mezníkem 31. prosinec 2020, kdy by měl podle uvedeného usnesení ministr dopravy ČR podat průběžnou zprávu o vyhodnocení Koncepce nákladní dopravy.

Tento dokument navazuje na Dopravní politiku ČR pro období 2014–2020 s výhledem do roku 2050 s cílem stanovit priority pro oblast logistiky a nákladní dopravy, které podpoří tvorbu prostředí s potřebnou úrovní těchto služeb. To by mělo vést k zajištění konkurenceschopnosti ekonomiky, a současně k hospodárnému využití existujících zdrojů. Cílem Koncepce nákladní dopravy je „*uspokojovat přepravní poptávku s minimálními dopady na veřejné zdraví, životní prostředí a klimatické změny*“ (Koncepce, 2017, str. 9). Dokument je i základem pro přípravu dalších koncepčních dokumentů resortu dopravy řešících například problematiku rozvoje a financování dopravní infrastruktury.

Koncepce nákladní dopravy akceptuje závazky vyplývající z členství České republiky v Evropské unii a závazky vyplývající z mezinárodních úmluv. Zohledňuje i národní dokumenty, a to multisektorové (průřezové) i sektorové.

Z multisektorových dokumentů se jedná především o:

- Strategii mezinárodní konkurenceschopnosti ČR pro období 2012-2020 – zaměřuje se na zlepšení pozice ČR v mezinárodních srovnáních (obsahuje 43 projektů v různých oblastech, které jsou rozpracovány do více než 200 opatření),
- Strategický rámec udržitelného rozvoje 2010 – cílem je vzájemné provázání opatření, cílů a politik, které již mohou být součástí stávajících sektorových strategií. Jeho záměrem je podpořit hospodářský rozvoj založený na udržitelném základě, což je vyjádřeno provázáním tří klasických pilířů – ekonomického, environmentálního a sociálního. V současné době se připravuje jeho významná aktualizace, a to pod názvem Strategie Česká republika 2030. Nový dokument bude zaměřen na rozpracování sedmnácti cílů udržitelného rozvoje, které definovala OSN,
- Exportní strategii České republiky 2012-2020 – vymezuje strategický rámec proexportní politiky do roku 2020,
- Státní politiku životního prostředí České republiky 2012-2020 – pro oblast nákladní dopravy jsou významné: podpora zvýšení podílu nízkoemisní nákladní dopravy, organizace dopravy na základě principu komodality, podpora veřejných terminálů pro multimodální dopravu a využívání brownfieldů,
- Státní energetickou koncepci – vymezuje cíle ve výhledu příštích 30 let (např. do roku 2030 snížit v dopravě spotřebu ropných paliv o 9 miliard kWh/rok a zvýšit spotřebu elektrické energie o 1,9 miliard kWh/rok),
- Akční plán na podporu hospodářského růstu a zaměstnanosti ČR – soustředí se na oblasti, ve kterých má Česká republika podle vlády ČR prorůstový potenciál (včetně modelu

„Průmysl 4.0“). V oblasti dopravy se jedná především o směřování investic veřejného sektoru, s cílem dobudovat páteří dopravní infrastrukturu, napojit zbývající regiony a průmyslová centra na hlavní české i evropské trasy a dobudovat transevropskou energetickou síť,

- Politiku územního rozvoje České republiky (ve znění Aktualizace č. 1) – vymezuje mimo jiné plochy a koridory dopravní a technické infrastruktury mezinárodního a republikového významu, případně plochy, které svým významem přesahují území jednoho kraje,
- Politiku ochrany klimatu v ČR – představuje strategii v oblasti ochrany klimatu do roku 2030 a současně plán rozvoje nízkouhlíkového hospodářství do roku 2050, obsahuje rovněž opatření pro snižování emisí skleníkových plynů v dopravě a v dalších sektorech české ekonomiky,
- Národní program snižování emisí ČR – je považován za základní koncepční materiál ke snižování emisí ze zdrojů znečišťování ovzduší. V oblasti dopravy je významné opatření řešící přesun přepravních výkonů nákladní dopravy ze silnic na železnici, které je spojeno s požadavkem přijmout opatření zajišťující do konce roku 2030 minimálně 30% přesun nákladů ze silniční dopravy na železnici.

Ze sektorových dokumentů Koncepce nákladní dopravy zohledňuje:

- Strategii podpory logistiky z veřejných zdrojů (usnesení vlády č. 1571/2009) – tento dokument byl zaměřen na podporu vzniku sítě tzv. veřejných logistických center, jeho cílem bylo podpořit vzájemnou spolupráci mezi jednotlivými druhy dopravy a je předchůdcem Koncepce nákladní dopravy,
- Dopravní politiku ČR pro léta 2014-2020 s výhledem do roku 2050 a Dopravní sektorové strategie, 2. etapa,
- Koncepci vodní dopravy pro období 2016-2023 – tento strategický dokument rozpracovává Dopravní politiku ČR pro období 2014-2020 s výhledem do roku 2050 a nákladní dopravou se zabývá na základě multimodálního přístupu,
- Koncepci letecké dopravy pro období 2015-2020 – dokument zahrnuje potenciál letecké nákladní dopravy,
- Akční plán rozvoje inteligentních dopravních systémů (Akční plán ITS) – zaměřen na všechny druhy dopravy,

- Národní strategii bezpečnosti silničního provozu na období 2011-2020 – obsahuje cíle, základní principy a opatření vedoucí k výraznému snížení nehodovosti v silniční dopravě v České republice,
- Národní akční plán čisté mobility – zaměřuje se na zavádění alternativních energií, zejména v silniční dopravě.

Návrhová část Koncepte nákladní dopravy se soustřeďuje na to, aby:

- a) zákazníkem požadovaná úroveň logistických služeb byla zajištěna s co nejnižšími náklady, nebo
- b) při stanovené výši nákladů byla dosažena maximální možná úroveň poskytovaných služeb.

Struktura cílů a priorit (viz kap. 1.3.5) vychází z potřeby „zajistit přepravní potřeby průmyslu jak v rámci logistiky výrobního procesu, tak v rámci procesu distribučního“ (Koncepte nákladní dopravy, 2017, s. 50).

### ***1.3.3 Dopady Dopravní politiky ČR na nákladní silniční dopravu***

Průřezovým problémem týkajícím se všech řešených priorit v Dopravní politice ČR je vliv dopravního provozu na životní prostředí a zdraví. Prioritu Snižování dopadu na zdraví a životní prostředí lze považovat za zastřešující, shrnuje hlavní zásady, jak minimalizovat negativní dopady, a zahrnuje aspekty ekonomické, sociální i ekologické.

Dopady Dopravní politiky ČR jsou v této kapitole sledovány z hlediska podnikového managementu dopravních podniků.

Ekonomické dopady, které pozitivně působí na podnikatelské subjekty v dopravě, jsou obsaženy v prioritě Uživatelé, v opatření Modernizovat a dobudovat dopravní infrastrukturu v mezinárodním kontextu (prioritně síť TEN-T) s ohledem na konkurenceschopnost ČR a s ohledem na potřeby průmyslu, rozvoje cestovního ruchu a ostatních sektorů hospodářství, a Nákladní doprava jako součást logistického procesu.

Uplatnění principu komodality je jedním z nástrojů evropské dopravní politiky k zajištění cílů udržitelné mobility v oblasti nákladní dopravy. Tento dílčí cíl se odráží v opatřeních zaměřených na větší využívání alternativních druhů, což je pro podnikatelské subjekty problematické. Z hlediska dopravních podniků je důležité sdělení, že „cílem není zasahovat do tržních principů“ (Ministerstvo dopravy, 2013a, Dopravní politika ČR, s. 22), ale jde zejména o podporu následujících druhů podnikání:

- umožnit vznik služeb pro silniční dopravce (vytvořit možnost použít na střední a dlouhé vzdálenosti služby železniční dopravy a tím snížit své náklady),

- vytvořit podmínky pro poskytování služeb přímo provozovateli multimodální dopravy.

Specifický cíl Zdroje pro dopravu souvisí se zajištěním zdrojů prostřednictvím klasického financování. Z hlediska dopravních podniků jsou případné změny ve struktuře financování spojeny s možným růstem nákladů. Doprava je zatížena dodatečnou spotřební daní a zpoplatněním provozu, a silniční doprava i omezováním provozu ve vybraných lokalitách. V příštích letech se předpokládá další zpřísnění těchto podmínek. Evropská unie však klade velký důraz na zachování neutrality při zavádění nových daní a poplatků, takže by se zavedení případných nových daní mělo kompenzovat snížením daní stávajících (Válek a Kušníková, 2014).

Internalizace externích nákladů jako inovativní zdroj financování souvisí s opatřením Přistoupit v souladu s novelou směrnice Euroviněta v oblasti nákladní silniční dopravy ke zpoplatnění vybraných externích nákladů (hluk, nehody a znečištění ovzduší).

Zajištění energií pro dopravu je vyvoláno skutečností, že spotřeba energie v dopravě roste, a to absolutně (v energetických jednotkách) i relativně (jako podíl na celkové spotřebě energie všemi sektory), a nejvýznamnější podíl na spotřebě energií v dopravě má doprava silniční (Ministerstvo dopravy, 2013a, Dopravní politika ČR, s. 47). Opatřeními, která se odrážejí v nákladní silniční dopravě, jsou např. Pokračovat v zavádění postupně se zpřísnujícího legislativního omezení emisí z vozidel nebo v systému výkonového zpoplatnění užití infrastruktury zvýhodňovat dopravní prostředky s nižší měrnou spotřebou energie a nižší úrovní emisí.

Naopak příležitostí vedoucí k možným úsporám v dopravních podnicích zabývajících se silniční přepravou je rozvoj silniční infrastruktury (Výstavba chybějících úseků na hlavní síti TEN-T, Zkvalitnění napojení všech krajských měst na páteřní kapacitní silniční síť ve směru do hlavních hospodářských center státu, Zajištění odpovídajícího dopravního napojení průmyslových zón na silniční infrastrukturu v souladu s příslušnými usneseními vlády).

Sociální aspekty jsou v Dopravní politice ČR obsaženy především v prioritě Sociální otázky, zaměstnanost, vzdělávání a kvalifikace a v prioritě Provoz a bezpečnost dopravy. Na jedné straně představují dílčí cíle a příslušná opatření příležitosti pro dopravní podniky a jejich pracovníky, na druhé straně mohou být zdrojem určitých rizik.

Priorita Sociální otázky, zaměstnanost, vzdělávání a kvalifikace zdůrazňuje, že doprava je závislá na kvalitní pracovní síle a musí být dostupná všem sociálním vrstvám (Ministerstvo dopravy, 2013a, Dopravní politika ČR, s. 11). Předpokládá se, že v budoucnu se projeví nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v některých oblastech dopravy. Příležitost pro management podniků představují opatření zaměřená na podporu odbornosti formou

odborné přípravy i celoživotního vzdělávání. Problémem může být legislativně stanovená povinnost dosaženého odborného vzdělání pro určité pracovní pozice v dopravě (Ministerstvo dopravy, 2013a, Dopravní politika ČR, s. 66).

Priorita Provoz a bezpečnost dopravy se zaměřuje na aspekty dopravy z úhlu pohledu dopravců a poskytovatelů služeb. Zvyšování bezpečnosti dopravy má rozměr bezpečnosti dopravního provozu (safety) a bezpečnosti dopravních systémů před vnějšími vlivy (security) (Ministerstvo dopravy, 2013a, Dopravní politika ČR, s. 37). Hlavním cílem, který koresponduje s cíli Evropské dopravní politiky, je snížení počtu usmrcených a těžce raněných v silničním provozu na úroveň průměru evropských zemí. Bezpečnost provozu obsahuje tři oblasti: lidský faktor, technický stav dopravních prostředků a technický stav dopravní infrastruktury včetně úrovně technického zabezpečení provozu. Management podniku nemůže ovlivnit technický stav dopravní infrastruktury, ale může se zaměřit na technický stav dopravních prostředků, a zejména na zlepšení týkající se lidského faktoru.

#### ***1.3.4 Koncepce nákladní dopravy a její dopady v návaznosti na nákladní silniční dopravu***

Koncepce nákladní dopravy vychází z analýzy provedené za období 2009-2015 a z požadavku, že v roce 2030 by měl podíl silniční nákladní dopravy činit 52 % (Koncepce nákladní dopravy, 2017, s. 19).

Výsledky provedených analýz týkajících se nákladní dopravy a nákladní silniční dopravy jsou uvedeny v Tabulce 4. Z analytické studie také vyplývá, že posiluje význam malých a středních podniků, což vede, vzhledem k jejich snaze o minimalizaci zásob, k tlaku na pravidelnost dodávek. Dochází proto ke sdružování zásilek ve skladových logistických halách napojených většinou pouze na silniční síť. Dalším problémem je nedostatečná kapacita odpočívek, zajištění tras pro těžkou dopravu, nedostatek kvalifikovaných řidičů a neznalost možností multimodálních přeprav<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Problémy multimodální dopravy v České republice stále odrážejí nedostatky z minulých let, kdy její podpora byla v důsledku nedostatečného množství finančních zdrojů nahodilá (Ježek, Kudláčková, 2013).

**Tabulka 4** SWOT analýza nákladní dopravy a nákladní silniční dopravy v ČR podle Koncepce nákladní dopravy

Silné stránky		Slabé stránky	
Nákladní doprava	Nákladní silniční doprava	Nákladní doprava	Nákladní silniční doprava
Možnost využít výhod všech druhů dopravy	Flexibilita služeb	Nedokončená základní síť dopravní infrastruktury	Neexistence vhodných tras pro těžkou dopravu
Vysoký podíl kombinované dopravy při přepravách do námoř. přístavů	Spolehlivost služeb	Negativní vliv silniční dopravy na životní prostředí a zdraví obyvatel	Negativní vliv silniční dopravy na životní prostředí a zdraví obyvatel
Liberalizovaný trh a konk. prostředí ve všech druzích dopravy		Velká závislost na fosilních palivech, obtížné zavádění alternativních energií	Nižší relativní bezpečnost provozu
		Nedokončená harmonizace zpoplatnění dopravní cesty (vč. internalizace externalit – dosud zpoplatněna jen část silniční sítě)	Prostorová a energetická náročnost
		Nevyváženost v dělbě přepravní práce, nedostatečná mezioborová spolupráce	Špatný stav mostů
Příležitosti		Hrozby	
Nákladní doprava	Nákladní silniční doprava	Nákladní doprava	Nákladní silniční doprava
Geografická poloha ČR	Zavádění moderních technologií, např. autonomní vedení vozidel	Nedostatek kvalifikované pracovní síly, malý zájem o technické obory, nepříznivý demografický vývoj.	Pokles počtu řidičů v důsledku špatných pracovních podmínek (nedostatečná kapacita odpočívák, hygienické podmínky u přepravců)
Vývoj ekonomiky, nárůst exportu a importu včetně obchodu na východ Evropy a dále.	Zavedení e-CMR <sup>10</sup>	Zvyšování emisní a hlukové zátěže – zásadní střety infrastrukturních projektů s limity pro ochranu přírody.	Odpovědnost dopravců za skutečnosti, které nemohou ovlivnit.
Rozšiřování a vznik nových podnikatelských aktivit na území ČR	Zavedení finanční a odborné způsobilosti spedic	Více než 90% závislost energie pro dopravu na ropných palivech, která bude v průběhu dalších desetiletí podle Pařížské dohody zakázáno používat.	94% závislost energie pro silniční dopravu na ropných palivech (Pařížská dohoda, zákaz jejich používání v průběhu dalších desetiletí)
Mezioborová kooperace dopravy	Zavádění alternativních energií		Složité procedury při přihlašování vozidel
Podpora zavádění telematiky a moderních technologií, zvyšování bezp. standardů	Propojení s vnitrokontinentální kombinovanou dopravou		Velká byrokracie při získávání profesních osvědčení a při získávání pracovních sil ze zahraničí mimo EU

Zdroj: Koncepce nákladní dopravy, 2017

<sup>10</sup> Úmluva o přepravní službě v mezinárodní silniční dopravě (CMR) platí od 1. 1. 2019 podle ustanovení §9a zákona č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů, na území České republiky i pro vnitrostátní dopravu a Česká republika přijala dodatek k Úmluvě CMR o zavedení nákladního listu v elektronické podobě v České republice.



Podle Koncepce nákladní dopravy (2017, s. 26) „*kombinovaná doprava s využitím železniční nebo vodní dopravy by měla rovněž fungovat jako služba pro silniční dopravce na bázi vzájemné výhodnosti*“. Železniční doprava by měla vést ke snižování nákladů silničních dopravců v případě delších přeprav a současně k úspoře nedostatkových řidičů.

Struktura cílů a priorit je nastavena tak, aby byly zajištěny přepravní potřeby průmyslu jak v rámci logistiky výrobního procesu, tak v rámci procesu distribučního, ale současně nesmí nákladní doprava omezovat ekonomický rozvoj a zahraniční obchod. V návaznosti na sociální a environmentální vlivy je úkolem zajistit nákladní dopravu tak, aby se minimalizovaly dopady na životní prostředí a veřejné zdraví – proto je „*nezbytnou součástí hlavního cíle propojení všech druhů dopravy do jednoho systému na bázi principu komodality v podmínkách tržního prostředí*“ (Koncepce nákladní dopravy, 2017, s. 50). Z vymezených priorit lze odvodit následující dopady Koncepce nákladní dopravy na dopravní podniky.

Priorita *Dopravní infrastruktura* zaměřená na dostavbu dálniční sítě (D0 – Pražský okruh, D35, D7 a další) přispěje ke zrychlení provozu a zkrácení dopravní trasy, což představuje úsporu nákladů, která by měla výrazně převýšit případné zpoplatnění.

Priorita *Nákladní doprava a logistika* představuje pro podnikatelské subjekty příležitosti i hrozby. V oblasti *Městská mobilita a citylogistika* je zohledněn požadavek Evropské komise, která vyžaduje komplexní návrhy pro městskou mobilitu v rámci strategických plánů udržitelné městské mobility (SUMP). V České republice by města s více než 40 tis. obyvateli měla řešit nákladní dopravu ve městech, především v souvislosti se zásobováním zejména historických center měst. Dopravu by měla zajišťovat menší nákladní vozidla, pokud možno na alternativní energie, podle stanoveného časového harmonogramu. Citylogistika se bude týkat zejména největších měst, jedná se o zásobování pomocí distribučních center, kdy vnější okruh zásobování (napojení na okolí města) by měla zajišťovat silniční vozidla nad 12t a železnice.

V oblasti *Podpora logistických technologií pro nákladní dopravu na bázi komodality* se jedná o využití technologií HUB and SPOKE, za účelem soustředování a konsolidace zásilek. Využití kapacitních (velkých) nákladních aut přináší úsporu nákladů a energií, ale ohrožuje drobné dopravce.

Priorita *Silniční doprava* se soustřeďuje na realizaci tras pro těžkou a nadrozměrnou dopravu a giganer<sup>11</sup> včetně monitorování bezpečnosti dopravní infrastruktury a na výstavbu a modernizaci odpočívek. Nadrozměrná doprava je z ekonomického hlediska považována za

---

<sup>11</sup> Giganer – Dlouhá kamionová souprava, také tzv. EMS (European Modular System), podle směrnice 96/53 ES o délce max 25,25 m.

efektivní, ovšem technický stav dopravní infrastruktury (zejména mostů) zatím není vyhovující a může mít ekologické následky (sesuvy půdy na dopravní infrastrukturu). Dostavba odpočívek je z hlediska dopravních podniků pozitivní, zvýší bezpečnost v dopravě, zajistí sociální zázemí pro řidiče a umožní optimalizovat jízdy z časového hlediska.

*Podpora kombinované dopravy* je spojena s přípravou programů spíše dlouhodobějšího charakteru, zaměřených na podporu zejména kontinentální kombinované dopravy, tedy jejich dopad z hlediska managementu dopravních podniků nelze příliš odhadnout.

*Aplikovaný výzkum* pro sektor doprava je v současnosti zajišťován výhradně prostřednictvím Technologické agentury ČR a podle provedené analýzy není zajištěna dostatečná pružnost při řešení výzkumných potřeb resortu doprava (kromě programu BETA/BETA2 – 50 mil. Kč/rok). Nedostatek řidičů je v Koncepti nákladní dopravy spojen s *opatřeními na podporu odborného vzdělávání*, zacílenými na prohlubování spolupráce zaměstnavatelů se středními odbornými školami, ale také je zmiňována možnost zaměstnávání cizinců a s ní spojené zjednodušení procesu vydávání zaměstnaneckých karet. Oba návrhy jsou z pozice dopravních podniků přínosné.

*Řešení externalit* je do budoucna spojeno s možností rozšířit síť výkonově zpoplatněných silnic (což je zmíněno i v Dopravní politice ČR), což pro dopravce představuje zvýšení nákladů.

Do budoucna by měl podle Konceptu nákladní dopravy *dosáhnout technologický pokrok* v oblasti autonomního řízení silničního vozidla takové úrovně, že bude možné zajistit provoz vozidla takovým způsobem, aby se pohybovalo částečně nebo zcela automaticky, bez zásahů řidiče. „*Autonomně řízená vozidla jsou rovněž příslibem pro další optimalizaci logistických procesů i snižování nákladů a emisí*“ (Koncepte nákladní dopravy, 2017, s. 85). Využití autonomních vozidel přinese řadu výhod, ale v současné době se jedná o nereálný stav a v blízké budoucnosti se bude nejspíš nejprve jednat o částečně autonomní vozidla. Je také nutné definovat jednotlivé úrovně autonomních vozidel od částečně autonomních, stále vyžadujících určitou bdělost řidiče, až po plně autonomní vozidla.

#### **1.4 Rizika a řízení rizik**

*„Veškerá ekonomická činnost je svou povahou vysoce riziková.“*

Peter Ferdinand Drucker (2004)

V tomto kontextu je řízení rizik jednou z nejdůležitějších manažerských činností.

### **1.4.1 Riziko a jeho druhy**

Ve světě ekonomické vědy se pojem riziko vyskytuje poměrně často, přesto neexistuje jedna obecně uznávaná definice. Hittmár (2006) vymezuje riziko jako objektivní a měřitelnou nejistotu. Cooper a kol. (2004) definoval riziko jako expozici důsledků nejistoty. Také jej popsal jako šanci, že se stane něco, co bude mít dopad na cíle – a následky mohou být kladné i záporné. Ostrom a Wilhelmsen (2019) spojil riziko a následek: tvrdí, že každá lidská aktivita má svůj následek.

Při porovnání několika možných výkladů lze definice rizika v tomto kontextu rozdělit do dvou základních skupin. První skupina definic se zaměřuje pouze na negativní stránku rizika, při níž je riziko vnímáno jako určitá hrozba. Např. Vochozka a Mulač (2012) definují riziko jako obavu z možných materiálních a nemateriálních dopadů nejistého prostředí na dosahování stanovených cílů. Fotr a Hnilica (2014) zase využívají označení rizika jako nebezpečí negativních odchylek od stanovených cílů. Stejně tak Smejkal a Rais (2013) označují riziko za situaci, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme, nebo který očekáváme. Na druhou stranu např. Fotr a kol. (2012) upozorňují na fakt, že možné odchylky od očekávaného výsledku mohou mít také žádoucí směr, což představuje širší pojetí rizika. Tato druhá skupina definic rizik se zaměřuje na vymezení rizik i z hlediska možných příležitostí. Pokud může nastat situace, kdy výsledkem může být zisk i ztráta, jedná se o spekulativní riziko (příkladem spekulativního rizika je podnikatelské riziko). Pojem čistého rizika se naopak používá tam, kde může nastat buď ztráta anebo nulová ztráta, tedy za žádných okolností zisk (Páleník, 2007).

Podle Blažka (2014) je v praxi více věnována pozornost především negativním odchylkám, které vycházejí z principu opatrnosti. Rovněž Vodáčková a Vodáček (2013) upozorňují na skutečnost, vycházející z řady psychologických rozborů, že lidé, kteří nemají zkušenost s podnikatelskou činností, chápou riziko jednostranně, a to jako nebezpečí.

Kerzner (2009) označuje riziko jako nedostatek znalostí budoucích událostí, a právě to je společným znakem všech definic – neurčitost výsledku. O riziku tedy uvažujeme v souvislosti s více variantami řešení, kdy některá z variant je obvykle nežádoucí.

Podle Haimese (2009) je obtížné vypracovat všeobecně dohodnutou definici rizika; jedním z důvodů je, že jeho koncept je vícerozměrný.

Riziko tak podle Smejkala a Raise (2013) lze popsat jako funkci dvou proměnných, a to pravděpodobností vzniku a možného dopadu určité události.

Pro členění rizik se využívá více hledisek, a to např. rozdělení podle určitých společných aspektů, nebo naopak rozčlenění založené na protikladech. Obecně se tak rizika

rozdělují na hmotná a nehmotná, ovlivnitelná a neovlivnitelná, pojistitelná a nepojistitelná či z hlediska stupně rozhodování na strategická, taktická a operativní. Velmi často se také dle Smejkal a Raise (2013) využívá členění rizik na finanční a nefinanční. Jedná se tak např. o rizika provozní (někdy označovaná také jako operační), dodavatelská, organizační, technologická, projektová, informační a další. Finanční rizika bývají spojována s řízením nákladů, se změnami ve vývoji úrokových sazeb, s tlakem spotřebitelů na snižování ceny apod. Sledovaným druhem rizika finančního charakteru je také kreditní riziko související s nebezpečím platební neschopnosti odběratelů nebo s jejich neochotou včas uhradit své závazky. Za významnou skupinu nefinančních rizik jsou považována rizika spojená s lidským jednáním, tedy rizika jako důsledek znalostí, dovedností a osobnostních charakteristik jedince. Podle Fotra a Hnilici (2014, s. 22) „rizika spojená s lidským činitelem vyplývají z určité úrovně zkušenosti, kompetence a jednání všech relevantních účastníků“. Dalšími riziky, která nabývají na významu, jsou v současné době rizika v oblasti IT. Mhatre a Pegna (2016) uvádějí, že je pro mnoho organizací nutné cílit na vnitřní hrozby v kontextu zabezpečení sítě.

Je-li riziko vyvoláváno faktory, které určitou mírou ovlivňují všechny podniky nebo podnikatelské aktivity, nazýváme jej systémové riziko nebo tržní riziko (protože značně závisí na celkovém vývoji trhu). Toto riziko je spojeno např. se změnami v oblasti daní, peněžní politiky, environmentu, s hospodářským cyklem. Systémové riziko může být např. přeneseno z finančního systému prostřednictvím reálných nebo informačních kanálů na reálnou ekonomiku s dopadem do spotřeby, investic, ekonomického růstu a celkového bohatství (Frait, Komárková, 2011, s. 101). Podle Boria (2010) proto není nutné přesně určit dopad systémového rizika, ale je potřebné jej včas identifikovat.

Jsou-li důvodem vzniku rizika faktory ovlivňující pouze konkrétní podnik, je takové riziko považováno za nesystémové nebo také za specifické.

Z hlediska vztahu k subjektu, který je nositelem rizika, lze rozlišovat rizika vnitřní a vnější. Ta vnitřní se vztahují k faktorům uvnitř podniku a zpravidla je podnikatel dokáže řídit a ovlivňovat. Rizika vnější nelze obvykle kontrolovat ani řídit – jedná se např. o makroekonomická rizika. Podle Šúbertové a Kinčákové (2014) však platí, že čím je podnikatelské prostředí blíže k internímu, tím je jednodušší jej ovlivnit.

V souvislosti se změnami v okolí nebo uvnitř podniku se rozlišuje riziko dynamické – vyplývající z těchto změn – a riziko statické, spojené se ztrátami, které nejsou způsobeny změnami v ekonomice (riziko nehody apod.).

V návaznosti na strategické dokumenty v oblasti dopravy a s nimi související legislativní normy (zákony a vyhlášky) lze rozlišovat rizika primární a sekundární. Primární riziko je spojeno přímo s příslušnou normou, zatímco sekundární riziko je odvozeno od změny podmínek, které nastaly. Příkladem primárního rizika může být zvýšení určitých poplatků, které vyvolávají potřebu finančních prostředků a zvyšují náklady. Sekundárním rizikem je opatření za účelem snížení rizika primárního, tedy např. omezení zbytných výdajů s cílem zlepšit cash-flow.

V oblasti silniční nákladní dopravy jsou rizika spojována velmi často s prací řidičů. Podle Smitha (2016) jsou dopravní nehody spojeny nejen s úmrtností a zraněními, ale i s finančními náklady. Nævestad a kol. (2015) vymezili na základě svého výzkumu závažných dopravních nehod v Norsku, které vyvolali řidiči při práci, následující rizikové faktory: příliš vysoká rychlost za daných okolností, nepoužití bezpečnostního pásu a nedostatečné shromažďování informací o dopravní situaci. Pykhtin a kol. (2017) bohužel v tomto kontextu konstatují, že konvenční opatření bezpečnosti práce nejsou schopna dále zajišťovat snížení nehodovosti.

#### **1.4.2 Řízení rizik a přístup managementu k riziku**

Řízení rizik Veber (2014, str. 604) charakterizuje jako „*systematický a koordinovaný způsob práce s riziky uplatňovaný v rámci celé organizace, tj. na všech úrovních řízení, zahrnující všechny procesy a všechny druhy rizik při respektování jejich vzájemných vazeb*“. Merna a Al-Thani (2007) definují řízení rizik jako jakýkoliv soubor činností provedených jednotlivci, nebo organizacemi, ve snaze změnit riziko, které vzniká v oblasti daného podnikání.

Grasseová (2012) označuje řízení rizik jako existenční nutnost a životní zájem každé organizace. Podle Fotra a Hnilici (2014) patří mezi hlavní přínosy managementu rizik zvýšení bezpečnosti podniku, zvýšení finanční stability a zkvalitnění rozhodovacích procesů, což vede k posílení konkurenčního postavení podniku. V návaznosti na manažerská rozhodování Martinovičová a kol. (2014) považují riziko ve spojitosti se správným rozhodnutím za nedílnou součást většiny manažerských aktivit.

Častým omylem podle Vebera (2014) je, že rizika se sledují nesystematicky, nahodile, intuitivně a neformálně. Upozorňuje také na to, že pod pojmem řízení rizik se rozumí pouze zásahy, resp. nápravná opatření, která jsou učiněna jako reakce na projevy rizika. V rámci vymezení základních pojmů zmiňuje nejednotnost pojmosloví i Horáková (2015). Například slovo response se běžně překládá jako reakce či odpověď, ovšem podle dokumentů EU se

překládá jako odezva (ve smyslu jakékoli reakce přijaté na základě mechanismu během závažné mimořádné události<sup>12</sup> nebo po ní). Horáková (2015) uvádí, že nejlepší český překlad je reakce.

Jiným úskalím je sledování rizik pouze podle úzce vymezených kritérií, což může vést ke zkresleným výsledkům a chybnému manažerskému rozhodnutí (Alquier, Tignol, 2006). Toto nebezpečí hrozí zejména v malých a středních podnicích, které však hrají ve společnosti fundamentální roli – podle Eurostatu (Statistics on small and medium-sized enterprises, 2018) představují tyto subjekty v EU více než 99 % podniků.

Důležitý je také způsob, jakým k rizikům přistupuje management podniku. Podle Kafky (2009) lze rozlišovat přístup:

- tradiční – management zohledňuje pouze čistá rizika;
- netradiční – management kromě čistých rizik řeší i rizika spekulativní;
- finanční – prioritou managementu je finanční rozhodování a práce s riziky ve finanční oblasti (zejména zaměřením se na zvyšování či udržení hodnoty disponibilního kapitálu).

Velikost přijatelného (tolerovaného) rizika je vyjadřována výší ztráty, kterou management podniku akceptuje vzhledem ke své rizikové kapacitě. Riziková kapacita se určuje jako maximální finanční ztráta, která ještě neohrozí existenci podniku. Závisí nejen na majetku a zdrojích podniku, ale je ovlivněna i přístupem vlastníků a managementu k riziku (s rostoucí averzí k riziku hodnota rizikové kapacity klesá).

Management podniku přistupuje k rizikům podle jejich významnosti (Fotr a kol., 2006). Nízká rizika lze akceptovat a nepřijímat žádná opatření, protože eliminace rizik by souvisela s náklady, které by byly vyšší než předpokládané dopady. U rizik středních a vysokých je nutné učinit určitá opatření. Smejkal a Rais (2013) doporučují ofenzivní přístup spočívající v eliminaci vzniku rizik (formou snížení pravděpodobnosti výskytu rizikových situací nebo omezením velikosti negativních dopadů) oproti defenzivnímu přístupu k riziku, kdy se management soustřeďuje pouze na snížení důsledků rizika na přijatelnou míru. Možností je např. přenesení rizika na jiné subjekty.

V souvislosti s řízením rizik zmiňuje Bahr (2018) také systém řízení bezpečnosti a jeho klíčové prvky: řízení bezpečnosti, organizace bezpečnosti, program bezpečnosti systému, kultura bezpečnosti, plán programu bezpečnosti systému.

---

<sup>12</sup> Mimořádnou událostí je v ČR podle zákona 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému (§ 2 odst. 2) „škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, havárie ohrožující život, zdraví, majetek nebo životní prostředí, vyžadující provedení záchranných a likvidačních prací“.

Obvyklý proces posuzování rizik se podle Gula a Aka (2018) skládá ze čtyř hlavních fází, kterými jsou identifikace rizik, hodnocení souvisejících rizik, kontrola rizik a přezkum kontrolních opatření (Gul a Ak, 2018). Ostrom a Wilhelmsen (2019) rozlišují **identifikaci rizik** (risk identification), **analýzu rizik** (risk analysis), **zhodnocení rizik** (risk evaluation), **ošetření rizik** (risk mitigation), **zvládnutí rizik** (respektive jejich zmírnění, risk treatment) a **monitoring rizik** (risk monitoring and review).

### **1.4.3 Metody pro hodnocení rizik**

Analýzu rizika lze v rámci procesu posuzování rizik vymezit jako jednu ze tří fází, a to v této časové posloupnosti:

1. identifikace rizika,
2. analýza rizika,
3. hodnocení rizika.

Při charakteristice metod analýzy rizika lze uplatnit více kritérií, podle kterých je možné tyto metody členit. V disertační práci jsou uplatněna tato:

- okamžik, ke kterému se analýza provádí (časové hledisko),
- účel, pro který se provádí (zaměření analýzy),
- způsob, jakým jsou vyjádřeny veličiny používané v příslušné analýze (kvantitativní a kvalitativní vyjádření),
- druh rizika (metody analýzy rizik zaměřené na technologické riziko, finanční riziko, bezpečnostní riziko, riziko selhání lidského faktoru apod.),
- úroveň řízení, pro kterou jsou informace určeny (strategická, taktická, operativní úroveň).

### **Analýza rizik při uplatnění časového hlediska**

Při uplatnění časového hlediska lze metody rozdělit na metody ex-anté a metody ex-post.

Ex-anté metodou je předběžná analýza ohrožení (Preliminary Hazard Analysis – PHA), někdy uváděná také jako kvantifikace zdrojů rizik. Jejím úkolem je vyhledávat nebezpečné stavy nebo nouzové situace, jejich příčiny a dopady a zařazovat je do kategorií dle předem stanovených kritérií.

Smejkal a Rais (2013) tuto metodu charakterizují jako analýzu „co se stane, když“ (What-If). Metoda se zabývá identifikací nebezpečí, nebezpečných situací a událostí při určité činnosti, na určitém zařízení nebo v určitém systému. V rámci této analýzy se zpracovává seznam nebezpečí a tzv. generických nebezpečí (Leitner, 2007). Při spontánní diskuzi expertů

soustředěné na zkoumání odchylek od navrhovaného (požadovaného) stavu se identifikují hrozby, zvažují typy ohrožení, hodnotí se jejich účinky a rovněž se určují vhodná opatření (Mozga, Vítek, 2002). Metoda „What – if“ je považována za široce použitelnou metodu, která je relativně rychlá a umožňuje identifikaci rizik, která by měla být dále postoupena ke kvantitativnímu hodnocení. Její nevýhodou je to, že některá rizika nejsou identifikována – proto je nutné, aby hodnotitelé měli dostatek zkušeností, protože jinak nemusí odhalit složité nebo korelované příčiny.

V rámci PHA lze využít různé techniky, které jsou vhodné pro posouzení rizika, a to kromě již uvedené What-If např. Hazard and Operability Analysis (HAZOP), Fault Tree Analysis (FTA), Failure Mode and Effects Analysis (FMEA). Výhodou skupiny metod PHA je jejich využitelnost i tehdy, kdy jsou dostupné pouze omezené informace, což je ale současně slabou stránkou – analýza PHA nemůže poskytnout podrobné informace o rizicích, a tedy ani o nejvhodnějším způsobu jejich předcházení.

Za metodu *ex-anté* lze považovat také Relative Ranking (RR), kdy se porovnávají vlastnosti více činností nebo procesů a vyhledávají se relativní nebezpečí, která mohou vyvolat potenciaální riziko (pokud je zjištěno, přistupuje se k další analýze). Řezáč (2016) ji však považuje spíše za analytickou strategii, nikoli za dobře definovanou analytickou metodu.

*Ex-post* – dedukční metody využívají historická data vztahující se k již identifikovaným rizikům. Jejich účelem je na základě historie vzniklých rizik vyhledat příčiny a návaznosti, které vedly k jejich výskytu (Khlif, Hussainey, 2014).

### **Analýza rizik podle účelu**

Analýza se obvykle provádí ve dvou krocích, a to:

1. krok – orientační analýza rizik – za účelem posouzení, který z objektů (aktiv, systémů, procesů atd.) je klíčový pro činnost podniku a který je vystaven značným rizikům,
2. krok – detailní analýza rizik takto vymezených objektů.

Volba metody je spojena s cílem analýzy rizika. Pokud je cílem *vyjádřit celkové riziko* zohledňující vybrané rizikové faktory, jejich pravděpodobnosti vzniku a dopadu, je vhodné použít statistické a simulační metody (Simulace Monte Carlo, Metoda PERT apod.). Je-li cílem *analyzovat vývoj rizik a chování zkoumaného subjektu*, lze použít analýzy scénářů, analýzu vztahu příčina – následek apod.



## **Kvantitativní a kvalitativní metody**

Základní rozdělení analýz podle způsobu vyjádření veličin, které se v analýze používají, rozlišuje kvantitativní a kvalitativní metody (Smejkal, Rais, 2013). V rámci analýzy rizik je lze při expertním hodnocení faktorů rizika použít samostatně nebo i v kombinaci. Expertní hodnocení faktorů rizika může využívat kvantitativní i kvalitativní metody. Podle Fotra a Hnilici (2014) představuje základ kvalitativní hodnocení rizika využívající při posuzování jeho významnosti matici hodnocení rizik, resp. jeho grafické zobrazení. Allodi a Massaci (2017) doporučují také využití kvalitativní matice rizik, a to v návaznosti na stávající průmyslové standardy pro odhad rizika kybernetické bezpečnosti.

Kvalitativní metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (například jsou obodována <1 až 10>, nebo určena pravděpodobností <0; 1>, nebo slovně). Úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem. Příkladem kvantitativních metod jsou simulace, zatímco kvalitativní přístup je založen na úsudku expertů (Olson, Wu, 2008). Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní.

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Obvykle vyjadřují dopad ve finančních jednotkách. Nejčastěji je riziko vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty (anglicky Annualized Loss Expectancy – ALE) vyčíslené finanční částkou. Kvantitativní přístup je rovněž spojován s analýzou historických údajů a jejich statistickým vyhodnocením. Kvantitativní metody vyžadují více času a úsilí, na druhou stranu však poskytují finanční vyjádření rizik a jsou oproti kvalitativním metodám více objektivní.

### **a) Kvantitativní metody pro analýzu rizik**

**Analýza ohrožení a provozuschopnosti** – Hazard and Operability Study (HAZOP) je považována za jeden z nejrozšířenějších přístupů k identifikaci rizik, který je aplikovatelný v malých i velkých organizacích v různých odvětvích (i když tato analýza byla vyvinuta pro systematickou analýzu bezpečnosti technologických zařízení). Identifikuje scénáře potencionálního rizika tím, že vyhledává tzv. kritická místa a následně vyhodnocuje potenciální nebezpečné stavy (obecně rizika). Tato metoda využívá práci v expertních týmech a brainstorming (Janáč, Kopal, 2013). Metoda HAZOP umožňuje jednak systematickou analýzu systémů, postupů nebo procesů, jednak při ní vznikají návrhy řešení pro ošetření rizika. Současně však vyžaduje vytvoření multidisciplinárního týmu, je velmi časově i finančně náročná a zaměřuje se na hledání podrobných řešení specifických problémů uvnitř podniku, nikoli na problémy vnější (Jahoda, 2020; Bayabutt, 2014).

Podle Ahmeda a kol. (2007) jsou nejčastěji používanými metodami analýza stromu událostí a metody vícekritériálního rozhodování.

**Analýza stromu událostí** – Even Trees Analysis (ETA) představuje kauzální analytickou metodu pro vyhodnocení událostí, které mohou v rámci procesu vést k možné nehodě. Cílem je nalézt ty události, které mohou vést k nehodě, nikoli pouze k selhání – proto jsou výsledkem různé scénáře nehody.

Metoda využívá grafické vyjádření pomocí vazeb a vztahů v rámci procesu posuzování rizik událostí. Stromový diagram (podle Tichého (2006) uspořádaný a orientovaný graf popisující vývoj událostí) tvoří větve (spojnice, hrany) a hradla typu AND nebo OR znázorňující vztahy. Události mohou nastat současně (hradlo AND) nebo se jedná o situaci, kdy může nastat pouze jedna z uvažovaných událostí (hradlo OR).

Metodou, která vypadá při zběžném posouzení téměř shodně, je **analýza stromu poruch** – Fault Tree Analysis (FTA). Spočívá v identifikaci a analýze těch faktorů, které mohou být potencionálním důvodem vzniku tzv. vrcholových, kvantifikovaných, událostí (Hlinka, 2009). Odlišnost oproti ETA spočívá v tom, že FTA se zaměřuje na vyhodnocení pravděpodobnosti selhání, respektive spolehlivosti složitých systémů. Podstatou metody je rozbor vrcholového obecně negativního jevu (události nebo problému) – například havárie, poruchy, nekvality, vysokých nákladů – za účelem systematicky určit faktory, které tento problém způsobují. Výsledkem by měla být detailní analýza vedoucí nejen k nalezení příčin negativního jevu, ale také umožňující snížit pravděpodobnost jeho výskytu. Výhodou FTA je systematický zpětný rozbor aktivit (událostí), které zapříčinily vrcholovou událost a možnost využívat kvalitativní i kvantitativní kritéria.

Kombinací analýzy stromu poruch a analýzy stromu událostí je **analýza příčin a dopadů** – Causes and Consequences Analysis (CCA). Je považována za velmi přínosný komunikační prostředek, protože diagram příčin a dopadů zobrazuje vztahy mezi koncovými stavy nehody (nepříjemnými dopady) a jejich základními příčinami. Kombinace stromu poruch a stromu událostí v grafickém vyjádření může obsahovat množství detailů, a proto se použití této metody doporučuje tehdy, jedná-li se o logicky jednoduchý problém.

**Analýza možných poruch (vad) a jejich následků** – Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) je analytickou technikou, která slouží k identifikaci místa možného vzniku vad nebo poruch v systémech. Obvykle se používá jako nástroj pro hledání závažných rizik ve výrobě, ale lze ji aplikovat i při vyhledávání vad v jiných než výrobních procesech (procesní FMEA). Tato metoda rozkládá systém na části a analyzuje jeho jednotlivé prvky od nejnižší úrovně. Podle Hudákové a kol. (2013) je hlavním cílem FMEA „komplexně identifikovat

a ohodnotit všechny nežádoucí účinky prostřednictvím definování ohraničeného analyzovaného systému a návazností událostí způsobených každou identifikovanou poruchou, z jakékoli příčiny a na různé úrovni hierarchie systému“. Po vymezení příčin selhání se posuzuje pravděpodobnost výskytu poruchy, určuje se její význam (její dopad) a také pravděpodobnost, s jakou bude porucha (chyba) zjištěna. K vyhodnocení se využívá semikvantitativní stupnice v intervalu 1 až 10. Významnost chyb se zjišťuje pomocí rizikového prioritního čísla PRČ (také RPN Risk Priority Number, viz Ghamesi a kol., 2015):

$$PRČ = PV * N * PO \quad [-] \quad (1)$$

kde *PRČ*... prioritní rizikové číslo,

*PV*... pravděpodobnost výskytu poruchy (chyby) [-],

*N*... dopad chyby [-],

*PO*... pravděpodobnost odhalení chyby [-].

Metoda FMEA je metodou verbálně-numerickou, kvalitativně-quantitativní, ratingovou a týmovou (Janíček a Marek, 2013). Jejími modifikacemi jsou např. metody **DRBFM** (Design Review Based on Failure Mode) a **FMECA** (Failure Modes, Effects and Criticality Analysis), **VDA-FMEA** a na ni navazující **VDA Analysis Tools** vyvinuté německou asociací automobilového průmyslu VDA (Verband der Automobilindustrie),

Princip logicko-numerické analýzy se uplatňuje při hodnocení stupně závažnosti dopadu rizika v metodě **UMRA**, tj. při sestavení Univerzální Matice Rizikové Analýzy. Zjištěné poznatky jsou zapisovány do formuláře univerzální matice na základě identifikace problému expertním týmem a výhodou je, že počet částí problému může být libovolný a jednotlivé části (nebo totožné části) mohou nezávisle řešit různé expertní týmy. Cílem této expertní rizikové metody je co nejpřesněji poskytnout informaci o zdroji nebezpečí v návaznosti na důsledky jeho vzniku a předpokládanou míru jeho výskytu, což přímo souvisí s ekonomickými ukazateli (Tichý, 2006).

Podle Smejkal a Raise (2013) se zahrnují mezi kvantitativní metody i další, např. metodiky CRAMM, COBRA, MELISA, @RISK, RiskPAC, RiskWatch.

Šimák (2006) uvádí mezi kvantitativními metodami analýzy rizik kromě výše uvedených také **bezpečnostní kontrolu** (Safety Audit), **analýzu kontrolních seznamů** (Check List Analysis) a **relativní hodnocení**.

**Analýza kontrolního seznamu** (Check List Analysis) je charakterizována jako postup založený na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření.

**Seznamy kontrolních otázek** (checklists) se obvykle vytvářejí pomocí seznamu charakteristik posuzovaných aktivit nebo hodnoceného systému, a to těch, které mohou

souviset s potencionální hrozbou, a tedy vznikem škody. Struktura check listu není pevně předepsána, ovšem jednoznačně platí požadavek na jeho kontrolu a aktualizaci.

**Bezpečnostní kontrola** (Safety Audit) spočívá v postupu, který vyhledává rizikové situace a na základě jejich vymezení navrhuje opatření vedoucí ke zvýšení bezpečnosti. Jedná se o postup hledání potencionálně možné nehody nebo provozního problému ve sledovaném systému. Při bezpečnostní kontrole se doporučuje využívat připravený seznam otázek a matici pro tzv. skórování rizika.

Metoda **Monte Carlo** spočívá ve výpočtu založeném na mnohokrát opakovaných náhodných pokusech (odhadech náhodné veličiny). Odhady hledané veličiny mají pravděpodobnostní charakter a získávají se statistickou cestou. Podle Fabiána a Kluibera (1998) se vybírají jen ty pravděpodobnostní modely, které umožňují získat odhady neznámých parametrů (hodnoty výsledku úloh) s co nejmenší chybou (rozptylem). Výhodou je, že není nutné znát přesný matematický popis zkoumaného systému, protože v pravděpodobnostním modelu je systém charakterizován vstupem a výstupem (Rubinstein, Kroese, 2007).

Kvantitativní přístupy souvisejí také s využíváním kauzálních modelů nebo s použitím extrapolace trendů.

Při popisu vágní skutečnosti formou matematického zápisu může vlivem určitého zjednodušení dojít ke zkreslení tohoto popisu. Zadeh (1973) toto popsal tzv. principem inkompatibility: „*roste-li složitost systému, klesá naše schopnost formulovat přesné a významné soudy o jeho chování, až je dosaženo hranice, za níž jsou přesnost a relevantnost prakticky vzájemně se vylučující charakteristiky*“, a definoval pojem fuzzy množiny. Akyildiz a Mentis (2017) proto doporučují **využití fuzzy množin** i při vyhodnocování rizik, protože umožňuje systematicky přistupovat k vágním a nepřesným pojmům (které charakterizují určitou třídu objektů, jejíž hranice jsou velmi těžce definovatelné) a může tak zohlednit subjektivní přístup hodnotitele. Oproti klasické teorii množin, kde je množina definována jako soubor prvků určitých vlastností a prvek do množiny buď patří (úplné členství v množině) nebo nepatří (žádné členství v množině), fuzzy množina připouští i členství částečné, což znamená, že prvek do množiny patří s určitou pravděpodobností (Dostál a kol., 2005).

Urban a kol. (2014) popisují alternativní přístup identifikace rizik a jejich posouzení z pohledu jazyka, s využitím znalostí semiotiky a sémantiky, kdy věta „*vyjadřuje konkrétní událost a popisuje rizikový scénář*“. Jedná se o metodu pro hodnocení operačních rizik v podnicích, využívající specifickou aplikaci označenou **MAPA**, pod ochrannou známkou

CASTL. Tato metoda je autory zařazena mezi kvantitativní heuristické postupy zaměřující se především na nové hrozby.

### **b) Kvalitativní metody**

Metoda účelových interview (metoda **Delphi**) je kvalitativní metodou využívající řízený kontakt mezi experty – externisty a zástupci posuzovaného podniku (nebo projektu). Hodnocení se provádí individuálně, při zachování anonymity expertů, formou rozhovoru a vícekolově. Cílem je formou iterace nalézt shodu v odpovědích expertů. Metoda patří mezi metody expertního odhadování podobně jako **brainstorming** (Hewstone, Stroebe, 2006).

Graficky se rizikové faktory a vazby mezi nimi zobrazují pomocí **kognitivní (myšlenkové) mapy**. Spojnice představující vazby mezi faktory jsou zakresleny ve formě šipek – východiskem je faktor rizika (příčina) a šipka směřuje k dopadu rizika. V metodě RiskIT je Risk Analysis Graph (RAG) součástí tvorby rizikových scénářů (Stern, Arias, 2011).

### **Metody analýzy rizika podle jeho druhu**

Hodnocení **finančních rizik** využívá finanční analýzu pro možnost odhalení negativních dopadů ekonomických činností na objem i strukturu majetku a zdrojů podniku a na jeho hospodářské výsledky. Odborná literatura (např. Sedláček, 2011) uvádí, že je důležité hodnotit pokud možno všechny oblasti podnikových činností, tzn. likviditu, aktivitu, zadluženost a rentabilitu.

Finanční analýza využívá historických údajů, ovšem na jejich základě je možné ji použít i k predikci budoucího vývoje. Kromě poměrových ukazatelů, které jsou v praxi podniků využívány nejvíce, existují pyramidální rozklady vrcholového ukazatele (obvykle ROA nebo ROE) nebo predikční a bankrotní modely.

Podle Drahotského a kol. (2009, s. 84) se pro kvantifikaci hospodářských ztrát v důsledku negativních externích efektů dopravy využívají dvě varianty výpočtu: výnosová varianta (ztráty se vyčíslují formou snížených výnosů či výkonů a jejich výše vyplývá z produktivní nečinnosti nebo z dodatečně zvýšených nákladů, které by jinak nevznikly) a investiční nákladová varianta (škody a ztráty se promítají do investičních a provozních nákladů jako zvýšené nároky na investice v důsledku ztrát vzniklých nečinností nebo snížením životnosti základních výrobních faktorů).

Pro posouzení **finančního rizika** ve vztahu k růstu nákladů podniku lze využít analýzu minimalizace nákladů (Cost Minimization Analysis – CMA), nebo analýzu nákladů a přínosů

(Cost Benefit Analysis – CBA), která byla často využívána pro hodnocení projektů v oblasti dopravy v minulosti. Haezendoncková (2007, s. 4) vidí hlavní nevýhodu dřívějšího pojetí metody CBA v tom, že metoda předpokládala existenci dokonalých trhů, kde tržní ceny odrážejí marginální ochotu společnosti platit za určité zboží nebo služby, zatímco ve skutečnosti dochází k podstatným selháváním trhu, která musí být zahrnována do hodnocení projektů pomocí vhodných nástrojů. Toho lze dosáhnout zahrnutím sociálního aspektu k odvození souhrnného ukazatele nákladů a přínosů všech zájmových skupin (tedy rozšířit metodu na „*social cost-benefit analyzu*“, tzv. SCBA (Skipper, Kwon, 2007, s. 330). Zohlednění sociálních přínosů při řešení problémů spojených s veřejně prospěšnými aktivitami doporučuje také Štědroň a kol. (2015).

Ocenění přínosů (užitků) v peněžních jednotkách pomocí CBA může být složité – potom se využívá metoda efektivnosti nákladů (Cost-effectiveness Analysis – CEA). V této metodě jsou výstupy měřeny pomocí naturálních nebo fyzikálních jednotek (nikoli peněžními jednotkami) a efektivnost investice (nebo i běžného výdaje) se hodnotí poměrovým ukazatelem měrné investiční náročnosti (Kč/(MWh/rok)). Efektivnější je výdaj s co nejnižší měrnou náročností.

V návaznosti na optimalizaci vstupů nebo výstupů (a následně možnost komparace homogenních produkčních jednotek) lze zmínit také metodu DEA – metoda analýzy obalu dat, nebo také metoda datových obalů (Data Envelopment Analysis). Tato relativně nová metoda, neparametrická technika, je používána v současné době k hodnocení efektivity, a to bez nutnosti cenového vyjádření. Efektivita pro vícenásobné vstupy a výstupy se vyjadřuje poměrem vážené výstupy/vážené vstupy. Například, v logistice při vyhodnocení efektivity logistických obchodních jednotek lze s využitím DEA přesně určit nejen neefektivní rozhodovací jednotku, ale také to, které vstupní parametry by se měly zlepšit, aby se dosáhlo vhodného výstupu (Průša a kol., 2020). V tomto kontextu vede metoda DEA ke snižování nákladů (vstupů) nebo k růstu výnosů (výstupů) a pomáhá snižovat i finanční riziko.

Metody zaměřené na **bezpečnostní riziko** – metody pravděpodobnostního hodnocení bezpečnosti – se souhrnně označují zkratkou PSA (Probabilistic Safety Assessment). Jedním z principů procesu PSA je to, že čím větší je číselná hodnota rizika pro konkrétní událost nebo kombinaci akcí, tím důležitější je událost z hlediska bezpečí (Embrey, 1992), a je podstatné, že PSA představuje proces, při kterém je riziko hodnoceno kvantitativně, což vede k identifikaci dominantních přispěvatelů k riziku. Podle Holého a Kubíčka (2011, s. 3) se tyto metody opírají o dva fundamentální pojmy, které znamenají výrazné zobecnění tradičního deterministického přístupu k zajištění bezpečnosti – primárně o pojem pravděpodobnosti

a zprostředkovaně, s využitím pravděpodobnosti, o pojem rizika. PSA se nejvíce využívá v chemickém průmyslu, ovšem lze modifikovat i pro dopravu. Podobně analýza QRA (analýza kvantitativních rizik procesu – Process Quantitative Risk Analysis) se zaměřuje na odhad pravděpodobnosti a následků nebezpečných událostí a selektuje a kvantifikuje rizika v různých oblastech (Taylor, 2016, Goerlandt et al, 2017, Pasma a kol, 2017).

Metoda ZHA (Zürich Hazard Analysis) byla vyvinuta Pojišťovnou Zürich pro stanovení **pojišťovacích podmínek** a také využívá relevantní četnost výskytu následků a relevantní velikosti následků (Zurich American Insurance Company, 2014).

Pro vyhodnocení **pracovních rizik** se využívá metoda JBM (jednoduchá bodovací metoda), která zahrnuje kritéria: předpoklad rizika, expozice rizika, reakce na riziko, následky rizika (Neugebauer, 2017). Podle jejího autora umožňuje stanovit preferenci provedení navrženého opatření v závislosti na počtu rizikem ohrožených zaměstnanců.

Při posuzování **spolehlivosti lidského faktoru** se používá např. analýza HRA (Human Reliability Analysis, Human Reliability Assessment). Jejím cílem je zhodnotit dopady lidských pochybení, a to obvykle na produktivitu podnikových činností a na jejich bezpečnost. V metodě jsou obsaženy analýza úloh, identifikace možných lidských chyb a také kvantifikace spolehlivosti lidského činitele (Leitner, 2007).

HRA je považována za součást všech složek pravděpodobnostního hodnocení bezpečnosti, protože lidský faktor může být původcem (iniciátorem) události, která při nepříznivých okolnostech povede k havarijní sekvenci dalších událostí (Doležal, 2011).

### **Metody analýzy rizika podle úrovně řízení, pro kterou jsou informace určeny**

Z hlediska úrovně managementu, který požaduje informace o možných rizicích, lze rozlišit:

- analýzy určené pro strategické řízení,
- analýzy pro taktické řízení,
- analýzy pro operativní řízení.

V návaznosti na dopravní politiku státu se z hlediska podniku bude jednat především o získání informací pro vrcholové vedení, tedy strategických informací. K tomu lze využít metody strategické situační analýzy podnikatelského prostředí (Fotr, Hnilica, 2014). Jedná se např. o PESTLE analýzu, Porterovu analýzu konkurence, Porterův model pěti sil a další, následně je provedena SWOT analýza. Po provedení analýzy všech oblastí se zdroji rizik a po zpracování popisů potencionálních rizik se vytváří katalog rizik (seznam rizik), který může být zpracován v tabulkové podobě. Smejkal a Rais (2013) doporučují přiřadit odpovědnost za

zpracování strategické analýzy jednotlivým manažerům na různých stupních řízení (i v různých oblastech podnikových činností).

## **1.5 Kritické zhodnocení analýzy současného stavu**

Sektor doprava je v České republice dlouhodobě jedním z nejvýznamnějších, s podílem na HDP cca 10 %. Změny podmínek pro podnikání v dopravě jsou úzce spojeny s požadavkem ochrany životního prostředí a lidského zdraví, což se promítá nejen do environmentální a sociální, ale i do ekonomické oblasti.

Dopravní politika ČR identifikuje hlavní problémy sektoru a navrhuje opatření na jejich řešení, ovšem pouze rámcově – podrobněji jsou rozpracována v navazujících strategických dokumentech (např. v Akčních plánech). Vzhledem k tomu, že se Česká republika jako členský stát EU zavázala plnit povinnosti spojené s dopravní politikou EU, musí být tento dokument v souladu se strategickými dokumenty Evropské unie, zejména s Bílou knihou a itinerářem Doprava 2050. To platí i pro Koncepti nákladní dopravy pro období 2017–2023 s výhledem do roku 2030, která navazuje na Dopravní politiku ČR, a další.

V odborné literatuře jsou vymezovány tři oblasti, do kterých zasahuje dopravní politika, a to oblast ekonomická, sociální a environmentální. Ekonomické dopady dopravní politiky jsou charakterizovány jako ty, které mění ekonomické podmínky jednotlivce nebo společnosti. Hodnocení ekonomických aspektů je spojováno především s daňovými příjmy a opatřeními souvisejícími se zmírňováním externích nákladů, takže se sledované ukazatele často vymezují v návaznosti na externí náklady dopravy. Sociální aspekty souvisejí s generováním pracovních míst, s dostupností dopravy a s ochranou zdraví. Sociální aspekty silniční nákladní dopravy v právních předpisech EU, stanovujících obecný i odvětvový rámec s cílem zajistit bezpečnost silničního provozu, jsou spojovány se zajištěním vhodných pracovních podmínek a nenarušenou hospodářskou soutěží v odvětví. Při identifikaci sociálních aspektů dochází k omezením spojeným s chybovostí způsobenou opomenutím sekundárních dopadů i kombinací sociálních dopadů s ekonomickými. Dalším problémem je obtížná měřitelnost těchto dopadů. Ekologické faktory dopadu dopravy jsou spojovány s dopravní infrastrukturou (ovlivňuje prostorové rozložení emisí), úrovní provozu (má vliv na intenzitu a charakter emisí) a použitými dopravními režimy (Rodrique, 2020).

Priority a opatření obsažená v českých strategických dokumentech pro oblast dopravy ovlivňují podnikatelské subjekty v důsledku změn, které vyvolávají, a tím i jejich ekonomické výsledky. Z podnikového hlediska proto tyto vlivy představují určité riziko, a přestože v odborné literatuře existuje řada analytických metod pro management rizik, problematika



řízení rizik v dopravních podnicích v návaznosti na ekonomické, sociální a ekologické dopady dopravní politiky není v teorii ani v empirických studiích blíže řešena. Výzkumy, které se aspekty dopravní politiky zabývaly, se zaměřovaly spíše na národní nebo mezinárodní úroveň, nikoli na dopady z hlediska jednotlivých dopravních podniků.

Analýza rizik je obvykle v odborné literatuře chápána jako dvoufázový proces, ve kterém jsou nejprve identifikovány rizikové faktory (vlivy, události nebo jevy s potenciálem ovlivnit pozitivně či negativně podnikové aktivity, a v důsledku tedy i podnikové zdroje) a poté jsou stanoveny jejich dopady (významnost). Tímto postupem je provedeno hodnocení rizik, ovšem posouzení rizika z hlediska jeho přijatelnosti nebo nepřijatelnosti představuje již další, samostatný krok, navazující na analýzu rizik.

Disertační práce popsaný dvoufázový postup analýzy rizik akceptuje – nejprve jsou vymezovány rizikové faktory, ty jsou posuzovány z hlediska jejich dopadu za účelem určit význam rizika (u nekvantifikovatelných nebo obtížně kvantifikovatelných rizik) nebo velikost rizika (u kvantifikovatelných rizik).

Riziko lze charakterizovat jako jev nebo událost, která vzniká s určitou pravděpodobností a přináší následky. Riziko má v tomto pojetí dva parametry, a to míru neurčitosti (spojenou s pravděpodobností vzniku jevu nebo události) a velikost jeho dopadu (spojenou s možnými následky). Pojmosloví je však zejména v české odborné literatuře nejednotné – riziko je často zaměňováno za rizikový faktor, nebo jsou oba pojmy sjednoceny (například Fotr a Hnilica (2014) uvádějí na str. 25 „*identifikace rizik (rizikových faktorů)*“, nebo na str. 28 „*stanovení významnosti rizik (rizikových faktorů)*“).

Autorka respektuje sjednocení pojmů, ovšem v návrhové části disertační práce je upřednostněn pojem rizikový faktor – rizikové faktory jsou vyhledávány, posuzovány z hlediska jejich pozitivního či negativního vlivu a jejich významnosti pro podniky v silniční nákladní dopravě.

Z rešerše odborné literatury také vyplývá, že podstatně častěji je riziko spojováno pouze s hrozbou, přestože může být pojato i jako příležitost. To se odráží i v kategoriích rizik a v metodách, které jsou pro jejich identifikaci používány. Charakteristiky těchto metod obvykle využívají slova jako ohrožení, nebezpečí, nouzové situace a podobně. Členění rizik i metod je velmi pestré, a tudíž nepřehledné – proto byly metody v této kapitole rozděleny do skupin podle zvolených kritérií (čas, účel, kvantitativní a kvalitativní vyjádření veličin, druh rizika, úroveň řízení).

## 2 DEFINICE CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

### 2.1 Cíle disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je **návrh modelu pro vymezení a hodnocení rizikových faktorů v podnicích zabývajících se silniční nákladní dopravou v návaznosti na Dopravní politiku ČR.**

Východiskem je pojetí dopravního podniku jako sociálně-ekonomického systému, který je v interakci s okolím, a proto management musí reagovat na změny vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Z vnějšího prostředí je nutné identifikovat zejména hrozby, ale je vhodné zaměřit se i na příležitosti, které tyto změny mohou přinést. Vnitřní prostředí podniku – jeho silné nebo slabé stránky – určuje, zda a nakolik je možné hrozby eliminovat a příležitosti využít.

Pro naplnění cíle disertační práce je nutné splnit dílčí cíle.

1. Popsat současný stav dopravy v České republice a charakterizovat stávající dopravní politiku v České republice.
2. Teoreticky vymežit riziko, jeho druhy a přístupy managementu k řízení rizik.
3. Teoreticky charakterizovat metody pro hodnocení rizik.
4. Vymežit druhy rizikových faktorů podle zvolených kritérií a vybrat metody pro jejich zjišťování a hodnocení vhodné pro podniky působící v silniční nákladní dopravě.
5. Pomocí kvalitativního výzkumu ověřit vymezené druhy rizikových faktorů a jejich závažnost (dopad) a ověřit vhodnost navržených metod z pohledu managementu vybraných českých dopravních podniků zabývajících se nákladní silniční dopravou.
6. Navrhnout model pro vymezení a hodnocení rizikových faktorů v dopravních podnicích zabývajících se silniční nákladní dopravou v České republice.
7. Ověřit navržený model u vybraného dopravního podniku.

### 2.2 Výzkumné otázky

V návaznosti na řešené téma byly vysloveny výzkumné otázky.

Jaké rizikové faktory může vyvolávat dopravní politika uplatňovaná v České republice u podniků působících v silniční nákladní dopravě?

Převládají při hodnocení rizikových faktorů z hlediska managementu podniků působících v silniční nákladní dopravě příležitosti, nebo hrozby?

Jak se projevuje dopravní politika uplatňovaná v České republice v interním prostředí podniků zabývajících se silniční nákladní dopravou?

### **2.3 Postup zpracování tématu disertační práce**

Postup zpracování tématu disertační práce vychází z potřeby splnit vytýčené cíle. Nejprve je v rámci analýzy současného stavu charakterizována doprava a její specifika, následně je popsána situace v dopravě v České republice, s důrazem na silniční nákladní dopravu, včetně charakteristiky strategických dokumentů. Dále je na základě rešerše odborné literatury uveden popis rizik, provedeno jejich teoretické rozčlenění podle zvolených kritérií a diskutován přístup managementu k řízení rizik. Z teoretických poznatků vychází také subkapitola věnovaná výčtu a stručné charakteristice metod využívaných pro hodnocení rizik (Kapitola 1).

Na základě získaných poznatků a kritického zhodnocení současného stavu poznání byl definován hlavní cíl a z něho vyplývající dílčí cíle. Rovněž byly stanoveny výzkumné otázky (Kapitola 2).

Při zpracování tématu disertační práce jsou využity metody vědecké práce i empirické metody (Kapitola 3).

Návrhová část disertační práce začíná kapitolou 4. V rámci ní jsou na základě analýzy a syntézy teoretických poznatků a prostudovaných strategických dokumentů identifikovány rizikové faktory (subkapitola 4.1) a dále pak vybrány metody pro jejich vyhledávání a hodnocení v podnicích provozujících silniční nákladní dopravu (subkapitoly 4.2 a 4.3). Tyto metody jsou pomocí teoretických poznatků získaných na základě studia odborné literatury blíže specifikovány a jejich využití je ukázáno pomocí prakticky zpracovaných vzorových příkladů.

Metody pro vyhledávání rizikových faktorů reflektuje zaměření se na prostředí, ve kterém je potřebné rizikové faktory nalézt a sledovat (subkapitola 4.2). To umožňují především metody strategické analýzy určené pro posouzení vnějšího prostředí podniku. Rizikové faktory se objevují ovšem i uvnitř podniku, v jeho vnitřním prostředí, proto je potřeba také provádět analýzy zaměřené na silné a slabé stránky podniku. Z tohoto důvodu jsou zmíněny analýza spokojenosti zákazníků (nebo zaměstnanců, neboť spokojený zaměstnanec při jednání se zákazníkem výrazně ovlivňuje právě jeho spokojenost) a finanční analýza, ovšem s tím, že uvedené metody je v rámci pohledu této práce vhodné použít jako metody vhodné při vyhledávání rizikových faktorů uvnitř podniku. K nalezení rizikových

faktorů lze také použít metody, které primárně umožní odhalit poruchy jednotlivých částí systému, spojené např. s bezpečností a s provozem daného systému.

Metody vhodné pro vyhodnocení vlivu rizikových faktorů (subkapitola 4.3) jsou určovány podle požadavků hodnotitele a umožňují nastínit, jaké situace mohou nastat, a jaké mohou být jejich dopady.

Vytvořený soubor takto zjištěných rizikových faktorů je dále v kapitole 5 diskutován při polostrukturovaných rozhovorech s manažery dopravních podniků za účelem jeho ověření z hlediska praxe (včetně doplnění nebo vyřazení rizikových faktorů) a subjektivního určení významnosti jednotlivých faktorů. Z výsledků je vytvořen finální soubor rizikových faktorů, které v současné době podle teorie i praxe mohou ovlivňovat podniky působící v silniční nákladní dopravě v České republice (subkapitola 5.1).

Vytvořený soubor vybraných metod pro hodnocení rizik v dopravních podnicích zaměřených na silniční nákladní dopravu je také předložen k posouzení z hlediska praxe, a to v rámci kvalitativního výzkumu, při polostrukturovaných rozhovorech s manažery dopravních podniků (subkapitola 5.2). Následně je zpracován vzorový příklad ukazující zpracování SWOT analýzy (subkapitola 5.3). Tak je vytvořen finální soubor metod vhodných pro využití v podnicích působících v silniční nákladní dopravě v České republice.

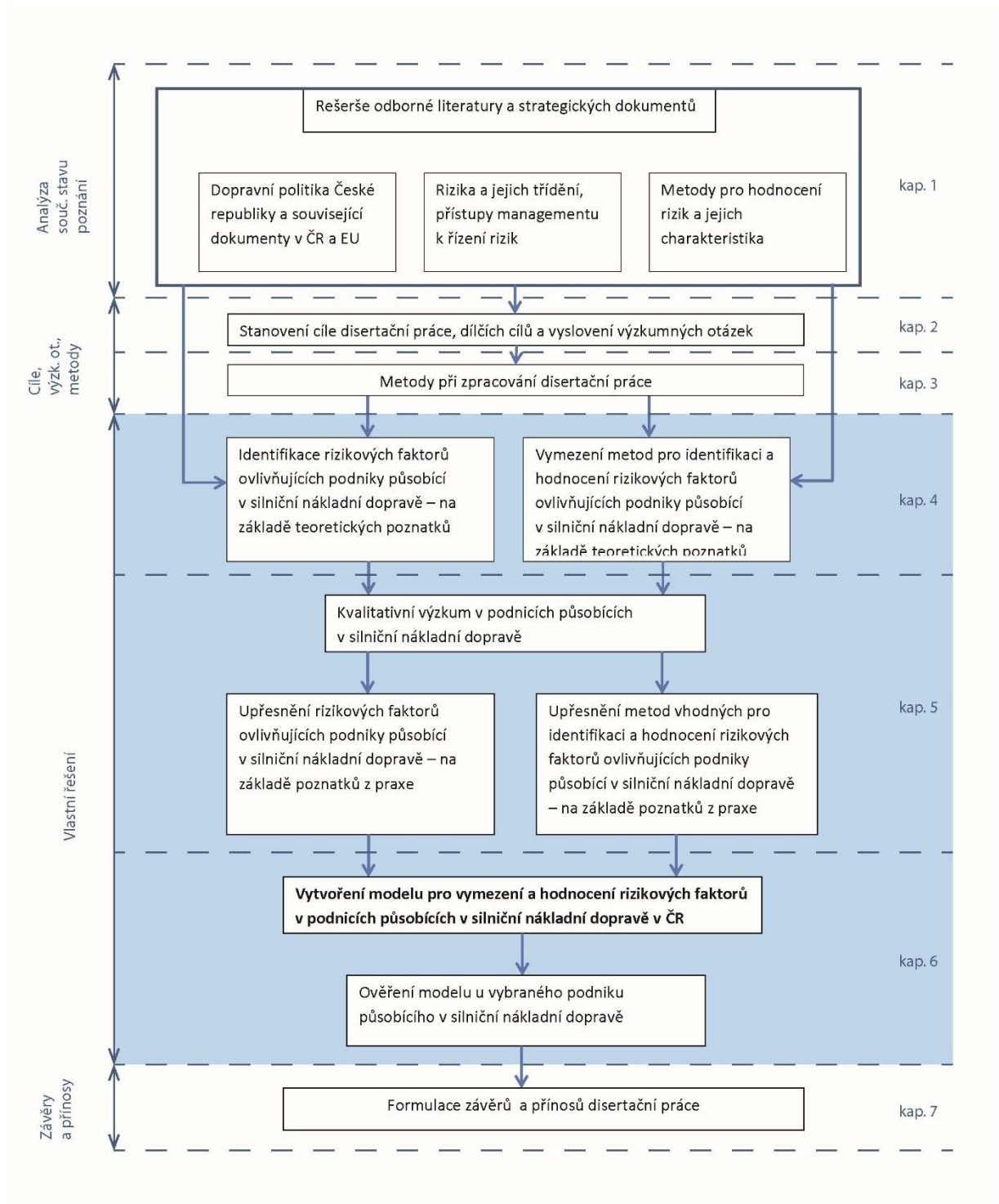
V šesté kapitole je navržen model pro vymezení a hodnocení rizikových faktorů v podnicích zabývajících se silniční nákladní dopravou v návaznosti na Dopravní politiku ČR.

Aby bylo možné ukázat využití modelu v kontextu komplexního řízení rizik, je popsán metodický postup pro řízení rizik, který zahrnuje nejen vyhledávání a posouzení rizikových faktorů, ale i další etapy managementu rizik, čímž umožňuje zakreslení navrženého modelu do celkového konceptuálního modelu řízení rizik.

Navržený model byl posouzen ve spolupráci s manažery podniků realizujících silniční kamionovou přepravu, s panem Ing. Robertem Patzeltem, panem Ing. Mariánem Kusákem a panem Ing. Martinem Páleníkem.

Kapitola sedmá se zaměřuje na určení přínosů disertační práce.

Konceptuální schéma disertační práce je uvedeno na následujícím Obrázku 1.



**Obrázek 1** Konceptuální schéma disertační práce (autorka)

### **3 METODY PŘI ZPRACOVÁNÍ TÉMATU DISERTAČNÍ PRÁCE**

Při zpracování disertační práce jsou využity metody vědecké práce i výzkumné metody.

#### **3.1 Metody vědecké práce**

Na základě rešerše odborné literatury byly analyzovány a syntetizovány zjištěné poznatky. Obě uvedené metody – analýza i syntéza – jsou využívány i při řešení výzkumného problému. Při zpracování disertační práce jsou využity vztahová analýza (zjišťuje vztahy mezi jevy), kauzální analýza (zjišťuje příčiny jevů) a analýza trendů (např. při hodnocení vývoje v silniční a železniční dopravě).

Syntéza je uplatněna nejen k vymezení hlavních teoretických poznatků v rámci posouzení současného stavu poznání (Molnár, 2012), ale také při hledání východisek pro vytvoření metodického postupu identifikace a analýzy rizik pro dopravní podniky zabývající se nákladní dopravou.

V metodickém postupu a při tvorbě modelu je použita i generalizace, která je charakterizována jako zobecnění nebo zobecňování.

Potřebné údaje z praxe byly pro zpracování tématu disertační práce získávány zejména z kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum (metoda dotazování, technika řízených polostrukturovaných rozhovorů) využívá indukci a v rámci výzkumu se data posuzují s cílem nalézt určité pravidelnosti. Kvantitativní výzkum, který byl využit při výběru rizikových faktorů ovlivňujících podniky v silniční nákladní dopravě, je založen na dedukci a využívají se při něm teoretické poznatky.

Abstrakce je uplatněna při vymezení kategorií rizikových faktorů pro podniky v silniční nákladní dopravě, s cílem určit jejich obecné charakteristiky na základě společných rysů. Její párová metoda – konkretizace – je využita při určování nejvýznamnějších rizikových faktorů ve zkoumaných oblastech (ekonomické, sociální, ekologické, bezpečnostní a inforatické), kdy jsou rizikové faktory posuzovány podle jejich závažnosti pro sledované podniky.

#### **3.2 Empirické metody**

Empirickými metodami, které jsou v disertační práci, jsou komparace (porovnání), dotazování (technikou rozhovoru) a empirické posouzení.

Komparace je uplatněna při porovnání metod pro analýzy rizika vybraných na základě teoretických poznatků s metodami využívanými v oslovených podnicích a při porovnávání zjištěných rizik a jejich závažnosti.

Dotazování bylo provedeno technikou rozhovoru. Oproti dotazníkovému šetření má rozhovor výhodu spočívající v interpersonálním kontaktu. Lze využívat strukturovaný nebo polostrukturovaný rozhovor. Tazatel může volit uzavřené, polouzavřené i otevřené otázky, doplňovat je nebo upravovat podle míry porozumění a tím získat podrobnější údaje než v rámci dotazníkového šetření. Proto je rozhovor využit při vyhledávání rizik v praxi, s významnými odborníky z praxe. Rozhovory byly nahrávány a jsou přepsány, aby mohla být následně pro zpracování získaných informací uplatněna metoda obsahové analýzy.

Pro statistické vyhodnocení získaných údajů je využita popisná (deskriptivní) statistika, a to charakteristiky polohy: aritmetický průměr, medián, modus, rozptyl a směrodatná odchylka (podle Řezankové, 2011). Statistická data zahrnují data primární (výsledek vlastního zjišťování) i sekundární (převzatá z jiných zdrojů – např. statistické údaje Českého statistického úřadu a Ministerstva dopravy ČR).

Řízení rizik a rozhodování za rizika je spojováno s objektivní a subjektivní pravděpodobností. Objektivní pravděpodobnost lze určit pomocí historických dat a statistických údajů. Subjektivní pravděpodobnost vyjadřuje míru osobního přesvědčení subjektu o tom, jaká nastane situace a v jaké výši se projeví a vyjadřuje se číselně i slovně.

K zobrazení slovních proměnných je vhodným nástrojem sémantický diferenciál.

## 4 IDENTIFIKACE RIZIKOVÝCH FAKTORŮ A VÝBĚR METOD PRO JEJICH VYHLEDÁNÍ A HODNOCENÍ V DOPRAVNÍCH PODNICÍCH

V této kapitole jsou nejprve vymezeny rizikové faktory vyplývající z teoretických poznatků z odborných publikací a z dokumentů z oblasti dopravy (zejména Dopravní politika ČR, Koncepce nákladní dopravy) a poté vybrány metody využitelné pro analýzu rizik v podnicích provozujících silniční nákladní dopravu podle teoretických poznatků získaných z rešerše odborné literatury.

### 4.1 Vymezení rizikových faktorů na základě studia odborných zdrojů

Z charakteristiky současného podnikatelského prostředí (Rodrique, 2020) byly pomocí kauzální analýzy (příčina → následek) vymezeny ekonomické jevy, které pozitivně ovlivňují poptávku po službách podniků v silniční nákladní dopravě (Tabulka 5).

**Tabulka 5** Rizikové faktory pozitivně ovlivňující poptávku

<b>Charakteristické jevy současného podnikatelského prostředí Rodriqua (2020) jako rizikové faktory s pozitivním dopadem</b>	<b>Předpokládaný pozitivní dopad na podniky v silniční nákladní dopravě</b>
Zeměpisná specializace – tendence vyrábět zboží a poskytovat služby s optimální kombinací kapitálu, práce a surovin v optimálním čase	Růst poptávky po dostupnosti přepravy zajišťované z blízkého okolí (spojená s alokací dopravního podniku)
Hromadná výroba, úspory z rozsahu, přístup na větší trhy	Růst poptávky po zajištění přepravy zboží na delší vzdálenosti
Lepší produktivita v důsledku menších zásob – just-in-time	Poptávka po zajištění efektivní přepravy podle potřeb vyplývajících z řízení zásob
Zvýšená konkurence mezi podniky – růst kvality produktu a potřeba rychlé distribuce	Zvyšující se poptávka po silniční nákladní dopravě vzhledem k její flexibilitě
Zvýšený zájem o podnikatelské aktivity v okolí poskytovatelů kvalitních dopravních služeb	Zvyšující se poptávka po silniční nákladní dopravě v návaznosti na kvalitu dopravních služeb konkrétního dopravce
Velikost ekonomiky a úroveň spotřeby	Zvyšující se poptávka po silniční nákladní dopravě v návaznosti na uspokojování rostoucí spotřeby
Faktory chování související s preferovaným způsobem dopravy	Vyšší poptávka po silniční nákladní dopravě oproti poptávce po železnici

Zdroj: autorka

Zvyšující se poptávka podporuje ekonomické aktivity dopravních podniků a projevuje se ve výši jejich výnosů, takže pokud budou opatření v dopravní politice podporovat rozvoj uvedených charakteristik podnikatelského prostředí, podpoří i výkony jednotlivých dopravních podniků.



Z analýz dalších odborných článků a strategických dokumentů (Koncepte nákladní dopravy, Dopravní politika ČR) byly nalezeny rizikové faktory uvedené v Příloze A. Pro ověření, zda takto teoreticky zpracovaný soubor rizikových faktorů je relevantní z hlediska praxe v podnicích silniční nákladní dopravy, byly naplánovány schůzky s významnými manažery dopravních podniků.

Vzhledem k tomu, že bylo vymezeno celkem 111 rizikových faktorů (ekonomického, ekologického, sociálního, legislativního i bezpečnostního a informačního charakteru), bylo nutné tento výčet pro polostrukturovaný rozhovor s časově velmi vytíženými odborníky upravit tak, aby bylo možné získat odpovědi na všechny otázky související s vytýčenými úkoly. Z tohoto důvodu byly ve sledovaných oblastech vytvořeny skupiny, ve kterých byly rizikové faktory sdruženy a blíže popsány. Manažeři obdrželi takto zpracovaný soubor vytištěný, v tabulkové podobě, a odpovídali na to, zda jsou pro ně nalezené vlivy relevantní, zda je považují za pozitivní či negativní vzhledem k jejich dopadům, jak silně na jejich podnik působí. Někteří také přiřadili procenta jednotlivým skupinám.

Struktura rizikových faktorů ve formě tabulky pro polostrukturované rozhovory je uvedena v Příloze B. V souhrnu se jedná o následující oblasti, skupiny rizikových faktorů a v nich zařazené rizikové faktory:

#### **B – Bezpečnost v dopravě:**

- Technická bezpečnost silnic (vč. úrovně technického zabezpečení provozu: telematika pro zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu, měření rychlosti a vážení vozidel),
- Technická bezpečnost silnic – inteligentní dopravní systémy ITS (podpora eSafety aplikací, eCall a další),
- Technický stav vozidel (právní rámec a STK),
- Lidský faktor z hlediska bezpečnosti (informovanost účastníků silničního provozu o rizikovém chování v dopravě, vyšší vymahatelnost práva při nerespektování pravidel silničního provozu),

#### **I – Informatická a informační podpora dopravy:**

- Inteligentní dopravní systémy ITS (JSDI – jednotný systém dopravních informací),
- Informační a komunikační technologie ICT (informování o plánu výluk a uzavírek s dostatečným časovým předstihem),

#### **EKOL – Ekologická opatření:**

- Využití alternativních paliv (požadavky na technické úpravy motorů, hybridní motory),
- Omezování emisí (tlak na obnovu vozového parku (např. formou silniční daně), omezení vjezdu vozidel do center, emisní limity),

- Legislativa v ekologické oblasti (omezování využívání silnic nižších tříd těžkými nákladními vozy, opatření pro ochranu infrastruktury),
- Logistika – citylogistika (zásobování pomocí distribučních center v rámci citylogistiky),
- Logistika – městská mobilita (zvláštní režim pro nákladní dopravu ve městech, zejména při zásobování historických center měst),
- Logistika – logistická centra (důraz na vznik veřejných logistických center, snaha o multimodální dopravu),
- Mýtné (maximální diference dle emisních tříd vozidel, počtu náprav, nápravového tlaku a doby jízdy při úpravě mýtných sazeb),
- Rozvoj dopravní infrastruktury – ekologická oblast (vybavení infrastruktury napájecími a plnicími stanicemi pro alternativní energie, rozvoj dálniční sítě, výstavba obchvatů, městských okruhů, zřizování nízkoemisních zón),

**EKON – ekonomická oblast:**

- Makroekonomické hledisko (vývoj makroekonomických ukazatelů, např. růst inflace, vývoj kurzů měn),
- Náklady spojené se vznikem škody na zboží (možnost vzniku škody při manipulaci s nákladem, zcizení, vandalismus),
- Náklady spojené se zaměstnanci (mzdové požadavky pracovníků, fluktuace pracovníků, selhání pracovníků při pracovním výkonu),
- Náklady spojené se zákazníky (růst neuhrazených pohledávek, odpovědnost dopravců za škody),
- Náklady spojené s konkurencí (tlak konkurence na snižování ceny, diferenciaci služeb),
- Náklady spojené se vstupem a odchodem z trhu (kapitálová náročnost při pořízení vozového parku a dalšího zázemí, výše nákladů odchodu z odvětví),
- Legislativa v ekonomické oblasti – zavádění technologií v dopravě (zavedení e-CMR v ČR, větší používání elektronických dokladů a další),
- Legislativa v ekonomické oblasti – poplatky (internalizace externích nákladů),
- Legislativa v ekonomické oblasti – daně (změny v zákonech o majetkových, příjmových a dalších daních v ČR),
- Legislativa v ekonomické oblasti – administrativa (snížení nadměrné administrativy pro dopravce),
- Dopravní infrastruktura – ekonomická oblast (kongesce v dopravě, zpoždění dodávky, objížďky, neprůchodnost dopravní cesty),

## **S – Sociální oblast**

- Legislativa v sociální oblasti – noční jízdy (cíl odstranit hluk v noci, zohlednit biorytmus řidiče),
- Legislativa v sociální oblasti – řidiči (pracovně-právní vztahy, a to i v jiných státech (průjezdy jinými státy), povinné pravidelné přestávky řidičů),
- Legislativa v sociální oblasti – zahraničí (legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce),
- Rozvoj dopravní infrastruktury – sociální oblast (zvýšení dostupnosti služeb pro řidiče, bezpečná a chráněná parkovací místa (ITS – informační a rezervační služby), podpora výstavby odstavných ploch, dostavba odpočívek),
- Vzdělávání a kvalifikace řidičů (odborná příprava, programy vzdělávání na školách, povinná školení řidičů, celoživotní vzdělávání),
- Sociální aspekty, zdravotní problematika – řidiči (zvyšující se věk, vysoký pracovní tlak, zdravotní problémy, častá práce přesčas),
- Sociální vlivy ve vnějším prostředí – nehodovost,
- Sociální vlivy ve vnějším prostředí – infekční choroby.

### **4.2 Výběr metod pro vyhledávání rizikových faktorů na základě teoretických východisek**

Z rešerše odborné literatury vyplývá, že pro oblast řízení rizik existuje mnoho metod a jejich využití je ovlivněno účelem, pro který mají být aplikovány.

V návaznosti na Dopravní politiku ČR potřebuje management dopravního podniku dostatečně posoudit především své vzdálené i blízké okolí a změny, které se v důsledku uplatňování dopravní politiky dějí nebo teprve nastanou. K tomu jsou vybrány metody strategické analýzy, zaměřené na makrookolí a mikrookolí podniku.

Vlivy okolí zvládá odlišně ekonomicky silný podnik, odlišně ekonomicky slabý podnik. Z tohoto důvodu obvykle nestačí posoudit jen externí rizikové faktory, ale je potřebné vymezit a hodnotit i silné a slabé stránky dopravního podniku – a proto jsou v disertační práci vybrány a charakterizovány i metody pro posouzení vnitřního prostředí podniku.

Součástí kapitol jsou vzorové příklady, které umožňují bližší vysvětlení vybraných metod v návaznosti na potřeby podniků provozujících silniční nákladní dopravu. Tyto příklady jsou prací autorky. To zjednoduší i debatu o jednotlivých metodách pro vyhledání a hodnocení rizik při polostrukturovaných rozhovorech s manažery dopravních podniků.

### 4.2.1 Metody pro strategickou analýzu okolí podniku

Analytické metody určené pro vnější prostředí podniků provozujících nákladní silniční dopravu se zaměřují na makrookolí (vzdálené okolí) a na mikrookolí (blízké okolí).

#### a) Strategická analýza makrookolí dopravního podniku

Analýza makroprostředí dopravního podniku začíná SLEPTE analýzou v kombinaci s metodami MAP a ETOP. Tato kombinace umožní nejen vymežit konkrétní faktory, které mají na podnik vliv, ale také určit, zda sledovaný faktor má pozitivní nebo negativní dopad, a odhadnout jeho budoucí účinky z hlediska toho, zda je příležitostí či hrozbou.

Východiskem pro analýzu makroprostředí dopravních podniků je SLEPTE analýza. Při této analýze se posuzují jednotlivé oblasti (**S**ociální, **L**egislativní, **E**konomická, **P**olitická, **T**echnologická, **E**kologická) s cílem nalézt nejvýznamnější vlivy z hlediska konkrétního dopravního podniku – proto je potřebné zohlednit i geografický rozsah jeho aktivit.

Dále je uplatněna metoda MAP (**M**onitor, **A**nalyze, **P**redict), zaměřená na:

M – Monitoring – identifikaci konkrétních faktorů, které mají na podnik vliv,

A – Analýzu – posouzení dosavadního vývoje těchto faktorů,

P – Predikci – odhad budoucího vývoje z hlediska síly jeho vlivu.

Metoda MAP je Hanzelkovou a kol. (2009) doporučena pro posouzení vnějšího prostředí, protože předpovědi budoucího vývoje má podle autorů smysl dělat pouze u externích faktorů, které podnik nemůže ovlivnit.

Další vhodnou metodou je ETOP (**E**nvironmental **T**hreat and **O**ppportunity) – tato analýza příležitostí a hrozeb v externím prostředí umožňuje hodnotit vliv jednotlivých faktorů přiřazením 0/+/- (žádný vliv/ příležitost/ hrozba). Metoda ETOP je vhodná pro velký počet faktorů a v kombinaci s MAP lze vytvořit matici faktorů s jejich ohodnocením.

Využitím metod SLEPTE, MAP a ETOP současně je tedy možné přesněji a komplexněji vymežit významné vlivy k danému okamžiku a zaměřit se i na budoucí vývoj – zda faktor bude mít pozitivní či negativní vliv, je-li příležitostí nebo hrozbou. Využití doporučených metod je ukázáno ve Vzorovém příkladu 1.

#### **Vzorový příklad 1 – využití metod SLEPTE, MAP a ETOP při analýze makroprostředí podniku provozujícího silniční nákladní dopravu**

SLEPTE analýza pro podniky, provozující silniční nákladní dopravu, vychází z toho, že sociální, legislativní, ekonomické, politické, technické a ekologické vlivy působí na všechny dopravní podniky stejnou měrou (Oborilová, Melichar, 2016). Vzhledem k Dopravní

politice ČR a dalším dokumentům je SLEPTE analýza upravena tak, aby byly prioritně rozlišovány vlivy v ekonomické, sociální a ekologické oblasti. Legislativní, politické a technické faktory jsou proto zohledněny v jedné z těchto tří oblastí, a to v té, ke které se nejbližší vztahují. Posouzení je prováděno z podnikového hlediska, nikoli v celorepublikovém kontextu.

Jednotlivé vlivy (Tabulka 6) jsou vymezeny v návaznosti na strategické dokumenty pro oblast dopravy v České republice, zejména na Dopravní politiku ČR, Koncepti nákladní dopravy, a na vybrané legislativní normy.

**Tabulka 6** Příklad SLEPTE analýzy s využitím metody ETOP aMAP

SLEPTE	ETOP		MAP	
	Vliv +- Faktor	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje	Hrozba, příležitost
EKON – ekonomické vlivy	+ Rozvoj silniční infrastruktury	Obecně pozitivní jev, z hlediska ČR zatím velmi pomalý růst.	Rostoucí trend	Příležitost
	- Podíl silniční dopravy	Růst podílu silniční dopravy, celkově růst podílu dopravy na HDP, do roku 2030 má být podíl snížen.	Klesající trend	Hrozba
	- Bezpečnostní opatření v dopravě	Bezpečnostní opatření v dopravě = jedna ze současných priorit, ovšem nárůst nákladů pro dopravní podniky.	Rostoucí trend	Hrozba
	- Inflace	Růst inflace v ČR v současné době (3. nejvyšší v EU v 8/2020, další vlna koronaviru – předpoklad dalšího růstu)	Rostoucí trend	Hrozba
	- Mýtné <sup>13</sup>	Celková délka zpoplatněných silnic 1.třídy cca 1100 km, zpoplatněných dálnic cca 1307 km.	Rostoucí trend	Hrozba
	+ Kurz CZK/EUR	Dlouhodobá prognóza: posilování české koruny (Cyrrus, 2020).	Klesající trend	Příležitost
	- Poplatky za používání rychlostních silnic	Automobily do 12 t: dálniční známky, nákladní doprava podle počtu náprav. Od r. 2010: vozidla nad 3,5 t: zpoplatnění dálniční značkou či mýtnou jednotkou podle celkové hmotnosti vozidla.	Rostoucí trend	Hrozba
	- Povinná školení řidičů	Podle zákona č. 247/2000 Sb. pouze v akredit. školicích střediscích. Nárůst nákladů pro dopravní podniky.	Narůstající požadavky	Hrozba
SOC – sociální vlivy	+ Bezpečnostní opatření v dopravě	Priorita: Bezpečnost silniční infrastruktury a rozvoj inteligentních dopravních systémů.	Rostoucí trend	Příležitost
	+ Podpora odborné přípravy a celoživotního vzdělávání	Deklarováno ve strategických dokumentech v ČR.	Rostoucí trend	Příležitost
	- Generování pracovních míst	2020: zastaven nárůst pracovních míst, růst nezaměstnanosti.	Stagnace, klesající trend	Hrozba
	- Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil	Poptávka po profesionálních řidičích velmi vysoká, stávající řidiči ve vyšším věku, nedostatečné finanční ohodnocení.	Rostoucí trend	Hrozba
EKOL – ekologické vlivy	- Snížení emisí v návaznosti na legislativu EU	Deklarováno ve strategických dokumentech v ČR.	Rostoucí trend	Hrozba
	- Požadavky na využívání alternativních energií	Deklarováno ve strategických dokumentech v ČR.	Rostoucí trend	Hrozba
	- Rozvoj městské mobility a citylogistiky	Deklarováno v Koncepti nákladní dopravy.	Rostoucí trend	Hrozba

Zdroj: Oborilová, Melichar (2016), upraveno a doplněno autorkou podle současného stavu

<sup>13</sup> Mýtné podle vyhlášky č. 470/2012 Sb., o užívání pozemních komunikací zpoplatněných mýtným, ve znění pozdějších předpisů.

Z Tabulky 8 vyplývá, že nejvíce vlivů působících na podniky provozujících silniční nákladní dopravu má ekonomický charakter. Zatímco však rozvoj silniční infrastruktury lze považovat za příležitost vedoucí k úsporám nákladů, rozvoj železniční dopravy spojený s omezením provozu na silničních komunikacích a podílu silniční nákladní dopravy představuje hrozbu v podobě klesajících výnosů. Také předpokládaný růst mýtného a poplatků za používání dálnic povede k navýšení nákladů těchto dopravních podniků. Cena pohonných hmot by se podle prognózy měla kladně odrazit ve výsledku hospodaření v důsledku pozitivního kurzu české koruny vůči euru a dolaru. Růst inflace ovšem může provozní náklady navýšit tak, že úspory na pohonných hmotách nebudou příliš významné. Další náklady jsou spojeny s rostoucími cenami za povinná školení, nebo za profesní řídičská oprávnění, která velmi často novým zaměstnancům proplácují podniky potýkající se s nedostatkem profesionálních řidičů.

Podpora odborné přípravy a celoživotního vzdělávání je chápána jako příležitost posílit počty odborně vyhovujících pracovníků v oblasti dopravy, protože nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, zejména profesionálních řidičů, je v České republice dlouhotrvajícím problémem.

Generování pracovních míst je spojováno s růstem ekonomiky země, bohužel stávající situace vlivem Covid-19 není příznivá, a přestože dochází spíše k úbytku pracovních míst a k růstu nezaměstnanosti, v silniční dopravě i nadále nejsou všechna pracovní místa obsazena a stále chybí řidiči. Nepředpokládá se, že by vznikala nová pracovní místa.

V případě posuzování jednotlivých faktorů z hlediska jejich dopadu do ekonomické, sociální nebo environmentální oblasti je nutné také upozornit na to, že některé faktory nelze jednoznačně zařadit – viz např. bezpečnostní opatření v dopravě: z ekonomického hlediska představují pro podnik jednoznačně nárůst nákladů, z pohledu sociálního posilují bezpečnost práce i bezpečnost na silničních komunikacích. Obdobně snížení emisí v dopravě je jednoznačně přínosem pro ekologickou oblast, ovšem ekonomicky je to náročný požadavek pro dopravní podnik. Požadavky na využití alternativních energií jsou bezesporu nutné vzhledem ke zhoršujícímu se životnímu prostředí, ovšem z hlediska podniků v silniční nákladní dopravě jsou ekonomicky velmi zatěžující. To platí i pro rozvoj městské mobility a citylogistiky. Na jedné straně ekologicky se jedná o velmi přínosný přístup, ovšem na druhé straně růst omezení dopravy nebo vytváření distribučních center dopravce (resp. určitou skupinu dopravců) ohrožuje.

Proto je vhodné každý nalezený faktor, jeho vliv a předpokládaný vývoj z hlediska managementu konkrétního dopravního podniku slovně zdůvodnit.

## b) Strategická analýza mikrookolí dopravního podniku

Pro identifikaci změn, které se projevují v podnikovém okolí, je využit Porterův model 5 sil (označovaný také Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí)<sup>14</sup>. Tento model zahrnuje pět druhů sil, které prezentují dynamické konkurenční faktory působící na podnik v příslušném odvětví (Porter, 1993). Jedná se o síly vyplývající z:

- hrozby vstupu potencionálních konkurentů,
- hrozby substitutů, tzn. alternativních výrobků a služeb,
- vyjednávací pozice dodavatelů,
- vyjednávací pozice zákazníků (odběratelů),
- rivality mezi konkurenčními podniky.

Příklady konkurenčních faktorů, které mohou být managementem dopravního podniku v oblasti silniční nákladní dopravy posuzovány, jsou uvedeny v Tabulce 7.

**Tabulka 7** Příklady konkurenčních faktorů v Porterově modelu pěti sil

<b>Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví</b>	<b>Hrozba substitutů</b>
Dopravní politika a omezující legislativa Zvyšující se ekologické požadavky Kapitálová náročnost (pořízení nákladních vozidel) při vstupu do odvětví Přístup k odborné pracovní síle Schopnost existujících konkurentů snižovat náklady a zlepšovat kvalitu v silniční nákladní dopravě Loajalita zákazníků Diferenciace produktu stávajících konkurentů (portfolio vozového parku, poskytování souvisejících služeb)	Existence substitutů (jiné dopravní módy) Konkurence v odvětví substitutů Vývoj cen substitutů (zejména železniční dopravy) Kvalita substitutů a jejich užitné vlastnosti Finanční podpora substitutů ze strany státu Ekologické parametry substitutů Dostupnost substitutů (zejména železniční dopravy)
<b>Vyjednávací síla zákazníků</b>	<b>Vyjednávací síla dodavatelů</b>
Počet významných zákazníků dopravního podniku Význam poskytované služby (dopravy) pro zákazníka Citlivost zákazníků na změnu ceny dopravy Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci Ziskovost zákazníka Informovanost zákazníka o jiných dopravcích a jejich podmínkách Požadavky zákazníků na vozový park dopravce	Počet a význam výrobců nákladních vozidel Počet a význam dodavatelů náhradních dílů pro nákladní vozidla Počet prodejců PHM a jejich cenová politika Význam dopravního podniku pro dodavatele
<b>Konkurenční rivalita</b>	
Počet konkurentů provozujících silniční nákladní dopravu a jejich podíl na trhu Míra růstu odvětví Výše fixních nákladů Míra diferenciací služeb a diferenciací konkurentů Přírůstky kapacit (rozšiřování vozového parku ve větších či menších přírůstcích) Charakter konkurence (etika konkurence)	

Zdroj: upraveno autorkou podle Myšková (2014)

<sup>14</sup> Strategická analýza mikrookolí dopravního podniku může zahrnovat analýzu segmentu trhu a jeho vývoj, ovšem z hlediska managementu jednotlivých podniků je podstatně významnější znalost konkurenčního prostředí – proto je doporučeno především využít Porterova modelu 5 sil.



Faktory, které lze identifikovat v mikrookolí dopravního podniku, vyplývají z charakteru činností podniku, rozsahu jeho působení i velikosti. Využití Porterova modelu pěti sil a způsob jeho vyhodnocení jsou uvedeny ve Vzorovém příkladu 2.

### **Vzorový příklad 2 – Využití Porterova modelu 5 sil při analýze konkurence**

Vzorový příklad je zpracován pro podnik patřící mezi malé dopravce v oblasti silniční nákladní dopravy. Jeho aktivity se zaměřují pouze na dopravu v rámci České republiky, vozový park zahrnuje pouze čtyři nákladní vozidla.

Nejprve je nutné vymezit faktory, které podle názoru expertů ovlivňují podnikové okolí, a to v jednotlivých oblastech vymezených Porterovým modelem pěti sil.

Posouzení dopadů, které mohou z jednotlivých konkurenčních faktorů vyplynout, je poté provedeno pomocí škálování. Každému vymezenému faktoru je přiřazena jeho významnost v rozmezí 1 až 5, kdy 1 představuje nejmenší míru vlivu, 5 maximální vliv. V každé sledované oblasti je potřebné nejprve ohodnotit jednotlivé faktory, potom provést součet zjištěných hodnot a ten porovnat s maximálním možným bodovým hodnocením.

Komparací zjištěných hodnot jednotlivých sil zahrnutých v modelu se určí nejvíce kritická oblast (část modelu), kterou by měl management dopravního podniku prioritně řešit<sup>15</sup>. Výsledky jsou uvedeny v Tabulce 8.

---

<sup>15</sup> Hodnocení by měla provádět skupina expertů formou brainstormingu, v tomto vzorovém příkladu však situaci posuzoval pouze jeho majitel. Při skupinovém hodnocení lze významnost jednotlivých faktorů určit pomocí mediánu nebo aritmetického průměru, s využitím směrodatné odchylky.

**Tabulka 8** Využití Porterova modelu pěti sil v praxi malého dopravního podniku

<b>Konkurenční faktory v jednotlivých částech modelu</b>	<b>Komentář</b>	<b>Hodnocení</b>
<b>Hrozba vstupu nových konkurentů provozujících silniční nákladní dopravu do odvětví</b>		
Vztah mezi nabídkou a poptávkou po službách dopravních podniků	Nabídka převyšuje poptávku.	2
Legislativa v silniční nákladní dopravě	Zpřísnují se podmínky pro provozování silniční nákladní dopravy.	2
Kapitálová náročnost při pořízení vozového parku a dalšího zázemí v návaznosti na dostupnost potřebného kapitálu	Pořizovací ceny jsou vysoké vzhledem k novým technologiím, ovšem zatím jsou úrokové sazby velmi nízké. V důsledku COVID-19 se podniky potýkají s poklesem tržeb, takže vstoupit do odvětví mohou především již ekonomicky silné společnosti.	2
Zajištění kvalifikovaných pracovníků	V České republice je zřejmý nedostatek profesionálních řidičů.	2
Vytvoření nové distribuční sítě	V případě kapitálově silné společnosti toto riziko hrozí.	3
<b>Celkové hodnocení hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví</b>		<b>11 bodů 11/25 = 0,44</b>
<b>Hrozba substitutů v návaznosti na silniční nákladní dopravu</b>		
Substituty na trhu	Železniční doprava je omezena dostupností, nevyhovuje stav tratí. Vodní doprava není v ČR rozvinuta.	2
Konkurence v odvětví substitutů	Konkurenci představuje pouze malý počet dopravců, především ČD Cargo, ostatní dopravci se soustředí prioritně na přepravu osob.	2
Cena substitutů	Cena dopravy je srovnatelná, ovšem z hlediska zákazníka není adekvátní dostupnost železnice.	2
Požadavky spojené se specifiky nákladu	Portfolio vozového parku dopravního podniku je omezené, proto se jedná o významný faktor.	4
<b>Celkové hodnocení hrozby substitutů</b>		<b>10 bodů 10/20=0,50</b>
<b>Vyjednávací síla zákazníků v silniční nákladní dopravě</b>		
Struktura zákazníků	Při rozdělení zákazníků do skupin podle dosaženého obrátu představuje skupina A 58 %, B 26 % a C 16 %. Skupina A je však poměrně málo početná.	4
Význam silniční dopravy pro zákazníka	Pro skupinu A a B je to nezbytná služba, pro skupinu C je doplňková.	2
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	Náklady jsou nízké, navíc v okolí existují další dopravní podniky nabízející obdobné služby.	5
Ziskovost zákazníka	Nejvíce rentabilní je skupina C, ovšem rozdíl mezi skupinami B a C je do 10 %.	3
Věrnost stávajících zákazníků	Podnik dlouhodobě spolupracuje s více než polovinou svých zákazníků (z toho cca ze 70 % ze skupiny A).	3
<b>Celkové hodnocení vyjednávací síly zákazníků</b>		<b>17 bodů 17/25=0,68</b>

<b>Vyjednávací síla dodavatelů v silniční nákladní dopravě</b>		
Počet dodavatelů pohonných hmot	V České republice i v blízkosti dopravního podniku je dostatek čerpacích stanic, cenové rozdíly u PHM jsou minimální.	1
Počet dodavatelů pneumatik a náhradních dílů	Dopravní podnik má smluvně zajištěny dva dodavatele, ovšem většinu náhradních dílů zajišťují přímo dodavatelé poskytující servis.	2
Počet dodavatelů zajišťujících servis	Podnik využívá smluvní spolupráci se třemi autorizovanými servisy.	3
Význam posuzovaného podniku pro dodavatele poskytující servisní služby	Výhodou tohoto dopravního podniku je dlouhodobá spolupráce se stejnými servisy a navázané osobní vztahy s jejich zaměstnanci.	2
<b>Celkové hodnocení vyjednávací síly dodavatelů</b>		<b>8 bodů 8/20=0,4</b>
<b>Konkurenční rivalita v silniční nákladní dopravě</b>		
Počet konkurentů poskytujících silniční nákladní dopravu a jejich podíl na trhu	Z hlediska posuzovaného dopravního podniku je v jeho okolí větší počet malých podniků, ale i několik velkých.	4
Intenzita strategického úsilí v podnicích poskytujících silniční nákladní dopravu	Malé dopravní podniky se strategií příliš nezabývají, ale v důsledku existence velkých společností pocítují potřebu strategického řízení.	4
Míra růstu nákladní silniční dopravy	Podíl nákladní silniční dopravy by měl poklesnout, což představuje pro malé podniky narůstající konkurenční tlak.	4
Míra diferenciací služeb a diferenciací konkurentů	V silniční nákladní dopravě je patrný tlak na snižování cen, růst kvality a rychlost dodávek. Pro udržení na trhu se stává diferenciací nutností.	4
Výše nákladů odchodu z odvětví	Pro podnik zaměřený pouze na jednu aktivitu likvidační.	5
<b>Celkové hodnocení konkurenční rivality</b>		<b>21 bodů 21/25=0,84</b>

Zdroj: autorka

Z provedeného rozboru vyplývá, že:

- hrozbu vstupu nových konkurentů provozujících silniční nákladní dopravu do odvětví nepocítuje hodnotitel jako nejvýznamnější, jednotlivé konkurenční faktory dosáhly v součtu 11 bodů z možných 25, takže ohodnocení 0,44 představuje 44 % sílu v Porterově modelu sil,
- hrozba substitutů v návaznosti na silniční nákladní dopravu je o něco větší, ovšem zatím dosahuje pouze 50% vlivu,
- vyjednávací síla zákazníků v silniční nákladní dopravě je podstatně větší a představuje 68% vliv,
- vyjednávací síla dodavatelů v silniční nákladní dopravě dosahuje 40 % a
- konkurenční rivalita v silniční nákladní dopravě se projevuje nejvíce a dosahuje 84 %.

Bariéry vstupu do odvětví jsou z hlediska malého dopravního podniku neovlivnitelné, ale je potřeba vědět o potencionální konkurenci, a pokud by toto hrozilo, tak se na změnu situace na trhu, způsobenou vstupem významné společnosti, připravovat.

Hodnotitel se oproti dalším hodnoceným silám příliš neobává ani substitučních služeb, především proto, že považuje železniční dopravu za nepružnou a omezeně dostupnou.

Vyjednávací síla zákazníků v silniční nákladní dopravě je pro malý podnik obvykle zásadní, a toto bylo zjištěno i v případě tohoto podniku zabývajícího se silniční nákladní dopravou. Silniční nákladní doprava je v podstatě standardizovanou službou, což představuje velké riziko přechodů zákazníků k jiným dodavatelům. Výhodou posuzovaného podniku je dlouholetá spolupráce s odběrateli, ovšem jejich spokojenost je nutné dále podporovat.

Vyjednávací síla dodavatelů nehraje tak významnou roli, protože se jedná o poskytovatele služeb, který potřebuje pro svoje podnikání malé množství služeb, prakticky minimum materiálu, dlouhodobý majetek pořizuje výjimečně. Dodavatele proto potřebuje zejména pro servis vozidel.

Největším problémem pro tento malý podnik je konkurenční rivalita v silniční nákladní dopravě. Dopravci velmi pečlivě sledují u konkurenčních podniků cenu přepravy (v Kč/km), a další parametry poskytovaných služeb, proto dochází k diferenciaci služeb a k individualizaci v přístupu k zákazníkovi.

Ze vzorového příkladu vyplývá, že management tohoto dopravního podniku by se měl zaměřit na dvě významné oblasti:

- konkurenční rivalitu v silniční nákladní dopravě, která je vyhodnocena jako nejvíce ohrožující – je nutné vyhodnocovat stávající stav i predikovat budoucí vývoj,
- vyjednávací sílu zákazníků v silniční nákladní dopravě – je nutné zajistit spokojenost stávajících zákazníků a na základě jejich pozitivních referencí získávat další.

#### **4.2.2 Analýza spokojenosti zákazníků jako součást metody *Balanced Scorecards* (BSC)**

Metoda Balanced Scorecard zohledňuje změny v podnikovém okolí i uvnitř podniku a podporuje naplňování podnikové strategie pomocí konkrétních měřítek výkonnosti (Pitra, 2001). BSC je zaměřena na komplexní hodnocení podniku v tom smyslu, že kromě finančních ukazatelů (zahrnutých ve finanční perspektivě) posuzuje i perspektivy zákaznickou, rozvoje a růstu (někdy označovanou jako perspektivu učení se a růstu) a perspektivu interních podnikových procesů (Kaplan, Norton, 2008). Pomocí BSC může management dopravního podniku své strategické cíle (tedy také cíl zaměřený na eliminaci rizik) převést do měřitelných

ukazatelů a posuzovat i dopad změn, protože „*jakékoli změny plánované nebo uskutečnitelné v rámci BSC jsou zpětně vyčíslitelné v peněžních jednotkách, a proto je možno vysledovat jejich vliv na dosahované činnosti podniku*“ (Myšková, 2007).

Plné uplatnění metody BSC vyžaduje důkladnou znalost nejen podnikového okolí, ale zejména vnitřního prostředí (včetně všech podnikových procesů). Z tohoto důvodu nelze ukázat kompletní použití BSC ve vzorovém příkladu a není jako celek zahrnuta do doporučených metod pro vyhledávání rizikových faktorů a hodnocení rizik v podnicích působících v silniční nákladní dopravě.

Nicméně jeden z ukazatelů, využívaný v BSC jako tzv. předstižný indikátor, nebo hybná síla výkonnosti podniku (Kaplan, Norton, 2008), je velmi významný a v návaznosti na již provedené analýzy (zejména analýzu pomocí Porterova modelu pěti sil) je potřebné se jím zabývat – je to spokojenost zákazníků. Zákazníkem může být odběratel (tzv. externí zákazník) i zaměstnanec (tzv. interní zákazník). Spokojenost zákazníků poukazuje na riziko jejich ztráty, protože s rostoucí nespokojeností hrozí ztráta odběratelů i odchod perspektivních zaměstnanců.

Dalším důvodem, proč hodnotit spokojenost zákazníků, je možnost využít tento ukazatel při posuzování společenské odpovědnosti firmy (Corporate Social Responsibility, CSR), protože CSR zahrnuje i sociální pilíř, spojený se sociálně odpovědným chováním, zaměřujícím se na odstranění sociálních problémů a na sociální iniciativy (Engert, Baumgartner, 2015).

Využití ukazatele spokojenosti je prezentováno ve Vzorovém příkladu 4 – s využitím vybraných metod vícekriteriálního rozhodování, v kapitole 4.3.2.

### **4.2.3 Finanční analýza**

Finanční analýza nabízí velké množství ukazatelů, kterými lze posuzovat ekonomické aktivity podniků nejen z hlediska výsledkového (se zaměřením na analýzu nákladů a výnosů) i majetkového (z hlediska množství a struktury majetku a způsobu jeho financování).

Z předpokladu, že dopad rizik způsobených změnami vyvolanými dopravní politikou ovlivní výši nákladů, případně výnosů podniku, vyplývá, že je vhodné využít vertikální a horizontální analýzu výkazu zisku a ztrát pro posouzení struktury nákladů a výnosů i jejich vývoje z časového hlediska.

Podle Drahotského a kol. (2009) se v dopravních podnicích může využít:

1. výnosová varianta – ztráty se vyčíslují formou snížených výnosů či výkonů a jejich výše vyplývá z produktivní nečinnosti nebo z dodatečně zvýšených nákladů, které by jinak nevznikly,
2. investiční nákladová varianta – škody a ztráty se promítají do investičních a provozních nákladů jako zvýšené nároky na investice v důsledku ztrát vzniklých nečinností nebo snížením životnosti základních výrobních faktorů.

Finanční analýza je metodou umožňující posoudit využití podnikových zdrojů, je součástí vnitřní analýzy podniku a její použití je v podnicích běžné. V disertační práci je uvedena pouze v důvodu jejího významu a nepostradatelnosti pro podnikové řízení. Výběr metod finanční analýzy a výběr ukazatelů závisí na potřebách konkrétního dopravního podniku a na účelu analýzy. Je možné hodnotit podnikové aktivity v průběhu času, v porovnání s vybranými konkurenty i s průměry v odvětví. Její výsledky mohou ukazovat silné i slabé stránky posuzovaného subjektu.

#### **4.2.4 Metody pro analýzu rizika**

Z rešerše odborné literatury vyplynulo, že většina metod pro analýzu rizika je zaměřena ex-anté, i když pro celkové posouzení je nutné vycházet i z historických dat a podnikatelských zkušeností.

Pro posouzení budoucího stavu v dopravních podnicích je vhodná jako ex-anté metoda **analýza možných poruch (vad) a jejich následků – Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)** patřící mezi metody **předběžné analýzy ohrožení – Preliminary Hazard Analysis (PHA)**. Metoda FMEA využívá brainstorming pro analýzu jednotlivých částí systému (analyzují se jednotlivé prvky od nejnižší úrovně) a jejím cílem je odhalit poruchy spojené s bezpečností a s provozem daného systému. V tomto smyslu se jedná o metodu pro vyhledávání rizikových faktorů. Sleduje se projev poruchy, hledají se příčiny poruchy, možnosti její detekce, následky poruchy a výsledkem je rozhodnutí, nakolik je stav přijatelný a co je potřeba udělat (→ porucha, příčina, detekce, následek, doporučení). Tato metoda, která byla vymezena jako metoda pro vyhledávání rizik, v sobě současně obsahuje i způsob jejich hodnocení. To je dáno právě tím, že se sleduje také význam poruchy (chyby), její výskyt a detekce, a ty se hodnotí obvykle pětistupňovou škálou, viz Tabulka 9.

**Tabulka 9** Význam poruchy, její výskyt a detekce podle metody FMEA

	Stupeň	Popis
<b>Význam chyby (závažnost)</b>		
Významná	5	Může ohrozit provoz, vozidlo, pracovníka. Vyžaduje rychlé řešení.
Vysoká	4	Odstranění chyby patří mezi priority.
Střední	3	Řešení je důležité, ale pokud se nejedná o chyby spojené s legislativními požadavky, není prioritou.
Nízká	2	Odstranění chyby není naléhavé.
Nevýznamná	1	Chyba téměř nezpůsobuje škody, řešení může být i odloženo.
<b>Výskyt chyby</b>		
Velmi častý	5	Chyba je téměř nevyhnutelná.
Častý	4	Chyba se vyskytuje s vysokou pravděpodobností.
Občasný	3	Výskyt chyby je příležitostný.
Vyjímečný	2	Chyba se objevuje pouze ojediněle.
Nepravděpodobný	1	Výskyt chyby je nepravděpodobný.
<b>Detekce (odhalení chyby)</b>		
Těžce zjistitelné	5	Chyba je téměř neodhalitelná.
Nízká	4	Chyba se odhalí s nízkou pravděpodobností.
Střední	3	Chyba se odhalí s 50% pravděpodobností.
Vysoká	2	Chyba se odhalí s vysokou pravděpodobností.
Jednoduše zjistitelné	1	Chyba se téměř jistě odhalí.

Zdroj: autorka

V následující Tabulce 10 je demonstrována analýza vybraných prvků přepravního procesu podle metody FMEA.

**Tabulka 10** Ukázka analýzy rizik FMEA – vybrané prvky přepravního procesu

Aktivita	Porucha (chyba)	Příčina	Následek	Význam chyby (1-5)	Výskyt chyby (1-5)	Detekce chyby (1-5)	PRČ	Návrh opatření
Kontrola před nakládkou	Nečistý nákladový prostor	Neúplné vyčištění ložné plochy	Kontaminace ložné plochy	4	2	2	16	Zpracování pracovního postupu a zvýšení počtu namátkových kontrol
Nakládka přepravovaného produktu	Nedostatečně zabalené zboží	Chyba obsluhy nakládky	Poškození zboží při nakládce	5	2	4	40	Dodržování pracovního postupu, určení odpovědné osoby
Vykládka přepravovaného produktu	Posun a pád palet se zbožím	Poškození ložné plochy	Zboží bylo poškozeno	5	1	2	10	Pravidelná kontrola vozidel
.....	.....	.....	.....					

Zdroj: autorka

Obdobou metody FMEA je UMRA, kdy se uplatňuje princip logicko-numerické analýzy při hodnocení stupně závažnosti dopadu rizika a sestavuje se Univerzální Matice Rizikové Analýzy<sup>16</sup>.

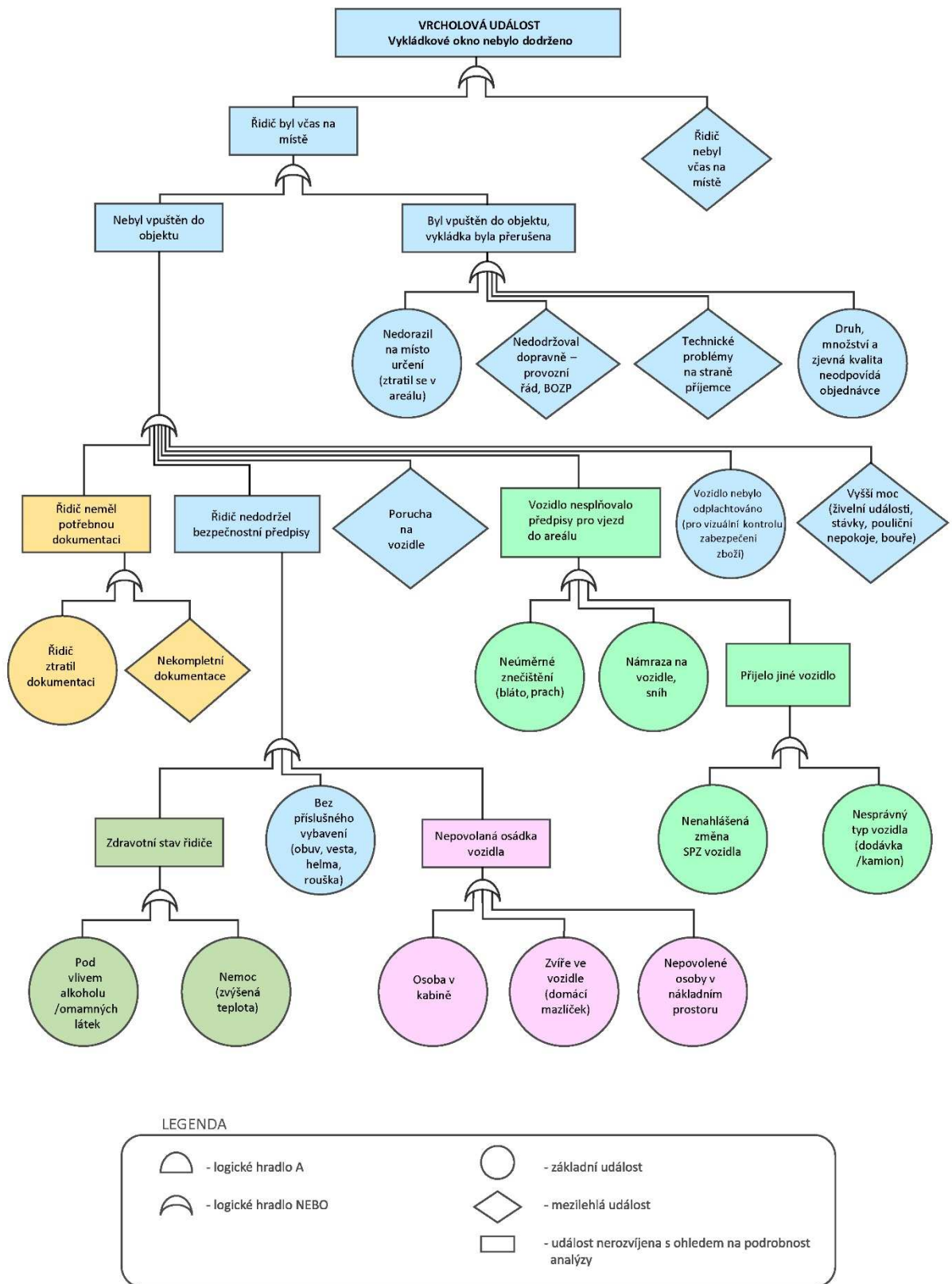
Další využitelnou metodou je **FTA – Fault Tree Analysis** (analýza pomocí stromu poruch), vytvoření logického řetězce, který se pomocí dedukce posuzuje zpětně od následků (vrcholové události – Top Event) k příčinám. FTA se často využívá při analýze bezpečnosti dopravních systémů, lze ji také použít pro analýzu pohotovosti a udržitelnosti. Základní principy, postup při provádění FTA analýzy a identifikaci poruch a popis obecně používaných značek zahrnuje mezinárodní norma ČSN EN 61025. Při aplikaci je nutné vzít v potaz to, že zohledňuje pouze dvě možnosti: v daném bodě je systém funkční, nebo je v poruše. Důležitým krokem je proto přiřazení logického operátoru and nebo or mezi událostmi a vrcholovým stavem (vrcholovou událostí). Příklad stromu poruch je uveden na Obrázku 2.

Obě výše uvedené metody jsou považovány za navazující na metodu HAZOP – Hazard and Operability Study (HAZOP). Tato metoda je sice popisována jako univerzální a vhodná, ovšem má také určité nevýhody. Jejím základním předpokladem je podle Jahody (2020) to, že nebezpečí nebo provozní problémy mohou nastat při změně běžných (normálních) provozních podmínek, a dále, že se jedná o identifikaci nebezpečí, ale nikoli o stanovení míry rizika. Pro optimální využití podnikových zdrojů je využitelná jako východisko pro další analýzy, ale její aplikace není pro podniky v silniční nákladní dopravě nezbytná.

---

<sup>16</sup> Postup UMRA spočívá v těchto krocích (Tichý, 2006): a) sestavení vhodného formuláře UMRA podle potřeb podniku, vymezení zdrojů nebezpečí v návaznosti na procesy – tým expertů obvykle připomínkuje formulář UMRA, doplňuje další hodnocené segmenty či zdroje nebezpečí, nebo omezuje segmenty a zdroje, připomínkové řízení může být vícekolové, b) v druhém kroku vyplnění formuláře podle stupnice nebezpečí (obvykle čtyřstupňová stupnice) – každý expert z týmu vyplňuje matici takto: buňka je prázdná, pokud: expert nemůže nebezpečí korektně hodnotit, nebo není možný současný souběh hodnoceného segmentu a zdroje nebezpečí. V ostatních případech je přiřazena buňce nenulová hodnota podle expertního odhadu. I tuto metodu lze využít prioritně pro hodnocení vnitropodnikových rizik.





**Obrázek 2** Analýza pomocí stromu poruch, metoda FTA (autorka)

V závěru této kapitoly konstatuji, že uvedené metody se zabývají především problémy spojenými s vnitřním podnikovým prostředím, ovšem z hlediska dopadu dopravní politiky jsou významnější změny v podnikovém okolí.

#### 4.2.5 SWOT analýza

Význam SWOT analýzy při řízení rizik vyjadřuje Zamazalová (2010, s. 105): „*vnitřní prostředí musí být sledováno ve vztahu k příležitostem a ohrožením z okolí včetně rizika, které je s nimi spojeno*“.

Provázanost SWOT analýzy a řízení rizik je v souladu i s tvrzením Wehricha a Koontze (1993, s. 175), kteří uvádějí, že „*SWOT analýza by měla začínat vždy identifikací hrozeb (threats), protože jsou to v mnoha situacích právě hrozby, které nutí společnost ke strategickému plánování*“.

SWOT analýza představuje metodu umožňující shrnout výsledky všech dílčích analýz tak, aby management měl přehled o nejvýznamnějších hrozbách, příležitostech, slabých a silných stránkách podniku. Hrozby a příležitosti představují vlivy okolí, zatímco slabé a silné stránky jsou stanoveny na základě vnitropodnikových analýz. Je důležité, aby všechny součásti SWOT analýzy byly posuzovány ve vzájemném kontextu a vyhodnoceny tak, že bude zřejmá významnost jednotlivých zjištěných rizikových faktorů. Současně by v jednotlivých sektorech SWOT analýzy měl být vyvážený počet významných faktorů.

SWOT analýza zahrnuje tento postup.

- Analýza hrozeb (T-Threats) – sleduje se pravděpodobnost výskytu hrozby a její závažnost, sestavuje se matice hrozeb.
- Analýza příležitostí (O-Opportunities) – vyhodnocuje se příležitost a současně také pravděpodobnost úspěchu při snahách o její využití, sestavuje se matice příležitostí.
- Analýza silných stránek (S-Strengths) a slabých stránek (W-Weaknesses) včetně stanovení vah – vychází z expertního hodnocení jednotlivých oblastí podniku, u vybraných faktorů je určována jejich síla a důležitost působení na podnikové výsledky. Potom je sestavena matice výkonnosti a závažnosti.
- Vyjádření vzájemného působení mezi S-O; S-T; W-O a W-T – tento výsledek lze získat posouzením vzájemných vztahů tak, že jednotlivé faktory jsou číselně ohodnoceny pomocí zvolené škály, např. 1 – 3, kde 1 reprezentuje ambivalentnost vztahů, tedy žádný vztah, 3 vymezuje velice těsný vztah. Rozlišují se také pozitivní a negativní vztahy (pozitivní vztahy kladným znaménkem, negativní vztahy záporným znaménkem).

- Po posouzení vzájemných vztahů mezi všemi hodnocenými faktory a jejich zaznamenání do matice vzniká přehled čtyř možných strategických situací (Tabulka 11).

**Tabulka 11** Matice SWOT

	<b>Silné stránky (Strengths - S)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses - W)</b>
<b>Příležitosti (Opportunities - O)</b>	<b>SO</b> (maxi-maxi) Využití silné stránky k získání výhody	<b>WO</b> (mini-maxi) Překonání slabé stránky využitím příležitosti
<b>Hrozby (Threats - T)</b>	<b>ST</b> (maxi-mini) Využití silných stránek k zamezení hrozbám	<b>WT</b> (mini-mini) Minimalizace nákladů k omezení hrozeb

Zdroj: Sedláčková (2000, s. 32)

Jednotlivé typy strategických situací v návaznosti na využití příležitostí a eliminaci hrozeb lze popsat takto:

- **Maxi-maxi (SO)** – silný podnik má ve svém okolí významné příležitosti – jeho přístup k rizikům i ke strategii by měl být z pozice síly, s cílem využít všechny příležitosti a své silné postavení.
- **Mini-maxi (WO)** – v okolí podniku jsou sice významné příležitosti, ale podnik se musí vypořádat se svými slabými stránkami – jeho přístup k rizikům by měl zahrnovat snahu o využití příležitostí a tím omezit své nedostatky, ale je nutné posoudit, zda má dostatečné zdroje (doporučovanou strategií je zaměřit se na důslednou eliminaci slabých stránek a větší využívání tržních příležitostí).
- **Maxi-mini (ST)** – v okolí podniku se vyskytují hrozby, dochází ke střetu silných stránek s nepříznivým okolím – maximálním využitím silných stránek by měl podnik eliminovat hrozby, ze strategického hlediska je velmi často zvolena diverzifikační strategie.
- **Mini-mini (WT)** – nepříznivá situace, kdy u podniku převažují slabé stránky a současně se v okolí objevuje mnoho hrozeb – je nutné využít všechny dostupné zdroje k jejich překonání.

Využití SWOT analýzy je ukázáno ve Vzorovém příkladu 8 v kapitole 5.3, kde je využit soubor rizikových faktorů, akceptující dopravní politiku v České republice, a to po jeho vymezení v návaznosti na odbornou literaturu i na výstupy z polostrukturovaného rozhovoru s významnými manažery podniků působících v silniční nákladní dopravě.

### 4.3 Výběr metod pro hodnocení rizikových faktorů na základě teoretických východisek

Způsoby vyhodnocování rizikových faktorů a vyjádření míry jejich vlivu jsou určovány podle požadavků hodnotitele, ale musí být vymežovány i podle rozsahu a kvality

informací, které jsou k dispozici. V této kapitole jsou vybrané metody rozčleněny podle následujících kritérií:

1. podle situace, za které se management rozhoduje – jaké informace má k dispozici, s jakou jistotou lze předvídat budoucí vývoj – metody pro rozhodování za nejistoty nebo za rizika,
2. podle druhu kritérií a způsobu jejich vyhodnocení – metody kvantitativní a kvalitativní,
3. podle příslušnosti ke skupině – zda lze každému z kritérií přiřadit konkrétní hodnotu a případně příslušnost ke skupině, či nikoliv,
4. při požadavku simulace pomocí software – metoda Monte Carlo,
5. při potřebě analyzovat citlivost posuzované veličiny na rizikový faktor (resp. rizikové faktory) – analýza citlivosti.

#### **4.3.1 Metody pro posouzení rizik při rozhodování za nejistoty a za rizika**

Při vyhledávání, posuzování i řízení rizik musí management v každém podniku pracovat s několika variantami budoucího vývoje za účelem nastítnit, jaké situace mohou nastat, jaké mohou být jejich dopady a jak k nim přistupovat. Roli hraje nejen to, zda je dostatek informací, ale také přístup managementu k riziku. Možnosti, jak posoudit a vybrat z kritických situací tu, kterou je třeba z manažerského pohledu prioritně vyřešit, jsou ovlivněny tím, zda se management rozhoduje za nejistoty, nebo za rizika. Uvedené metody lze kategorizovat jako ex-anté.

##### **a) Rozhodování za nejistoty**

Při posuzování rizik může dojít k situaci, kdy rozhodovatel nemusí mít dostatek informací k tomu, aby byl schopen určit pravděpodobnosti výskytu možných situací. Potom se jedná o rozhodování za nejistoty. V disertační práci se předpokládá, že nenastane stav, kdy by se management rozhodoval za nejistoty, ale pro úplnost jsou stručně charakterizovány i tyto metody. K vyhodnocení se používají následující:

- minimax (tzv. pesimistické pravidlo, Waldovo pravidlo) – je spojováno s averzí k riziku, při jeho uplatnění volíme „nejhorší variantu“, tzn., že vybíráme varianty s nejnižšími hodnotami kritérií výnosového typu (nebo varianty s nejvyššími hodnotami kritérií pro posouzení nákladů), z nich potom preferujeme tu nejlepší,
- maximax (optimistické pravidlo) – mezi rizikovými situacemi vybíráme naopak ty s nejlepšími hodnotami a z nich preferujeme tu nejlepší,
- Hurwiczovo pravidlo – kombinace metod minimax a maximax, kdy váhu optimismu představuje koeficient  $\alpha$ , zatímco váhu pesimismu  $\beta$ , přičemž platí:

$$\alpha + \beta = 1 \quad (2)$$

takže volba vah závisí na hodnotiteli a odráží jeho přístup k riziku. Nejvyšší hodnota kritéria v řádku se vynásobí  $\alpha$ , zatímco nejnižší hodnota kritéria ze všech možností (situací) se vynásobí  $\beta$ . Vybraným výsledkem je nejvyšší výsledná hodnota ze všech variant,

- Laplaceovo pravidlo – jsou-li všechny situace stejně pravděpodobné, potom velikost  $i$ -té pravděpodobnosti  $P_i$  je dána vztahem:

$$P_i = \frac{1}{n} \quad (3)$$

kde  $n$  = počet rizikových událostí,

- Savageovo pravidlo – určitá výše hodnoty kritéria může být pro rozhodovatele újmou, protože mohlo být dosaženo vyšší hodnoty (takže rozdíl se považuje za hodnotu lítosti, tato hodnota se uvádí do tzv. matice lítosti).

#### b) Rozhodování za rizika

Jedná-li se o situace, kdy je možné přiřadit jednotlivým možným situacím pravděpodobnosti, rozhodujeme za rizika. Pokud má rozhodovatel neutrální postoj k riziku (podmínka nutná), potom hodnotíme pomocí očekávané (střední) hodnoty a rozptylu, přičemž vybíráme nejvyšší dosaženou hodnotu. Očekávaná střední hodnota  $E(x)$  se vypočte podle vztahu:

$$E(x) = \sum_{i=1}^n x_i \times p_i \quad (4)$$

kde  $x_i$  – hodnota kritéria při  $i$ -té rizikové situaci,

$p_i$  – pravděpodobnost, že nastane  $i$ -tá riziková situace.

Rozptyl  $D(x)$  se potom určuje výpočtem:

$$D(x) = \sum_{i=1}^n [x_i - E(x)]^2 \times p_i \quad (5)$$

Směrodatná odchylka  $\sigma(x)$  je druhou odmocninou z rozptylu  $D(x)$ .

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)} \quad (6)$$

Příklad využití očekávané střední hodnoty, rozptylu a směrodatné odchylky při rozhodování za rizika v Tabulce 12 vychází z údajů z výzkumu prezentovaného v kapitole 4.3.4 (Vzorový příklad 6). Ukazuje, v jakých intervalech se mohou pohybovat hodnoty

nákladů, které nejvíce ovlivňují kalkulaci ceny přepravy. U tohoto příkladu se jedná o posouzení vlivů z vnějšího okolí, takže management se nerozhoduje o optimální variantě, ale snaží se zjistit, nakolik se mohou celkové náklady změnit, aby bylo možné se na tuto situaci co nejlépe připravit.

**Tabulka 12** Příklad výpočtu očekávané střední hodnoty, rozptylu a směrodatné odchylky

Náhodná veličina	Leasing [€/měsíc]		Provozní náklady [€/měsíc]		Výkonové zpoplatnění v ČR [€/měsíc]		Silniční daň [€/měsíc]	
	N	p <sub>i</sub>	N	p <sub>i</sub>	N	p <sub>i</sub>	N	p <sub>i</sub>
Optimistická hodnota (O)	2691,67	0,05	3856,49	0,10	281,15	0,10	98,92	0,05
Nejpravděpodobnější hodnota (M)	2833,33	0,80	4396,11	0,80	312,39	0,75	104,13	0,85
Pesimistická hodnota (P)	3458,33	0,15	4713,49	0,10	359,24	0,15	114,54	0,10
Očekávaná střední hodnota $E(x)$ (pro vybrané nákladové položky)	2785,41		4373,88		316,30		104,91	
Rozptyl $D(x)$	70658,88		38698		414,67		45,67	
Směrodatná odchylka $\sigma(x)$	265,81		196,72		20,36		6,76	
Interval předpokládaných hodnot	<2519,6;3051,22 >		<4177,16;4570,6>		<295,94;336,66>		<98,15;111,67>	

Zdroj: autorka

V případě, kdy má hodnotitel specifický přístup k riziku, se využívá pravidlo očekávané utility  $E(u)$ . Odlišnost oproti předcházejícímu vyhodnocení spočívá v postupu určení hodnoty utility kritéria  $u_i$  v intervalu  $<0;1>$  proti hodnotě kritéria.

$$E(u) = \sum_{i=1}^n u_i \times p_i \quad (7)$$

kde  $E(u)$  je očekávaná utilita kritéria, např. nákladu, nebo výnosu.

Při rozhodování za rizika se používá rozhodovací matice, která v tabulkové podobě obsahuje ve svých řádcích jednotlivé rizikové varianty a ve sloupcích rizikové situace a pravděpodobnosti, s jakými mohou nastat. Důsledky rizikových variant jsou v polích matice. Za její modifikaci lze považovat matici hodnocení rizik.

### Matice hodnocení rizik

V matici hodnocení rizik se významnost rizika posuzuje pomocí dvou kritérií, a to pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity negativního dopadu události na ekonomický subjekt (podnik). Cílem je vymezit ta rizika, která by pro podnik byla ohrožující, a proto je nutné se na ně soustředit. Nejpoužívanější a současně nejjednodušší metodou pro určení

hodnot veličin *pravděpodobnost výskytu rizika a závažnost dopadu události* je bodovací metoda (Fotr, 2014). Její výhodou je její uplatnění – může být použita pro hodnocení kvantitativních i kvalitativních kritérií.

Kvalitativní hodnocení se provádí pouze pomocí „jednoduché“ stupnice, se třemi až sedmi slovně vyjádřenými stupni využívanými pro posouzení pravděpodobnosti a intenzity dopadu rizikového faktoru (např. slovní vyjádření při použití tří stupňů: vysoká, střední, nízká).

Pro číselné vyjádření významnosti rizikových faktorů se používá semikvantitativní stupnice, ve které je stanoven počet stupňů hodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika a dopadu na cíle podniku, zpracovány jejich slovní popisy (deskriptory) a provedeno přiřazení bodového a procentuálního ocenění podle potřeb managementu podniku za účelem sestavit matici  $pxD$  (matici hodnocení rizik)<sup>17</sup>.

Kvantitativní vyjádření umožňuje nejen uspořádání rizik podle významnosti, ale také jejich rozčlenění do skupin a stanovení celkového rizika podniku. Využití matice rizik je ukázáno v následujícím, vzorovém příkladu.

### **Vzorový příklad 3 – Aplikace matice rizik v dopravním podniku**

Semikvantitativní matice je vytvořena s cílem vyhodnotit dopady rizik identifikovaných managementem na tržby dopravního podniku.

Pravděpodobnost vzniku rizika (p) je stanovena pomocí 5-ti stupňové škály, dopad rizika (D) je vymezen pomocí 10-ti stupňové škály. Ke každému stupni je uveden slovní popis (deskriptor) a přiřazeno bodové nebo procentuální ocenění. „*Volba stupnic i hranic pro rozdělení rizik do skupin podle součinu  $pxD$  je subjektivní a při volbě záleží na tom, jak velkou váhu chce management dávat vysokým rizikům a kolik rizik chce mít zařazeno v prioritně řešené oblasti vysokých rizik a kolik naopak v rizicích nízkých*“ (Korecký, Trkovský, 2011, s. 284).

V tomto vzorovém příkladu je využita silně nelineární stupnice, která umožňuje vyhodnotit velmi vysoká rizika vyvolávající pokles tržeb **o 30 a více %** a současně velmi nízká rizika ovlivňující pokles tržeb **o méně než 2 %** (viz Tabulka 13).

---

<sup>17</sup> Rozšířením výše uvedené metody je bodová polokvantitativní metoda „PNH“, kde kromě pravděpodobnosti vzniku (P) a závažnosti (N) se zohledňuje i názor hodnotitelů (H). V činiteli H se posuzují např. čas působení ohrožení, kumulace rizik, dynamičnost rizika nebo vlivy pracovního prostředí. Míra rizika je potom dána součinem:  $R = P \times N \times H$ .

**Tabulka 13** Semikvantitativní stupnice vyhodnocující dopady rizik na tržby podniku

	Stupeň		Slovní popis stupně	% / body	Pravděpodobnost vzniku rizika/ Možný dopad na tržby
Pravděpodobnost vzniku rizika	5	V	vysoká	85%	velmi pravděpodobný vznik rizika
	4	S+	střední vyšší	55%	spíše pravděpodobný vznik rizika
	3	S-	střední nižší	45%	spíše nepravděpodobný vznik rizika
	2	N	nízká	20%	nepravděpodobný vznik rizika
	1	VN	velmi nízká	5%	velmi nepravděpodobný vznik rizika
Dopad rizika	10	VV+	velmi vysoký plus	100	pokles tržeb od 30 % výše
	9	VV	velmi vysoký	60	pokles tržeb od 22 % do 25 %
	8	V+	vysoký plus	35	pokles tržeb od 20 % do 22 %
	7	V	vysoký	20	pokles tržeb od 15 % do 20 %
	6	S+	vyšší	12	pokles tržeb od 12 % do 15 %
	5	S	střední	7	pokles tržeb od 10 % do 12 %
	4	N+	nízký plus	1	pokles tržeb od 8 % do 10 %
	3	N	nízký	0,5	pokles tržeb od 4 % do 8 %
	2	VN+	velmi nízký plus	0,2	pokles tržeb od 2 % do 4 %
	1	VN	velmi nízký	0,1	pokles tržeb o méně než 2 %

Zdroj: upraveno podle Oborilová, Myšková, Melichar (2015)

Po přiřazení bodů a procent rizikovým faktorům podle této stupnice je sestavena matice  $p \times D$  (viz Obrázek 3). Jednotlivé stupně pravděpodobnosti vzniku rizika ( $p$ ) jsou uvedeny na ose X, stupně dopadu ( $D$ ) na ose Y, přičemž jim je přiřazena číselná hodnota. Výsledky  $p \times D$  jsou zapsány ve vnitřních polích matice  $p \times D$ . Matice je vytvořena pro ovlivnitelná rizika, podobně pro neovlivnitelná rizika.

Přiložením obou matic k sobě, a to překlopením podle osy X (hraniční hodnotou je VV+, pro určení míry dopadu ovlivnitelných a neovlivnitelných rizik jsou využity shodné stupnice) je vytvořen ucelený přehled o obou druzích rizika. Matice  $p \times D$ , včetně stanovených hranic pro slovní ohodnocení zjištěného rizika, je zobrazena na Obrázku 3.



		Pravděpodobnost (p)						
		0,85	0,55	0,45	0,20	0,05		
		V	S+	S-	N	VN		
Dopad (D)	VN	0,1	0,085	0,055	0,045	0,02	0,005	Riziko ovlivnitelné
	VN+	0,2	0,17	0,11	0,09	0,04	0,01	
	N	0,5	0,425	0,325	0,225	0,1	0,025	
	N+	1	0,85	0,55	0,45	0,2	0,05	
	S	7	5,95	3,85	2,45	1,4	0,35	
	S+	12	10,2	6,6	5,4	2,4	0,6	
	V	20	17	11	9	4	1	
	V+	35	29,75	19,25	15,75	7	1,75	
	VV	60	51	33	27	12	3	
	VV+	100	85	55	45	20	5	
	VV	60	51	33	27	12	3	Riziko neovlivnitelné
	V+	35	29,75	19,25	15,75	7	1,75	
	V	20	17	11	9	4	1	
	S+	12	10,2	6,6	5,4	2,4	0,6	
	S	7	5,95	3,85	2,45	1,4	0,35	
	N+	1	0,85	0,55	0,45	0,2	0,05	
N	0,5	0,425	0,325	0,225	0,1	0,025		
VN+	0,2	0,17	0,11	0,09	0,04	0,01		

Součin pxD		Riziko
(30, 85>		velmi vysoké
(20, 30>		vysoké
(5, 20>		střední
(0,3, 5>		nízké
<0, 0,3>		velmi nízké

**Obrázek 3** Matice pxD se stanovenou semikvantitativní stupnicí hodnocení (upraveno podle Oborilová, Myšková, Melichar (2015))

Takto lze posuzovat vybraný rizikový faktor a postupně více faktorů. Jejich pořadí se potom stanoví podle hodnoty součinu pxD (čím vyšší hodnota, tím významnější riziko) a podle stanoveného intervalu (pravá část na Obrázku 3) se rizika začlení do příslušné skupiny rizik (skupina velmi nízkých rizik apod.).

Počet stupňů pro hodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika a počet stupňů pro určení dopadu na vybraný ukazatel nebo cíl podniku, slovní popisy (deskriptory) jednotlivých stupňů a přiřazení bodového a procentuálního ocenění, včetně intervalů pro určení rizik do skupin, lze upravit podle potřeb managementu podniku.

Ovlivnitelná rizika však obvykle vyžadují jiné strategie ošetření než neovlivnitelná rizika, proto autorka doporučuje nastavit odlišné úrovně celkového rizika pro tyto skupiny rizik (viz Obrázek 4).

		Pravděpodobnost (p)									
		0,85	0,55	0,45	0,20	0,05					
		V	S+	S-	N	VN					
Dopad (D)	VN	0,1	0,085	0,055	0,045	0,02	0,005	Riziko ovlivnitelné	Součin pxD		Riziko ovlivnitelné
	VN+	0,2	0,17	0,11	0,09	0,04	0,01		(30; 85>		velmi vysoké
	N	0,5	0,425	0,325	0,225	0,1	0,025		(20; 30>		vysoké
	N+	1	0,85	0,55	0,45	0,2	0,05		(5; 20>		střední
	S	7	5,95	3,85	2,45	1,4	0,35		(0,3; 5>		nízké
	S+	12	10,2	6,6	5,4	2,4	0,6		<0; 0,3>		velmi nízké
	V	20	17	11	9	4	1				
	V+	35	29,75	19,25	15,75	7	1,75				
	VV	60	51	33	27	12	3				
	VV+	100	85	55	45	20	5				
	VV+	100	85	55	45	20	5	Riziko neovlivnitelné	Součin pxD		Riziko neovlivnitelné
	VV	60	51	33	27	12	3		(50; 85>		velmi vysoké
	V+	35	29,75	19,25	15,75	7	1,75		(40; 50>		vysoké
	V	20	17	11	9	4	1		(10; 40>		střední
	S+	12	10,2	6,6	5,4	2,4	0,6		(3; 10>		nízké
	S	7	5,95	3,85	2,45	1,4	0,35		<0; ,3>		velmi nízké
	N+	1	0,85	0,55	0,45	0,2	0,05				
	N	0,5	0,425	0,325	0,225	0,1	0,025				
VN+	0,2	0,17	0,11	0,09	0,04	0,01					
VN	0,1	0,085	0,055	0,045	0,02	0,005					

**Obrázek 4** Matice pxD se stanovenou semikvantitativní stupnicí hodnocení – modifikace (autorka)

Pro další řešení je využita tato modifikovaná verze matice pxD. Management dopravního podniku vymezení rizikové faktory, posoudí, zda jsou zdrojem ovlivnitelného nebo neovlivnitelného rizika, a stanoví míru jejich dopadu pomocí stupně pravděpodobnosti a stupně dopadu rizika. Následně se pomocí matice pxD slovně (případně i barevně) vyjádří příslušné riziko (viz Tabulka 14).

**Tabulka 14** Zhodnocení vybraných rizikových faktorů a jejich dopadu na tržby dopravního podniku pomocí matice pxD

Rizikový faktor		*18	Stupeň pravděpodobnosti	Stupeň dopadu rizika	Riziko podle matice pxD	Slovní vyjádření závažnosti rizika
Ovlivnitelná rizika	Vysoká cena dopravy proti konkurenci	A1	2	9	12	střední
	Dlouhá doba přepravy zboží proti konkurenci	B1	3	10	45	velmi vysoké
	Nespokojenost zákazníků s kvalitou přepravy	C1	3	9	27	vysoké
	Nedostatečný rozsah a struktura vozového parku	D1	4	8	19,25	střední
	Nedostatečná kvalifikace pracovníků	E1	2	7	4	nízké
	Nespokojenost zaměstnanců	F1	4	6	6,6	střední
	Fluktuace pracovníků	G1	3	7	9	střední
	Vandalismus a krádeže	H1	2	4	0,2	velmi nízké
	Nevyhovující splatnost faktur	I1	2	2	0,4	nízké
Neovlivnitelná rizika	Omezení silniční dopravy a důraz na větší využití železnic	A2	4	9	33	střední
	Růst ceny pohonných hmot	B2	4	7	11	střední
	Změny zákonů souvisejících s dopravní politikou (silniční daň, spotřební daň atd.)	C2	3	5	2,45	velmi nízké
	Další zpoplatnění silnic I. třídy	D2	5	8	29,75	střední
	Zpřísnění u povinných přestávek řidičů	E2	4	8	19,25	střední
	Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na trhu	F2	4	9	33	střední
	Omezení dopravní mobility v důsledku strategických požadavků v dokumentech EU	G2	4	6	6,6	nízké

Zdroj: Autorka

Z provedené analýzy vyplývá, že v tomto vzorovém příkladu byla jako významnější vyhodnocena ovlivnitelná rizika, zatímco neovlivnitelná dosahovala maximálně střední závažnosti. Posuzované dopady dopravní politiky nejsou pro management takovými hrozbami, jako některé z možných slabých stránek jimi řízeného dopravního podniku.

Na závěr autorka doporučuje, aby management dopravního podniku každému riziku přiřadil vlastníka, jehož úkolem bude navrhnout potřebná opatření, sledovat jejich implementaci a vyhodnocovat jejich účinnost.

<sup>18</sup> Označení rizikového faktoru.

### 4.3.2 Metody pro vícekritériální hodnocení

Při vícekritériálním hodnocení je možné používat kritéria kvantitativní (kardinální) nebo kvalitativní (ordinální). Druh kritéria určuje způsob jeho posuzování – u kvantitativních kritérií lze určit jejich váhu, zatímco u kvalitativních kritérií určujeme pouze jejich pořadí významnosti.

Pro porovnávání posuzovaných variant při kvantitativním hodnocení lze použít výpočet vah kritériálních hodnot formou porovnání postupně vždy podle jednoho kritéria, nebo stanovením priorit formou porovnání variant založených na váhách kritérií.

Váhy kritérií se v praxi často určují **bodovací metodou** pomocí **bodové stupnice**, kdy rozhodovatel přiřadí každému kritériu určitý počet bodů ze zvolené stupnice (například 1 až 9 bodů, nebo -5 až +5 bodů), nebo **alokací 100 bodů**, při které rozhodovatel rozdělí mezi jednotlivá kritéria 100 bodů podle jejich významnosti.

Při **preferenčním uspořádání** rozhodovatel přiřadí nejméně významnému kritériu váhu 1 (toto kritérium se tak stane „posledním“) a následně určí, kolikrát je předposlední až první kritérium významnější než poslední. Tímto způsobem jsou stanoveny nenormované váhy kritérií, které se normalizují tak, aby jejich součet byl roven jedné.

Vhodnou metodou je také **metoda pořadí**, kdy jsou nejprve kritéria seřazena od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Nejvýznamnější kritérium (při  $n$  kritériích) se ohodnotí  $n$  body ( $b_i$ ), další (druhé nejvýznamnější)  $n-1$  body ( $b_i = n-1$ ), atd. Takto přiřadíme body všem kritériím, takže nejméně významné bude ohodnoceno 1 bodem ( $b_i = n-(n-1)$ ). Jsou-li kritéria stejně důležitá, jejich bodové hodnocení se určí průměrem.

Váha  $i$ -tého kritéria v metodě pořadí se určí podle vztahu:

$$w_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^n b_i} \quad (8)$$

kde  $\sum_{i=1}^n b_i$  je součtem bodů, které byly rozděleny mezi kritéria.

Pro určení preferenčních vztahů dvojic kritérií se nejčastěji využívá metoda párového srovnávání, ovšem nevýhodou této metody je fakt, že pokud je počet preferencí určitého kritéria nulový, rovná se nule i jeho váha – přestože se nemusí jednat o zcela bezvýznamné kritérium.

Z tohoto důvodu je lepší použít Saatyho metodu (metodu kvantitativního párového srovnávání), která umožňuje určit nejen směr preference, ale také její velikost pomocí počtu bodů ze zvolené bodové stupnice.

### a) Metoda párového srovnávání

Při využití metody párového srovnávání je pro každé kritérium zjišťován počet jeho preferencí ke všem ostatním kritériím souboru, kdy platí:

- pokud  $k_i < k_j$ , potom  $a_{ij} = 1$ ,
- pokud  $k_i > k_j$ , potom  $a_{ij} = 0$ ,
- $a_{ii} = 0$ .

Při  $n$  kritériích je počet preferencí  $f_i$  dán vztahem:

$$f_i = \sum_{j=1}^n a_{ij} \quad (9)$$

Váhy kritérií  $w_i$  se určí podle vztahu:

$$w_i = \frac{f_i}{\frac{n(n-1)}{2}} \quad (10)$$

Normované váhy se vypočítají podle vzorce:

$$\sum_{i=1}^n w_i = \frac{\sum_{i=1}^n f_i}{\frac{n(n-1)}{2}} \quad (11)$$

Matice je antisymetrická, to znamená, že je-li nad diagonálou 1, pod diagonálou je symetricky 0, a proto stačí určit polovinu jejích prvků ( $\rightarrow$  Fullerův trojúhelník).

Nevýhodou metody párového porovnání, spojenou s tím, že pokud je počet preferencí některého kritéria nulový, je jeho váha také nulová bez ohledu na význam kritéria, lze odstranit modifikací vzorce pro výpočet vah, kdy se nenormovaná váha  $i$ -tého kritéria  $w_i$  vypočítá podle vztahu (Fotr a kol., 2006):

$$w_i = n + 1 - p_i \quad (12)$$

kde  $p_i$  = pořadí  $i$ -tého kritéria v preferenčním uspořádání,  $i \in \langle 1, n \rangle$

### b) Saatyho metoda

Saatyho metoda je analytickým hierarchickým procesem (AHP), který umožňuje rozdělení složitých problémů na dílčí, hierarchicky rozčleněné pomocí příslušných kritérií. Oproti metodě párového srovnávání nejsou pouze určovány preference mezi kritérii, ale také intenzity těchto preferencí.

Saaty (1990) pro vyjádření velikosti preferencí bodové stupnice uvádí rozlišení pomocí pěti deskriptorů (pozn. základní Saatyho škála, kterou lze doplnit o tzv. mezihodnoty – sudé hodnoty 2, 4, 6 a 8 – pro jemnější rozlišení základní škály).

Matice relativních důležitostí, kterou představuje pravá horní trojúhelníková část Saatyho matice, vzniká přiřazením deskriptorů (viz Tabulka 15).

**Tabulka 15** Deskriptory v Saatyho metodě

Počet bodů deskriptoru $k_i$	Deskriptor
1	Kritéria jsou stejně významná ( <i>equal importance</i> ).
3	První kritérium je slabě významnější než druhé ( <i>moderate importance</i> ).
5	První kritérium je silně významnější než druhé ( <i>strong importance</i> ).
7	První kritérium je velmi silně významnější než druhé ( <i>very strong importance</i> ).
9	První kritérium je extrémně významnější než druhé ( <i>extreme importance</i> ).

Zdroj: Saaty (1990)

Velikost preferencí  $i$ -tého kritéria proti  $j$ -tému kritériu (tzn. odhady podílu vah kritérií – kolikrát je jedno kritérium významnější než druhé) vyjadřují prvky  $s_{ij}$  v Saatyho matici  $S$ :

$$s_{ij} \approx \frac{w_i}{w_j} \quad \text{pro } i, j \in \{1, \dots, k\} \quad [-] \quad (13)$$

Další prvky matice  $S$  jsou získány podle vztahů:

$$s_{ii} = 1 \text{ pro všechna } i \text{ [-]},$$

$$s_{ji} = 1/s_{ij} \text{ pro všechna } i \text{ a } j \text{ [-]}.$$

Každé kritérium je vůči sobě rovnocenné, proto jsou na diagonále matice  $S$  vždy hodnoty jedna. Prvek trojúhelníkové matice nad hlavní diagonálou  $s_{ij}$  pro  $k_i > k_j$  je roven deskriptoru. Je-li  $k_i < k_j$ , potom významnost kritéria  $k_j$  odpovídá převrácené hodnotě deskriptoru ( $1/k_j$ ).

Váhy kritérií mohou být stanoveny s využitím znalosti Saatyho matice dvěma aproximativními postupy, a to pomocí sloupcově normalizované Saatyho matice nebo normalizací řádkových geometrických průměrů<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Vzhledem k tomu, že řešitel se může dopustit nekonzistencí, způsobených tím, že svým preferencím nepřihodil váhu vždy správně, je potřebné vypočítat a posoudit poměr konzistence (CR), který by neměl převýšit hodnotu 0,10. Tento ukazatel je dán poměrem CI/RI, kdy se CI počítá pomocí  $\lambda_{max}$ , což je největší vlastní číslo matice  $S$ . Problém nastává tehdy, je-li počet posuzovaných kritérií, protože výpočet vlastního čísla  $\lambda_{max}$  je již náročný. Při vyšším počtu kritérií se proto používá ke zjištění aproximativní hodnoty vah kritérií nejčastěji metoda geometrických průměrů (lze použít i metodu aritmetických průměrů, nebo metodu nejmenších čtverců, ovšem ty nejsou tak přesné).

V této disertační práci je dále použita metoda geometrických průměrů, která je založena na vynásobení  $k$  prvků jednotlivých řádků a výpočtu  $k$ -té odmocniny těchto součinů. Normováním geometrických průměrů se získají váhy kritérií  $w_i$ :

$$w_i = \frac{[\prod_{j=1}^k s_{ij}]^{\frac{1}{k}}}{\sum_{i=1}^k [\prod_{j=1}^k s_{ij}]^{\frac{1}{k}}} \quad (14)$$

kde: čítec zlomku = geometrické průměry jednotlivých řádků,  
jmenovatel zlomku = suma všech geometrických průměrů.

### c) Metoda postupného rozvrhu vah

Vzhledem k tomu, že při vymezování a posuzování rizik může být vymezeno poměrně velké množství kritérií s podobnými, nebo naopak odlišnými charakteristikami, je vhodné použití metody postupného rozvrhu vah. V této metodě se kritéria seskupují do dílčích skupin podle příbuznosti jejich věcné náplně.

Váhy jednotlivých kritérií se určují tímto postupem:

- stanoví se normované váhy jednotlivých skupin kritérií,
- určí se normované váhy každého kritéria v příslušné skupině,
- zjistí se výsledné normované váhy kritérií vynásobením vah skupin kritérií a vah jednotlivých kritérií v rámci každé skupiny.

Ilustrativní příklad využití této metody je zpracován v Tabulce 16.

Východiskem pro vymezení skupin je členění rizikových faktorů v návaznosti na dopravní politiku: v ekonomické, sociální a ekologické oblasti.

**Tabulka 16** Využití metody postupného rozvrhu vah pro posouzení významnosti vybraných rizikových faktorů

Skupina	Váha skupiny	Posuzovaný rizikový faktor (kritérium)	Váha kritéria ve skupině	Výsledné váhy kritéria
Ekonomické vlivy	0,4	Růst mezd řidičů	0,5	0,2
		Ekologické a jiné daně	0,2	0,08
		Zpoplatnění silnic	0,3	0,12
Sociální vlivy	0,3	Nedostatek profesionálních řidičů	0,6	0,18
		Prodloužení přestávek řidičům	0,2	0,06
		Nedostatečné odborné vzdělávání	0,2	0,06
Ekologické vlivy	0,3	Přechod na jiné dopravní módy	0,1	0,03
		Zavádění alternativních pohonů	0,2	0,06
		Požadavky na snížení emisí	0,7	0,21
Součet vah	1			1

Zdroj: autorka

Při přiřazení vah skupinám a jednotlivým faktorům tak, jak je uvedeno v Tabulce 16, je nejvýznamnějším rizikovým faktorem *Požadavky na snížení emisí*, a to i přesto, že váha skupiny ekologických vlivů je nižší než váha skupiny vlivů ekonomických. Nicméně, růst mezd řidičů je druhým faktorem v pořadí a nedostatek řidičů prezentuje nejvýznamnější sociální problém a současně je jeho váha třetí nejvyšší.

#### **Vzorový příklad 4 – využití ukazatele Spokojenost zákazníků, aplikace bodovací metody, metody pořadí, metody párového srovnávání a Saatyho metody**

Ukazatel spokojenosti  $I_{sp}$  se konstruuje jako syntetický ukazatel, a za předpokladu, že bude vyhodnocován v návaznosti na další ukazatele, finančního charakteru, může obsahovat pouze nefinančně orientované vstupní proměnné. Vypočítá se podle vztahu:

$$I_{sp} = \sum_{i=1}^n w_i \times I_{si} \quad (15)$$

kde  $w_i$  = váhy jednotlivých faktorů spokojenosti,

$I_{si}$  =  $i$ -tý dílčí faktor spokojenosti,  $i \in \langle 1, 2, \dots, n \rangle$ ,

$n$  = počet faktorů spokojenosti.

Ukazatel spokojenosti pracovníků  $I_{sp}$  nabývá hodnot v intervalu  $\langle 0, 100 \rangle$ , kde 0 odpovídá naprosté nespokojenosti pracovníka, 100 naprosté spokojenosti.

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.2.2, tento ukazatel lze použít pro vyhodnocení spokojenosti externích zákazníků (odběratelů) i zákazníků interních (zaměstnanců).

Nejprve je nutné vymezit faktory spokojenosti a určit jejich váhy pomocí zvolené metody. V tomto vzorovém příkladu jsou využity pro stanovení vah: metoda pořadí, bodovací metoda, metoda párového srovnávání a Saatyho metoda.

Vzorový příklad je založen na informacích získaných v rozhovorech se sedmi řidiči nákladních automobilů, zaměstnanci dopravního podniku působícího v Pardubickém kraji. Vzhledem k tomu, že se tito respondenti vyjadřovali k situaci na svém pracovišti, jsou odpovědi na základě jejich požadavku anonymizovány.

Byly vymezeny tyto faktory spokojenosti, u kterých každý řidič následně hodnotil jejich důležitost škálou v intervalu 1-10, kde 10 vyjadřovalo maximální důležitost, 1 minimální důležitost faktoru. Výsledné hodnocení každého faktoru spokojenosti (určené mediánem odpovědí) je uvedeno v Tabulce 17.



Dále byli respondenti vyzváni, aby u každého faktoru uvedli, nakolik je podle jejich názoru v podniku splněn, a to pomocí procentuálního vyjádření 0–100 %. Současně byli řidiči vyzváni, aby jednou hodnotou vyjádřili svoji subjektivní spokojenost, a to v rozmezí 1-100 (kde 100 odpovídá maximální spokojenosti dotazovaného). Získané údaje a jejich vyhodnocení pomocí ukazatele spokojenosti je v Tabulce 19.

**Tabulka 17** Faktory spokojenosti a jejich bodové hodnocení a míra naplnění ve sledovaném podniku

<b>i</b>	<b>Faktor spokojenosti (f<sub>i</sub>)</b>	<b>Body (medián)</b>
1	Bezpečnost práce	<b>9</b>
2	Délka dovolené	<b>9</b>
3	Mzda	<b>9</b>
4	Nadřízení a jejich přístup k zaměstnancům	<b>8</b>
5	Organizace práce	<b>7</b>
6	Školení a profesní vzdělávání	<b>4</b>
7	Pracovní doba (dny v týdnu)	<b>6</b>
8	Pracovní kolektiv	<b>5</b>
9	Vozidlo (výkon, vybavení atd.)	<b>8</b>
10	Zaměstnanecké benefity	<b>9</b>

Zdroj: autorka

Na základě bodů přidělených jednotlivým faktorům spokojenosti byly vypočítány váhy těchto kritérií, a to: s využitím bodovací metody, metody pořadí, metody párového srovnávání (včetně modifikace pro nevýznamná kritéria) a Saatyho metody (viz Tabulka 18). Výpočty jsou uvedeny v Příloze F.

**Tabulka 18** Váhy faktorů spokojenosti

i	Faktor spokojenosti	Bodovací metoda		Metoda pořadí			Metoda párového srovnávání		Saatyho metoda
		Body	Váhy $w_i$	Pořadí	$b_i$	Váhy $w_i$	$w_i$	Modifikace: $w_i = \frac{n+1-p_i}{n}$	$w_i$
1	Bezpečnost práce	9	0,12	1-4	8,5	0,15	0,17	0,155	0,18
2	Délka dovolené	9	0,12	1-4	8,5	0,15	0,17	0,155	0,18
3	Mzda	9	0,12	1-4	8,5	0,15	0,17	0,155	0,18
4	Nadřazení, přístup k zaměstnancům	8	0,11	5-6	5,5	0,10	0,09	0,10	0,09
5	Organizace práce	7	0,10	7	4	0,07	0,07	0,07	0,04
6	Školení, profesní vzdělávání	4	0,05	10	1	0,03	0	0,02	0,01
7	Pracovní doba (dny v týdnu)	6	0,08	8	3	0,06	0,05	0,054	0,03
8	Pracovní kolektiv	5	0,07	9	2	0,04	0,02	0,036	0,02
9	Vozidlo (výkon, vybavení, atd.)	8	0,11	5-6	5,5	0,10	0,09	0,10	0,09
10	Zaměstnanecké benefity	9	0,12	1-4	8,5	0,15	0,17	0,155	0,18
Σ		74	1		55	1	1	1	1

Zdroj: Autorka

Hodnoty, vypovídající o tom, jak řidiči vnímají splnění podmínek spojených s jednotlivými faktory spokojenosti, včetně jejich subjektivního posouzení míry spokojenosti, uvádí Tabulka 19.

**Tabulka 19** Míra splnění faktorů spokojenosti a subjektivní spokojenost řidičů

Řidič/ splnění kritéria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Subjektivní spokojenost
1	95	50	50	80	90	100	60	80	100	60	70
2	80	40	50	80	80	100	70	70	90	50	60
3	80	55	60	90	75	100	70	90	85	60	75
4	60	60	70	70	80	100	50	85	90	55	60
5	90	60	60	65	60	100	65	75	100	40	60
6	85	70	50	70	75	100	50	90	85	60	70
7	65	70	65	80	80	100	75	85	90	70	70

Zdroj: autorka

Z Tabulky 20 je zřejmé, že volba metody pro určení vah kritérií má vliv na výsledné hodnoty ukazatele spokojenosti – se subjektivním hodnocením spokojenosti u jednotlivých respondentů jsou nejvíce v souladu výsledky získané při uplatnění Saatyho metody.

**Tabulka 20** Spokojenost řidičů – výpočet pomocí ukazatele spokojenosti

Řidič/ splnění kritéria	Bodovací metoda	Metoda pořadí	Modifikovaná metoda párového srovnávání	Saatyho metoda	Subjektivní spokojenost
1	56,6	72,35	80	70,1	70
2	74,8	65,6	65	62,6	60
3	74,25	71,8	71,3	69,55	75
4	69,95	67,75	67,3	65,9	60
5	69,6	68,1	67,7	66,7	60
6	71,65	70,1	70	68,95	70
7	76,05	74	73,6	72,05	70

Zdroj: autorka

Odchytky však mohou vznikat nejen v důsledku výběru metody určení vah, ale také tím, že respondenti při svém hodnocení poněkud jinak posuzují dílčí faktory spokojenosti a poněkud jinak nahlízejí na svoji celkovou spokojenost v zaměstnání.

#### 4.3.3 Využití fuzzy logiky při slovním hodnocení rizik

Při využití fuzzy logiky je nutné stanovit proměnné, které reprezentují zvolená kritéria rozhodování. Hodnoty proměnných jsou definovány slovně, podle Jury (2006, s. 62) „*tj. fuzzy množinami na odpovídajícím universu*“. Soubor zvolených proměnných  $X_1$  až  $X_n$  představuje nezávislé proměnné, závislé proměnná je označována  $Y$ .

Pro závislou proměnnou platí funkční závislost:  $Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$ .

Pro upřesnění subjektivně definovaných proměnných se využívají jazykové operátory (slovníky proměnných), což jsou slovní hodnoty potřebné pro kvantifikaci příslušné proměnné (Dohnal, Kučerová, 2006). Příklady těchto kvantifikátorů jsou vyjádření typu „nevyhovující, nízký, dostatečný, vyhovující“ apod., nebo vyjádření přibližných hodnot „asi 10, něco málo přes 10, méně než 10“ atd. Pro všechny použité kvantifikátory (pro všechny nezávislé proměnné i pro závislou proměnnou) je nutné zajistit existenci slovníků. „*V množině podmíněných výrazů se nesmí objevit žádný jiný kvantifikátor než ten, který je uveden ve slovníku pro příčnou proměnnou*“ (Dohnal, Kučerová, 2006).

Při takovémto slovním hodnocení by bylo možné využít fuzzy logiku, protože ta vhodně pracuje s neurčitostí (Zadeh, 1973). Je však vhodné zmínit i limity a omezení při využití fuzzy logiky. Fuzzy množiny pracují s vágními informacemi a definování kritérií i jazykových proměnných je vždy spojeno se subjektivním přístupem hodnotitele.

V rámci Vzorového příkladu 5 je ukázáno, jak lze vyhodnotit celkové riziko na základě dílčích rizik pomocí transformační matice, která umožňuje číselně definovat dílčí míry rizika v návaznosti na slovně vyjádřené stupně rizika. Vytvoření stavové matice (která určuje na základě zkušeností expertů jaké je riziko v konkrétním případě) a skalární součin transformační a stavové matice potom umožní číselné určení míry celkového rizika. S využitím retransformační matice se poté tento číselný údaj převede na lingvistickou hodnotu.

### **Vzorový příklad 5 – posouzení konkurenční pozice dopravního podniku s jeho nejvýznamnějšími konkurenty za účelem eliminovat riziko ztráty trhu**

Tento příklad se zaměřuje na posouzení konkurenceschopnosti dopravního podniku provozujícího silniční nákladní dopravu (společnosti A) ve vztahu k jeho největším konkurentům. Neznalost konkurence vyvolává riziko ztráty části trhu, což by se projevilo v tržbách podniku, a proto je nutné sledovat její současný stav i vývoj. Pro hodnocení pozice posuzovaného podniku A byla vybrána tato kritéria:

- cena přepravy v Kč/km – náklady na přepravu patří k nejvyšším a lze říci, že zákazník tomuto kritériu věnuje vždy zvýšenou pozornost a velmi často se rozhoduje pouze na základě tohoto kritéria,
- struktura vozového parku – struktura vozového parku v podstatě vymezuje podniky, které jsou považovány za nejbližší konkurenci. Všechny sledované společnosti mají velmi podobný vozový park, který obsahuje vozidla o nosnosti 3,5 – 24 t, ovšem liší se jejich počtem,
- časová dostupnost vozidel – rychlost, s jakou je zajištěna přeprava dodávaného zboží, je společně s cenou a kvalitou přepravy zásadním kritériem při volbě dopravce. Tento požadavek splní především speditér, který je schopen řešit požadavek zákazníka i mimo běžnou pracovní dobu,
- schopnost přistavit návěš na víkend a na svátek – někteří zákazníci potřebují nakládat své zboží i mimo pracovní dny,
- splatnost faktury – vyjednávací pozice přepravců je vzhledem k počtu konkurentů v silniční nákladní dopravě poměrně vysoká, proto management společnosti považuje prodloužení splatnosti za jednu z podmínek, jak udržet nebo získat zákazníka,
- reference – umožňují posoudit spokojenost a věrnost zákazníků. V rámci referencí zákazníci hodnotí spolehlivost dopravce i z dalších hledisek, která mohou být individuální, například zda dopravce dodržuje nakládací okna, jaká je komunikace

s dispečerem a s řidičem, zda je možné dohodnout individuální podmínky přepravy a podobně.

Potřebné informace o jednotlivých dopravních podnicích byly získány především od kompetentních zaměstnanců sledované společnosti a z internetových zdrojů.

Vybraná kritéria jsou hodnocena následovně.

**Cena přepravy** – hodnocení vychází z ceny posuzovaného dopravce a z cen prezentovaných v nabídkách konkurence:

- $\forall P \in <17; 22>$ :  $A_{mn} = 50$  [bodů],
- $\forall P \in <22; 26>$ :  $A_{mn} = 40$  [bodů],
- $\forall P \in <26; 34>$ :  $A_{mn} = 20$  [bodů],
- $\forall P \in <34; 40>$ :  $A_{mn} = 5$  [bodů],
- $\forall P \in <41; 50>$ :  $A_{mn} = 0$  [bodů], přičemž jednotkou P (price) je Kč/km bez DPH,  $A_{mn}$  – hodnota nezávisle proměnné  $X_m$  v n-tém pozorování.

**Struktura vozového parku** – hodnocení pro tento ukazatel stanovil management podniku takto:

- $\forall N \in (30; 100)$ :  $A_{mn} = 40$  [bodů],
- $\forall N \in (10; 30>$ :  $A_{mn} = 20$  [bodů],
- $\forall N \in (0; 10>$ :  $A_{mn} = 10$  [bodů], přičemž N (number of vehicles) představuje počet vozidel.

**Časová dostupnost objednávek** – hodnocení se odvíjí od počtu pracovních hodin denně. Časové intervaly a bodové hodnocení jsou stanoveny následovně:

- $\forall W \in <16; 24>$ :  $A_{mn} = 60$  [bodů],
- $\forall W \in <13; 16>$ :  $A_{mn} = 45$  [bodů],
- $\forall W \in <12; 13>$ :  $A_{mn} = 35$  [bodů],
- $\forall W \in <11; 12>$ :  $A_{mn} = 30$  [bodů],
- $\forall W \in <10,5; 11>$ :  $A_{mn} = 20$  [bodů],
- $\forall W \in <9; 10>$ :  $A_{mn} = 15$  [bodů],
- $\forall W \in <8; 9>$ :  $A_{mn} = 10$  [bodů],
- $\forall W \in (0; 8)$ :  $A_{mn} = 0$  [bodů], přičemž jednotkou W (working hours) je počet pracovních hodin.

Časová dostupnost **disponibilních vozidel** – je hodnocena průměrným počtem pracovních dní, za které je dopravce schopen přistavit zákazníkem požadované vozidlo. Hodnocení je stanoveno následovně:

- $\forall A_v \in (0; 1>: A_{mn} = 40$  [bodů],
- $\forall A_v \in (1; 3>: A_{mn} = 30$  [bodů],
- $\forall A_v \in (3; 5>: A_{mn} = 15$  [bodů],
- $\forall A_v \in (5; 7>: A_{mn} = 5$  [bodů],
- $\forall A_v \in (7; \infty): A_{mn} = 0$  [bodů], přičemž jednotkou  $A_v$  (availability of vehicles) je počet pracovních dní.

**Možnost přistavit vozidlo na víkend a na svátek** – toto kritérium není pro společnost A příliš významné, jedná se průměrně o 3 % ročních tržeb, které se váží k tomuto požadavku zákazníků. Za splnění tohoto kritéria je proto započteno do celkového hodnocení pouze 5 bodů (při nesplnění 0 bodů).

**Splatnost faktur** – kritérium je hodnoceno následovně:

- $\forall D \in <0; 14>: A_{mn} = 0$  [bodů],
- $\forall D \in (14; 30>: A_{mn} = 15$  [bodů],
- $\forall D \in (30; 60>: A_{mn} = 30$  [bodů], přičemž jednotkou  $D$  (due date) je den.

**Reference** – jsou považovány za zdroj konkurenční výhody, a proto jsou ohodnoceny managementem podniku takto: pozitivní 100 bodů, neutrální 50 bodů, negativní 0 bodů.

Posuzované dopravní podniky jsou označeny písmeny A – E. Základní stavová matice uvedená v Tabulce 21 znázorňuje vyhodnocení vybraných kritérií u jednotlivých společností zabývajících se silniční nákladní dopravou.

**Tabulka 21** Základní stavová matice

Kritérium		A		B		C		D		E	
Cena [Kč/km bez DPH]	Solo vůz do 6,5t	17 - 19	18	18 - 20	19	17 - 18	17,5	17 - 20	18,5	23 - 26	24,5
	Návěs 13,6m do 24t	25 - 27	26	26 - 30	18	24 - 28	26	25 - 29	27	25 - 31	28
	Souprava 15,5m do 24t	26 - 28	27	27 - 32	29,5	26 - 29	27,5	28 - 34	31	29 - 38	33,5
Struktura vozového parku [počet vozidel]		31		21		26		35		22	
Časová dostupnost objednávek [hod./den]		12		12		12		16		8	
Časová dostupnost vozidel [dny]		1 - 2	1,5	3	3	2 - 3	2,5	1 - 2	1,5	3 - 4	3,5
Schopnost přistavit návěs na víkend		ano		ne		ano		ano		ne	
Splatnost faktur [dny]		60		60		30		60		30	
Reference		pozitivní		neutrální		neutrální		pozitivní		neutrální	

Zdroj: Autorka

Údaje z Tabulky 21 jsou transformovány (podle hodnotících kritérií stanovených managementem podniku a popsanych výše) – viz Tabulka 22. Transformační matice

**Tabulka 22** Transformační matice

Kritérium		A	B	C	D	E
Cena [body]	Solo vůz do 6,5t	50	50	50	50	40
	Návěs 13,6m do 24t	40	50	40	20	20
	Souprava 15,5m do 24t	20	20	20	20	20
Struktura vozového parku [body]		40	20	20	40	20
Časová dostupnost objednávek [body]		35	35	35	60	10
Časová dostupnost vozidel [body]		30	30	30	30	15
Schopnost přistavit návěs na víkend [body]		5	0	5	5	0
Splatnost faktur [body]		30	30	15	30	15
Reference [body]		100	50	50	100	50
Celkový počet bodů		350	285	265	355	190
Splnění kritérií [%]		<b>82,35</b>	<b>67,06</b>	<b>62,35</b>	<b>83,53</b>	<b>44,70</b>

Zdroj: Autorka

Takto určené hodnoty (vyjádřené celkovým počtem bodů) umožňují zpětné převedení na jazykovou proměnnou posuzující jednotlivé konkurenty. Retransformační matice je uvedena v Tabulce 23.

**Tabulka 23** Retransformační matice

Interval hodnocení		Jazyková proměnná
[body]	[%]	
(340; 425>	(80; 100>	Významný konkurent – riziko ztráty podílu na trhu
(270; 340>	(63,53; 80>	Významný konkurent – nutnost sledovat vývoj
(200; 270>	(47; 63,53>	Středně významný konkurent
(180; 200>	(42,35; 47>	Méně významný konkurent
<0; 180>	<0; 42,35>	Nevýznamný konkurent – možnost spolupráce

Zdroj: Autorka

Z uvedeného hodnocení vyplývá, že kritéria nastavená pro posouzení konkurence managementem dopravního podniku A splňuje především společnost D, která dosahuje v hodnocení lepších výsledků než A. Je tak jeho nejvýznamnějším konkurentem a může způsobit tomuto dopravci ztrátu podílu na trhu.

Společnosti B a C jsou v této době ve slabší pozici oproti A, ovšem v případě změny některých hodnocených parametrů (poměrně jednoduše upravitelných – viz např. splatnost faktur nebo získání kladných referencí) mohou podnik A také ohrozit. Společnost E zatím takový potenciál nemá, podle teoretických doporučení se může jednat o podnik, se kterým by společnost A mohla i spolupracovat.

Kromě významných kritérií, kterými jsou cena dopravy a dodací lhůty, mohou být zahrnuta i další kritéria, spojená např. s bezpečností, úrovní technologie nebo se společenskou odpovědností (Jovčic a kol., 2019).

#### 4.3.4 Metoda Monte Carlo

Statistická simulační metoda Monte Carlo využívá k popisu jednotlivých rizik a jejich nejistot pravděpodobnostní počet a výsledek simulace se pak vztahuje k hodnocení celkového rizika.

Simulace Monte Carlo probíhá v tisících krocích, přičemž (Korecký, Trkovský, 2011, s. 294):

- „v každém kroku se vygeneruje jedna náhodná hodnota pro každou náhodnou veličinu reprezentující riziko zahrnuté do modelu (podle zadaného rozdělení pravděpodobnosti pro toto riziko),
- z takto získaných hodnot se vypočte příslušný účinek na vybraný cíl projektu,
- takto získané výsledky těchto tisíců pokusů se opět statisticky zpracují do rozdělení pravděpodobnosti pro celkové riziko projektu pro daný cíl.“



Metoda Monte Carlo je vhodná pro posouzení rizikových faktorů a jejich dopadu, pokud bude mít management k dispozici vhodný software. Jedním z nich je Crystall Ball I, byl využit ve Vzorovém příkladu 6.

### **Vzorový příklad 6 – Příklad využití statistické simulační metody Monte Carlo pomocí software Crystall Ball I**

Data získaná kvalitativním výzkumem na základě polostrukturovaných rozhovorů (v tomto případě data týkající se rizikových faktorů vyplývajících z Dopravní politiky ČR a jejího dílčího cíle „Zajistit spravedlivé podmínky pro podnikání v jednotlivých druzích dopravy včetně internalizace externalit a spravedlivého zdanění a zpoplatnění“), viz Tabulka 24, jsou vyhodnocena pomocí software Crystall Ball I, který pracuje v prostředí Microsoft Excel.

Závažnost rizikových faktorů manažeři posuzovali vzhledem k tomu, jak by jejich brzká realizace a jí vyvolané změny ovlivnily cenu přepravy. K hodnocení byla použita číselná škála v rozmezí 1 – 6, přičemž 1 představuje nejvyšší míru vlivu.

**Tabulka 24** Vybrané rizikové faktory a jejich významnost pomocí pořadí

<b>Rizikový faktor</b>	<b>Závažnost (míra vlivu)</b>
Rozšíření výkonového zpoplatnění na dálnicích I. třídy	4
Zpoplatnění dálnic II. třídy a vybraných silnic	6
Rozšíření výkonového zpoplatnění na další kategorie vozidel	5
Zpoplatnění místních komunikací ve velkých městech	5
Úprava mýtných sazeb s cílem maximální diferenciaci podle emisních tříd vozidel – s ohledem na vývoj emisních norem EU a výnosnost systému zpoplatnění	3
Úprava mýtných sazeb s cílem maximální diferenciaci podle počtu náprav a nápravového tlaku s ohledem na výnosnost systému zpoplatnění	3
Úprava mýtných sazeb s cílem max. diferenciaci podle doby jízdy (např. vyšší sazby v období s vyšším provozem) s ohledem na výnosnost systému zpoplatnění	3
Legislativní zajištění rychlejší obměny vozového parku v návaznosti na silniční daň	1
Nárůst silniční daně (v návaznosti na legislativní zajištění rychlejší obměny vozového parku)	2
Omezení využívání silnic nižších tříd pro nákladní dopravu s cílem udržet těžkou nákladní dopravu v co nejvyšší míře na dálnicích a silnicích vyšších tříd	6

Zdroj: Oborilová, Melichar (2015), doplněno a upraveno autorkou podle současného stavu

Pro zahrnutí vybraných faktorů rizika do výstupního parametru se uplatňuje tento postup.

1. V Crystall Ball se definují rizikové faktory včetně rozdělení a kvantifikace jejich pravděpodobnosti.
2. Definuje se výstupní proměnná (v tomto případě celkové náklady za soupravu na 1 km) pomocí distribuční funkce.
3. Provede se simulace pravděpodobnostního rozdělení pro celkové riziko (s jakou pravděpodobností bude dosaženo konkrétních hodnot sledované výstupní veličiny při stanoveném počtu pravděpodobnosti rizikových faktorů).

Předpokladem pro stanovení kalkulace byly parametry (Oborilová, Melichar, 2015):

- *„průměrná spotřeba PHM za skupinu vozidel a kalkulované období: 35 l/ 100 km,*
- *kalkulovaná cena motorové nafty: 1 €/ l (bez DPH),*
- *kalkulovaný počet měsíců skupiny vozidel v provozu: 12,*
- *předpokládaný počet pracovních dnů nasazení v měsíci: 20,*
- *předpokládaný kilometrový proběh za měsíc: 10,000 km.“*

Kalkulace uvedená v Tabulce 25 zahrnuje nákladové položky ve struktuře, která je v praxi dopravních podniků používána, hodnoty byly získány v rámci výzkumu uskutečněného v r. 2015.

**Tabulka 25** Kalkulace pro sledování nákladových položek za soupravu

Nákladová položka za soupravu	Roční N [€]	Měsíční N [€]	N na 1 km [€]	Podíl na N [%]
Leasing	34 000,00	2 833,33	0,2833	30,62
Silniční daň	1 249,54	104,13	0,0104	1,13
Pojištění (zákonné + havarijní + ostatní)	4 410,14	367,51	0,0368	3,97
Výkonové zpoplatnění (v ČR)	3748,62	312,39	0,0312	3,38
Výkonové zpoplatnění (zahraničí)	1200,00	100,00	0,0100	1,08
Podniková režie	551,27	45,94	0,0046	0,50
Provozní náklady				
- opravy	4418,78	368,23	0,0368	3,98
- telefony	441,01	36,75	0,0037	0,40
- PHM (tuzemsko)	42370,45	3,530,87	0,3531	38,16
- PHM (zahraničí)	-	-	-	-
- ostatní provozní náklady (STK, L certifikát <sup>20</sup> , další)	220,51	18,38	0,0018	0,20
- cestovné (tuzemsko)	1102,54	91,88	0,0092	0,99
- cestovné (zahraničí)	4200,00	350,00	0,0350	3,78
Hrubá mzda řidiče	9625,14	802,09	0,0802	8,67
Sociální pojištění	2406,17	200,51	0,0201	2,17
Zdravotní pojištění	866,15	72,18	0,0072	0,78
Penzijní pojištění	220,51	18,38	0,0018	0,20
<b>Náklady za soupravu celkem</b>	<b>111030,83</b>	<b>9252,57</b>	<b>0,9253</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Oborilová, Melichar (2015)

Ze struktury nákladů vyplývá, že největší nákladové položky představují pro posuzované podniky provozní náklady (především PHM, pozn.: mzdové náklady nejsou v této kalkulaci součástí provozních nákladů) a leasing. Pokud by došlo ke změně těchto položek v důsledku realizace opatření dopravní politiky, projeví se ve změně nákladů za soupravu na 1 km (např. kritický faktor označený v Tabulce 24 jako nejvýznamnější, tj. *Legislativní zajištění rychlejší obměny vozového parku* v návaznosti na silniční daň vyvolá potřebu dalšího leasingu, případně ovlivní položky provozních nákladů). Dalšími rizikovými faktory, jejichž změny jsou přímo vyvolány realizací opatření dopravní politiky, jsou *výkonové zpoplatnění a silniční daň*.

Očekávané procentuální změny jednotlivých rizikových faktorů (možné budoucí hodnoty vybraných dílčích nákladů v předpokládaných variantách) jsou uvedeny v Tabulce 26.

<sup>20</sup> L-certifikát dokládá zelený terč L, který označuje vozidla se sníženou hlučností

**Tabulka 26** Scénáře změn hodnot jednotlivých rizikových faktorů

Náhodná veličina		Leasing [€/měsíc]		Provozní náklady [€/měsíc]		Výkonové zpoplatnění v ČR [€/měsíc]		Silniční daň [€/měsíc]	
		N	změna	N	změna	N	změna	N	změna
<b>Optimistická hodnota (O)</b>	min	2 691,67	-5 %	98,92	-5 %	281,15	-10 %	3856,49	-10 %
<b>Nejpravděpodobnější hodnota (M)</b>	mod	2 833,33	0 %	104,13	0 %	312,39	0 %	4284,99	0 %
<b>Pesimistická hodnota (P)</b>	max	3 258,33	15 %	114,54	10 %	359,24	15 %	4713,49	10 %
<b>Střední hodnota</b>		2 880,55		104,99		314,99		4284,99	

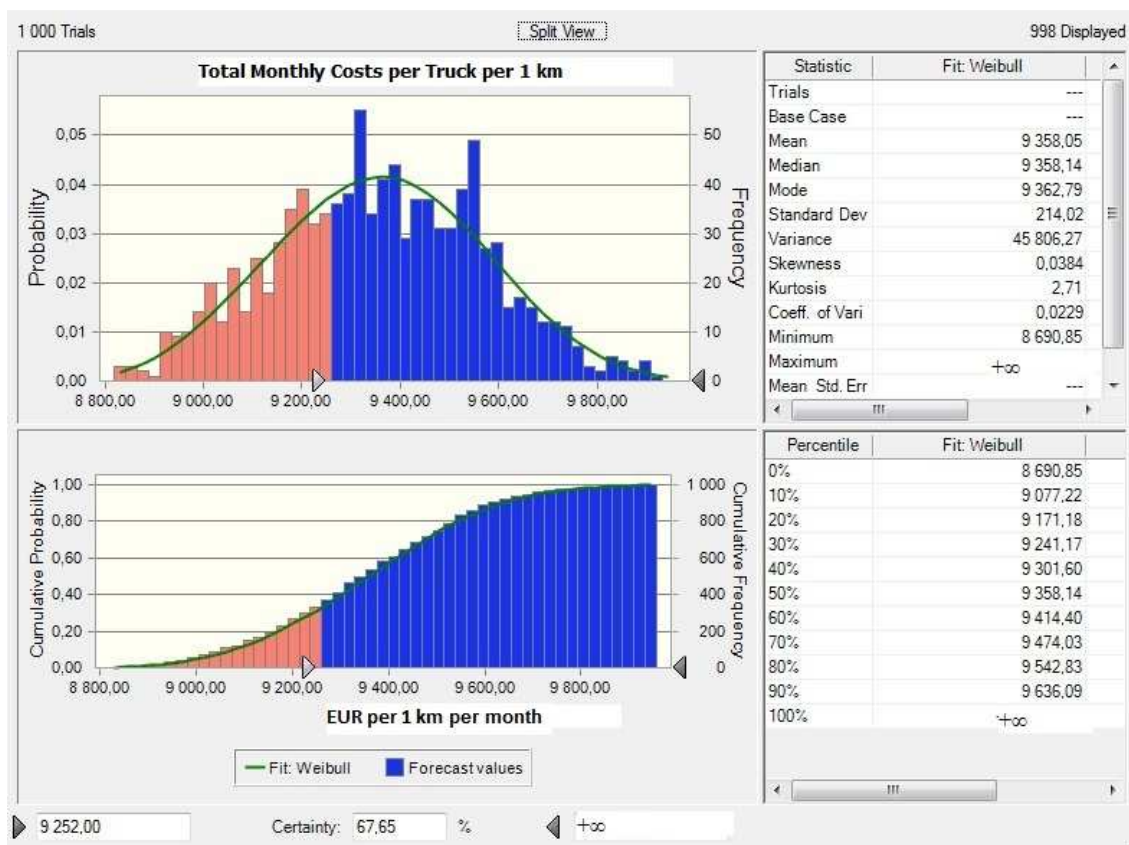
Zdroj: Oborilová, Melichar (2015)

V programu Crystal Ball se nastavují hodnoty rozdělení pravděpodobnosti rizikových faktorů v položce „Definovat předpoklad“. Kromě toho lze nastavit korelační závislosti mezi rizikovými faktory (koeficient -1 vyjadřuje nepřímou funkční závislost, koeficient 0 je nezávislost a koeficient 1 znamená přímou funkční závislost párů rizikových faktorů).

Jednotlivé rizikové faktory byly kvantifikovány s využitím BetaPERT rozdělení pravděpodobnosti, které je podle Fotra a Hnilici (2014, s. 99) vhodnější než trojúhelníkové rozdělení pravděpodobnosti, pokud lze určit minimální, maximální a nejpravděpodobnější hodnoty rizikových faktorů<sup>21</sup>.

Výstupní proměnná se v programu Crystall Ball definuje pomocí „Define Forecast“ (v nastavení Kritérium) a představuje funkci celkových nákladů za soupravu v EUR na 1 km. Po provedení simulace program zobrazí rozdělení pravděpodobnosti výstupní proměnné a její statistické pravděpodobnosti, včetně percentilů (viz Obrázek 5).

<sup>21</sup>Střední hodnota se pro BetaPERT rozdělení počítá jako vážený aritmetický průměr, kde nejpravděpodobnější hodnota má 4násobně větší váhu. Při trojúhelníkovém rozdělení se počítá jako aritmetický průměr ze tří hodnot.



**Obrázek 5** Rozdělení pravděpodobnosti celkových nákladů za soupravu na 1km/měsíc (statistické charakteristiky, percentily) (Oborilová, Melichar (2015))

Z výsledků vyplývá, že střední hodnota nákladů za soupravu na 1 km/měsíc (Mean) je téměř shodná s mediánem (Median), takže je pravděpodobné, že mohou být nižší i vyšší než 9358 EUR (protože pravděpodobnosti obou možností jsou 0,5). Statistické charakteristiky polohy pro riziko změny nákladů vykazují hodnoty: směrodatná odchylka 214,02 EUR, rozptyl 45,806 EUR<sup>2</sup>, variační koeficient (jako podíl směrodatné odchylky a střední hodnoty) 0,0384. Celkové riziko je tedy poměrně malé. Šikmost ukazuje na souměrné rozdělení pravděpodobnosti. Z rozdělení pravděpodobnosti v grafu na Obrázku 5 lze s vysokou pravděpodobností (více než 0,67) předpokládat, že náklady se proti jejich současné hodnotě zvýší.

#### 4.3.5 Analýza citlivosti

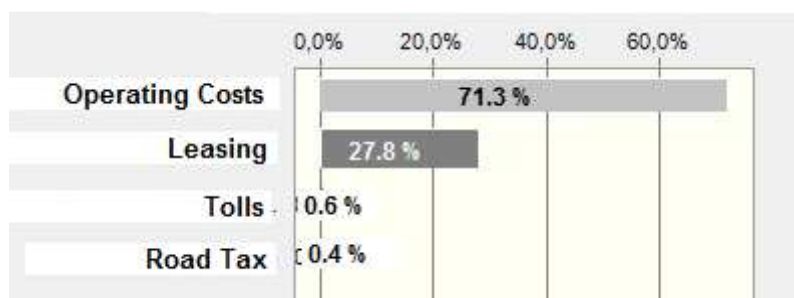
Cílem analýzy citlivosti je posoudit citlivost sledované veličiny (závisle proměnné) na možné změny hodnot rizikového faktoru (nezávisle proměnné). Základní formou této metody je jednofaktorová analýza, která se zaměřuje na posouzení dopadů izolovaných změn rizikových faktorů, kdy hodnoty dalších faktorů rizika jsou považovány za neměnné.

Změny hodnot rizikových faktorů mohou podle Fotra a Hnilici (2014) představovat pesimistickou nebo optimistickou hodnotu, případně mohou vyjadřovat odchylku od plánované hodnoty. Analýza citlivosti se může využít při posuzování změny nákladu nebo výnosu dopravního podniku, případně změny v jeho aktivech či pasivech, vyvolané rizikovým faktorem<sup>22</sup>.

S využitím vhodného software je možné provést také citlivostní analýzu pro více nezávislých proměnných (více rizikových faktorů), jak je ukázáno na příkladu analýzy citlivosti pomocí software Crystall Ball I provedené pro rizikové faktory vybrané ve Vzorovém příkladu 6 (kap. 4.3.4).

Analýza citlivosti v tomto případě umožnila získat informace o příspěvcích (dílčích vlivech) změn provozních nákladů, leasingu, výkonového zpoplatnění a silniční daně na celkové náklady za soupravu na 1 km/měsíc.

Provedená analýza citlivosti zahrnuje současně vliv všech rizikových faktorů (včetně případných závislostí mezi nimi). Výsledky jsou uvedeny na Obrázku 6, protože grafické zobrazení je pro posuzovatele přehledné a názorné.



**Obrázek 6** Graf citlivosti celkových nákladů za soupravu na 1km/měsíc (Oborilová, Melichar (2015))

K nejistotě o výši nákladů nejvíce přispívají provozní náklady, dále leasing a v podstatně menší míře výkonové zpoplatnění a výše silniční daně. Management podniku působícího v silniční nákladní dopravě by se proto měl v tomto případě soustředit především na opatření vedoucí ke snížení provozních nákladů.

#### **4.3.6 Využití sémantického diferenciálu**

K hodnocení rizikových faktorů posuzovaných pomocí jazykových proměnných je vhodný sémantický diferenciál, který je považován za „sociálně psychologickou metodu,

<sup>22</sup>Malá změna jednoho faktoru může například způsobit komplikace spojené s přijatelností tržní ceny (Ježek a Kudláčková, 2018).

„která měří intenzitu postojů bipolarní stupnicí“ (Kohoutek, 2002). Buriánek (1988) uvádí, že „je zařazován ke škálovacím technikám díky tomu, že usiluje o kvantifikaci významu slov, a to většinou ve více dimenzích“. Autor Charles Egerton Osgood tuto metodu prezentoval již v roce 1957 (Osgood et al., 1957).

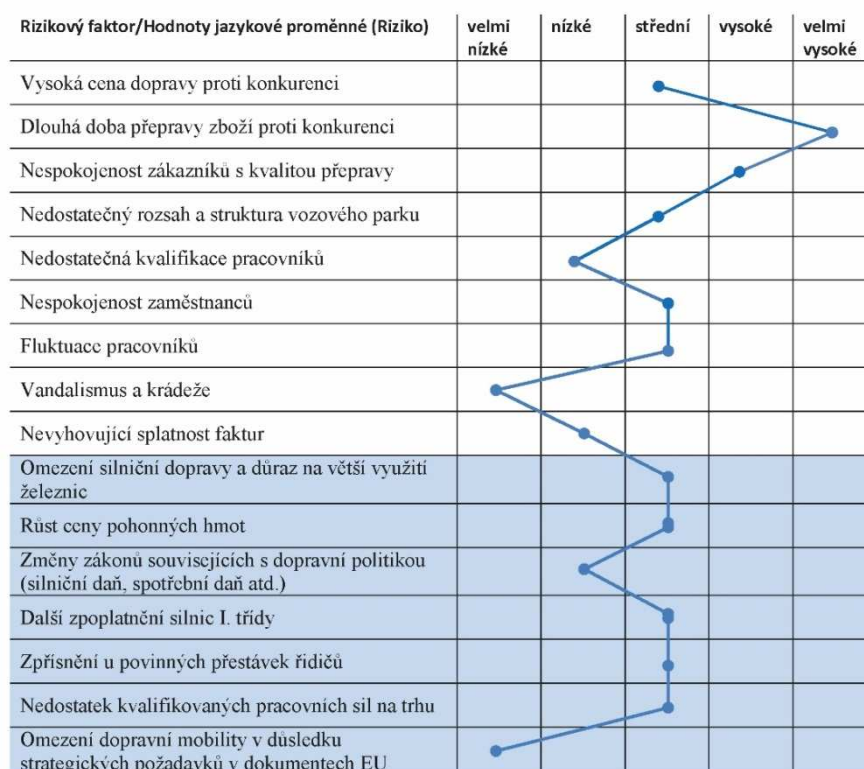
Podstatou je, že k určitému hodnocení objektu (v tomto případě rizika) je zadán seznam dvojic adjektiv s hodnotícími významy (např. nízké – vysoké), mezi nimiž je zavedena škála, nejčastěji pětibodová (původně se využívala sedmibodová).

### Vzorový příklad 7 – využití sémantického diferenciálu

Tento příklad ukazující grafické použití sémantického diferenciálu využívá výsledky Vzorového příkladu 3 – Aplikace matice rizik v dopravním podniku (kap. 4.3.1).

Uvedená rizika zahrnují jak rizika vnitřní, tak rizika vnější. Spojnice bodů označujících výši dílčích rizik umožňuje managementu dopravního podniku rychlou orientaci ve struktuře rizik a v jejich hodnocení a z celkového pohledu platí, že čím více se tato křivka posunuje vpravo, tím je pro podnik celková situace rizikovější.

Zvýrazněná část Obrázku 7 se vztahuje k rizikům souvisejícím s dopravní politikou a vyskytující se v okolí podniku v silniční nákladní dopravě.



**Obrázek 7** Využití sémantického diferenciálu při hodnocení rizik (Autorka)

Výsledky analýzy lze graficky znázornit také pomocí barevného rozlišení, viz Obrázek 8.

Rizikový faktor/Hodnoty jazykové proměnné (Riziko)	velmi nízké	nízké	střední	vysoké	velmi vysoké
Vysoká cena dopravy proti konkurenci			•		
Dlouhá doba přepravy zboží proti konkurenci					•
Nespokojenost zákazníků s kvalitou přepravy					
Nedostatečný rozsah a struktura vozového parku			•		
Nedostatečná kvalifikace pracovníků		•			
Nespokojenost zaměstnanců			•		
Fluktuace pracovníků			•		
Vandalismus a krádeže	•				
Nevyhovující splatnost faktur		•			
Omezení silniční dopravy a důraz na větší využití železnic			•		
Růst ceny pohonných hmot			•		
Změny zákonů souvisejících s dopravní politikou (silniční daň, spotřební daň atd.)		•			
Další zpoplatnění silnic I. třídy			•		
Zpřísnění u povinných přestávek řidičů			•		
Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na trhu			•		
Omezení dopravní mobility v důsledku strategických požadavků v dokumentech EU	•				

**Obrázek 8** Využití sémantického diferenciálu při hodnocení rizik – modifikace (Autorka)

#### 4.4 Shrnutí kapitoly

V této kapitole disertační práce (subkapitola 4.1) byly využity poznatky z odborné literatury a z dokumentů z oblasti dopravy (zejm. DP, Koncepce nákladní dopravy). Rizikové faktory ovlivňující podniky v silniční nákladní dopravě v návaznosti na dopravní politiku uplatňovanou v České republice byly identifikovány v oblasti ekonomické, sociální i environmentální. Velký význam mají rizikové faktory spojené s bezpečností, a to v návaznosti na lidský faktor, stav silniční sítě i technickou bezpečnost. Další významné vlivy byly identifikovány i v oblasti informatické. Výsledný soubor rizikových faktorů akcentuje vnější vlivy, i když se jejich dopady dále promítají v rizikových faktorech působících uvnitř podniku a vytvářejí tak synergický efekt.

Dále byly vybrány metody využitelné pro analýzu rizik v podnicích provozujících silniční nákladní dopravu podle teoretických poznatků získaných z rešerše odborné literatury (viz subkapitola 4.2). Vhodné metody pro analýzu rizik a nalezení rizikových faktorů v návaznosti na Dopravní politiku ČR pro potřebu dopravních podniků v oblasti silniční



nákladní dopravy zahrnují především metody strategické analýzy určené pro posouzení vnějšího prostředí podniku. Vzhledem k tomu, že rizikové faktory se vyskytují i v podnikovém prostředí a že je potřebné provést i analýzy zaměřené na silné a slabé stránky podniku, byla zmíněna finanční analýza, metoda BSC (která reflektuje pomocí finančních i nefinančních ukazatelů jak okolí, tak vnitřní prostředí podniku) a metody určené pro analýzu rizika. Vhodnou metodou, která umožňuje shrnout výsledky všech dílčích analýz, je dále uvedená SWOT analýza.

Při vyhodnocení vlivu jednotlivých rizikových faktorů (subkapitola 4.3) je nutné přihlídnout k tomu, zda se jedná o rozhodování za nejistoty nebo za rizika. V disertační práci je akcentováno rozhodování za rizika, ale pro úplnost byly stručně popsány i metody vztahující se k nejistotě.

Při výběru možností, jak vyhodnocovat významnost rizikových faktorů, bylo zohledněno kvalitativní i kvantitativní hledisko. Byla aplikována matice rizik, využity metody vícekriteriálního rozhodování, ukázáno využití transformační a retransformační matice při analýze rizik i metoda Monte Carlo. Pomocí software Crystall Ball I byla v rámci vzorového příkladu provedena analýza citlivosti.

Vzhledem k potřebě praxe jednoduše prezentovat rizikové faktory a jejich dopady při vyjádření slovní proměnnou, bylo doporučeno a ukázáno využití sémantického diferenciálu.

V této kapitole byly také zpracovány vzorové příklady, jejichž účelem bylo demonstrovat využití vybraných metod, vhodných pro vymezení a hodnocení rizikových faktorů v podnicích v silniční nákladní dopravě. Tyto vzorové příklady byly předloženy při polostrukturovaných rozhovorech s manažery podniků (více v kapitole 5) a umožnily tak upřesnit výběr vhodných metod nejen z hlediska teorie, ale i vzhledem k potřebám praxe.

## **5 OVĚŘENÍ RIZIKOVÝCH FAKTORŮ A VYBRANÝCH METOD PRO JEJICH VYHLEDÁNÍ A HODNOCENÍ V DOPRAVNÍCH PODNICÍCH**

Doplnění teoretických poznatků uvedených v předcházejících kapitolách o praktické zkušenosti manažerů, kteří pracují na významných pracovních pozicích v různých českých dopravních podnicích, bylo hlavním cílem výzkumu prezentovaného v této části disertační práce.

Pro naplnění tohoto cíle byla zvolena metodologie kvalitativního výzkumu, neboť tato pomáhá s formulováním hlubšího poznání vybraného jevu. K vysvětlení a rozšířenému pochopení fenoménu využívá více slova, méně kvantifikuje a většinou zasazuje zkoumaný fenomén do širšího kontextu (čas, prostředí, mezilidské vztahy, systémové rámce aj.).

V rámci metodologie kvalitativního výzkumu pak byl, s ohledem na hlavní výzkumný cíl, využit fenomenologický přístup, a to proto, že právě on zdůrazňuje význam lidské zkušenosti díky intenzivnímu dialogu vedenému s jednou nebo více osobami, které mají zkušenost se zkoumaným jevem. Cílem je porozumění poselství prožité zkušenosti participantů. Fenomenologie se totiž vztahuje k prožitým zkušenostem jedinců, a tudíž právě proto je vhodné tyto zkušenosti využít ke zkoumání častých jevů vyskytujících se u určité skupiny osob (Řiháček a kol., 2013).

Z výše uvedených důvodů bylo za základní metodu sběru dat zvoleno dotazování, technika polostrukturovaného rozhovoru. Znění základních otázek je uvedeno v Příloze C této práce. Výhodou této techniky je zejména možnost pokládání doplňujících a upřesňujících otázek, její vysoká přesnost a výtěžnost, a díky osobnímu kontaktu také validnější data. V neposlední řadě lze také podotknout, že technika polostrukturovaného rozhovoru také umožňuje jistou kombinovatelnost kvalitativního postupu s využitím kvantitativních postupů. Tuto skutečnost v práci dokládá obsah Tabulek 27, 28 a 30.

Práci se získanými daty popisují její jednotlivé etapy:

- a) záznam rozhovorů prostřednictvím audionahrávky,
- b) doslovný přepis rozhovorů (viz Příloha D v rozsahu 104 stran textu),
- c) tvorba obsahových kategorií, případně podkategorií, které vznikly na základě rozřídění dat,
- d) kódování dle kategorií – v textu jsou barevně vyznačeny jednotlivé kategorie (viz Příloha E – Příklad práce s textem),
- e) prezentace dat a jejich interpretace.

Účelem polostrukturovaných rozhovorů bylo doplnit teoretické poznatky uvedené v předcházejících kapitolách o praktické zkušenosti respondentů. Z něho vyplynulo těchto šest dílčích cílů tohoto výzkumu:

1. zjistit, nakolik se respondenti orientují ve strategických dokumentech pro oblast dopravy v České republice, s akcentem na silniční nákladní dopravu,
2. posoudit navržený výčet rizikových faktorů, které mohou ovlivňovat podnikatelské aktivity jimi řízených podniků,
3. určit významnost těchto rizikových faktorů,
4. identifikovat, jaké metody pro zjištění rizikových faktorů a hodnocení rizik jsou v dopravních podnicích řízených oslovenými manažery používány,
5. seznámit respondenty s dalšími metodami vhodnými pro zjištění rizikových faktorů a hodnocení rizik, které je možné aplikovat v podnicích působících v silniční nákladní dopravě,
6. zjistit, zda navrhované metody jsou pro respondenty podnětné.

První tři dílčí cíle (tj. Dílčí cíl 1 až Dílčí cíl 3) jsou ověřeny v textu Kapitoly 5.1, další tři cíle (tj. Dílčí cíl 4 až Dílčí cíl 6) pak v obsahu Kapitoly 5.2.

V termínu červenec 2020–říjen 2020 byly uskutečněny polostrukturované rozhovory s deseti respondenty, vlastníky nebo manažery, v osmi podnicích působících v silniční nákladní dopravě.

Jednalo se o následující osoby, které souhlasily s jejich zapojením do tohoto výzkumu a souhlasily se zveřejněním jejich identity.

- Ing. Marián Kusák (R1a), CEO – Chief Executive Officer, ve spolupráci s Ing. Lukášem Munzarem (R1b), projektovým manažerem, který se na některých odpovědích také podílel, oba ze společnosti Astra Trans, s. r. o., Liberec,
- Ing. Robert Patzelt (R2), ředitel divize OD, CDS s. r. o. Náchod,
- Josef Nový (R3), generální ředitel, CEE Logistics a. s., Pardubice – Doubravice,
- Ing. Martin Suchomel (R4), manažer dopravy, Certus Spedition s. r. o., Dolní Roveň,
- Jaroslav Komárek (R5a), jednatel, disponent dopravy a skladu, odpovídal na otázky ve spolupráci s Markem Veselým (R5b), dispečerem a speditérem, oba ze společnosti Komár Trans, s. r. o., Ústí nad Orlicí,
- Martin Fojtík (R6), obchodní ředitel, Mayer Transport, spol. s r. o., Praha,

- Ing. Martin Páleník (R7), vedoucí controllingu, Nika Logistics, Šmídl Provozní Holding, s. r. o. Hrochův Týnec,
- Miloš Čeřovský (R8), logistik a dispečer, Profer Plus, s. r. o., Hradec Králové.

Polostrukturovaný rozhovor byl realizován v souladu s výše uvedenými dílčími cíli. Předem připravené základní otázky byly v průběhu rozhovorů individuálně doplňovány dílčími dotazy tazatelky. Struktura rozhovoru je uvedena v Příloze C. Každý rozhovor trval minimálně jednu hodinu.

Všechny rozhovory byly přepsány a vzhledem k jejich rozsahu (více než 100 stran textu) jsou uvedeny v Příloze D. Následně byla uskutečněna obsahová analýza.

## **5.1 Ověření rizikových faktorů v podnicích silniční nákladní dopravy**

Vzhledem k tomu, že rizikové faktory vymezené v rámci této disertační práce vycházejí z velké části z rozboru strategických dokumentů pro oblast silniční nákladní dopravy v České republice, bylo předpokládáno, že v praxi se tyto dokumenty také sledují a využívají, ovšem otázkou bylo, v jaké míře. Z tohoto důvodu byl stanoven dílčí cíl 1.

Dílčí cíl 2 byl zaměřen na posouzení vymezených rizikových faktorů z hlediska použití v praxi a dílčím cílem 3 bylo posouzení významnosti těchto rizikových faktorů.

### **5.1.1 Obsahová analýza v návaznosti na dílčí cíle 1 až 3 (strategické dokumenty, rizikové faktory a jejich významnost z hlediska manažerů podniků v silniční nákladní dopravě)**

***Dílčí cíl 1 – Zjistit, nakolik se respondenti orientují ve strategických dokumentech pro oblast dopravy v České republice, s akcentem na silniční nákladní dopravu***

Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že respondenti shodně nepovažují strategické dokumenty pro oblast dopravy v České republice za podstatné pro jejich podnikání, téměř se jimi nezaobírají, nevyužívají je a zaměřují se především na legislativní normy v oblasti silniční nákladní dopravy a další, upravující například pracovně-právní vztahy, nebo daňovou problematiku. Obsah strategických dokumentů proto nestudují a většinou je neznají. Oproti tomu považují za významné dohody a nařízení platná v rámci

Evropské unie, jak vyplývá z níže uvedených odpovědí citovaných z jednotlivých rozhovorů<sup>23</sup>.

**V úvodu bych se Vás ráda zeptala, jaké znáte strategické dokumenty ČR v oblasti doprava, zda je používáte v praxi v řízení podniku?**

R1a: „Některé známe, ale nepoužíváme je.“

R2: „No, používáme zákony a ty dokumenty, které k nim existují, ale že bychom používali nějaký strategický dokument...“

R3: „Musím přiznat, že je nepoužíváme...“

R4: „Na rovinu, v naší praxi tohle to vůbec nesledujeme. My děláme především mezinárodní dopravu, takže se řídíme Úmluvou o CMR, to je pro nás alfa omega, potom je to samozřejmě AETR...“

R5b: „No, já myslím, že dokud se nás to nedotkne třeba nějakým omezením, tak že ty změny ani nezjistíme.“

R6: „Já osobně sleduji dění, ale nejsem do toho úplně extra zabraný. My se zabýváme hlavně mezinárodní silniční dopravou a upřímně řečeno, tam sice nějaké programy jsou, ale tím, že se všichni tváříme jako Evropská unie, ve které si jednotlivé státy dělají, co chtějí, tak ono je to takové trochu složitější s nějakým plánováním. Ale sledujeme samozřejmě různá jednání mezi vládami, sledujeme výstupy IRU<sup>24</sup>, což je organizace mezinárodní silniční dopravy, a ČESMADu, jakožto sdružení dopravců v ČR, a pak také CEMT<sup>25</sup>, což je organizace všech, nejvíce evropských, států, které spolu komunikují a společně upravují provoz v silniční dopravě po Evropě – vydávají povolení, domlouvají se a tak.“

R7: „Dopravní politiku ve smyslu aktuálního dění na politické scéně v oblasti dopravy také sledujeme, protože náš majitel působil několik let v ČESMADu, kde se snažil ovlivňovat tvorbu a úpravu legislativy v zájmu dopravců, ale strategické dokumenty jako takové nepoužíváme.“

**Třeba teď je aktuální Dopravní politika ČR na roky 2014-2020 s výhledem do roku 2030, na ni navazuje Koncepce nákladní dopravy, to jsou dva strategické dokumenty.**

---

<sup>23</sup> V souladu s principy obsahové analýzy jsou v dalším textu citovány odpovědi, které doplňují a dokládají opodstatněnost uvedených tvrzení, případně odrážejí zajímavé zkušenosti respondentů. Není vhodné ani nutné uvádět odpovědi všech dotazovaných, zejména pokud dílčí problém není pro respondenta zajímavý, nebo se jeho odpověď v podstatě shoduje s již uvedenými odpověďmi.

<sup>24</sup> International Road Transport Union (IRU)

<sup>25</sup> Konference ministrů dopravy evropských států (CEMT) byla založena v roce 1953, v roce 2007 došlo k přejmenování na International Transport Forum (ITF)

R2: „Kus papíru, no. Strategie, no. ...“ **Toto třeba čtete?** „Prošlo mi to rukama, ale nevěnoval jsem tomu pozornost.“

### **Operační programy nebo akční plány? Třeba Operační program Doprava?**

R2: „To bych asi shrnul tak, že víme, že existuje, ale nikdo z nás to asi pořádně nečetl, protože to neřeší ze života, co je momentálně zajímavého, aktuálního, použitelného. Ale myslím si, že tyto dokumenty to nejsou. Zákony a vyhlášky ano. Ale mě by zajímalo, když o tom mluvíme, jestli se tím někdo řídí, protože strategie, to je takový evropský námět, to se teď všude používá. Pořád se říká, „děláme strategii.“

R3: „Minimálně, minimálně. Obecný zájem je, když řeknu, že si člověk něco dohledá, když to chce vědět, ale jinak jak majitelky, tak historicky jsme v dopravě dlouhá léta a člověk to dělá pořád stejně. My jsme firma pracující v soukromém sektoru se soukromými zákazníky, nepracujeme na žádných státních zakázkách, takže nemáme extra potřebu. Jestli tam bude dálnice, bude to fajn, ale není to to podstatné pro danou přepravu.“

**Ale předpokládám, že nějaké jiné dokumenty – zákony, vyhlášky, směrnice – znáte a že s nimi už určitě pracujete. Je to tak?**

R1a: „Jasný, to je takový ten klasický základ, tak to jo, ale jinak ne.“

R3: „Ty musíme dodržovat, takže máme lidi, kteří jsou povinni se s nimi seznámit a pak je dodržovat.“

R5a: „Přesně tak, pro nás jsou v podstatě nejdůležitější transportní doklady a potom veškeré doklady ohledně firmy.“

R7: „Pro nás jsou v podstatě důležité konkrétní zákony, vyhlášky a prováděcí předpisy – silniční zákon, AETR, pracovní podmínky – zákoník práce.“

R8: „My se řídíme konkrétními vyhláškami, a vlastně co teď dopravu z našeho pohledu hodně omezuje, jsou nařízení minimálních mezd do států, do kterých tranzitujeme. Dopravu jako takovou řeším z praktické stránky...“

Shrnutí poznatků z obsahové analýzy získaných odpovědí uvádí Tabulka 27, ve které jsou uvedeny základní obsahové kategorie, které se vztahují k této části výzkumu, a to: Strategické dokumenty v dopravě v ČR (podbarveno modře) a Ostatní dokumenty v dopravě v ČR (podbarveno zeleně).

**Tabulka 27** Znalost a využívání strategických a dalších dokumentů podle odpovědí respondentů

Dokument (název zkrácen)	Typ dokumentu	Znalost/využití respondentů							
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
Bílá kniha o dopravě	strategický	x/N	x/N	x/N	N/N	x/N	ČA/N	N/N	N/N
Dopravní politika ČR	strategický	x/N	ČA/N	x/min	N/N	x/N	ČA/N	N/N	N/N
Koncepce nákladní dopravy	strategický	x/N	ČA/N	x/N	N/N	x/N	ČA/N	N/N	N/N
Sektorové strategie v ČR	strategický	x/N	N/N	x/min	N/N	x/N	ČA/N	N/N	N/N
Operační program Doprava	strategický	x/N	A/N	x/N	N/N	x/N	ČA/N	N/N	N/N
Nařízení EP a Rady (ES) č. 1072/2009 (Eurolicence)	nařízení EP	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A
Zákony a vyhlášky pro oblast silniční nákladní dopravy	zákony, vyhlášky a nařízení	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A
Zákony o příjmových a majetkových daních	zákony	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A
Úmluva o CMR	mezinárodní úmluva	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A
AETR (přeprava mimo EU)*, nařízení (ES) č. 561/2006 (přeprava vnitrostátní a v EU)*	nařízení EP	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A	A/A

A – ano, N – ne, ČA – částečně ano, min – minimálně, x – nebylo upřesněno

\*úprava bezpečnostních přestávek a denní doby odpočinku

Zdroj: autorka

To, že respondenti neprojevují zájem o uvedené strategické dokumenty a nemají v tomto směru hlubší znalosti, se může projevovat i v tom, že nesledují a neposuzují všechny příležitosti a hrozby, které z nich vyplývají a mohou se promítat i do prováděcích předpisů pro oblast silniční nákladní dopravy. Znalost těchto rizikových faktorů by mohla pomoci v tom, že se management podniků může lépe připravit na budoucí změny.

S vymezením rizikových faktorů souvisí úkol 2.

***Dílčí úkol 2 – Posoudit navržený výčet rizikových faktorů, které mohou ovlivňovat podnikatelské aktivity podniků v silniční nákladní dopravě řízených oslovenými manažery***

Důležitou částí polostrukturovaných rozhovorů byly odpovědi respondentů na otázky týkající se vymezených rizikových faktorů. Diskuse probíhala tak, že dotazovaní měli k dispozici soubor rizikových faktorů (viz Příloha B) a současně odpovídali i na doplňující otázky, které byly pokládány v návaznosti na poskytnuté, zajímavé informace.

Respondenti se vyjádřili ke všem skupinám rizikových faktorů a kompletní přepis všech rozhovorů je k dispozici v Příloze D.

**Jednou z důležitých problematik v teorii i v praxi, jak vyplynulo z odpovědí, je bezpečnost v dopravě.**

**Technická bezpečnost silnic spojená se zaváděním aplikací telematiky ke zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu (řízení rychlosti v síti dálnic a rychlostních silnic, úseková měření rychlosti, stacionární i mobilní systémy vážení nákladních vozidel za jízdy, zavedení automatického systému pro odhalování a postihování přestupků proti bezpečnosti silničního provozu) byla celkově posouzena jako významná a rizikové faktory byly posouzeny jako pozitivně působící. To dokládají i odpovědi respondentů.**

R2: „Já si myslím, že to je pozitivum, protože celá ta doprava se týká řidičů, a toto je systém, který – jak to říct – je to takový samohlídací systém.“

R3: „My jsme se rozhodli, že se nebudeme snažit zkracovat si cesty mimo dálnice, a mimo mýto, takže my využíváme po dohodě se zákazníky hlavní silniční tahy, hlavně dálnice, tím se snažíme zamezit riziku na vedlejších cestách. Takže bezpečnost silnic ano... Máme to jednoduché, jdeme tou bezpečnou formou. My nemáme dynamická vážení, naopak já bych je vítal, protože my nepřetěžujeme a shodou okolností na českých silnicích ta poškození jsou.“

R4: ... „chytré systémy na silnicích přínosem určitě jsou, hlavně z pohledu bezpečnosti. Na druhou stranu u některých věcí, jako třeba u toho vysokorychlostního vážení, by měly být samozřejmě nějaké tolerance. Když vám tady jezdí sklápěčky, které stávají pětaticítku a jsou o šest tun přetíženy, pak je v pořádku, aby je penalizovali, protože ničí silnice apod.“

R6: „Kdyby to fungovalo tak, jak má, tak by to bylo super. Tak všeobecně měření rychlosti je nejspíš potřeba, protože náš národ obecně moc neumí dodržovat rychlost a silniční pravidla. Co se týká vážení vozidel, to si myslím, že by měli také dělat víc, protože auta jezdí prostě přetížena... My to nepřekračujeme. Je to víceméně unifikované; materiál, který vozíme, co auto uveze, všichni to respektujeme.“

R7: „Tato oblast je pro nás řekněme v pasivní roli, to znamená, nemůžeme ji příliš ovlivnit, ale musíme na ni reagovat (na úseková měření rychlosti, průběžná vážení na silnicích). Nedávno třeba zavedli na obchvatu města Kolín pravidelné, automatické vážení, což pro nás znamenalo, že jsme museli instalovat do všech našich vozidel senzory na měření zatížení jednotlivých náprav (resp. do všech, kde to instalováno nebylo), abychom předešli případným pokutám. Ale rizikový faktor bezpečnost silnic jako takový je námi vnímán spíše pozitivně jako přínos...v primárním pohledu v případě nehody ztrácíme vozidlo, které by mohlo odjet jinou práci, samozřejmě jsou ohroženi i zaměstnanci, a druhotným efektem jsou



*pro nás vysoké náklady spojené s povinným ručením a havarijním pojištěním, které jsou ovlivněny právě bezeškodným průběhem.“*

R5a: ... *„bezpečnost na silnicích je důležitá vzhledem k tomu, že k tomu každý dopravce u nás, ale i každý dopravce z jiných států, přistupuje jinak.“*

R5b k vážení: *„To vážení, to se nás moc netýká, to se spíš týká těch sypkých materiálů. My ty váhy musíme hlídat, protože jezdíme hodně Švýcarsko, tam je to přísné.“*

**Také technická bezpečnost silnic ve spojení s inteligentními dopravními systémy ITS (podpora eSafety aplikací, eCall, navigační systém Galileo) byla posouzena jako významný aspekt silniční dopravy a její plánované rozvíjení bylo ohodnoceno spíše pozitivně. V rozhovorech velmi často zaznělo, že řidiči řadu systémů již používají, proto byly tyto přínosy považovány za dílčí, doplňující současný stav.**

R1: *„Když se do této problematiky budou vkládat peníze a úsilí a bude to řídit někdo, kdo má zkušenosti jako dopravce, tak si myslím, že jo, že to je dobrý.“*

R2: *„Já si myslím, že to je pozitivum, protože celá doprava se týká řidičů, a toto je systém, který – jak to říct – je to takový samohlídací systém.“*

R3: *„My máme satelitní systém Echotragon. Všechna auta máme na satelitu, český Echotragon je v Čechách rozšířený hodně, pracujeme s ním, chtěli bychom víc, ale jde to pomalu. Podílíme se na jeho vývoji.“*

R4: *„GPS používáme v autě dneska všichni, bez toho si dispečer nedokáže svoji práci vůbec představit.... Co se týká navigací, my nepoužíváme telematiku ve smyslu, že bychom podle ní zadali řidičovi, kudy má jet. A co se týká takových těch systémů, co vám při nehodě zavolají pomoc, tak to si myslím, že je jediné k dobru, protože když se stane nějaká vážná nehoda, tak to pomůže.“*

R6: *„Věřím tomu, že většina řidičů používá různé aplikace – Waze, TomTom, Garmin navigace, které navrhnou objízdné trasy pro kamiony, i když ne vždycky je možné je použít. My máme od TomTomu, ale používáme hlavně český sledovací systém Webdispečink, ten má aplikaci WD Fleet, která funguje na bázi Google maps, takže i to něco umí.“*

R6 k aplikacím: *„Většinou je to tak, že kamiony jsou průkopníky, na nich se to zkouší – třeba to sledování pruhů, adaptivní tempomat apod., to bylo v kamionech už před lety.“*

R8: *„My máme v každém autě systém Dynafleet od Volva, který hlídá naše auta po celé Evropě, a to, na co jste se ptala, můžete vidět tady. Informační databáze RDSky o plynulosti dopravy je aktuální, v reálném čase.“*

S **technickou bezpečností** souvisí také **technický stav vozidel – zdokonalení právního rámce a posílení úlohy státního dozoru nad STK. Rizikové faktory související s touto oblastí považují manažeři podniků v silniční nákladní dopravě za pozitivum, odpovědi se lišily pouze v tom, nakolik už systém vyhovuje, nebo je ho třeba ještě zdokonalit.**

R3: „*Jednoznačně ano, protože my se držíme toho, že máme moderní vozový park, u nás jsou nejstarší auta pětiletá, děláme v operativním leasingu, takže my obměňujeme auta nejdéle každých pět let.*“

R4: „*Pro nás to hrozba určitě není, a pro seriózní dopravce obecně to hrozba určitě taky není. Všichni chceme, aby ta auta byla co nejbezpečnější, na silnici nechceme vůbec ohrozit ani řidiče, ani ostatní účastníky silničního provozu.*“

R8: „*Tak u nás to není ani problém, ani hrozba, protože auta jsou v režimu ADR, to znamená, že to STKčko je násobně důraznější než u klasického auta.*“

R5a: ...*“nějaký ten dohled tam musí být, myslím, že dnes je to nastavené relativně dobře, ale záleží, kam se to bude ubírat.*“

R1a: „*Potřebujeme, aby se ten trh s kamionovou dopravou, která ohrožuje život a životní prostředí, více hlídal.*“

R6: „*To je jediné dobře. Odstranilo by to takové dopravce, kteří používají 20 let stará auta.*“

R2: „*Vidím to jako zbytečnost, myslím, že dozor STK, tak, jak funguje v republice, je nastaven dostatečně, možná bych řekl, že je předimenzovaný. Když se to posílí, tak se pro nás nic nezmění.*“

Do bezpečnostní oblasti se promítají také **inteligentní dopravní systémy ITS – zavádění systémů pro komunikaci a propojení vozidla s dopravní infrastrukturou – zavádění moderních technologií (např. autonomní vedení vozidel, inteligentní parkování vozidel), podpora diagnostiky jedoucích vozidel a sdílení dat mezi správcem infrastruktury a dopravci. ITS považovali dotazovaní za pozitivně působící rizikové faktory, ovšem výhrady měli k využití autonomního vedení vozidel v silniční nákladní dopravě.**

R2: „*Autonomní vedení vozidel, to jo, to možná tak naše vnoučata na to budou koukat, ne?... To se nás netýká, až tady budeme řešit autonomní řízení vozidel...zatím na to nejsou ani ty silnice...Inteligentní parkování vozidel? No, když neumí zaparkovat s tahačem, tak tam nemá co dělat.*“

R3: „*To je pro mě hudba daleké budoucnosti...*“

R4: ... *“my jsme malý dopravce, takže my spíš budeme následovat ty větší. Ale já si to v dnešní době nedovedu úplně představit.”*

R6 k autonomnímu řízení vozidel: *„Tak to je reálné pouze ve chvíli, kdy toho bude schopný celý svět, protože největší riziko je řidič.“*

R7: *„Autonomní vedení vozidel se nás zatím netýká, inteligentní parkování už některé nové tahače mají, ale tyto technologie většinou implementuje už výrobce, takže to příliš neřešíme.“*

R8: *„Některé tahače už mají autonomní funkce, jsou tam adaptabilní tempomaty, automatický brzdový systém... inteligentní parkování vozidel, ano, až bude kde zaparkovat v České republice, protože je problém s parkováním v ČR...“*

**Velmi diskutovaným tématem byla bezpečnost v dopravě ve spojení s lidským faktorem – zajištění soustavné informovanosti účastníků silničního provozu o rizikovém chování v dopravě, zajištění vyšší vymahatelnosti práva při nerespektování pravidel silničního provozu (monitorovací vozidla Policie ČR).**

R2: *„Ano, určitě, to je to, co souvisí s tím prvním bodem, takové to hlídání těch lidí na těch silnicích.“*

R4: *„V České republice Policie chybí. A v tom si myslím, že je největší problém, protože v zahraničí těch policistů, hlavně v Německu, je daleko víc. Co se týká telematiky – aby byly k dispozici informace o porušování pravidel, tak by to asi bylo také o něco lepší.... Co si myslím, že čeští policisté nekontrolují zahraniční dopravce. Takovou mám zpětnou vazbu i od řidičů...“*

R6: *„Určitě, čím více lidí v řadách Policie bude dělat to, co má, tím méně lidí by pak mělo obcházet nařízení, bude možné předvídat jejich chování na silnici s tím, že jsou tvrdé postihy, a tím lépe se nám všem bude podnikat.“*

R1b: *„Zároveň je pro nás významný i pohled nejenom z hlediska Policie, ale i posilování dohledu Celní správy, z hlediska státu, která provádí vážení vozidel... My jezdíme tak, jak se má, a podle platných předpisů a legislativy.“*

R1a: *„Řidič je zodpovědný za své chování, firma pokutu za něho uhradí a pak si ji strhává.“*

**Rizikové faktory spojené s infromatickou a informační podporou dopravy – inteligentní dopravní systémy (ITS), vedoucí ke sjednocení dosud roztržštěného dopravního zpravodajství do JSDI (jednotného systému dopravních informací) včetně**

rozšíření okruhu poskytovatelů v JSDI o zdravotnickou záchrannou službu, správce inženýrských sítí a přepravce (v Dopravní politice přímo uvedeno) nadměrných a nadrozměrných nákladů, integrace dat s Policií ČR, hasiči, Centrální evidencí komunikací apod., zlepšení řešení mimořádných situací, byly vyhodnoceny jako významné, mající pozitivní vliv.

R5b: „Určitě to funguje, třeba dobře to funguje v Německu, kde jsou schopni otevírat další jízdni pruhy, to ano. Ale tady u nás, kde celoročně svítí stejné informace... ale třeba mít informace o nadměrných nákladech, to by bylo dobře.“

R8: ... „je potřeba vědět, co ten kamion veze. Já bych byl pro nějaký online systém, kde ten dopravce, který veze něco atypického, ať už je to nějaké nebezpečné zboží nebo živá zvířata, by toto uváděl i do online systému.“

R6: „Bylo by to dobré, kdyby to fungovalo. Ale u nás to nefunguje, cedule jsou jedna za 100 kilometrů, je na ní napsáno „dodržujte rychlost“ nebo „www.řsd.cz“, tak to jsou informace o ničem.“

R1a: „JSDI: Toto bychom vnímali velmi pozitivně, obzvláště z pohledu práce dispečera, pro kterého je to nezbytné.“

R2: „Ano, to určitě. Co jde zjednodušit, tak zjednodušit.“

R3: „To bychom uvítali...Mohli bychom do toho svým způsobem i přispívat.“

**Potřebnost zlepšit informovanost řidičů o výlukách a uzavírkách vyplynula i z odpovědí týkajících se informačních a komunikačních technologií (ICT) pro zajištění informování o plánu výluk a uzavírek s dostatečným časovým předstihem. Respondenti zařadili tuto oblast mezi nejvýznamnější a z jejich vyjádření vyplývá, že současný stav je nevyhovující a změna by byla pozitivním přínosem.**

R3: „No, to by bylo fajn, kdyby se v Čechách sjednotilo, protože to neexistuje, na to jsme upozorňovali na ČESMADu, neexistuje propojení státní, krajské, městské. Nekonzultují spolu, zrovna uzavírky.“

R4: ... „uzavírky v Čechách, na to máte dopravniinfo.cz. Spíš mám problémy s tím samotným značením uzavírek přímo na silnici – to, že někam přijedete, tam najednou zákaz, místo, aby vám to nahlásili o dvě křižovatky blíž, kde se na to dá ještě reagovat.“

R5a: „Používáme české prověřené zdroje, a co se týká těch navigací, které používáme, tak tam je to City Hope, ale ono to není nejspíš nejlepší, záleží asi na těch datech. Opravdu ale z těch aut je to nejlepší, protože se do těch systémů asi všechno nenahlašuje a navíc zřejmě nejsou propojené, asi je každý zvlášť, což je chyba.“

R6: „Jednak máme sledovací systém, a jednak nám to hlásí řidiči, takže my si předáváme informace interně, a to je pro nás dostačující. Ale používáme i dopravniinfo.cz od ŘSD, tam informují o uzavírkách a objížd'kách dopředu, to tam taky vcelku funguje.“

**Ve strategických dokumentech pro oblast dopravy se řeší také v oblasti ekologie alternativní paliva a technické úpravy motorů, nebo například hybridní motory. Tento vývoj považují odborníci z praxe v silniční nákladní dopravě zatím za nejasný, a proto se příliš nezabývali ani posuzováním jeho vlivu.**

R4: „To jsou takové nepraktické věci od stolu, když ten, co to vymýšlí, v životě v kamionu neseděl.“

R2: „Určitě s dotační podporou někoho, protože samostatně to asi zavádět nepůjde.“

R3: „Hybridní motory, řeknu. Jinak jsem zatím skeptický.“

R1b: „Je to něco za něco. Asi tam musí být ochota zákazníka za to zaplatit, protože v současné době ta technologie nebude taková...“

R6: „Nám je asi jedno, na co to bude jezdit, když to bude fungovat. Tak problém je ten, že plyn musíte někde natankovat, takže my jsme bojovali se sítí čerpacích stanic.“

R7: „My se snažíme hledat možnosti ekologických vozidel, které mají smysl. Snažíme se i participovat na různých ekologických projektech – např. teď jsme testovali CNG tahač. Pro nás je stěžejní ekonomický význam, pokud je to zajímavé z tohoto pohledu, určitě se touto cestou vydáme.“

R8: ... „jestli máte dvě hodiny, pustím vás k šéfovi... To jsme zkoušeli.“

**Další rizikové faktory byly vymezeny v návaznosti na ekologickou oblast a na omezování emisí: snahu podpořit obnovu vozového parku určitými úlevami (např. na silniční dani), ale také na omezení vjezdu vozidel do center a legislativní omezení emisních limitů. Je velmi pozitivní, že všechny podniky v silniční nákladní dopravě, které byly zařazeny do tohoto výzkumu, mají velmi kvalitní vozový park, a tudíž jejich manažeři považují omezování emisí za spíše pozitivní a zpřísnění se neobávají.**

R3: „Jednoznačně ano. My máme dnes už všechno EURO 6.“

R1b: „My máme vozový park kompletně na EURO 6, takže jsme v nejvyšší kategorii“.

R2: „Asi se nás to netýká, ten trend je takový, že všichni už mají všechno v EURO5 nebo v EURO 6, ale mohou se ty emisní limity zrychlit a nebudeme stíhat to obnovovat, to se stát může.“

R5b: „*To stárí vozového parku samozřejmě ovlivňuje i investice, kterou si může ta firma dovolit, protože v okamžiku, kdy si to mohu dovolit, tak je ideální mít ten vozový park co nejmladší, protože mám levnější emisní limity, dálnice a tak dále. Za druhé, je to pohled ze strany řidičů, kdy v době, kdy je nedostatek řidičů, tak ti si vybírají práci tam, kde mají novější auta s novějšími systémy a tak dále.*“

R5a: „*Takže jsou všichni nuceni obnovovat vozový park, ale na základě finančních možností toho kterého dopravce.*“

R7: „*Řešíme to, je to jeden z důvodů, proč je náš vozový park nový. Třeba kromě prostojů staršího vozového parku, je tento pohled (nižší silniční daň apod.) pro nás důležitý zhruba ze 70 %.*“

R4 k omezení vjezdu do center: ... „*je to o zákaznících. My máme, jak jsem říkal, zákazníky ze stavebního segmentu, takže v momentě, kdy se někde staví, a zákazník tam potřebuje vjet, tak prostě jedeme.*“

R8: „*Jezdíme do měst, ale nemáme s tím problém, protože máme vozidla třídy EURO 5 a vyšší. Problém je, že Česká republika si zavází města.*“

R5b: „*Většinou do center tak moc nejezdíme a ty limity ...vcelku nás víc limituje rozměr toho auta než emise. Samozřejmě jsou místa, kde se ještě jezdí, ale spíš je to omezeno tím prostorem.*“

**Makroekonomické hledisko – růst inflace, vývoj kurzu CZK/EUR, míra růstu silniční nákladní dopravy – považovali respondenti za důležité, ale určení, zda se jedná o pozitivní či negativní vlivy, bylo nejednoznačné. Co je zřejmé: nejvýznamnějším sledovaným rizikovým faktorem je kurz EUR/CZK.**

R1a: „*Pro nás je jako pro exportéra důležitý vývoj kurzu, kde jsou výkyvy obrovské... my se proti tomu u zákazníků bráníme tak, že máme kurzové doložky, ale málokterý zákazník na to chce slyšet, protože proč on by přebíral naše kurzové riziko.*“

R3: „*Samozřejmě vycházíme z vývoje tržeb, které jsou ovlivněny kurzem, kvůli zisku je pro nás důležitá cena ropy, nafty... Inflace – řekl bych, že průměrně ovlivňuje; ovlivňuje nás růst minimální mzdy, kvůli řidičům. Míra růstu silniční dopravy, sledujeme to, ale my to bereme tak, že to je věc, kterou já osobně nemohu ovlivnit.*“

**Ekonomickou oblast prezentovaly mimo jiné i náklady spojené se vznikem škody na zboží, při manipulaci s nákladem, nebo při zcizení, případně spojené s vandalismem.**

**Takové situace řeší ve všech podnicích a jedná se o významný, negativně působící rizikový faktor.**

R1a: „*Velmi. Toto řešíme dennodenně.*“

R2: „*Je to problém, a tak jsme na to pojištění, každé zboží má nějakou váhu a v té úmluvě CMR jsou váhové limity. A málokdo ví, že když veze lehké, drahé věci, tak se kolikrát do toho ta pojistka nevejde. Dopravce zodpovídá pouze za Úmluvu CMR, pokud nebyl dopředu srozuměn s tím, že veze drahé zboží.*“

R5a: „*Vy tu máte i ty ekonomické aspekty, to samozřejmě souvisí i s marží za dopravu, takže pokud nám pojistné události dělají ročně – já nevím, teď fakt střelím od boku – 1,5 nebo 2 % z obrátu, tak pochopitelně to potom musíme zohlednit v té ceně za přepravu, obecně všem. Čili ve chvíli, kdy nebudeme mít žádné pojistné události, tak by teoreticky mohla být o něco levnější.*“

**Ekonomická oblast je spojena i s dalšími náklady, spojenými se zaměstnanci – ty jsou důsledkem toho, že je nedostatek řidičů, takže dochází k nárůstu mzdových požadavků pracovníků, k jejich vynucování. Ovlivňuje je také fluktuace pracovníků, nebo selhání pracovníků při pracovním výkonu (chybovost). Dotazovaní je vymezili jako významný rizikový faktor, celkově hodnocený spíše negativně. Jak posuzují manažeři tuto situaci, vyplývá z následujících odpovědí.**

R1a: „*První část spojená s řidiči, tam je fluktuace. Máme nedostatek řidičů, jejich kvalita se snižuje. ...Ten cech se prostě vytrácí. Je to pro nás důležité tak na 50 %, protože my se snažíme tu firmu udělat tak, že nebudeme mít jenom vlastní auta.*“

R2: „*Teď bych řekl, že je to dobré (zařukání na dřevo), protože teď je ta doba taková...*“

R3: „*Velmi významné, skoro největší. Nedostatek řidičů je v Čechách známý... Ovlivňují nás jak náklady na mzdy, tak také nedostatek řidičů, nutnost je sem dostat ze zahraničí, teď je ten Covid program, takže je všechny testujeme.*“

R4: „*Tak tady v naší firmě máme opravdu dobré řidiče, na tom si zakládáme, že tu chceme mít jenom ty dobré. Ale je problém, že čeští řidiči to nechtějí dělat. Ale to je stejné jako s řemesly obecně, ať už to jsou zedníci, instalatéri, ...*“

R6: „*Samozřejmě máme nějakou kostru řidičů, které tady máme 5, 8, 10 let, ale fluktuace je celkem vysoká.*“

R7: „*Nedostatek řidičů na trhu jsme pociťovali především před korunou, mzdové požadavky byly mnohdy až nereálné. Vnímáme rizika, hrozby v této oblasti, ale jak říkám,*

daří se nám situaci zatím stabilizovat, takže nás to úplně neovlivňuje. Snažíme se tomu předcházet třeba využíváním zahraničních pracovníků.“

R5b: „Mzdové požadavky některých pracovníků, když pochopitelně cítili, že jich je málo, že je potřebujeme, tak ti si samozřejmě v uvozovkách diktovali lepší podmínky a lepší bonusy, než třeba nyní.“

R5a: „Fluktuace je běžná, z těch dvaceti dva až tři fluktuují. Selhání pracovníků při pracovním výkonu a jejich chybovost se dá eliminovat neustálým školením, dozorem, dotazy a tak dále“.

**Do ekonomické oblasti patří také náklady spojené se zákazníky a růst neuhrazených pohledávek. Toto nepovažovali dotazovaní za velký problém, jejich postoj k těmto rizikovým faktorům byl ve výsledku neutrální.**

R1a: „Máme spolehlivé zákazníky. Toto máme nastavené tak, že to nemusíme řešit.“

R3: „Neuhrazené pohledávky jsou jedna z významných disciplín, ...kolísáme v nějakých procentech po splatnosti, která jsou pro nás běžná, za poslední dobu se nám zlepšila. Teď v Covidu byla neběžná, ale prošli jsme to docela dobře.“

R6: „Tohle problém není. Klienti platí všichni včas. Naši hlavní klienti jsou nadnárodní korporace. Co se týká špatně připraveného zboží, tak to se bude objevovat v nějaké míře asi vždycky, ale závisí to na tom, co vozíte.“

R7: „Tato rizika se nás týkají, nicméně 80 % tržeb nám dělají stabilní zákazníci. Pro nás jsou rizika spojená spíše s menšími zákazníky, tzn. gró zákazníkům jsou export, zpátky bereme importy na volném trhu a tam to riziko neuhrazených pohledávek je velké.“

R5b k přepravě: „No, to je v podstatě dennodenní problém, protože tím, že všude tlačí na cenu, tak se odesílatelé snaží ušetřit a samozřejmě ta doprava je takový prostor, kde se dá ušetřit zabalením toho materiálu.“

**Významné rizikové faktory s negativním dopadem byly potvrzeny v návaznosti na konkurenci, protože konkurenční tlak se projevuje v ekonomické oblasti, v nutnosti diferencovat se, sledovat cenu, snižovat náklady. Respondenti považovali tuto problematiku za jednu ze zásadních, zejména v návaznosti na zahraniční konkurenci.**

R1a: „Bohužel u nás je konkurent každý, kdo si může udělat papíry na kamion. To znamená dělat věci, které ten korporát neumí, a dělat věci, které taková ta střední firma dělat nechce. Tam se profilujeme, ale konkurenci samozřejmě máme – je nějakých 16 000 subjektů v ČR zabývajících se dopravou.“



R2: „V té nákladní dopravě se to moc diferencovat nedá.“

R6: „Konkurence je asi jedno z těch největších rizik. Plachtový návěs s jedním řidičem bez nějakých extra nadstandardních požadavků nebo výbavy má tu konkurenci největší.“

R4: „Tak to je velký problém asi všech dopravců. My naštěstí máme dlouhodobou klientelu, ale i přes to je tady to riziko pořád. To, že vám tam do toho někdo hrábne a jak se říká, podhodí vám ceny.“

R3: ... „konkurence je nepříjemná v mezinárodní kamionové dopravě a je pro nás poslední dva roky intenzivní. Konkurence polská, bulharská, rumunská.“

R7: „Já si myslím, že jsme lídr ve své oblasti, a to proto, že se zaměřujeme mimo jiné na specifické přepravy betonových prefabrikátů, kde je trh úzký, dovedeme se na něm prosadit. Vnímáme ale samozřejmě konkurenci, jsme pod tlakem zejména polských, řekněme východoevropských spedic a dopravců, kde nás sráží nízkonákladovou politikou.“

**Různorodé názory měli manažeři v ekonomické oblasti na potřebu kapitálu a na náklady spojené se vstupem a odchodem z trhu. Tyto rizikové faktory byly v této době hodnoceny sice jako významné, ale vzhledem k možnostem získat potřebné financování a k tomu, že žádný z podniků neměl tak zásadní problémy, aby jeho vedení uvažovalo o odchodu z trhu, celkově působily neutrálně.**

R1a: ... „v tuto chvíli to pro nás vypadá tak, že se dá to financování vždycky nějak sehnat.“

R3 ke kapitálové náročnosti: „Velká. Myslím, že si nikdo neuvědomuje, že rozjet kamion je šest set tisíc, sedm set tisíc v dnešní době... Musím si to hlídat, nemůžu si dovolit nemít provozní financování a říct si, že rozjedu na podzim dvacet nových kamionů.“

R4: „Dneska leasingové společnosti nemají problém vám to auto zaleasingovat, takže pokud se chcete rozrůstat, tak to problém není. Je to spíš o tom riziku, že si musíte být jistý, že na to budete mít řidiče a že bude práce.“

R6: „Dneska máte mnoho možností, od koho koupit auto, dealeri mezi sebou soupeří, nabízejí různé podmínky.“

R8 k odchodu z trhu: „Při odchodu z trhu je prodej vozidel lepší, protože tohle je speciál, ale prodávat ho nemá úplně smysl. Co se týká plachet, tak úmrtnost dopravců je teď větší, spousta z nich to zabalila s ohledem na koronavirus, automotive apod., takže výkupní ceny vozů jsou teď dole.“

**Legislativní úpravy v ekologické oblasti spojené s omezováním využívání silnic nižších tříd těžkými nákladními vozy s cílem udržet je na dálnicích a rychlostních silnicích a s opatřeními na ochranu infrastruktury před objížděním zpoplatněných úseků těžkou dopravou spojovali respondenti s kvalitou infrastruktury.**

R1b: „*My problém s placenými úseky nemáme, navíc ta infrastruktura, která má být zpoplatněna, musí být v tom případě ale odpovídající.*“

R1a: „*Záleží, jak se na to díváme, protože každý kilometr na dálnici stojí určité peníze. My samozřejmě díky trasování a přemýšlení o tom, kudy to auto pojedje, tak se tím zabýváme. Na druhou stranu, Lukáš to tady zmínil a výborně, je to o tom, že vy pojedete po té D1 a prostě tu kvalitu za to, co zaplatíte, nemáte.*“

R2: „*Nemáme s tím problém, ať staví dálnice, budeme jezdit po dálnicích.*“

R7: „*Pro nás je důležitá rychlost, takže my příliš neřešíme nějaká objíždění placených úseků.*“

R6: „*My jsme pro, ať zavádějí omezení, když to bude dávat smysl, a hlavně když to budou kontrolovat.*“

R5b: „*No, to se nás trošku týká, ale úplně nerozumím, jak to má být státem nastavené, protože teď to většinou vytláčuje ty kamiony z těchto silnic, a to ani ne těmi poplatky, jako těmi zákazy. Máte zákaz, že kamion nesmí po dálnici, ale může těmi okreskami. To mi přijde trošku nelogické. Všude by to mělo fungovat tak, ať zůstanou na té dálnici a nejezdí po těch okrajových, a oni to udělají tak, že třeba o prázdninách se nesmí jezdit v pátek od pěti do devíti.... A všude se to prezentuje tak, že se objíždí kvůli mýtu, ale ono to není kvůli mýtu, ale kvůli nařízení, protože na dálnice nemůžeme. Neřešíme, jestli jedeme po dálnici, nebo ušetříme pět stovek, když po dálnici nepojedeme, protože auto má potom třeba jinou spotřebu, takže po dálnici je to pro nás lepší.*“

**Zavedení e-CMR v České republice a zvýšení možnosti používání elektronických dokladů, sledování polohy zásilek a jejich celistvosti i technologie RFID bylo celkově hodnoceno jako spíše pozitivní. Respondenti by toto vítali, protože to představuje úsporu času, což je ekonomicky zajímavé, ovšem zatím je podle odpovědí tento proces pomalý.**

R6: „*Jednoznačně, vítáme. Elektronickou fakturaci, e-CMR.*“

R7: „*Pro nás je to určitě výhoda, my se snažíme o automatizaci a elektronizaci všech dokumentů, takže jakákoli smysluplná iniciativa vlády v této oblasti je pro nás přínosná.*“

R5b: „*My se snažíme sami elektronizovat, samozřejmě ne přepravní dokumenty, to úplně není na nás, ale máme elektronické stazky a podobně. My bychom to uvítali.*“

R5a: „*Už aby to bylo, ale ten proces je tak pomalý, že mi sami tomu jdeme naproti, že si vyvíjíme vlastní dopravní aplikaci...*“

R3: „*Chtěli bychom, rádi bychom. RFID používáme u několika zákazníků, ale je jich málo, nejsme na to úplně primárně nastavení.*“

R1a: „*Vítáme, ano. Jednoznačně. RFID bychom chtěli používat, ale zatím ji nepoužíváme.*“

R2 k e-cMR: „*Chceš dělat nákladní dopravu, musíš to mít, nazdar. Je to příležitost. Já to vítám.*“

R4: „*Elektronické STASky. Tak asi by to problém nebyl, ty telematické systémy a dispečink to dneska už umí, ale ono stejně potřebujete, aby vám tam řidiči napsali tankování, a tak.*“

**Internalizaci externích nákladů a zavádění zpoplatnění některých vybraných externích nákladů: na kongesci, dopravní nehody, znečištění ovzduší, hluk a globální oteplování považovali respondenti za méně významnou oblast rizikových faktorů a jejich účinky celkově vyhodnotili jako neutrální. V ekonomické oblasti se případné dopady přenesou na zákazníka, ale k omezení provozu podle respondentů stejně nemůže dojít.**

R2: „*To je science fiction.*“

R4: „*Hm, to mi zní asi opravdu jenom jako politické téma.*“

R8: „*Chtějí znevýhodnit dopravce, už to dělají na povinném ručení, na silniční dani, na počtu vozových jednotek. Je to všelijaké, ale neřešíme to. Je to prostě věc, která s tím podnikáním přímo souvisí.*“

R6: „*Mě by zajímalo, jak to chtějí udělat. To je sice fajn, že kamion jede z bodu A do bodu B a je znečišťovatel, ale ono dokud nepovedou koleje do Kauflandu a do každého skladu, tak těžko můžeme přesunout dopravu na železnici, takže kamion bude prostě potřeba. My tady budeme všichni zelení, budeme jezdit v autech na vodík, a pak se podíváte do Číny a do Ameriky, kde se na to dívají úplně jinak, ... tak ok, ale pojďme to dělat všichni.*“

R7: „*To by se nás týkalo asi hodně, ale na to stejně vždycky musí reagovat konečná cena. Takže toto by znamenalo zdražení pro koncové zákazníky.*“

R5a: „*Tak se zdraží. Takže to ve výsledku pocítí všichni, takže to je takový ten koloběh, o kterém si někdo myslí, že se zastaví... Jenom se to přelije...*“

**Legislativa v oblasti daní se sice všech oslovených dotýká, ale změny v této oblasti považují za neovlivnitelné, a proto tyto rizikové faktory spojené s ekonomickou oblastí jsou brány jako dané, významné a je nutné je respektovat.**

R1a: *„Máme daňovou účetní i externího člověka, který se o nás v těchto věcech stará – daňového poradce, a velmi se nás toto týká.“*

R3: *„Daně se nás týkají, pracujeme v zákonných mezích a teď je někde v návrzích daní zmenšení daně v naftě o korunu na litr. Jestli to dopadne, a doputuje to k nám, tak je to významné, protože tankujeme milion litrů nafty měsíčně.“*

R4: *„Tak to je otázka spíš v návaznosti na finance. Jeden příklad, kvůli koruně nám posunuli splatnost platby silniční daně, ale nezrušili ji, jenom ji posunuli. Tak třeba nechápu, v čem mi to pomůže, stejně musím zaplatit. Pro nás dopravce je to spíš takové, že nám to oddálili, ale stát nám stejně nepomohl.“*

R6: *„Nejvíc nás zajímá silniční daň, DPH neplatíme, daň z příjmu neovlivníme.“*

**Za spíše pozitivní rizikové faktory byly považovány ty, které souvisejí se snížením nadměrné administrativy pro dopravce (přihlašování vozidel, STK, profesní osvědčení, získávání pracovních sil ze zahraničí mimo EU). Hodnocení odráželo současný stav, kdy administrativa je poměrně složitá a z ekonomického pohledu zvyšuje náklady. Omezení administrativy manažeři vítali, ale byli k němu spíše skeptičtí.**

R1a: *„Byrokracie spojená s naší činností je poměrně velká, na druhou stranu my nejsme konkurenceschopní proti polským dopravcům, kteří díky své legislativě v oblasti přijímání řidičů z východu mají lepší možnosti, jsou levnější.“*

R3: *„Administrativní zátěž v dopravě, za dobu, kdy jsem v dopravě, což je 18 let, je významně vyšší, než bývala... Ano, je to úspora nákladů za práci v kanceláři.“*

R6: *„Jakékoliv usnadnění v tomto procesu vítáme.“*

**Negativně se respondenti vyjadřovali k možným změnám v sociální oblasti v návaznosti na omezení či zpoplatnění nočních jízd. Z hlediska těchto rizikových faktorů celkově posoudili dopad jako spíše negativní (nikoli negativní), a to proto, že jim takové omezení připadá nereálné.**

R2: *„Když se nebude jezdit v noci, tak se bude jezdit ve dne. Vůči té hustotě, řidiči raději jezdí v noci, protože mají klid, ti profesionální. Zpoplatnění, to by byl problém, ale zase – to by šlo přenést na zákazníka, pokud by to bylo dáno zákonem.“*

R3: „Nezapadá to zatím do průjezdnosti sítě. Pokud omezí dopravu v noci, tak ji zhuští ve dne. V noci se omezí hluk, chápu to, rozuměl bych tomu, ale na druhou stranu toho bude víc ve dne.“

R5a: „Přes den se bude víc jezdit.“

R5b: „Provoz se nezmenší, to znamená, že budou jezdit všichni, potom se to zhuští, podle mě to nic neřeší.“

R4: „Úplně bych nerozuměl tomu, proč by chtěli regulovat noční jízdy. Teď kamion musí být na vykládce ráno, aby si lidé vůbec měli co koupit, nebo z čeho vyrábět. Pak vám zakážou jezdit v noci, nebo to omezí, zdraží... My děláme jenom to, co po nás chtějí zákazníci. A další věc, vy naložíte v pátek a máte být v pondělí dopoledne třeba někde v Německu, tak ten kamion musí o půlnoci vyjet, aby tam byl.“

R6: „No dobře, pokud zvýší mýto za jízdy v noci, tak tím ale neodstraní to, že se bude jezdit. A kdyby zakázali noční jízdy, tak co bychom dělali na silnicích přes den, akorát tak kolony... kdo jezdí mezinárodou, tak jezdí v jakoukoliv dobu. Jestli to chce někdo zpoplatnit, tak my s tím stejně nic neuděláme. My to budeme muset promítnout dál, klientovi do ceny, ten to zase promítne do ceny svých produktů, ...“

**Dalšími rizikovými faktory spojenými s legislativou v sociální oblasti, která má ovšem pro podniky i ekonomické dopady v nárůstu jejich nákladů, jsou uzákoněná minimální mzda řidičů v jiných státech a povinné pravidelné přestávky řidičů. Tato problematika je podle respondentů chaotická, náročná realizačně i ekonomicky. Představuje významné rizikové faktory, působící v současné době spíše negativně. Dopravci víceméně čekají, jak se bude situace dále vyvíjet.**

R1a: „Je v tom chaos. To, co se tady v tom podle mě děje, tak je porušení základních pravidel EU o pohybu osob, zboží a služeb po celé Unii.“

R3: „Výše mzdy podle jiných států je pro mě propad v nákladech. Vzrostou mi náklady, pokusím se zvýšit ceny, nevím, jestli se mi to podaří... je to významná problematika, velmi významná. Teď Evropská rada schválila balíček a za tři roky bude doprava jiná.“

R8: „Je to velký problém pro dopravce. Z pohledu českých výplat je to nereálné.“

R6: „To je velký problém. Evropská unie je tady 20, 30 let a neudělala tady s tím vůbec nic. Jak může mít v Evropské unii každý stát jiné požadavky?“

R5a ke mzdám: „To se tady řešilo jako velké téma, dopadlo to u Evropského soudu tak, že se to nedá v podstatě vztahovat na řidiče mezinárodní kamionové dopravy ve chvíli,

*kdy projíždí třeba Německem, ale tam byly hlavně praktické nesmysly. Podívejte se, pokud nám to přikážou, my to dělat budeme, promítne se to zase do cen zákazníků za dopravu.“*

R7 k povinným přestávkám: *„Toto nás hodně ovlivňuje, například pro Francii musíme dokládat různé dokumenty. Snažíme se na to reagovat, ale přináší to vícenáklady, řidič nesmí spát ve vozidle, takže mu musíte zaplatit hotel apod.“*

R2: *„To je problém, ta Evropa to nažene tak, že řidiči budou moci jezdit jen pondělí až pátek a přes víkend budou doma.“*

**S mezinárodní dopravou souvisejí také legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce, která nepředstavují pro dopravce příliš významné rizikové faktory. Představují však určitá omezení, a proto je z hlediska jejich působení považovali za spíše negativní vlivy.**

R4: *„Tak v tom nějaký zásadní problém nevidím, hodně se specializujeme na Německo, sem tam Benelux, tam zatím nějaká velká omezení nejsou. Ale je to různé...“*

R8: *„Jsou pravidla hry, které je potřeba dodržovat. Dnes jsou největší omezení v Rakousku, Švýcarsku.“*

R5a: *„Dneska to je v Holandsku, že se musí hlásit, a to předem, kam ten řidič pojede, ale ve chvíli, kdy tu máme budget aut a budget nákladů a přerozdělujeme to takto na našem monitoru, tak ani den dopředu nevíme, kam který řidič pojede... Jak mám potom dopředu hlásit těm státům, kdy tam ten řidič bude, jak dlouho, když to nevím?“*

**V rámci Dopravní politiky ČR se řeší v rámci ekologických opatření také citylogistika a městská mobilita, což je spojeno se zásobováním pomocí distribučních center a se zvláštním režimem pro nákladní dopravu ve městech, zejména při zásobování historických center měst, v rámci městské mobility. Tyto plánované změny považují respondenti za méně významné, jejich aktivit se buď výrazně nedotýkají, nebo se jim dokáží bez větších problémů přizpůsobit.**

R1a: *„S tímto problémem si dokážeme poradit, protože se týká primárně center měst, zón (v Praze nejrozšířenější), a vy tu dopravu tomu uzpůsobíte.“*

R4: *... „pro nás by to bylo ideální, kdybychom zboží vždycky jenom dovezli někam na kraj města do distribučního centra, z nich si to někdo rozvezl.“*

R5a: *„Zvláštní povolení do center měst nepotřebujeme. Nezajíždíme vysloveně do historických částí.“*

V návaznosti na ekologickou oblast se řeší logistická centra. Důraz je kladen na vznik veřejných logistických center a podporu multimodální dopravy. Tyto rizikové faktory byly posouzeny jako méně významné, manažeři komentovali především překážky bránící rozvoji multimodální dopravy. Odpovědi se rozcházejí v posouzení využitelnosti logistických center, protože respondenti posuzovali tyto možnosti jednak z hlediska jejich vybavenosti, jednak z pohledu na možná omezení dopravy v zahraničí a z toho vyplývajících potřeb využívat právě logistická centra.

R1a: „No, já si myslím, že ten problém vzniká někde jinde. Je to o roztržitosti trhu. Když vidíte depa České pošty, to je neuvěřitelné, jak jsou sofistikované a vymakané, třídíčky, automatika, neumím si představit, že by část takového třídění dali do nějaké veřejné logistiky. A když narazíte na železnici a multimodální dopravu... Audi si dala požadavek na multimodální přepravu, v našich podmínkách je to nemožné, protože vy to celé zpozdíte o dva dny. A stojí to o dost peněz navíc.“

R4: „Dneska je spousta různých logistických center, ale co se týká tady těch intermodálních přeprav kontejnerů... tak v kontejnerech se toho vozí čím dál tím víc, ale je to hlavně u námořní přepravy, u Ameriky, u Číny, to se nás ale netýká, my kontejnery nevozíme.“

R2: „No, to bude mít asi souvislost s těmi legislativními věcmi, protože pokud se nebude moci jednou dělat ta dálková doprava, celoevropská přeprava, třeba z Polska do Portugalska, potom to bude muset takto fungovat, že se to někde v nějakém centrálním skladu všechno stáhne a rozvozí dál. Ale já si to nedokážu úplně představit.“

R4 k multimodální dopravě: ... „tak jsem řešil dopravu z Lovosic do Dortmundu. Kamion vám tam dojede i s pauzou za zhruba 18-19 hodin. Tím vlakem to trvalo snad dva dny! A dneska se to po silnici vozí hlavně proto, že to chtějí mít někde už do druhého dne, maximálně do 48 hodin. Takže ono se pořád mluví o vlacích, ale ono to v praxi nefunguje. Dneska když se podíváte na trať Česká Třebová – Praha, tak tam nenarvou ani jeden vlak navíc...“

R6: „My bychom to určitě nevyužívali. Protože to trvá hrozně dlouho a není to finančně zajímavé. A my vozíme věci, které nemůžou někde dlouho stát.“

R8: „Tohle je podle mě naprostý nesmysl. Zářný příklad tohoto jsou Praha Modletice nebo Kaufland Olomouc, bez kamionu to prostě nelze. ...Všechno je u dálnic, ... a nevěřím tomu, že budou k logistickým centrům kopat potok a stavět koleje.“

R7: „Kdyby to mělo fungovat, tak si myslím, že je to další možnost, kam jít. Potom je samozřejmě otázka napojení multimodálních center na silniční infrastrukturu.“

**Mýtné, formou výkonového zpoplatnění užití infrastruktury na základě ujetých kilometrů, nepovažovali dotazovaní za faktor, kterému by věnovali větší pozornost. Placení mýtného pro ně vzhledem ke kvalitnímu vozovému parku nepředstavuje problém, naopak někteří by zpřísnění i uvítali. V souvislosti s interoperabilitou systémů elektronického mýtného v rámci Evropské unie hovořili především o problémech spojených s jejím technickým zajištěním.**

R1a: *„Bereme to asi tak, jak to je, nevnímám to jako velké téma.“*

R2: *„Nepřemýšlíme nad tím. Česká republika, si myslím, je hodně levná, nebo tedy levnější než Rakousko.... No, taky proto že tu není žádná pořádná dálnice.“*

R8: *„Tady vám ukážu srovnání mýtného od RaalTrans pro představu, ale co je spíš důležité, je kvalita dálnic, která je nesrovnatelná...“*

R3: *... „my musíme platit mýtné v různých státech, takže pomínu snahu o sjednocení, což se zatím nedaří. Mýtné platíme, máme zdravý park, přišly slevy, .... Pro nás, když se to zpřísní, tak to považuji za výhodu.“*

R7: *„To sledujeme hodně, pro nás to jsou významné náklady na kilometr, nicméně náš obchod to musí prodat zákazníkovi. Ve chvíli, kdy se zvedlo mýtné, tak jsme museli dopočítat sazby na jednotlivé destinace a museli jsme to přenést na zákazníka, protože tohle jako dopravci nejsme schopni nést. Snažíme se, ať už třeba tou obnovou vozového parku, o to, abychom měli mýtné sazby co nejnižší.“*

R5b k mýtnému v různých zemích: *„To se řeší strašně dlouho, tam je problém u těch jednotlivých států... Takže my máme na okně deset krabiček, které jsou od italských takto malých až po české, které dneska zabírají půl okna. A když jedete na STK, tak tam tu českou ani nemůžete mít ...takže na dálnici ji mít musíme, ale na STK ji tam mít nesmíme. Trochu paradox.“*

R6: *„To je pro nás jeden z hlavních nákladů – řidič, nafta, mýto... Já jsem pro, ať udělají jednu krabičku pro celou Evropu.“*

R4: *„To říkáme od začátku, že nejlepší je německý systém, a kdyby ho měla celá Evropa, tak je to jednoduché.“*

**Požadavek vybavit infrastrukturu napájecími a plnicími stanicemi pro alternativní energie, rozvoj dálniční sítě, výstavbu obchvatů, městských okruhů a zřizování nízkoemisních zón posuzovali manažeři ve dvou rovinách. Výstavbu obchvatů, dálnic a městských okruhů hodnotili jako přínos, protože současná situace je**



**nevyhovující. K alternativním energiím a k vybavení dopravní infrastruktury stanicemi pro tyto energie byli spíše skeptičtí, i když se jejich využití výrazně nebránili.**

R4 k napájecím stanicím a alternativním energiím: „*To jsou takové nepraktické věci od stolu, když ten, co to vymýšlí, v životě v kamionu neseděl.*“

R3: „*Dálniční síť mě zajímají, obchvaty jsou fajn, městské okruhy...všechno ano. Infrastrukturu jako napájecí stanice pro kamionovou dopravu... Pro mě je to teorie kanceláří...v praxi neproveditelná.*“

R6: „*Je to jednoduché, ať dají to palivo na všechny pumpy, a je to. Ale reálně to nevidím. Museli by se dohodnout – LPG, CNG, elektrika, vodík... My klidně přejdeme, když to pro nás bude výhodnější.*“

R1a: „*Já mám k tomuto (pozn. k novým technologiím) dvě věci... kdyby mi někdo ukázal nezakreslenou rovnici, co je ekologičtější, a mohli jsme tomu věřit, a přesvědčil mě o tom, že je to zemní plyn atd. tak pro to budeme dělat maximum... Ale pak k tomu řekneme i to B, pak se tedy pojďme zbavit těch obrovských lodí, co tady jezdí z Číny.*“

R7: „*Napájecí a plnicí stanice pro alternativní energii se nás zatím úplně netýká, ale pokud by to mělo fungovat, tak to vítáme. Co by pro nás mělo větší smysl, tak je rozvoj dálniční sítě...*“

R8: „*Dokud nemám auta na alternativní pohon, tak ať si dělá každý, co chce. Tohle není cesta, kterou bychom se chtěli dát, to je špatně. Ale asi budeme časem muset. Může se stát, podle prognóz z automotive, že se za pět let nebudou vyrábět auta se spalovacím motorem a budete tam mít baterky nebo na něco nádrž.*“

R5a: „*Tady není vybudovaná síť na tankování, to je asi největší problém. Jinak věřím tomu, že ta alternativní energie by vycházela dobře, ale i dojezdová vzdálenost je problém.*“

**Kongesce v dopravě, objížďky a s nimi spojená zpoždění dodávek jsou pro všechny dotazované jednoznačně významným, negativně působícím rizikovým faktorem, který je mimo jiné důsledkem nevyhovující silniční sítě v České republice, i když se podle jejich odpovědí řidiči s tímto problémem setkávají i v zahraničí.**

R1a: „*Velmi významné, tam dejte i přes 80 %.*“

R3: „*Je to velmi složité. Zákazníci v automotive si z nás udělali sklad na kolech, poměrně intenzivně chtějí dodržovat časy, což se někdy na těch silnicích nedá, takže to je problém.*“

R4: „Je to obrovský problém, Jižní spojka, každé pondělí to řešíte, každý pátek to řešíte, kamion vám tam stojí 2-3 hodiny, nestihne vám dojet tam, kam potřebujete... Tyto nedodělané obchvaty to je obrovský problém.“

R6: „To je velký problém, to se nás dotýká denně. V Čechách 100%.“

R7: „To se nás týká významně, na to musí dispečeri dnes a denně reagovat i v rámci jiných států, nejen v ČR.“

**Za pozitivně působící rizikové faktory v sociální oblasti jsou považovány zvýšení dostupnosti služeb pro řidiče, bezpečná a chráněná parkovací místa (IDS – informační a rezervační služby), podpora výstavby odstavných ploch a dostavba odpočívek. Respondenti se vyjadřovali zejména k současnému stavu, který je v České republice velmi špatný.**

R1a: „To jsou obrovské problémy. Na každé dálnici, která vede do ČR, je problém odstavovat auta“.

R5b: „Největší problém to je právě v těch okamžicích, kdy jsou záказы jízd, a v ten moment je největší problém kamion odstavit, protože tam zastavují všichni najednou.“

R5a: „To je u nás žalostné, naprosto. To je pro nás teď velký problém.“

R4: „Třeba v Rakousku tam stavějí, i když je to po Švýcarsku druhá nejdražší země na poplatky, ale na všech dálnicích máte nová, čistá odpočívadla, tady v Čechách nemáte ani kde zaparkovat.“

R4: „Tohle problém je, a nejsem si jistý, jestli ho v blízké době vůbec vyřeší. Je to o penězích, za tohle vám lidi u voleb hlas nehodí, když postavíte víc parkovišť... to je problém i Pardubic. Radši postaví nový bazén než parkoviště pro kamiony v Pardubicích.“

R6: „Tak podpora výstavby odstavných ploch – to už se v Čechách děje, ale zatím je to ve fázi nějakého vývoje, kdy se ladí, kde by to mělo být. Shodou okolností včera mi přišel od ČESMADu dotazník, který se tohoto týkal.“

R7: „To bychom přivítali a sledujeme, jestli se něco takového děje.“

R8: „Tak my jsme jedno takové komerční parkoviště pro kamiony, kde to máte všechno v jednom. Takže my to vlastně řešíme i jako službu. Tady v areálu je parkovací plocha pro 60 kamionů... ČESMAD vymyslel aplikaci pro řidiče ohledně parkovišť, tak jsem se tam chtěl přihlásit a bylo mi řečeno, že to není pro komerční parkoviště.“

**Snahu rozvíjet vzdělávání a kvalifikaci řidičů, at' v rámci povinných školení řidičů, nebo celoživotního vzdělávání, považují respondenti za potřebnou. Nemají**

**výhrady k povinnosti pravidelně řidiče proškolovat, naopak, ale objevila se nespokojenost s obsahem těchto školení. I proto respondenti upřednostňují jejich realizaci ve vlastní režii, s doplněním specializovaných školení podle vlastních potřeb. Spolupráce se školami v souvislosti s odbornou přípravou a s programy vzdělávání není rozvíjena příliš často, ale i takové aktivity byly zjištěny v rámci pardubického regionu.**

R1a: *„Počítáme s tím, nezatěžuje nás to, započítáváme to i do konečné ceny zákazníkům.“*

R3: *„Povinná školení nechceme nechat na řidičích, takže je organizujeme jako firma, teď máme dotace, poměrně významné, na vzdělávání THP<sup>26</sup>.“*

R5a: *„Je dobré ty mladé řidiče vychovávat od začátku, nicméně oni si to nemohou zase finančně dovolit, takže ta školení řidičů jsou dobrá. Musí být ale zaměřena na tu problematiku, která je pro Vás důležitá, ne na řekněme absurdní věci, který každý zná, aby si to tam řidiči povinně odseděli, protože to prostě někdo nařídil. To se stává běžně. Čili, my si ta školení vedeme nad rámec těch povinných a zainvestujeme si je sami, protože víme, co potřebujeme.“*

R7: *„Naši řidiči mají jednou ročně povinné školení, potom mají školení v rámci různých oblastí... Dále pak mají specifická školení... Co se týká vzdělávání na školách a různých vzdělávacích programů, snažíme se působit na školách v regionu.“*

R6: *„Nespolupracujeme se školami, chybí takové ty „přirozené líhně“ řidičů. Řidič kamionu už není žádné snové povolání, jako tomu bylo před rokem 89, kdy byl „Pan“ řidič mezinárodní dopravy někdo, kdo jezdil na západ... Co se týká školení, mají jedno povinné školení řidičů ročně, pak to, co potřebují – absolvují psychologická vyšetření, zdravotní prohlídky, to musí mít ze zákona, ... vysloveně zájem o nějaká další školení nemají, spíš to berou jako nutné zlo.“*

**Shoda v odpovědích je zřejmá při diskusi o zvyšujícím se věku pracovníků, vysokém pracovním tlaku na řidiče (vyvolaném Just-in-Time managementem) a o jejich zdravotních problémech. Všichni manažeři si uvědomují závažnost toho, že řidiči nejen chybí, ale ti stávající stárnou a nejsou nahrazováni novou generací. Také zátěž řidičů, psychická i fyzická, je velká a odráží se v jejich zdravotním stavu.**

R2: *„Samozřejmě, ten tlak je obrovský. Na druhou stranu ta technika, se kterou dnes pracují, je na takové úrovni, že na to nemusejí sáhnout.“*

---

<sup>26</sup> Technicko hospodářský pracovník

R5a: „Zvyšující se věk se u nás týká 30 až 40 % našich řidičů, a to ještě musím říct, že my máme hodně řidičů fakt mladých, ale musím říct, že řidiči okolo třiceti let se dnes takřka nedají sehnat. Takže to je velký problém, až půjdou ti naši do důchodu.“

R7: „To je pro nás velké téma, velký problém, protože zvyšující se věk pracovníků je ve společnosti patrný, a z toho bohužel plynou i různé pracovní úrazy a zdravotní problémy, které souvisí s tím, že sedí.“

R6: „Velká hrozba, protože to jsou hlavní důvody, proč řidiči se svým povoláním končí. To se týká všech, i mladých, i 40letí řidiči mají problémy se zády, to tak je.“

**Dalším z rizikových faktorů byla nehodovost, kterou manažeři hodnotili zejména jako důsledek hustoty provozu. Všichni mají uzavřené pojistné smlouvy a k této problematice se vyjadřovali vzhledem ke svým zkušenostem. Někteří zvažovali pouze drobné nehody a považovali je za běžnou součást podnikání v dopravě, jiní je posuzovali jako problém. Zajímavé, i když ve svém důsledku velmi problémové, příklady specifických nehod jsou obsaženy v plných textech rozhovorů (viz Příloha D). Jednoznačně zaznělo, že řešení pojistné události je velmi složité a časově náročné.**

R2: „To je problém, to souvisí s tou hustotou provozu.“

R6: „Naštěstí moc neřešíme. Většina těch nehod je spojená s tím, že couvá, otáčí se, někdy nevidí, drcne do něčeho... to se děje běžně.“

**Poslední otázka se týkala rizikových faktorů v souvislosti s infekčními chorobami. Tento faktor byl vymezen jako rizikový podstatně dříve, než se objevil Covid-19, nicméně respondenti reagovali především na aktuální situaci v tomto kalendářním roce, takže odpovědi odrážely tyto zkušenosti, a proto infekční choroby byly hodnoceny jako podstatně významnější, než by tomu bylo v minulosti.**

R1a: „Tak teď zatím to pro nás problém není, ale v tom dubnu 2020 to pro nás bylo téměř likvidační. Protože zákazníci všechno vypli ze dne na den, konec. A vy máte zaměstnance, leasingy, splátky, takže se nás to dotklo velmi.“

R7: „No tak před nějakou dobou bych řekl, že to pro nás není významný problém, ale dnes nás to ovlivňuje hodně, ať už je to u zákazníků, někteří prochází různými karanténami, nebo u našich zaměstnanců.“

R3: „Já když vezmu řidiče kamionu, tak on jezdí v izolaci. Když vezmete, kabina: on je v kabině izolovaný. Relativně dobré.“

Na závěr této části je uveden názor jednoho z respondentů na vymezené rizikové faktory vzhledem k jejich využitelnosti nejen z hlediska teorie, ale také praxe.

R2: „*A tady ty – ještě abych to trochu zkousal – ty věci, nebo ty novinky, můžeme říct, speciality, vycházejí tady z těch dokumentů?*“

**Ano. To je přesně tak – ta dopravní politika navrhuje směr, kam by se měla doprava dál ubírat, k tomu jsem vybrala ty rizikové oblasti. Ono se to v tom dokumentu dost prolíná, je tam třeba lidský činitel jako uživatel dopravy, jako profesionální i běžný uživatel, zabývá se citylogistikou, ta opatření jsou v různých prioritách a ty určují, kam by doprava měla směřovat. Tak jsem se snažila ty faktory vyhledat a vyjmenovat.**

R2: „*Ale jo, máte to tak, jak to je, není to úplně akademický, je to i k praxi.*“

### **5.1.2 Soubor rizikových faktorů ovlivňujících podniky v silniční nákladní dopravě v návaznosti na Dopravní politiku ČR**

Získané informace se týkají **bezpečnostní, infromatické, ekonomické, sociální a ekologické oblasti**. Tyto oblasti jsou v rámci obsahové analýzy považovány za **základní obsahové kategorie**. Jejich **podkategorie** jsou vymezeny shodně se **skupinami rizikových faktorů**.

S využitím poznatků z obsahové analýzy je v této subkapitole soubor rizikových faktorů přehledně shrnut a vyhodnocen (Tabulka 28).

Pro určení významnosti rizikových faktorů byl uplatněn následující postup.

- Po vyhodnocení všech rozhovorů byly rizikové faktory posouzeny pomocí pětistupňové škály zahrnující stupně: žádný vliv – malý vliv – střední vliv – spíše velký vliv – velký vliv. Příslušný stupeň byl určen podle obsahu odpovědí jednotlivých respondentů. Následně byly každému stupni přiřazeny body, a to takto: žádný vliv = 0, malý vliv = 0,25, střední vliv = 0,5, spíše velký vliv = 0,75, velký vliv = 1.
- Dále byly rizikové faktory obdobně posouzeny i z hlediska jejich pozitivního či negativního vnímání. Slovní škála zahrnuje tyto stupně: negativní, spíše negativní, neutrální, spíše pozitivní, pozitivní. Pokud se respondenti shodli převážnou většinou na pozitivním nebo negativním vlivu, je to v Tabulce 28 uvedeno jako „pozitivní“ nebo „negativní“ (číselně dopad +1, nebo -1). Jestliže se odpovědi přikláněly k jednomu typu odpovědi, např. k pozitivnímu vlivu, je uvedeno „spíše pozitivní“ (dopad +0,5). To platí i pro „spíše negativní“ vliv (dopad -0,5). V případě, že respondenti měli odlišné názory, nebo považovali vliv za neurčitelný, je hodnocení „neutrální“ (dopad 0).

Údaje, ze kterých hodnocení vychází, jsou uvedeny v Příloze F.

**Tabulka 28** Rizikové faktory vyplývající ze strategických dokumentů pro oblast silniční nákladní dopravy

	Skupina rizik. faktorů	Rizikové faktory (RF)	Význam RF	Poz/Neg RF	Příležitost	Hrozba	Dopad RF
I1	Inteligentní dopravní systémy (ITS) - JSDI (jednotný systém dopr. informací)	sjednocení dopravního zpravodajství do JSDI – aktuální a průběžné informace o hustotě a rychlosti dopravního proudu, objížďkách, nehodách, atd., integrace dat s Policií ČR, hasiči, Centr. evidencí komunikací apod., zlepšení řešení mimořádných situací	7,75	poz.	X		+1
I2	Informační a komunikační technologie (ICT)	zajištění informování o plánu výluk a uzavírek s dostatečným časovým předstihem	7,75	poz.	X		+1
B5	Informovanost – lidský faktor	zajištění soustavné informovanosti účastníků silničního provozu o rizikovém chování v dopravě, vyšší vymahatelnost práva při nerespektování pravidel silnič. provozu (monitor. Policií ČR)	7,75	poz.	X		+1
EKON1	Makroekonom. hledisko	růst inflace, vývoj kurzu CZK/EUR, míra růstu silniční nákladní dopravy	7,25	neutr.	-	-	0
EKON3	Náklady spojené se zaměstnanci	nedostatek řidičů, mzdové požadavky pracovníků a jejich vynucování, fluktuace pracovníků, selhání pracovníků při pracovním výkonu (chybovost)	6,75	spíše neg.		X	-0,5
S4	Sociální oblast – služby pro řidiče	zvýšení dostupnosti služeb pro řidiče, bezpečná a chráněná parkovací místa (ITS – informační a rezervační služby), podpora výstavby odstavných ploch, dostavba odpočívek	6,5	poz.	X		+1
S6	Sociální oblast – řidiči	zvyšující se věk pracovníků, vysoký pracovní tlak na řidiče vyvolaný Just-in-Time managementem, zdravotní problémy (sezení a vibrace v kamionech), častá práce přesčas	6,5	neg.		X	-1
EKON5	Náklady spojené s konkurencí	počet a podíl významných konkurentů na trhu, míra diferenciací konkurentů a diferenciací služeb	6,5	neg.		X	-1
EKON 11	Ekonom. oblast – provozní nákl.	kongesce v dopravě, zpoždění dodávky, objížďky, neprůchodnost dopravní cesty	6,25	neg.		X	-1
EKON7	Legislativa v ekon. oblasti – technologie v dopravě	zavedení e-CMR v ČR a zvýšení možnosti používání elektronických dokladů, sledování polohy zásilek a jejich celistvosti, technologie RFID (identifikace radiové frekvence)	6,25	spíše poz.	X		+0,5
S2	Legislativa v sociální oblasti – řidiči	uzákoněná minimální mzda řidičů v jiných státech, povinné pravidelné přestávky řidičů, změny v oblasti pracovně-právních vztahů a hygienických norem	6	spíše neg.		X	-0,5
EKON6	Náklady spojené se vstupem a odchodem z trhu	kapitálová náročnost při pořízení vozového parku a dalšího zázemí, výše nákladů odchodu z odvětví	5,5	neutr.	-	-	0
B2	Technická bezpečnost silnic – inteligentní dopravní systémy ITS	využití družicových navigačních systémů pro lokalizaci nehodových úseků a upozornění řidičů (ITS – podpora eSafety aplikací, eCall, navigační systém Galileo)	5,5	spíše poz.	X		+0,5

B1	Technická bezpečnost silnic (vč. úrovně technického zabezpečení provozu)	zavádění aplikací telematiky ke zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu: řízení rychlosti v síti dálnic a rychlostních silnic, úseková měření rychlosti, systémy vážení nákladních vozidel za jízdy, zavedení automatického systému pro odhalování a postihování přestupků proti bezpečnosti silničního provozu	4,75	poz.	X		+1
B3	Technický stav vozidel	zdokonalení právního rámce a posílení úlohy státního dozoru nad STK	4,75	poz.	X		+1
EKOL7	Mýtné – výkonové zpoplatnění užití infrastruktury na základě ujetých km	úprava mýtných sazeb s cílem maximální diferenciacie, rozšíření systému výkonového zpoplatnění na další kategorie vozidel, interoperabilita systémů elektronického mýtného v rámci EU	4,5	spíše poz.	X		+0,5
S5	Vzdělávání a kvalifikace řidičů	povinná školení řidičů, celoživotní vzdělávání, odborná příprava, programy vzdělávání na školách (střední, odborné, VŠ)	4,25	spíše poz.	X		+0,5
EKON2	Náklady spojené se vznikem škody na zboží	možnost vzniku škody spojené s manipulací s nákladem, zcizení, vandalismus	4	neg.		X	-1
EKON 10	Legislativa v ekonomické oblasti – administrativa	snížení nadměrné administrativy pro dopravce (přihlašování vozidel, STK, profesní osvědčení, získávání pracovních sil ze zahraničí mimo EU)	3,75	spíše poz.	X		+0,5
S3	Legislativa v sociál. oblasti – zahraničí	legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce	3,5	spíše neg.		X	-0,5
EKON9	Legislativa v ekonomické oblasti - daně	změny v zákonech o majetkových a příjmových daních v ČR	3,5	neutr.	-	-	0
EKOL2	Omezování emisí	obnova vozového parku (silniční daň), omezení vjezdu vozidel do center, legislativní omezení emisních limitů	3,25	spíše poz.	X		+0,5
EKOL3	Legislativa v ekol. oblasti – omezování provozu infrastruktury	omezování využívání silnic nižších tříd těžkými nákladními vozy s cílem udržet je na dálnicích a rychlostních silnicích, zavedení opatření pro ochranu infrastruktury před objížděním zpoplatněných úseků těžkou dopravou	3	neutr.	-	-	0
S7	Vnější prostředí – škody	nehodovost	2,5	spíše neg.		X	-0,5
S8	Vnější prostředí – zdravotní vlivy	infekční choroby	2,5	spíše neg.		X	-0,5
EKON4	Náklady spojené se zákazníky	růst neuhrazených pohledávek, odpovědnost dopravců za skutečnosti, které nemohou ovlivnit z hlediska přepravy	2,25	neutr.	-	-	0
EKOL4	Citylogistika	zásobování pomocí distribučních center v rámci citylogistiky	2	neutr.	-	-	0
B4	Technický stav vozidel – inteligentní dopravní systémy ITS	zavádění systémů pro komunikaci a propojení vozidla s dopravní infrastrukturou – zavádění moderních technologií (např. autonomní vedení vozidel, inteligentní parkování vozidel), podpora diagnostiky jedoucích vozidel a sdílení dat	2	poz.	X		+1
S1	Legislativa v sociální oblasti – noční jízdy	případná regulace nočních jízd nákladní dopravy pomocí diferencované sazby zpoplatnění (s cílem odstranění hluku v noci), ohrožení bezpečnosti dopravy v návaznosti na biorytmus řidiče (mikrospánek, jízda v noci)	2	spíše neg.		X	-0,5

EKOL1	Alternativní paliva	technické úpravy motorů, hybridní motory	1	neutr.	-	-	0
EKOL5	Městská mobilita	zvláštní režim pro nákladní dopravu ve městech, zejména při zásobování historických center měst, v rámci městské mobility	0,75	neutr.	-	-	0
EKOL8	Ekologická oblast – infrastruktura	požadavek vybavit infrastrukturu napájecími a plnicími stanicemi pro alternativní energie, rozvoj dálniční sítě, výstavba obchvatů, městských okruhů, zřizování nízkoemisních zón	0,7	spíše poz.	X		+0,5
EKON8	Legislativa v ekonomické oblasti – poplatky	internalizace externích nákladů, zavádění zpoplatnění některých vybraných externích nákladů: na kongesci, dopravní nehody, znečištění ovzduší, hluk a globální oteplování	0,5	neutr.	-	-	0
EKOL6	Logistická centra	důraz na vznik veřejných logistických center, snaha o multimodální dopravu: podpora vzniku služeb pro silniční dopravce v jiném typu dopravy (železnice), využití technologií hub a spoke	0,5	neutr.	-	-	0

I – Informatická oblast, B – bezpečnostní oblast, EKON – ekonomická oblast, SOC – sociální oblast, EKOL – ekologická oblast

Zdroj: práce autorky

Z Tabulky 28 je zřejmé, že všechny vymezené skupiny sdružující příbuzné rizikové faktory, mají určitý význam. Vzhledem k tomu, že ověření teoretického souboru rizikových faktorů bylo provedeno ve spolupráci s manažery s dlouholetou praxí v oboru, je takový výsledek jednoznačně pozitivní.

Co se týká názorů na význam rizikových faktorů a na to, zda se jedná o pozitivně nebo negativně působící rizikový faktor, odpovědi jednotlivých respondentů se lišily – protože každý z odborníků hodnotil rizikové faktory z hlediska vlivu na jím řízený podnik. Nicméně, z rozhovorů vyplynulo, že význam a vliv daného rizikového faktoru pro konkrétní podnik manažeři umí na základě svých zkušeností velmi dobře určit.

**Na základě provedeného rozboru lze konstatovat, že vytvořený soubor rizikových faktorů lze využít v rámci modelu navrženého v Kapitole 6.**

## 5.2 Ověření vybraných metod pro vyhledávání a posouzení rizikových faktorů v dopravních podnicích

V této kapitole pokračuje vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů s manažery podniků v silniční nákladní dopravě, a to v návaznosti na dílčí cíle výzkumu 4 až 6.

### 5.2.1 Obsahová analýza v návaznosti na dílčí cíle 4 až 6 (metody pro vyhledávání a posouzení rizikových faktorů v podnicích v silniční nákladní dopravě)

*Dílčím cílem 4 bylo identifikovat metody pro zjištění rizikových faktorů a hodnocení rizik, které jsou v dopravních podnicích řízených respondenty používány.*



Za tímto účelem dostali manažeři podniků v silniční nákladní dopravě tabulku obsahující výčet metod, uvedených v této disertační práci jako vhodných pro vyhledávání rizikových faktorů a pro jejich hodnocení, a vyjadřovali se k tomu, které z nich používají.

Z rozhovorů vyplynulo, že vlivy vnějšího prostředí sledují oslovení manažeři podniků působících v silniční nákladní dopravě jen omezeně. Z předloženého souboru metod používají nejvíce SWOT analýzu, ovšem z odpovědí nebylo možné určit, jak je vytvářena a jak se její jednotlivé součásti vyhodnocují.

Další analýzy jsou zaměřeny především na posouzení vynaložených nákladů a dosažených výnosů. Pozornost je soustředěna především na rozbor ekonomických výsledků, využití vozového parku a podobně. Tyto závěry dokládají níže uvedené odpovědi.

*R1a: „Tak my z tohoto seznamu používáme asi jenom SWOTku ve formě nějaké tabulky, kde jsou sepsané silné stránky-slabé stránky, příležitosti-hrozby. “*

*R2: „... jenom klasickou SWOT analýzu, a tím asi končím, no. “*

*R3: „My používáme selský rozum..., a ono se to potom v těch metodách prolíná, ale neumím je takto pojmenovat, neřídíme se tím...SWOT znám.... My analyzujeme hospodářský výsledek. Analyzujeme výsledky na každé auto, máme velmi podrobnou výsledovku... “*

*R4: „Tak SWOT analýzu jsem občas používal v těch větších firmách..., ale my jsme na toto malá firma. Z finanční analýzy, jediné, co tady děláme, že vyhodnocuji ekonomiku vozidel – náklady, výnosy na jednotlivá auta. “*

*R5a: „Finanční analýza, ano, tu používáme. Z těch ostatních jen SWOT. “*

*R6: „SWOT asi ani, ale spíš je to na bázi takové diskuze, kterou vedeme na základě vyhodnocení nějakých primárních číselných dat. “*

*R7: „Nepoužíváme z toho nic, ale my k tomu přistupujeme většinou takovým selským rozumem, tzn., že reagujeme na rizika, snažíme se najít nějaká řešení, ale ne takto sofistikovaně... “*

*R8: „...něco z toho asi používáme, ale tak nějak na srozumitelnější úrovni. “*

V průběhu polostrukturovaných rozhovorů bylo v další části, při prezentaci vzorových příkladů (viz dále), ještě zjištěno, že je částečně využívána i kombinace metod SLEPTE, ETOP a MAP. Podobně respondenti zmínili i určitou formu aplikace matice rizik.

Všechna tato vyjádření jsou zohledněna v souhrnu používaných metod, který uvádí Tabulka 29.

**Tabulka 29** Metody využívané v praxi podniků působících v silniční nákladní dopravě

<b>Respondent</b>	<b>Používané metody</b>
R1a	finanční analýza, SWOT
R2	finanční analýza, SWOT
R3	SLEPTE, MAP a ETOP částečně, finanční analýza, SWOT
R4	analýza nákladů a výnosů
R5a	finanční analýza, SWOT
R6	SLEPTE, MAP a ETOP částečně, finanční analýza, SWOT částečně, analýza pomoci matic rizik částečně
R7	rozbory vycházející ze zkušeností, blíže neupřesněno
R8	analýza nákladů a výnosů

Zdroj: Autorka

Další část strukturovaných rozhovorů souvisela s návrhem metod využitelných pro vyhledávání a hodnocení rizikových faktorů ovlivňujících podniky v silniční nákladní dopravě a vztahovala se k dílčím cílům 5 a 6.

*Dílčí cíl 5 – Seznámit respondenty s dalšími metodami vhodnými pro zjištění rizikových faktorů a jejich hodnocení, které je možné aplikovat v podnicích působících v silniční nákladní dopravě*, byl plněn pomocí vytvořených vzorových příkladů, uvedených v této disertační práci a představených při rozhovorech. Pro jednotlivá setkání s manažery a vlastníky podniků působících v silniční nákladní dopravě byly vytištěny všechny vzorové příklady, které jsou zahrnuty v této disertační práci, a také ukázka metody FTA. Je důležité zmínit, že jednotlivé vzorové příklady v sobě obsahovaly praktické využití i dalších metod, které jsou vymezeny v této disertační práci ve čtvrté kapitole, ale nejsou uvedeny v názvu příkladů (např. vícekriteriální metody).

Každý vzorový příklad byl podrobněji komentován autorkou této disertační práce a následně se k němu respondenti vyjadřovali z hlediska využitelnosti představovaných metod pro vyhledávání a hodnocení rizikových faktorů pro management podniků v silniční nákladní dopravě. Bohužel z časových důvodů a velkého vytížení oslovených manažerů nebylo možné získat podrobnější odpovědi od všech dotazovaných.

*Dílčím cílem 6 bylo zjistit, zda navrhované metody jsou pro respondenty podnětné.* Jednotlivé vzorové příklady byly představeny v pořadí, které respektovalo postup analýz „od makrookolí k internímu podnikovému prostředí“. Komentáře respondentů k prezentovaným příkladům ukazují náhled manažerů na využitelnost jednotlivých metod.

### **Vzorový příklad 1 – Kombinace SLEPTE, ETOP, MAP**

První představený vzorový příklad proto ukazoval využití kombinace metod SLEPTE, ETOP a MAP. Jak již bylo uvedeno výše, po přiblížení těchto metod někteří manažeři konstatovali, že – třeba v jiné, poněkud zjednodušené podobě – uplatňují postup podobný tomu, který se využívá v těchto metodách. Pozitivní je, že uvedená kombinace je využitelná v praxi, jak dokládají uvedené odpovědi.

R2: *„To ano, to bychom mohli použít.“*

R7: *„No my takto postupujeme defacto, akorát to nemáme tak sofistikované. Toto bychom určitě mohli používat, to vypadá dobře.“*

R6: *„Určitě to neděláme tímto stylem, takto detailně, analyticky. Prakticky tyto faktory zohledníte, když víte, že roste mýtné, tak na to musíte nějak zareagovat, buďto zefektivnit vozový park, nebo to promítnout do ceny... toto jako děláme.... Část této analýzy určitě v praxi děláme.“*

### **Vzorový příklad 2 – Analýza využívající Porterův model 5 sil**

Pro analýzu mikrookolí podniků působících v silniční nákladní dopravě byla doporučena analýza využívající Porterův model pěti sil. Ve vzorovém příkladu bylo ukázáno a vysvětleno, jak lze jednotlivé části modelu vyhodnotit a zjistit oblast, která zahrnuje nejvíce rizikových faktorů. Při posouzení využitelnosti této analýzy bylo důležité, nakolik respondenti chtějí nebo potřebují sledovat své blízké okolí. Někteří z manažerů projevili o využití této metody poměrně rychle zájem, což bylo velmi pozitivním zjištěním.

R1a: *„Tyto dvě metody bychom mohli používat, ty jsou zajímavé.“* (pozn. týká se vzorových příkladů 1 a 2.)

R3: *„To zajímavé je, to musím říct, že jo. My tím teď procházíme, obchod a všechno dohromady.... Snažíme se ta rizika vyhodnotit.“*

R6: *„Tyto metody jsou spíše do takových „učesanějších oborů.“*

R7: *„Tato metoda by mě také zajímala, mohla byste mi tu tyto metody nechat?“*

R2: *„To bych asi neřešil.“*

### **Vzorový příklad 3 – Analýza pomocí matice rizik**

Vzorový příklad 3 ukazoval analýzu s využitím matice rizik. Tato ukázka zahrnovala rizikové faktory působící ve vnějším i ve vnitřním prostředí podniků v silniční nákladní dopravě, proto respondenti posuzovali jejich využití i vzhledem k situaci ve svých podnicích,

zejména k jejich velikosti. Oproti předcházejícím analýzám se manažeři více zamýšleli nad tím, zda je či není pro ně tato metoda složitá.

R1a: „*Toto je také zajímavé, to si také umím představit, že bychom používali.*“

R2: „*Není to od věci, ale zase, pro nás to je složité.*“

R3: „*Ano, rizika tady jsou přehledně, jasně.*“

R6: „*Myslím si, že tohle se nějakým způsobem ve firmě dělá, jenom na úrovni praxe a lidského rozumu, tohle je čistá teorie.*“

#### **Vzorový příklad 4 – Spokojenost zákazníků (zaměstnanců)**

Další vzorový příklad se týkal možnosti zhodnotit spokojenost zákazníků, a to ve smyslu, který je popisován v metodě BSC – kdy se rozlišuje zákazník vnější (tedy odběratel) a zákazník vnitřní (zaměstnanec). Ukázka byla zaměřena na spokojenost řidičů, ale rizikové faktory (faktory spokojenosti) je možné uvedeným postupem hodnotit v obou případech. Respondenti například zvažovali, jestli se podaří získat potřebné informace – tento aspekt podle níže uvedené odpovědi R1a brání využití metody. V dalším rozhovoru vyzněla jako velmi důležitá dlouhodobá spokojenost zákazníků, a proto byl ukazatel spokojenosti přijat pozitivně.

R1a: „*Tady se obávám jedné věci, že lidi nebudou ochotní vám poskytnout takové informace, abyste je mohli hodnotit. ... Takže z tohoto pohledu bych to nepoužíval.*“

R3: „*Spokojenost se projevuje v dlouhodobosti, ne v ceně. Dlouhodobě spokojenost zákazníka znamená práci na osm let. Takže ukazatel spokojenosti ano.*“

R7: „*My asi končíme těmi prvními dvěma metodami. Myslím si, že to budeme umět odhadnout a vyjádřit spíš přes ně... Asi by se to dalo, ale spíš by to bylo zajímavé pro personalisty...*“

#### **Vzorový příklad 5 – Analýza využívající transformační a retransformační matici**

Při posouzení analýzy využívající retransformační matici a aplikace metody Monte Carlo pro potřeby praxe se v odpovědích odrážela složitost, a s ní zřejmě spojená i časová náročnost obou metod. Získané odpovědi byly stručnější než u předcházejících otázek, protože polostrukturované rozhovory byly v této fázi už více než hodinové a některé musely být vzhledem k vyčerpání respondentů již brzy ukončeny. Nicméně lze konstatovat, že uvedený postup transformace by bylo možné využívat, zatímco metoda Monte Carlo je pro praxi složitá.

R1a: „*Takhle nějak, akorát ve zjednodušené podobě, počítáme výkony aut, toto nejspíš používáme.*“

R2: „*Není to od věci, ale zase, pro nás to je složité.*“

### **Vzorový příklad 6 – Metoda Monte Carlo**

R1a: „*To už je dost složité, to bychom nepoužívali.*“

### **Vzorový příklad 7 – Sémantický diferenciál**

Pozitivní vyjádření byla naopak spojena s využitelností sémantického diferenciálu. Tato metoda, která byla ukázána ve dvou variantách tak, jak je představena i v disertační práci, byla vyhodnocena jako zajímavá a využitelná.

R1a: „*Toto bychom asi také mohli používat, proč by ne, to vypadá dobře.*“

R2: „*To vypadá využitelně.*“

R7: „*...i ten poslední diagram je zajímavý.*“

### **Vzorový příklad 8 – SWOT analýza**

SWOT analýza byla metodou, kterou respondenti ve velké míře již ve svých podnicích využívali, nicméně ve zjednodušeném rozsahu. Z toho důvodu byl ukázán i vzorový příklad 8, který ovšem v době realizace polostrukturovaných rozhovorů sice zahrnoval vnější rizikové faktory, ovšem nebylo zatím možné – bez poznatků čerpajících ze zkušeností oslovených manažerů – přesněji určit jejich významnost. Diskuze proto směřovala především k tomu, zda bude zpracovaná SWOT analýza poskytnuta zájemcům, což bylo autorkou přislíbeno.

Kromě vzorových příkladů byla ukázána formou Obrázku také metoda FTA, která nebyla zpracována jako vzorový příklad, protože se jedná o metodu používanou v interním podnikovém prostředí, takže s tématem disertační práce v návaznosti na vnější rizikové faktory vyplývající z dopravní politiky v České republice souvisí, ale nepřímě. Nicméně se jedná o zajímavou metodu, jak dokládají i odpovědi respondentů.

R1a: „*To vypadá také zajímavě, nic takového ale zatím nepoužíváme.*“

R2: „*To vypadá dobře, ale je to pro nás složité.*“

### **5.2.2 Soubor metod pro vyhledávání a hodnocení rizikových faktorů ovlivňujících podniky v silniční nákladní dopravě v návaznosti na Dopravní politiku ČR**

V souhrnu lze konstatovat, že navržené metody pro vyhledávání a hodnocení rizikových faktorů byly pro manažery zajímavé, někteří uvažovali o tom, že část z nich využijí, byly vyžádány vzorové příklady. Celkově se jedná o pozitivní vyjádření, přestože část metod byla označena jako složitá pro menší podnik. Je tedy patrné, že významnou roli hraje velikost dopravního podniku, ale částečně se v odpovědích odráží i odborné zaměření respondenta.

Nejvíce využitelnou metodou je SWOT analýza, kterou ale dotazovaní manažeři používají v omezeném rozsahu, proto byl následně ještě upraven pro potřeby analýzy v podniku silniční nákladní dopravy Vzorový příklad 8 – Využití SWOT analýzy (kap. 5.4), kdy byly zohledněny rizikové faktory tak, jak vyplynulo z odpovědí při polostrukturovaných rozhovorech.

Další analýzou, kterou respondenti označili za dobře využitelnou, je kombinace SLEPTE, MAP a ETOP. Následují analýzy pomocí Porterova modelu 5 sil, matice rizik, využití sémantického diferenciálu a analýza spokojenosti zákazníků.

V Tabulce 30 je proveden souhrn odpovědí na otázku, které z metod ukázaných ve vzorových příkladech považují respondenti za využitelné pro jejich praxi. Respondenti R5a a R5b se bohužel k navrženým metodám nemohli vyjádřit, rozhovor musel být z časových důvodů vzhledem k jejich pracovní vytíženosti ukončen.

Odpovědi byly za účelem stanovení pořadí využitelnosti navrhovaných metod obodovány (ano – 1 bod, ano, částečně – 0,5 bodu, ne – 0). Hodnocení bylo provedeno se zahrnutím rozšířené odpovědi respondenta R4 „ano, pro větší společnost“ u SWOT analýzy jako odpovědi souhlasné. Podle výsledných bodů bylo stanoveno pořadí metod podle jejich využitelnosti (pro větší názornost je v Tabulce 30 uvedeno i procento odpovědí potvrzujících využitelnost příslušné metody pro praxi – chybějící odpovědi R5 nebyly do přepočtu zahrnuty).

**Tabulka 30** Vyhodnocení využitelnosti navržených metod z hlediska manažerů dopravních podniků

Metoda/ Respondent	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	Body/ %	Pořadí
SLEPTE, ETOP, MAP	ano	ano	ano	ne	X**	ano, částečně	ano	ne	4,5/ 64 %	2
Analýza pomocí Porterova modelu 5 sil	ano	ne	ano	ne	X**	ne	ano	ne	3/ 42 %	3 až 6
FTA	ano	ano, pro nás ale složitě	X	ne	X**	X	ne	ne	2/ 29 %	7 až 8
Analýza pomocí matice rizik	ano	ano, pro nás ale složitě	ano	ne	X**	ne, příliš teoretické	ne	ne	3/42 %	3 až 6
Analýza spokojenosti zákazníků	ne	ano, pro nás ale složitě	ano	ne	X**	ne	asi ano	ne	3/42 %	3 až 6
Analýza využívající transformační matici	ano	ano, pro nás ale složitě	X	ne	X**	ne, složitě	ne	ne	2/29 %	7 až 8
Metoda Monte Carlo a analýza citlivosti	ne	ano, pro nás ale složitě	X	ne	X**	ne, složitě	ne	ne	1/14 %	9
Sémantický diferenciál	ano	ano	X	ne	X**	X	ano	ne	3/42 %	3 až 6
SWOT	ano	ano	ano	ano *	X**	ano	ano	ne	6/86 %	1

X – bez komentáře, \* – s komentářem, že pro větší společnost je to využitelné, ale vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost, nikoli, \*\* – z časových důvodů nezodpovězeno

Zdroj: Autorka

Závěrem lze konstatovat, že podle hodnocení manažerů jsou navržené metody pro vyhledávání rizikových faktorů a pro hodnocení jejich vlivu využitelné pro praxi, tak, jak bylo ukázáno ve vzorových příkladech, a proto mohou být zahrnuty do modelu vytvořeného v kapitole 6.

### 5.3 Odpovědi na výzkumné otázky stanovené v disertační práci

Z vyhodnocení provedeného výzkumu vyplývají odpovědi na výzkumné otázky stanovené v disertační práci v kapitole 3.

**Jaké rizikové faktory může vyvolávat dopravní politika uplatňovaná v České republice u podniků působících v silniční nákladní dopravě?** Rizikové faktory mají ekonomický, sociální, ekologický, ale i inženýrský či bezpečnostní charakter, jejich výčet uvádí Příloha A. Některé nelze jednoznačně přiřadit do jediné kategorie, protože jejich vlivy se objevují ve více oblastech – zařazení je tedy vždy poněkud subjektivní. Vzhledem k tomu,

že při ověřování rizikových faktorů v rámci polostrukturovaných rozhovorů odborníci z praxe nerozporovali předložené členění, lze jej považovat za vyhovující.

**Převládají při hodnocení rizikových faktorů z hlediska managementu podniků působících v silniční nákladní dopravě příležitosti, nebo hrozby?** Podle provedeného výzkumu převládají příležitosti (viz Tabulka 28). Využitelnost jednotlivých příležitostí je ale nutné posuzovat z pozice konkrétního podniku.

**Jak se projevuje dopravní politika uplatňovaná v České republice v interním prostředí podniků zabývajících se silniční nákladní dopravou?** Z odpovědí respondentů vyplynulo, že přímé dopady dopravní politiky nezaznamenávají, protože strategické dokumenty příliš nestudují a nevyužívají je. Nicméně jednotlivá opatření se promítají do legislativních norem, takže se dopravní politika projevuje v podnicích v silniční nákladní dopravě nepřímo. Velkou roli v těchto podnicích hrají řidiči, takže i pracovně-právní vztahy. Požadavky řidičů a jejich nedostatek ovlivňují výši mzdy, ale z interního pohledu souvisejí také s kvalitou vozového parku. Řidiči vyžadují kvalitní vozidla, a pokud dostanou v tomto směru lepší nabídku, hrozí odchod ke konkurenci. Vše uvedené se promítá především ve výši nákladů. Všechny sledované podniky mají vozový park v EURO 5 a EURO 6, takže ekologické požadavky vyplývající z dopravní politiky v České republice nejsou pro management problematické, nicméně ekologické dopady opatření spojené se zpoplatněním některých negativně působících aktivit v dopravě by se zřejmě projevil v nárůstu ceny přepravy.

#### **5.4 SWOT analýza s využitím vymezených rizikových faktorů – souhrnný příklad**

Využití SWOT analýzy je ukázáno ve Vzorovém příkladu 8, ve kterém je uplatněn postup uvedený v kapitole 4.2.5.

SWOT analýza je vypracována s využitím dílčích analýz uvedených ve vzorových příkladech a zohledňuje zejména významné rizikové faktory vyhodnocené na základě polostrukturovaných rozhovorů s manažery dopravních podniků působících v silniční nákladní dopravě.

##### **Vzorový příklad 8 – Využití SWOT analýzy**

**V první fázi** je provedena **analýza hrozeb** (T – Threats), tedy těch rizikových faktorů v okolí dopravního podniku, které se projevují negativně, a jsou proto zdrojem hrozeb. Management podniku současně posuzuje, s jakou pravděpodobností mohou jednotlivé hrozby



nastat a jaká může být jejich závažnost, protože je nutné reagovat zejména na hrozby v sektoru 1 (viz Tabulka 31).

**Tabulka 31** Matice hrozeb

		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Vysoká	1	2
	Nízká	3	4

Zdroj: Smetana, 2005

Vzhledem k tomu, že negativně působící rizikové faktory (hrozby) nejsou stejně důležité, jsou jim přiřazeny váhy, a to následovně.

Nad diagonálou platí:

- Hodnota 1 – pokud hrozba v řádku matice je méně důležitá než hrozba ve sloupci,
- Hodnota 0,5 – je přiřazena stejně důležitým hrozbám,
- Hodnota 0 – pokud hrozba v řádku je významnější než hrozba ve sloupci.
- Hodnoty pod diagonálou jsou opačné, protože matice je antisymetrická.

Uvedený princip hodnocení je využit i v dalších fázích SWOT analýzy (v dalších maticích).

Významnými rizikovými faktory, které představují pro podnik v silniční nákladní dopravě hrozby, jsou:

- RF-T1: Nedostatek řidičů na trhu a jejich požadavky
- RF-T2: Obecně vyšší věk profesionálních řidičů, chybějící nová generace odborníků
- RF-T3: Počet a podíl konkurentů na trhu
- RF-T4: Neprůchodnost dopravních cest, kongesce a objížd'ky
- RF-T5: Uzákoněná minimální mzda řidičů v jiných státech a povinné přestávky
- RF-T6: Vandalismus, zcizení a možné poškození zboží při přepravě (ve vnějším prostředí)
- RF-T7: Legislativní omezení v zemích dovozce a vývoze
- RF-T8: Nehodovost
- RF-T9: Infekční choroby (v této době Covid-19)
- RF-T10: Diferencované sazby zpoplatnění a plánovaná regulace nočních jízd

Výše uvedené rizikové faktory jsou již v pořadí získaném na základě vyhodnocení poznatků z polostrukturovaných rozhovorů, ovšem při vyhledávání pro potřeby managementu

konkrétního dopravního podniku by expertní tým musel určit jejich významnost, nebo alespoň pořadí, pomocí některé z metod uvedených v kap. 4.3.2.

Jednou z možností je výpočet vah jednotlivých rizikových faktorů s využitím metody párového srovnávání, viz Tabulka 32. Metoda byla vybrána proto, že je pro svou jednoduchost často využívána<sup>27</sup>.

**Tabulka 32** Negativně působící rizikové faktory – určení vah

	RF-T1	RF-T2	RF-T3	RF-T4	RF-T5	RF-T6	RF-T7	RF-T8	RF-T9	RF-T10
RF-T1	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RF-T2	1	X	0	0	0	0	0	0	0	0
RF-T3	1	1	X	0,5	0	0	0	0	0	0
RF-T4	1	1	0,5	X	0	0	0	0	0	0
RF-T5	1	1	1	1	X	0	0	0	0	0
RF-T6	1	1	1	1	1	X	0	0	0	0
RF-T7	1	1	1	1	1	1	X	0	0	0
RF-T8	1	1	1	1	1	1	1	X	0,5	0
RF-T9	1	1	1	1	1	1	1	0,5	X	0
RF-T10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X
Součet	9	8	6,5	6,5	5	4	3	1,5	1,5	0
Váha	<b>0,20</b>	<b>0,18</b>	<b>0,145</b>	<b>0,145</b>	<b>0,11</b>	0,09	0,07	0,03	0,03	0
Pořadí	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3. - 4.</b>	<b>3. - 4.</b>	<b>5.</b>	6.	7.	8. - 9.	8. - 9.	10.

Zdroj: Autorka

Významnost jednotlivých faktorů je nutné posoudit vzhledem k tomu, s jakou pravděpodobností mohou na sledovaný podnik dopadat. V tomto hodnocení hraje již vliv i znalost vnitřního podnikového prostředí. Jestliže se bude jednat o kapitálově silný podnik, s širokým portfoliem služeb, včetně specializovaných přeprav, který má navíc dostatek řidičů v mladším věku, potom rizikové faktory RF-T1 až RF-T3 nemusí představovat tak výrazné hrozby, přestože se jedná o nejvýznamnější negativně působící rizikové faktory vyplývající z analýzy prostředí v oblasti silniční nákladní dopravy. Přiřazení pravděpodobností výskytu jednotlivých hrozeb z hlediska posuzovaného podniku je obsaženo v Tabulce 33.

**Tabulka 33** Pravděpodobnost výskytu hrozby

	RF-T1	RF-T2	RF-T3	RF-T4	RF-T5	RF-T6	RF-T7	RF-T8	RF-T9	RF-T10
Pravděpodobnost $p_i$	0,3	0,4	0,25	0,8	0,9	0,6	0,9	0,3	0,2	0,9

Zdroj: Autorka

<sup>27</sup> Autorka si je vědoma zkreslení vah v důsledku této metody u RF-T10 (jeho váha je 0). Prioritou je ukázat postup SWOT analýzy, proto je i tento faktor zahrnut v matici hrozeb, i když z vymezených je nejméně důležitý. Stejný postup je uplatněn při sestavení matice příležitostí.

Hrozby pro podnik v silniční nákladní dopravě jsou uvedeny v Tabulce 34, hraniční hodnota pravděpodobnosti pro rozdělení „vysoká“, „nízká“ je 0,5.

**Tabulka 34** Matice hrozeb

		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká
Závažnost	Vysoká	RF-T4: Neprůchodnost dopravních cest, kongesce a objízďky RF-T5: Uzákoněná minimální mzda řidičů v jiných státech a povinné přestávky	RF-T1: Nedostatek řidičů na trhu a jejich požadavky, RF-T2: Obecně vyšší věk profesionálních řidičů, chybějící nová generace odborníků RF-T3: Počet a podíl konkurentů na trhu
	Nízká	RF-T6: Vandalismus, zcizení, a možné poškození zboží při přepravě (ve vnějším prostředí) RF-T7: Legislativní omezení v zemích dovozece a vývozce RF-T10: Diferencované sazby zpoplatnění a plánovaná regulace nočních jízd	RF-T9: Infekční choroby (v této době Covid-19)

Zdroj: Autorka

V tomto vzorovém příkladu by se tedy management dopravního podniku měl soustředit prioritně na hrozby související s neprůchodností dopravních cest a s kongescemi. To zahrnuje například zajištění co nejkvalitnějších informačních systémů ve vozech a sdílení informací o situaci na silnicích. Uzákoněná minimální mzda řidičů v jiných státech je aktuální problematikou a projeví se ve mzdových nákladech podniku a následně i v jeho cenové politice. Také omezení vyplývající z povinných přestávek řidičů a z omezení provozu v určitých časových intervalech (v rámci rozhovorů byla např. několikrát zmíněna omezení v pátečních odpoledních hodinách) jednak prodlužuje dobu přepravy, jednak vyžaduje přehled o odstavných plochách, ale také se promítá do osobních, případně dalších provozních nákladů. Nicméně, nelze opominout ani hrozby ve 3. kvadrantu a je potřebné nepodcenit vývoj situace u rizikových faktorů ve 2. kvadrantu (vývoj na trhu práce a strukturu i chování konkurence).

V druhé fázi je provedena **analýza příležitostí** (O – Opportunities), a to na základě rizikových faktorů, které se v okolí podniku působícím v silniční nákladní dopravě projevují pozitivně a jsou proto zdrojem příležitostí. Management podniku současně posuzuje, s jakou pravděpodobností lze jednotlivé příležitosti úspěšně využít. Matice příležitostí zahrnuje čtyři

segmenty (viz Tabulka 35). Vedení dopravního podniku by se mělo zaměřit prioritně na příležitosti v sektoru 1.

**Tabulka 35** Matice příležitostí

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitost	Vysoká	1	2
	Nízká	3	4

Zdroj: Smetana, 2005

Nalezené příležitosti zahrnují tyto pozitivně působící rizikové faktory.

- RF-O1: Sjednocení dopravního zpravodajství do JSDI
- RF-O2: ICT – zajištění informování o plánu výluk a uzavírek s časovým předstihem
- RF-O3: Zajištění soustavné informovanosti účastníků silničního provozu o rizikovém chování v dopravě a vyšší vymahatelnost práva při nerespektování pravidel silničního provozu
- RF-O4: Zvýšení dostupnosti služeb pro řidiče, parkovací místa (ITS – informační a rezervační služby), podpora výstavby odstavných ploch, dostavba odpočívek
- RF-O5: Zavedení e-CMR v ČR, zvýšení možnosti používání elektronických dokladů, sledování polohy zásilek a jejich celistvosti, technologie RFID (identifikace radiové frekvence)
- RF-O6: Využití družicových navigačních systémů pro lokalizaci nehodových úseků a upozornění řidičů (ITS – podpora eSafety aplikací, eCall, navigační systém Galileo)
- RF-O7: Zavádění aplikací telematiky ke zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu
- RF-O8: Úprava sazeb mýtného s cílem maximální diferenciací, rozšíření systému výkonového zpoplatnění na další kategorie vozidel, zajištění interoperability systémů elektronického mýtného v rámci EU
- RF-O9: Povinná školení řidičů, celoživotní vzdělávání, odborná příprava
- RF-O10: Zdokonalení právního rámce a posílení úlohy státního dozoru nad STK
- RF-O11: Snížení nadměrné administrativy pro dopravce
- RF-O12: Obnova vozového parku v návaznosti na omezení emisních limitů, omezení vjezdu vozidel do center
- RF-O13: Zavádění systémů pro komunikaci a propojení vozidla s dopravní infrastrukturou – zavádění moderních technologií (např. autonomní vedení vozidel, inteligentní parkování vozidel)
- RF-O14: Požadavek vybavit infrastrukturu napájecími a plnicími stanicemi pro

alternativní energie, rozvoj dálniční sítě, výstavba obchvatů, městských okruhů, zřizování nízkoemisních zón

Určení vah pozitivně působících rizikových faktorů v okolí podniku v silniční nákladní dopravě uvádí Tabulka 36.

**Tabulka 36** Hodnocení příležitostí podle jednotlivých vah

	RF-O1	RF-O2	RF-O3	RF-O4	RF-O5	RF-O6	RF-O7	RF-O8	RF-O9	RF-O10	RF-O11	RF-O12	RF-O13	RF-O14
RF-O1	X	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RF-O2	0,5	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RF-O3	1	1	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RF-O4	1	1	1	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RF-O5	1	1	1	1	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RF-O6	1	1	1	1	1	X	0	0	0	0	0	0	0	0
RF-O7	1	1	1	1	1	1	X	0,5	0,5	0	0	0	0	0
RF-O8	1	1	1	1	1	1	0,5	X	0,5	0	0	0	0	0
RF-O9	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	X	0	0	0	0	0
RF-O10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	0	0	0	0
RF-O11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	0	0	0
RF-O12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	0	0
RF-O13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	0
RF-O14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X
<b>Součet</b>	<b>12,5</b>	<b>12,5</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Váha</b>	<b>0,14</b>	<b>0,14</b>	<b>0,12</b>	<b>0,11</b>	<b>0,10</b>	<b>0,08</b>	<b>0,07</b>	<b>0,07</b>	<b>0,07</b>	<b>0,04</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>	<b>0,01</b>	<b>0</b>
<b>Pořadí</b>	<b>1.-2.</b>	<b>1.-2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.-9.</b>	<b>7.-9.</b>	<b>7.-9.</b>	<b>10.</b>	<b>11.</b>	<b>12.</b>	<b>13.</b>	<b>14.</b>

Zdroj: práce autorky

Přiřazení pravděpodobností využití jednotlivých příležitostí z hlediska posuzovaného podniku je uvedeno v Tabulce 37.

**Tabulka 37** Přiřazení pravděpodobností využití jednotlivých příležitostí

	RF-O1	RF-O2	RF-O3	RF-O4	RF-O5	RF-O6	RF-O7	RF-O8	RF-O9	RF-O10	RF-O11	RF-O12	RF-O13	RF-O14
<b>pravděpodobnost <math>P_i</math></b>	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	0,4	0,8	0,6	0,4	0,9	0,3	0,9	0,1	0,3

Zdroj: práce autorky

Matice příležitostí je uvedena v Tabulce 38.

**Tabulka 38** Matice příležitostí

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitost	Vysoká	RF-O1: sjednocení dopr. zpravodajství do JSDI RF-O2: ICT – zajištění informování o plánu výluk a uzavírek s časovým předstihem RF-O3: zajištění soustavné informovanosti účastníků silničního provozu o rizikovém chování v dopravě a vyšší vymahatelnost práva při nerespektování pravidel silničního provozu RF-O4: zvýšení dostupnosti služeb pro řidiče, parkovací místa (ITS), podpora výstavby odstavných ploch, dostavba odpočívek RF-O5: zavedení e-CMR v ČR, používání elektronických dokladů, technologie RFID	RF-O9: povinná školení řidičů, celoživotní vzdělávání, odborná příprava
	Nízká	RF-O7: zavádění aplikací telematiky ke zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu RF-O8: úprava sazeb mýtného s cílem maximální diferenciace, ... zajištění interoperability systémů elektronického mýtného v rámci EU RF-O10: zdokonalení právního rámce a posílení úlohy státního dozoru nad STK RF-O12: obnova vozového parku v návaznosti na omezení emisních limitů, omezení vjezdu vozidel do center	RF-O6: využití družicových navigačních systémů... (ITS) RF-O11: snížení nadměrné administrativy pro dopravce RF-O13: zavádění systémů pro komunikaci a propojení vozidla s dopravní infrastrukturou... RF-O14: vybavení infrastruktury napájecími a plnicími stanicemi pro alternativní energie...

Zdroj: práce autorky

Sjednocení dopravního zpravodajství do JSDI je považováno za pozitivně působící rizikový faktor, který podobně jako ICT umožní lepší informovanost řidičů a tím usnadní přepravu a včasné dodání nákladu. Také sledování rizikového chování v dopravě a vyvozování právních důsledků z rizikového chování v dopravě je považováno za příležitost, protože povede k omezení nehodovosti a ke zvýšení bezpečnosti na silnicích. Současně se jedná o faktory, které s vysokou pravděpodobností nastanou, protože patří mezi významné priority v Dopravní politice v České republice. Z informací o stávajícím stavu a předpokládaném vývoji dalších rizikových faktorů vychází, že management dopravního podniku považuje za velmi pozitivní snahu o podporu odborné přípravy profesionálních řidičů, deklarovanou na úrovni státu, ovšem domnívá se, že pravděpodobnost toho, že v dohledné době bude tato snaha naplněna, není příliš vysoká. Podstatně větší realizovatelnost opatření je spojena s rizikovými faktory ve 3. kvadrantu: zavádění telematiky, úprava sazeb mýtného, posílení státního dozoru nad STK, nebo omezování dopravy v návaznosti na

ochranu životního prostředí. Je velmi zajímavé, že tyto aktivity státních orgánů nepovažují manažeři za příliš významné a nedomnívají se, že by podniky působící v silniční nákladní dopravě nějak zásadně ovlivnily.

Rizikové faktory ve 4. kvadrantu jsou v podstatě nevýznamné, opatření s nimi spojená jsou ve velké míře považována za nerealizovatelná v současné nebo blízké době.

**Třetí fáze SWOT analýzy je v tomto vzorovém příkladu demonstrována pomocí rizikových faktorů představujících silné stránky (S-Strengths) a slabé stránky (W-Weaknesses), které byly vymezeny z odborné literatury, nebo vyplynuly z polostrukturovaných rozhovorů uskutečněných v podnicích silniční nákladní dopravy. Jedná se o soubor, který byl získán syntézou informací, a proto analýza silných a slabých stránek nereprezentuje konkrétní podnik.**

### **Analýza silných stránek**

Mezi silné stránky tohoto fiktivního podniku působícího v silniční nákladní dopravě jsou zahrnuty následující faktory.

- RF-S1: Kvalitní vozový park (EURO 5, EURO 6) včetně cisteren pro přepravu nebezpečných látek
- RF-S2: Dostatečný kapitál na další investice
- RF-S3: Řidiči v mladším věku
- RF-S4: Vlastní informační systém
- RF-S5: Vlastní velká parkovací plocha
- RF-S6: Výborné reference

Analýza silných stránek s uvedením vah jednotlivých faktorů je uvedena v Tabulce 39.

**Tabulka 39** Hodnocení silných stránek podle vah

	RF-S1	RF-S2	RF-S3	RF-S4	RF-S5	RF-S6
RF-S1	X	0	0	0	0	0
RF-S2	1	X	0,5	0	0,5	0
RF-S3	1	0,5	X	0	0	0,5
RF-S4	1	1	1	X	0,5	0
RF-S5	1	0,5	1	0,5	X	0,5
RF-S6	1	1	0,5	1	0,5	X
<b>Součet</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1</b>
<b>Váha</b>	<b>0,33</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,07</b>
<b>Pořadí</b>	<b>1.</b>	<b>2.- 3.</b>	<b>2.- 3.</b>	<b>4.-5.</b>	<b>4.-5.</b>	<b>6.</b>

Zdroj: práce autorky



## Analýza slabých stránek

Mezi slabé stránky fiktivního podniku byly na základě řízených rozhovorů zahrnuty:

- RF-W1: Vyšší cena dopravy proti zahraniční konkurenci
- RF-W2: Fluktuace pracovníků
- RF-W3: Vyšší krátkodobé závazky
- RF-W4: Nevhodné umístění centrály společnosti
- RF-W5: Nevyužité skladové haly

**Tabulka 40** Hodnocení slabých stránek podle vah

	RF-W1	RF-W2	RF-W3	RF-W4	RF-W5
RF-W1	X	0	0	0	0
RF-W2	1	X	0	0	0
RF-W3	1	1	X	1	0,5
RF-W4	1	1	0	X	0,5
RF-W5	1	1	0,5	0,5	X
Součet	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1</b>
Váha	<b>0,40</b>	<b>0,30</b>	<b>0,05</b>	<b>0,15</b>	<b>0,10</b>
Pořadí	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>5.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>

Zdroj: práce autorky

Slabé stránky jsou důsledkem změn, které nastaly v průběhu podnikatelské činnosti společnosti, kdy její centrála byla v minulosti velmi dobře přístupná, ovšem v důsledku nové zástavby rodinných domů v jejím okolí se situace zhoršila. Vzhledem k tomu, že u centrály řidiči kamionů parkují, vznikl problém. Nevyužité skladové haly jsou důsledkem zhoršených ekonomických výsledků některých zákazníků, kteří byli nuceni omezit své aktivity.

## Analýza silných a slabých stránek

Po vymezení silných a slabých stránek následuje posouzení jejich závažnosti vzhledem k tomu, jak ovlivňují výkonnost podniku v silniční nákladní dopravě. To je založeno na expertním hodnocení jednotlivých oblastí podniku a po zaznamenání těchto faktorů do matice výkonnosti a závažnosti podobně jako v předcházejících krocích vznikají čtyři možné situace (Tabulka 41).

**Tabulka 41** Matice výkonnosti a závažnosti

		Výkonnost	
		Nízká	Vysoká
Závažnost	Vysoká	1	2
	Nízká	3	4

Zdroj: Smetana, 2005

Nejvýznamnější oblastí je 2. kvadrant, který sdružuje silné stránky s výrazným vlivem na podnikovou výkonnost. Pozornost je nutné zaměřit i na faktory v 1. kvadrantu, které prezentují slabé stránky podniku s vysokým negativním dopadem. V kvadrantu 4 jsou silné stránky, které ale nemají tak velký vliv na výkonnost.

**Tabulka 42** Hodnocení závažnosti silných a slabých stránek podniku v silniční nákladní dopravě z hlediska jejich vlivu na výkonnost

Hodnocené faktory	Výkonnost		Závažnost	
	dobrá	špatná	vysoká	Nízká
RF-S1: Kvalitní vozový park (EURO 5, EURO 6) včetně cisteren pro přepravu nebezpečných látek	X		X	
RF-S2: Dostatečný kapitál na další investice	X		X	
RF-S3: Řidiči v mladším věku	X		X	
RF-S4: Vlastní informační systém	X			X
RF-S5: Vlastní velká parkovací plocha	X			X
RF-S6: Výborné reference	X			X
RF-W1: Vyšší cena dopravy proti zahraniční konkurenci		X	X	
RF-W2: Fluktuace pracovníků		X	X	
RF-W3: Vyšší krátkodobé závazky		X		X
RF-W4: Nevhodné umístění centrály společnosti		X	X	
RF-W5: Nevyužité skladové haly		X	X	

Zdroj: práce autorky

Matice výkonnost/závažnost sestavená podle takto vymezeného hodnocení je uvedena v Tabulce 43.

**Tabulka 43** Matice výkonnost/závažnost pro podnik působící v silniční nákladní dopravě

		Výkonnost	
		Nízká	Vysoká
Závažnost	Vysoká	RF-W1: Vyšší cena dopravy proti zahraniční konkurenci RF-W2: Fluktuace pracovníků RF-W4: Nevhodné umístění centrály společnosti RF-W5: Nevyužité skladové haly	RF-S1: Kvalitní vozový park (EURO 5, EURO 6) včetně cisteren pro přepravu nebezpečných látek RF-S2: Dostatečný kapitál na další investice RF-S3: Řidiči v mladším věku
	Nízká	RF-W3: Vyšší krátkodobé závazky	RF-S4: Vlastní informační systém RF-S5: Vlastní velká parkovací plocha RF-S6: Výborné reference

Zdroj: práce autorky

### Hodnocení intenzity vzájemných vztahů

V rámci SWOT analýzy se rovněž provádí hodnocení intenzity vzájemných vztahů mezi S-O; S-T; W-O a W-T. Účelem je posoudit pozici podniku v silniční nákladní dopravě.

Jednotlivé rizikové faktory se posuzují v kontextu vzájemného vztahu tak, že pokud mezi nimi neexistuje žádný vztah, je přiřazena hodnota 0, pokud existuje vztah, je hodnocen 1 až 5 podle jeho síly. Odlišuje se také pozitivní (+) nebo negativní (-) vzájemné působení. Možné řešení v tomto vzorovém příkladu uvádějí Tabulky 44 až 47.

**Tabulka 44** Vzájemné působení silných stránek a příležitostí podniku v silniční nákladní dopravě

		<b>Silné stránky</b>					<b>Součet hodnot</b>
		<b>RF-S1: Kvalitní vozový park</b>	<b>RF-S2: Dostatečný kapitál na další investice</b>	<b>RF-S3: Řidiči v mladším věku</b>	<b>RF-S4: Vlastní informační systém</b>	<b>RF-S5: Vlastní velká parkovací plocha</b>	
<b>Příležitosti</b>	RF-O1: sjednocení dopravního zpravodajství do JSDI	+3	0	+5	-2	0	<b>6</b>
	RF-O2: ICT – informování o plánu výluk a uzavírek s časovým předstihem	+3	0	+3	+3	+2	<b>11</b>
	RF-O3: zajištění soustavné informovanosti o rizikovém chování v dopravě, vyšší vymahatelnost práva při nerespektování pravidel sil. provozu	0	0	+3	+2	0	<b>5</b>
	RF-O4: zvýšení dostupnosti služeb pro řidiče, parkovací místa (ITS), výstavba odstavných ploch a odpočívek	+4	0	+4	0	-2	<b>6</b>
	RF-O5: zavedení e-CMR v ČR, používání elektronických dokladů, technologie RFID	0	+2	+1	+5	0	<b>8</b>
							<b>36</b>

Zdroj: práce autorky

**Tabulka 45** Vzájemné působení silných stránek a hrozeb podniku v silniční nákladní dopravě

		<b>Silné stránky</b>					<b>Součet hodnot</b>
		RF-S1: Kvalitní vozový park	RF-S2: Dostatečný kapitál na další investice	RF-S3: Řidiči v mladším věku	RF-S4: Vlastní informační systém	RF-S5: Vlastní velká parkovací plocha	
<b>Hrozby</b>	RF-T1: Nedostatek řidičů na trhu a jejich požadavky	-2	-1	+3	0	0	0
	RF-T2: Obecně vyšší věk profesionálních řidičů, chybějící nová generace	-1	0	-4	0	0	-5
	RF-T3: Počet a podíl konkurentů na trhu	-1	-3	+3	0	0	-1
	RF-T4: Neprůchodnost dopravních cest, kongesce, objížďky	+2	0	-1	-5	0	-4
	RF-T5: Uzákoněná minimální mzda řidičů v jiných státech a povinné přestávky	0	-1	+4	0	0	+3
							-7

Zdroj: práce autorky

**Tabulka 46** Vzájemný vztah mezi slabými stránkami a hrozbami podniku v silniční nákladní dopravě

		<b>Slabé stránky</b>					<b>Součet hodnot</b>
		RF-W1: Vyšší cena dopravy proti zahr. konkurenci	RF-W2: Fluktuace pracovníků	RF-W3: Vyšší krátkodobé závazky	RF-W4: Nevhodné umístění centrály společnosti	RF-W5: Nevyužití skladové haly	
<b>Hrozby</b>	RF-T1: Nedostatek řidičů na trhu a jejich požadavky	1	5	0	1	0	7
	RF-T2: Obecně vyšší věk profesionálních řidičů, chybějící nová generace odborníků	0	4	0	0	0	4
	RF-T3: Počet a podíl konkurentů na trhu	2	3	0	0	0	5
	RF-T4: Neprůchodnost dopravních cest, kongesce, objížďky	0	0	0	3	0	3
	RF-T5: Uzákoněná minimální mzda řidičů v jiných státech a povinné přestávky	4	0	0	0	0	4
							23

Zdroj: práce autorky

Při posuzování vzájemného působení slabých stránek a příležitostí tohoto dopravního podniku byly sledované rizikové faktory shledány jako vzájemně neovlivňující, tudíž byly všechny hodnoty rovny nule a rovněž součet byl nulový. Tabulka pro vzájemné působení slabých stránek a příležitostí proto není uvedena v tomto příkladu.

Shrnutím všech doposud provedených dílčích analýz v rámci tohoto vzorového příkladu je získána matice ukazující výsledek vzájemného působení jednotlivých rizikových faktorů zohledněných jako významné ve SWOT (viz Tabulka 47). V této studii bylo v dílčích analýzách vybráno vždy 5 nejvýznamnějších faktorů v dané oblasti, což koresponduje s doporučeným počtem uváděným v odborné literatuře.

**Tabulka 47** Výsledek vzájemného působení vnějších i vnitřních rizikových faktorů na podnik v silniční nákladní dopravě

	<b>S-Strengths (silné stránky)</b>	<b>W-Weaknesses (slabé stránky)</b>
<b>O – Opportunities (příležitosti)</b>	<b>36</b>	<b>0</b>
<b>T – Threats (hrozby)</b>	<b>-7</b>	<b>23</b>

Zdroj: práce autorky

V návaznosti na kapitolu 4.2.5 výsledek uvedený v Tabulce 47 ukazuje na silný podnik, který by měl uplatňovat strategii Maxi-maxi (SO), měl by být schopen využívat své silné stránky a směřovat k růstu, i když vykazuje i slabé stránky a ve svém okolí nachází poměrně dost hrozeb.

**Poslední Tabulka 48 v tomto vzorovém příkladu shrnuje provedenou analýzu ve tvaru, ve kterém je obvykle prezentována, jako výčet rizikových faktorů v jednotlivých oblastech, ovšem s tím, že jejich pořadí bylo doloženo prezentovanými dílčími analýzami.**

**Tabulka 48** Matice SWOT

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
RF-S1: Kvalitní vozový park (EURO 5, EURO 6) včetně cisteren pro přepravu nebezpečných látek RF-S2: Dostatečný kapitál na další investice RF-S3: Řidiči v mladším věku RF-S4: Vlastní informační systém RF-S5: Vlastní velká parkovací plocha	RF-W1: Vyšší cena dopravy proti zahraniční konkurenci RF-W2: Fluktuace pracovníků RF-W4: Nevhodné umístění centrály společnosti RF-W5: Nevyužité skladové haly RF-W3: Vyšší krátkodobé závazky
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
RF-O1: Sjednocení dopr. zpravodajství do JSDI RF-O2: ICT – zajištění informování o plánu výluk a uzavírek s časovým předstihem RF-O3: Zajištění soustavné informovanosti účastníků silničního provozu o rizikovém chování v dopravě a vyšší vymahatelnost práva při nerespektování pravidel silničního provozu RF-O4: Zvýšení dostupnosti služeb pro řidiče, parkovací místa (ITS), podpora výstavby odstavňových ploch, dostavba odpočívek RF-O5: Zavedení e-CMR v ČR, používání elektronických dokladů, technologie RFID	RF-T4: Neprůchodnost dopravních cest, kongesce a objízďky RF-T5: Uzákoněná minimální mzda řidičů v jiných státech a povinné přestávky RF-T1: Nedostatek řidičů na trhu a jejich požadavky, RF-T2: Obecně vyšší věk profesionálních řidičů, chybějící nová generace odborníků RF-T3: Počet a podíl konkurentů na trhu

Zdroj: Autorka

**Omezení tohoto vzorového příkladu:** Autorka se je vědoma toho, že silné a slabé stránky byly vymezeny orientačně, pro fiktivní podnik v silniční nákladní dopravě, takže nemusí plně odpovídat obvyklé praxi.

## 5.5 Shrnutí kapitoly

Vymezené rizikové faktory byly ověřeny v rámci polostrukturovaných rozhovorů s odborníky z praxe v podnicích silniční nákladní dopravy.

Přiřazení rizikových faktorů k jednotlivým oblastem proto respektuje nejen teoretické poznatky, ale je také výsledkem subjektivních hodnocení jednotlivých manažerů. Vzhledem k jejich zkušenostem se proto domnívám, že odpovídá i realitě v praxi.

V celkovém hodnocení rizikových faktorů převládají příležitosti nad hrozbami. Pozitivní vlivy zahrnují zlepšení informovanosti řidičů pomocí sjednocení dopravního zpravodajství do JSDI, informování o plánu výluk a uzavírek s dostatečným časovým předstihem i zajištění soustavné informovanosti účastníků silničního provozu o rizikovém chování v dopravě. Z hlediska bezpečnosti a prevence jsou kladně hodnoceny faktory spojené s technickou bezpečností silnic, a to inteligentní dopravní systémy (ITS), a zvýšení úrovně technického zabezpečení provozu. Ze stejných důvodů je mezi příležitostmi zahrnuto také zpřísnění kontrol technického stavu vozidel.

Sociální oblast v návaznosti na současné problémy ukazuje na příležitosti spojené se zvýšením dostupnosti služeb pro řidiče, včetně podpory výstavby odstavných ploch a dostavby odpočívek. Pozitivně jsou chápána i zlepšení související se vzděláváním řidičů. Pozitivně působící rizikové faktory z ekonomického pohledu prezentují například zavedení e-CMR v ČR a zvýšení možnosti používání elektronických dokladů, nebo snížení nadměrné administrativy pro dopravce. Ekologicky zaměřené příležitosti zahrnují úpravu mýtných sazeb s cílem maximální diferenciací a rozšíření systému výkonového zpoplatnění na další kategorie vozidel, protože v silniční nákladní dopravě je důležité mít kvalitní vozový park. Příležitost představují pro podniky v silniční nákladní dopravě i požadavky na omezování emisí, protože při splnění těchto kritérií dochází k úsporám na daních a poplatcích. Jednoznačně pozitivními rizikovými faktory jsou rozvoj dálniční sítě, výstavba obchvatů a městských okruhů. Příležitostí je i plánované vybavení infrastruktury napájecími a plnicími stanicemi pro alternativní energie, ovšem v tomto případě převládá v praxi skeptický názor ohledně doby realizace.

Bylo zjištěno, že v případě negativně působících rizikových faktorů převládají vlivy sociální a následují vlivy ekonomické (viz Tabulka 28). V ekologické oblasti manažeri sledovaných podniků nevymezili žádné významné hrozby – je však důležité zmínit, proč byly ekologické vlivy považovány za nejméně významné: je to z toho důvodu, že v těchto podnicích je velká pozornost věnována kvalitě vozového parku a novým technologiím, takže zpřísnování ekologických požadavků se manažeri neobávají.

Co se týká rizikových faktorů, které nemají v rámci hodnocení určen vliv, protože jsou považovány za neutrální vzhledem k různosti odpovědí respondentů – z makroekonomických ukazatelů je pro praxi nejvýznamnější kurz CZK/EUR a jeho vývoj, ovšem právě vývoj byl považován za nejednoznačný, a proto není zohledněno, zda se jedná o příležitost nebo hrozbu.

Podobně byly posuzovány i náklady spojené se vstupem a odchodem z trhu, kdy každý z respondentů k této problematice přistupoval odlišně, především podle toho, jakým kapitálem podnik disponuje. Problematika daní a případných změn je manažery sledována, považují ji za významnou, ale v podstatě odpovídali v tom smyslu, že respektují aktuální stav a nepřemýšlejí o tom, zda je to příležitost, nebo hrozba.

S omezováním využívání silnic nižších tříd těžkými nákladními vozy včetně zavedení opatření pro ochranu infrastruktury před objížděním zpoplatněných úseků těžkou dopravou neměli respondenti žádný problém, naopak preferují dálniční síť.

Pozitivním zjištěním je to, že zákazníci těchto dopravních podniků se chovají zodpovědně při úhradě svých závazků a významné problémy nevznikají ani při nakládce a přepravě zboží.

Velmi skepticky se respondenti vyjadřovali k zavádění alternativních paliv a k plně autonomním systémům. Podle jejich názoru to není dořešeno technicky, je to zatím neekonomické a neodpovídá tomu ani silniční síť, takže v současné době je vliv těchto plánovaných aktivit minimální, v podstatě nulový.

Citylogistika, městská mobilita a logistická centra představovaly oblasti, které s aktivitami vybraných dopravních podniků souvisely výjimečně, pouze v některých případech.

Dále, zákonné zpoplatnění externích nákladů spojených s dopravním provozem by bylo podle respondentů přeneseno na zákazníky, takže tyto legislativní úpravy by pravděpodobně nepřinesly požadovaný efekt v oblasti zlepšení životního prostředí.

V této kapitole je nutné uvést také omezení provedeného výzkumu. Z časových důvodů nebylo možné posuzovat každý vymezený rizikový faktor (jak již bylo uvedeno, soubor obsahuje 111 rizikových faktorů), ale při polostrukturovaných rozhovorech byly posuzovány skupiny. Nicméně, respondenti se vyjadřovali k tomu, co je nejvíce ovlivňuje. Detailní hodnocení rizikových faktorů, pro potřeby managementu podniku v silniční nákladní dopravě, lze provést s využitím úplného souboru rizikových faktorů uvedeného v Příloze A.

Na základě provedeného hodnocení lze konstatovat, že vytvořený soubor rizikových faktorů je relevantní i vzhledem k potřebám praxe, a může být proto použit v modelu navrženém v kapitole 6.

V návaznosti na doporučení uvedená v odborné literatuře a na polostrukturované rozhovory s manažery podniků provozujících silniční nákladní dopravu byly posouzeny i metody vybrané pro vyhledávání a rizikových faktorů a pro posouzení jejich významnosti. Ze závěrů vyplynulo, že je vhodné využít ve větší míře kvalitativní metody založené na úsudku expertů, a to s vědomím, že jsou sice jednodušší a rychlejší, ale také více subjektivní.

Využití kvantitativních metod pro hodnocení rizik ex-post je vhodné pro finanční vyjádření dopadu rizika vycházející z analýzy dat a jejich statistického vyhodnocení. Lze využít historické údaje získané ze statistických ročenek dopravy, z dat Českého statistického úřadu, účetních závěrek dopravních podniků a dalších dokumentů.

Z polostrukturovaných rozhovorů s významnými manažery podniků působících v silniční nákladní dopravě vyplynulo, že se vlastníci i vedení prioritně zabývají hodnocením



podnikových výsledků, používají ukazatele finanční analýzy a sledují především strukturu nákladů a výnosů. Z dalších metod částečně využívají SWOT analýzu, ale ostatní metody spíše ojediněle. Pozitivním výsledkem je zjištění, že navržený výčet metod vhodných pro vyhledávání a hodnocení rizikových faktorů v praxi podniků v silniční nákladní dopravě byl oslovenými manažery z velké části akceptován.

Navržené metody proto mohou být využity v rámci modelu navrženého v kapitole 6.

## 6 NÁVRH MODELU PRO VYMEZENÍ RIZIKOVÝCH FAKTORŮ V PODNICÍCH ZABÝVAJÍCÍCH SE SILNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVOU V NÁVAZNOSTI NA DOPRAVNÍ POLITIKU ČR

Navržený model zobrazující metodický postup pro identifikaci a vyhodnocení rizikových faktorů v podnicích působících v oblasti silniční nákladní dopravy přihlíží k požadavkům praxe – informace o rizicích je potřeba získat a vyhodnotit v dostatečném množství a kvalitě, přehledně a tak, aby bylo možné v krátkém čase určit významnost rizik a podle potřeby navrhnout příslušná opatření.

### 6.1 Model a jeho pojetí

Rozhodnutí o využití modelu pro vyhledávání rizikových faktorů a jejich hodnocení vychází z těchto vědeckých poznatků.

- „V každé organizaci existují modely nebo vzorky domněnek, symbolů, rituálů, mýtů a zvyklostí, které vznikly s časem. Tyto modely vytvoří společné dorozumění...“ (Mallya, 2007, s. 160).
- Model lze vzít jako základ algoritmizace rozhodování (Hittmár, 2006, s. 236).

V odborné literatuře neexistuje jednotná definice modelu, proto je v této disertační práci uvedena obecná definice modelu podle Kučerové (2018): „*Model v obecném pojetí je jakákoli reprezentace objektu, jevu či děje, jež se s tímto objektem, jevem či dějem shoduje v podstatných rysech.*“

Podle Grose (2003, s. 18) je model výsledkem dvoustupňové abstrakce: reálný objekt → systém → model.

Reálným objektem je podnik působící v silniční nákladní dopravě, jehož management potřebuje v návaznosti na řešenou problematiku nalézt rizikové faktory a vyhodnotit jejich možný dopad. S využitím abstrakce je podnik chápán jako socioekonomický systém, který reaguje na své okolí, tedy i na rizikové faktory. Abstrakce ve druhém stupni umožňuje vytvořit model, který řešený problém zjednodušuje tak, aby bylo co nejjednodušeji popsáno (nebo zakresleno) jeho řešení. Je vhodné používat jednoduché modely, zejména v první fázi modelování (Gros, 2003). Hittmár (2006, s. 237) uvádí, že při sestavování modelu se má dbát na to, aby při zachování přesnosti a maximální vypovídací schopnosti byl co nejjednodušší a nejpřehlednější, aby ho bylo možné v případě opakovaného využití za měnících se podmínek lehce naplnit nebo upravit.

Popis nebo zobrazení modelu vychází z jeho účelu. Navržený model slouží pro usnadnění rozhodovacího procesu spojeného s rizikovými faktory. K nejpoužívanějším zobrazovacím prostředkům modelování rozhodovacích procesů patří: slovní opis, logický graf, orientovaný síťový graf, incidenční matice, vývojový diagram, matematický opis (Hittmár, 2006, s. 238). V grafických prezentacích jsou prvky, faktory definovaných systémů zobrazeny nejčastěji obdélníky a vazby orientovanými úsečkami (Gros, 2003).

Z hlediska použití lze model považovat za popisný, protože popisné modely vyjadřují základní vztahy v reálném objektu a vytváření podklady pro hodnocení jeho úrovně, dávají manažerům možnost jednoduchého srovnávání různých variant řešení problémů (Gros, 2003). Vzhledem k tomu, že relevantní proměnné mají pravděpodobnostní charakter, lze tento model označit jako stochastický.

## 6.2 Návrh modelu

Při návrhu modelu byl využit metodický postup pro vyhledání a hodnocení rizik, který zahrnuje následující etapy a je obecně aplikovatelný přihlíží k požadavkům praxe. Jednotlivé kroky lze stručně charakterizovat takto.

1. Určení oblastí, ve kterých je třeba posoudit rizikové faktory, a vymezení rozsahu analýzy podle účelu (kompletní analýza okolí i vnitřního prostředí podniku, analýza pouze vnějšího okolí, analýza vnitřního prostředí, analýza zaměřená na dílčí proces apod.).
2. Určení způsobu, jakým budou vyhledány rizikové faktory (výběr metod pro vyhledání rizikových faktorů).
3. Stanovení metody (případně více metod), pomocí které (kterých) bude hodnocena významnost (dopad) rizikových faktorů na vybraný cíl (cíle) nebo aktivitu dopravního podniku.
4. Analýza možností výskytu a významu rizikových faktorů v návaznosti na jejich vliv na podnikové cíle nebo na podnikové aktivity pomocí metody (metod) vybrané (vybraných) v bodě 3.
5. Vyhodnocení jednotlivých rizikových faktorů podle jejich dopadu a stanovení jejich významnosti v porovnání s ostatními.

Další etapy při řízení rizik, které navazují na vyhledání a vyhodnocení vlivů rizikových faktorů, zahrnují následující aktivity.

6. Posouzení přijatelnosti nebo nepřijatelnosti rizik, tvorba opatření pro zmírnění dopadů rizik a jejich zavedení do podnikové praxe (ošetření a zvládnutí rizik).

7. Kontrola účinnosti opatření (monitoring rizik) – v případě nevyhovujícího stavu návrat do bodu 1.

Navržený **model pro vymezení a hodnocení rizikových faktorů v podnicích zabývajících se silniční nákladní dopravou** zohledňuje následující.

- Zásadní je stanovení účelu, pro jaký se analýzy provádějí. Účel a následně stanovený čas pro zpracování analýz určují vymezení oblastí a rozsah analýz.
- Z vymezení oblastí, v nichž je potřebné vyhledat rizikové faktory, a z výběru rozsahu analýzy vyplývající informační zdroje, které budou použity. Informace mohou být získávány z podnikového okolí (pro analýzy vnějšího prostředí) i uvnitř podniku (pro analýzy vnitřního prostředí).
- Výběr metody pro vyhledávání rizikových faktorů respektuje účel analýzy a vymezený rozsah.
- Pro každou metodu vyhledávání rizikových faktorů je současně nutné stanovit způsob, jakým budou rizikové faktory posuzovány z hlediska jejich významnosti – což je úzce propojeno s výběrem informačních zdrojů, které ovlivňují množství a charakteristiky získaných informací (např. zda jsou číselného charakteru, nebo zda se jedná o textové (slovní) informace, které je nebo není možné kvantifikovat, nakolik jsou vágní, atd.).
- SWOT analýza je syntézou poznatků z dílčích analýz a má shrnovat nejvýznamnější příležitosti a hrozby v okolí podniku v silniční nákladní dopravě (získané z analýz podnikového okolí) a nejvýznamnější silné a slabé stránky posuzovaného podniku (získané z analýz jeho vnitřního prostředí). Proto byla provedena v rámci Vzorového příkladu 8 kompletní SWOT analýza virtuálního (fiktivního) podniku působícího v silniční nákladní dopravě (viz kapitola 5.4), přestože vzhledem k tématu disertační práce jsou sledovány rizikové faktory především ve vnějším prostředí.

Grafické znázornění modelu je na Obrázku 9. Model zohledňuje zaměření analýz určené podle potřeb managementu konkrétního podniku v silniční nákladní dopravě – jeho levá část (podbarvená zeleně) se zaměřuje na analýzy vnějšího prostředí, pravá část (podbarvená oranžově) ukazuje analýzy vnitřního prostředí podniku. Komplexní analýza se provádí s využitím obou uvedených částí.

Zdroje, které jsou pro analýzy použity, vymezují množství, strukturu a obsah informací, a tím také ovlivňují metody, které budou použity pro vyhodnocení významnosti

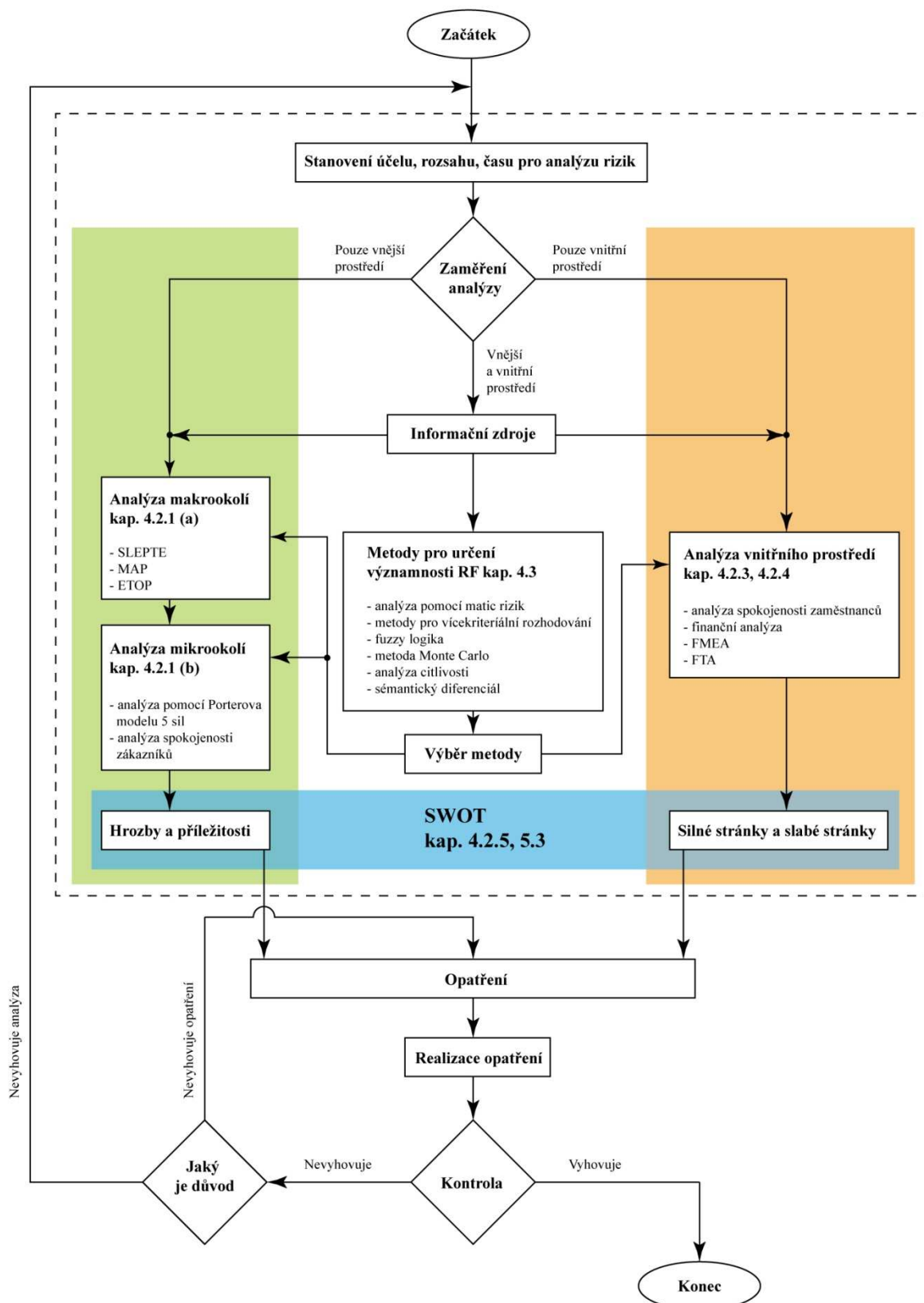
rizikových faktorů – tyto metody se využívají jak pro vnější, tak pro vnitřní prostředí, což ukazuje prostřední část modelu.

Výsledkem všech analýz je SWOT analýza, která je úplná při zohlednění vnějších i vnitřních rizikových faktorů, ale může být jen dílčí syntézou v případě upřednostnění pouze vnějšího, nebo vnitřního prostředí.

V jednotlivých blocích modelu jsou uvedeny odkazy na kapitoly disertační práce, ve kterých jsou příslušné analytické metody popsány, a kde je ukázána jejich aplikace ve vzorových příkladech.

Celý model je ohraničen čárkovanou linií. Vzhledem k tomu, že řízení rizik zahrnuje i další kroky, je navržený model zasazen do celkového schématu managementu rizik.

V Obrázku 9 jsou proto zakresleny také další etapy řízení rizik v podnicích silniční nákladní dopravy – zahrnující ošetření a zvládnutí rizik, tj. opatření (včetně posouzení přijatelnosti nebo nepřijatelnosti rizik), a kontrolu účinnosti opatření – tak, aby bylo zřejmé, jak navržený model pro vyhledávání a hodnocení rizikových faktorů přispívá k celé problematice risk managementu v podnicích silniční nákladní dopravy.



**Obrázek 9** Model pro vymezení a hodnocení rizikových faktorů v podnicích zabývajících se silniční nákladní dopravou (Autorka)

### 6.3 Posouzení modelu

Ověření navrženého modelu v praxi podniků v silniční nákladní dopravě vyžadovalo informace o rizikových faktorech a jejich významnosti pro konkrétní podnik nejen z vnějšího prostředí, ale také interní údaje. Toto platí obecně – znalost vnitřního prostředí je nutná nejen při kompletní analýze prostředí, ale i při provádění analýzy pouze vnějšího prostředí, protože možný dopad rizikových faktorů se musí vyhodnocovat vzhledem k tomu, jaké má podnik zdroje, jak je ekonomicky silný, jaké je jeho postavení na trhu.

Při zohlednění faktu, že řízení rizik v podnicích v silniční nákladní dopravě v návaznosti na Dopravní politiku ČR má strategický charakter, jsou také potřebné interní informace strategické. Z hlediska managementu podniku se v tomto smyslu jedná o velmi citlivé údaje, které nemohou být a nejsou zveřejňovány.

Všichni oslovení majitelé a manažeři souhlasili s uvedením svých jmen a se zveřejněním společností, ve kterých působí, v této disertační práci. Všechny podniky působí v silniční nákladní dopravě, jsou tedy do určité míry konkurenty, a tudíž je nutné významnost jejich interních informací plně respektovat.

Ověření využitelnosti modelu proto nelze dokumentovat konkrétní, detailní, aplikací v jednoznačně určeném podniku, jelikož se bez interních, strategicky zaměřených, informací nedá provést, ale je provedeno formou zpětné vazby od odborníků z praxe a doloženo souhlasným vyjádřením manažerů podniků působících v silniční nákladní dopravě.

Ti byli, v rámci polostrukturovaných rozhovorů, seznámeni s jednotlivými činnostmi, které model ve svých blocích zahrnuje: s vymezením rozsahu a se zaměřením analýz, s vhodnými metodami pro vyhledávání a výběr rizikových faktorů, s možnostmi hodnocení významnosti těchto vlivů i s provedením komplexní SWOT analýzy. Vzorové příklady, které byly k dispozici, byly také vodítkem při provádění analýz – bylo možné je aplikovat v užším nebo širším rozsahu podle konkrétních podmínek v daném podniku (vhodné metody byly vybrány například vzhledem k jeho velikosti). Rozsah analýz, vstupní údaje i výstupy a celkové vyhodnocení v konkrétních podnicích jsou tedy vždy ovlivněny požadavky jejich managementu.

Model byl posouzen experty z praxe v podnicích Astra Trans, s.r.o. (s panem Ing. Mariánem Kusákem), Nika Chrudim – Šmídl Provozní Holding s.r.o. (s panem Ing. Martinem Páleníkem) a v CDS s.r.o. Náchod (s panem Ing. Robertem Patzeltem) s pozitivním vyjádřením o jeho využitelnosti.

## 7 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE A SPLNĚNÍ CÍLE

Přínosy disertační práce jsou popisovány v návaznosti na stanovený hlavní cíl disertační práce a na dílčí cíle.

V disertační práci je popsán aktuální stav dopravy a charakterizována dopravní politika v České republice v návaznosti na situaci v Evropské unii, a to s přihlédnutím k vývojovým tendencím v silniční nákladní dopravě včetně požadavků stanovených pro členskou zemi Evropské unie. Tím je splněn jednak první dílčí cíl, jednak lze souhrn zjištěných poznatků v této oblasti považovat za přínos pro teorii i pro praxi v dopravních podnicích.

Při zpracování disertační práce byly dále prostudovány strategické dokumenty pro oblast silniční nákladní dopravy v České republice, s akcentem na Dopravní politiku České republiky pro období 2014–2020 s výhledem do roku 2050 a související strategické dokumenty, zejména Koncepti nákladní dopravy pro období 2017–2023 s výhledem do roku 2030.

V rámci analýzy současného stavu byla popsána také rizika, vymezeny jejich druhy a popsány přístupy managementu k řízení rizik, čímž byl splněn druhý dílčí cíl. Následně byly charakterizovány metody pro hodnocení rizik v návaznosti na poznatky z odborné literatury a tím byl splněn třetí dílčí cíl. Vzhledem ke zjištění, že členění metod pro vyhledávání a hodnocení rizik je různorodé, byly tyto metody rozčleněny podle stanovených kritérií – což lze považovat za přínos z hlediska teorie.

Čtvrtým dílčím cílem bylo vymezení druhů rizikových faktorů podle zvolených kritérií (zda se jedná o příležitosti nebo hrozby; a zda se projevují v ekonomické, ekologické, sociální, bezpečnostní a infromatické oblasti) a výběr metod pro jejich zjišťování a hodnocení vhodných pro podniky působící v silniční nákladní dopravě. V návaznosti na odbornou literaturu a zejména na uvedené dokumenty byl proveden výčet oblastí, ve kterých dopravní politika přináší hrozby a příležitosti, a byly vymezeny rizikové faktory, které mohou negativně nebo pozitivně ovlivňovat podniky v silniční nákladní dopravě. Z vědeckého hlediska je možné považovat za přínos vymezení kauzálních vztahů mezi dopravní politikou uplatňovanou v České republice a rizikovými faktory, které byly ze strategických dokumentů odvozeny. Takto vytvořený soubor rizikových faktorů představuje teoretický přínos také v tom smyslu, že umožňuje využít jednotlivé faktory jako vstupní veličiny pro různé analýzy vnějšího prostředí v silniční nákladní dopravě.

Podobný soubor rizikových faktorů nebyl doposud pro potřeby managementu těchto dopravních podniků vytvořen. Vymezené rizikové faktory byly předloženy odborníkům



z praxe při polostrukturovaných rozhovorech a bylo ověřeno, že se jedná o soubor, ve kterém jsou faktory mající pro praxi v silniční nákladní dopravě význam (čímž byla splněna první část pátého dílčího cíle). Pomocí tohoto vytvořeného souboru je možné provádět analýzu rizikových faktorů s přihlédnutím k dopravní politice uplatňované v České republice a zejména k odlišnostem konkrétního podniku v silniční nákladní dopravě, je tedy obecně využitelný pro jakýkoli podnik v tomto odvětví – jedná se o přínos pro praxi. Je možné využít jednak úplný soubor čítající 111 rizikových faktorů, nebo jeho komprimovanou verzi, kdy jsou příbuzné faktory sdruženy do skupin.

Závažnost vymezených rizikových faktorů byla posouzena na základě odpovědí získaných v rámci kvalitativního výzkumu (technikou polostrukturovaných rozhovorů) a v návaznosti na dopravní politiku v České republice byly zjištěny významné příležitosti i hrozby v okolí podniků v silniční nákladní dopravě. Toto lze považovat za přínos z hlediska teorie (například pro zohlednění reálného stavu při různých analýzách) i z hlediska praxe, kdy uvedený výčet lze vzít jako východisko pro analýzy prováděné pro konkrétní podnik v silniční nákladní dopravě.

V souvislosti se čtvrtým dílčím cílem byly také vymezeny metody vhodné pro vyhledání a hodnocení rizikových faktorů v silniční nákladní dopravě. Nejprve byl vytvořen teoretický soubor těchto metod a ten byl poté předložen respondentům k posouzení. Vybrané metody jsou modifikovatelné, lze si jich vybrat z teoreticky navrženého výčtu víc nebo méně, proto byly zpracovány vzorové příklady, aby mohli respondenti posoudit, co jim vyhovuje a co nikoli. Oslovení majitelé a manažeři se vyjádřili k jednotlivým metodám na základě diskuze a předložených vzorových příkladů, které demonstrovaly využití vybraných metod.

Výsledek byl pozitivní – navržený soubor obsahuje metody, které jsou zajímavé a použitelné i v praxi v podnicích silniční nákladní dopravy. Přínosem pro výuku, teorii, ale zejména pro praxi, je vytvoření osmi vzorových příkladů zahrnujících využití metod vybraných pro vyhledávání a hodnocení rizikových faktorů v podnicích silniční nákladní dopravy. Tento přínos byl potvrzen i tím, že vzorové příklady byly vyžádány pro využití v konkrétním podniku. Pozitivně byl hodnocen mimo jiné příklad ukazující plné provedení SWOT analýzy, protože v praxi se velmi často provádí SWOT analýza zjednodušeně, bez posuzování vzájemných souvislostí. Uvedený postup SWOT analýzy je obecně využitelný a vzorový příklad je podstatně podrobnější, než se obvykle uvádí i v odborné literatuře. Jedná se tedy nejen o praktický přínos, ale i přínos pro pedagogiku.

Realizaci kvalitativního výzkumu a jeho vyhodnocením byly splněny všechny části dílčích cílů čtyři a pět.

Hlavním cílem disertační práce byl **návrh modelu pro vymezení a hodnocení rizikových faktorů v podnicích zabývajících se silniční nákladní dopravou v návaznosti na Dopravní politiku ČR.**

Tento model je obsažen v kapitole 6. Jeho návrh je přínosem teoretickým i praktickým. Model je aplikovatelný i pro podniky poskytující jiný dopravní mód, ale je nutné identifikovat rizikové faktory z hlediska jejich zaměření, a to platí i pro posouzení jejich dopadu.

## 8 ZÁVĚR

Z poznatků získaných rešerší odborné literatury a platných strategických dokumentů souvisejících s dopravní politikou v Evropské unii i v České republice vyplynulo, že je kladen stále větší důraz na vymezení cílů vedoucích ke zlepšení celkového stavu v dopravě a k omezení jejích negativních dopadů na společnost. Pro management podniků v silniční nákladní dopravě to znamená, že je potřebné sledovat strategické dokumenty a stávající i plánovaná opatření, protože z nich vycházejí změny, které probíhají nebo se uskuteční ve vnějším prostředí dopravních podniků.

V disertační práci byly aspekty dopravní politiky v České republice vymezeny a posuzovány pro dopravní podniky zabývající se nákladní silniční dopravou, a to z pohledu managementu těchto podniků. Tím se tato práce odlišuje od jiných uskutečněných výzkumů, které zkoumaly vlivy dopravní politiky zejména z pozice státu, respektive veřejného zájmu.

Pro splnění cíle práce byly charakterizovány a následně vybrány pro další zpracování vhodné metody pro identifikaci a hodnocení rizikových faktorů. Součástí disertační práce byl také vlastní výzkum – dotazování provedené technikou rozhovorů, jehož účelem bylo upřesnit rizikové faktory, které management podniků považuje za důležité, a vybrat metody pro jejich vyhledávání a hodnocení. Respondenty byli majitelé a významní manažeři podniků v silniční nákladní dopravě, takže rozhovory přinesly řadu zajímavých poznatků, i nad rámec tématu této práce – proto je lze dále využít.

Cílem disertační práce bylo navrhnout model umožňující managementu dopravních podniků reagovat na změny vyvolané aktivitami v dopravní politice v České republice (ať už realizací či změnou v opatřeních Dopravní politiky), a to prostřednictvím vyhledání rizikových faktorů vyplývajících ze strategických dokumentů pro oblast dopravy, konkrétně silniční nákladní dopravy v České republice, a posouzením jejich vlivů.

Vytvořený model je využitelný v podnikové praxi v oblasti silniční nákladní dopravy a jeho aplikace pomáhá předcházet hrozbám, a naopak využívat příležitosti, které s sebou změny v dopravní politice přinesou. Mohou se odrážet v podnikovém prostředí, a tedy v silných a slabých stránkách dopravních podniků zabývajících se silniční nákladní dopravou, proto model zohledňuje i analýzy spojené s interním prostředím.

Získané poznatky mohou být podkladem pro další výzkum v oblasti managementu rizik nebo strategického managementu.

## 9 SOUHRN / SUMMARY

The dissertation focuses on risks connected with the transport policy in Czech Republic, especially in road freight transport operating companies. The author describes the current state of transport, the important strategic documents in the field of road freight transport and describes the transport policy in the Czech Republic in relation to the situation on the European Union with regard to the late developments in road freight transport, including the requirements on the EU member countries. The transport policy aspects have been monitored from a company's point of view. Key factors of a company success or failure can be found in the company's environment; but they also depend on its resources. This is the reason why the dissertation takes in regard both the external influence and the company's internal environment.

The analysis of the current situation describes, among others, the risks companies come across. Research of the specialised journals and strategic documents (The Freight Transport Concept, Transport Policy of the Czech Republic) resulted in identification of the risk factors and in the formation of a set which is relevant for the real conditions of road freight transport operators. A similar set of risk factors has never been designed for the needs of these transport operators management.

In relation to the Transport Policy of the Czech Republic, the author selected methods suitable for identification and assessment of risk factors in road freight transport, and created examples which enable a more detailed explanation of the selected methods in relation to the needs of road freight transport operating companies. The main aim of the research was the complementation of the theoretical knowledge of managers in top management positions in different Czech transport companies. The research is an integral part of the dissertation. The author selected the quantitative methodology and used the phenomenological approach. The basic method of data collection was questioning carried out by a semi-structured interview. The obtained data enabled a more detailed assessment of the risk factors and selection of methods for identification and assessment of risk factors in road freight transport.

The main objective of the dissertation is **to design a model for identification and assessment of risk factors in road freight transport operating companies in connection with the Transport Policy of the Czech Republic**. The model supports identification and assessment of risk factors imposed on road freight transport companies by the Transport Policy and by the relating documents while contributing to the formation of suitable measures

to reduce or eliminate risk factors with negative impact. On the other hand, the model facilitates the use of the identified opportunities.

## 10 POUŽITÁ LITERATURA

ACEA European Automobile Manufacturers' Association's, 2019. ACEA Position Paper: European Transport Policy after 2020 [online] 19.12.2019 [cit.2020-12-18]. *ACEA European Automobile Manufacturers Associations*. Dostupné z:

<http://www.acea.be/publications/article/position-paper-european-transport-policy-after-2020>.

AECOM, 2013. Collection and Analysis of Data on the Structure of the Road Haulage Sector in the European Union [online] 14.4.2014 [cit.2015-08-20]. Brusel: *Evropská unie*.

Dostupné z: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2014/CS/1-2014-222-CS-F1-1.Pdf>.

AHMED, Ammar, Berman KAYIS a Sataporn AMORNSAWADWATANA, 2007. A review of techniques for risk management in projects: Benchmarking. *International Journal*, roč. 14, č. 1, s. 22–36. ISSN 1463-5711.

AKYILDIZ, Hakan a Ayhan MENTES, 2017. An integrated risk assessment based on uncertainty analysis for cargo vessel safety. *Safety Science*, roč. 92, s. 34–43. DOI 10.1016/j.ssci.2016.09.009.

ALLODI, Luca a Fabio MASSACCI, 2017. Security events and vulnerability data for cybersecurity risk estimation [online] [cit.2019-07-15]. *Risk Analysis*, roč. 37, č. 8, s. 1606–1627. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/risa.12864>.

ALQUIER, A. M. Blanc a M. H. Lagasse TIGNOL, 2006. Risk Management in Small and Medium-sized Enterprises. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, roč. 17, č. 3, s. 273–282. ISSN 1366-5871.

ASSIST Project, 2012. Assessing the Social and Economic Impacts of Past and Future Sustainable Transport [online] [cit. 2015-10-05]. *Association for European Transport and Contributors 2011-2013*. Dostupné z: <http://www.assist-project.eu/assist-project-en/index.php>.

BAHR, Nicholas, J., 2018. *System Safety Engineering and Risk Assessment: A Practical Approach*, 2. vyd. Londýn: CRC Press, 444 s. e-ISBN: 978-1-4665-5161-9.

BANERJEE, Abhijit, Esther DUFLO a Nancy QIAN, 2012. *On the road: Access to transportation infrastructure and economic growth in China*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. DOI 10.3386/w17897.

BAYBUTT, Paul, 2014. A critique of the Hazard and Operability (HAZOP) study. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, č. 33, s. 52–58. ISSN 0950-4230.

BERG, Claudia N., Uwe DEICHMANN, Yishen LIU a Harris SELOD, 2017. Transport Policies and Development [online] [cit.2019-06-19]. *Journal of Development Studies*, roč. 53, č. 4, s. 465–480. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/00220388.2016.1199857>.

BISNODE, 2014. Kamionová doprava patří k nejrizikovějším oblastem podnikání v Česku [online] 20.1.2014 [cit. 2019-05-20]. *Bisnode.cz*. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/v-kamionove-doprave-jsou-minimalni-ziskove-marze/>.

- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BORIO, Claudio, 2010. Implementing a Macroprudential Framework: Blending Boldness and Realism [online] [cit. 2019-03-12]. *HKIMR-BIS conference Financial Stability: Towards a Macroprudential approach*, Hong Kong: Bank for International Settlements. Dostupné z: [http://www.hkimr.org/uploads/conference\\_detail/214/con\\_paper\\_0\\_841\\_claudio-borio.pdf](http://www.hkimr.org/uploads/conference_detail/214/con_paper_0_841_claudio-borio.pdf).
- BRŮHOVÁ-FOLTÝNOVÁ, Hana, 2009. *Doprava a společnost*. Praha: Karolinum. 216 s. ISBN 978-80-246-161-00.
- BURIÁNEK, Jiří, 1988. Sémantický diferenciál jako technika sociologického výzkumu. *Sociologický časopis*, roč. 24, č. 6, s. 645–656, DOI 10.2307/41130459.
- COITO, Esteban, Benjamin KLAUS a Wilhelm BLASER, 2020. Společná dopravní politika: obecné zásady [online] [cit. 2020-04-12]. *Evropský parlament*. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/123/spolecna-dopravni-politika-obecne-zasady>.
- COOPER, Dale F. a kolektiv, 2004. *Project risk management guidelines: managing risk in large project and complex procurements*. New York: Wiley, 401 s. ISBN 0-470-02281-7.
- COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION, 2019. Udržitelná Evropa do roku 2030 [online] [cit. 2020-05-22]. *Rada Evropské unie*. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/commission/publications/reflection-paper-towards-sustainable-europe-2030\\_cs\\_](https://ec.europa.eu/commission/publications/reflection-paper-towards-sustainable-europe-2030_cs_), nebo <https://www.consilium.europa.eu/media/41693/se-st14835-en19.pdf>.
- CURIE Graham a Alexa DELBOSC, 2010. Modelling the social and psychological impacts of transport disadvantage. *Transportation*. Springer Science a Business Media, roč. 37, č. 6. s. 953–966. DOI 10.1007/s11116-010-9280-2.
- CYRRUS, 2020. Měnové kurzy – odhad blízké budoucnosti [online][2020-31-08]. *Cyrrus.cz*. Dostupné z: <https://www.cyrrus.cz/aktualne-z-trhu/analyzy-menove-kurzy>.
- ČEJKA, Jiří, 2014. *Technologie dopravy a přepravy*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 102 s.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. Databáze Eurostatu: Nákladní doprava podle jednotlivých druhů dopravy [online] [cit. 2019-05-10]. ČSÚ. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tsdtr220>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2020a. Statistika Doprava, informační a komunikační činnosti [online] [cit. 2020-06-17]. *Ministerstvo dopravy*. Čtvrtletní mezinárodní přehledy – členské státy EU. Dostupné z: <https://www.sydos.cz/cs/ctvletpreurostat.htm>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2020b. Silniční nákladní doprava [online] [cit. 2020-07-12]. ČSÚ. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/nakladni\\_doprava\\_casove\\_rady](https://www.czso.cz/csu/czso/nakladni_doprava_casove_rady).
- DATTA, Saugato, 2012. The impact of improved highways on Indian firms. *Journal of Development Economics*, roč. 99, č. 1, s. 46–57. DOI 10.1016/j.jdeveco.2011.08.005.

DOHNAL, Mirko a Vladimíra KUČEROVÁ, 2006. *Metody investičního rozhodování: Studijní text pro denní i kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 67 s. ISBN 80-214-3133-4.

DOLEŽAL, Radim, 2011. Nové aspekty aplikace metod druhé generace analýzy spolehlivosti lidského činitele [online][cit.2015-08-10]. *Spolehlivost lidského činitele při provozu moderní technologie, sborník přednášek*. Praha: Česká společnost pro jakost, 26 s. ISBN 978-80-02-02342-5. Dostupné z: [http://www.csq.cz/fileadmin/user\\_upload/Spolkova\\_cinnost/Odborne\\_skupiny/Spolehlivost/Sborniky/Sbornik\\_192\\_44\\_Lidsky\\_cinitel.pdf](http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Spolkova_cinnost/Odborne_skupiny/Spolehlivost/Sborniky/Sbornik_192_44_Lidsky_cinitel.pdf).

DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA, 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-1338-1.

DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK, 2003. *Logistika: procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.

DRAHOTSKÝ Ivo a kol., 2009. *Modelování vlivu sociálních a ekonomických faktorů rozvoje a omezení dopravního systému*. Brno: Tribun EU s.r.o., 195 s. ISBN 978-80-7399-640-6.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2004. *Řízení v době velkých změn*. Praha: Management Press. 286 s. ISBN: 80-85943-78-6.

ECMT – European Conference of Ministers of Transport, 2001. Economic Evaluation of Road Traffic Safety Measures [online] [cit. 2020-04-15]. *European Conference of Ministers of Transport, Paris 26th-27th October 2000: report of the 117 Round Table on Transport Economics*. Paris: OECD Publications Service. ISBN 92-821-1365-5. Dostupné z: <http://internationaltransportforum.org/pub/pdf/01RT117.pdf>.

EEA European Environment Agency, 2011. Trendy a prognózy emisí skleníkových plynů v Evropě na rok 2011 [online][cit. 2013-10-11]. *Evropská agentura pro životní prostředí*. Dostupné z: [www.eea.europa.eu/publications/ghg-trends-and-projections-2011/at\\_download/file](http://www.eea.europa.eu/publications/ghg-trends-and-projections-2011/at_download/file).

EISLER, Jan, 2005. *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě*. Praha: Oeconomica, 151 s. ISBN 80-245-0772-2.

EMBREY, David E., 1992. Incorporating management and organisational factors into probabilistic safety assessment [online] [cit. 2020-05-12]. *Reliability Engineering & System Safety*. roč. 38, č. 1–2, s. 199–208. ISSN 0951-83-20. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/09518320/38/1-2>.

ENGERT, Sabrina a Rupert J. BAUMGARTNER, 2015. Corporate sustainability strategy bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, roč. 113, s. 822–834. ISSN 0959-6526.

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, 2011. European Risk Observatory Report: OSH in figures – Occupational safety and health in the transport sector – An overview [online] [cit. 2015-05-15]. *Osha.europa.eu*. Luxembourg: Publication Office of the EU. ISBN 978-92-9191-303-9. Dostupné z: [https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/transport-sector\\_TERO10001ENC](https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/transport-sector_TERO10001ENC).



- EUROPEAN COMMISSION, 2018. Transport in the European Union Current Trends and Issues [online] [cit. 2020-05-19]. *Evropská komise*. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/news/2018-04-25-transport-european-union-current-trends-and-issues-en>.
- EUROPEAN COMMISSION, 2019. Transport in the European Union Current Trends and Issues – 2019 [online] [cit. 2020-03-16]. *Evropská komise*. Dostupné z: <file:///C:/Users/uzivatel/AppData/Local/Microsoft/Windows/Temporary%20Internet%20Files/Content.IE5/6OHJYCS7/2019-transport-in-the-eu-current-trends-and-issues.pdf>.
- EUROPEAN COMMISSION, 2020. Mobility Strategy: A fundamental transport transformation – Commission presents its plan for green, smart and affordable mobility [online] [cit. 2020-12-27]. *Evropská komise*. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/transport/themes/mobilitystrategy\\_en](https://ec.europa.eu/transport/themes/mobilitystrategy_en).
- EUROPEAN ECONOMIC FORECAST SUMMER, 2020. European Economy Institutional Papers 132 [online] [cit. 2020-04-18]. *EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISSN 2443-8014. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economy-finance-and-euro-publications\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economy-finance-and-euro-publications_en).
- EUROSTAT, 2018. Statistics on small and medium-sized enterprises [online] 5/2018 [cit. 2020-05-11]. *Eurostat*. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics\\_on\\_small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises).
- EUROSTAT, 2019. Energy, transport and environment statistics [online] [cit. 2019-12-16]. *EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 217 s. ISBN 978-92-76-10971-6, ISSN 2363-2372, DOI 10.2785/660147 KS-DK-19-001-EN-N Ed. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10165279/KS-DK-19-001-EN-N.pdf/76651a29-b817-eed4-f9f2-92bf692e1ed9>.
- EUR-LEX, 2019a. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2018/957 ze dne 28. června 2018, kterou se mění směrnice 96/71/ES o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb [online] [cit. 2020-06-14]. *Úřední věstník L 173*, 9. 7. 2018, s. 16–24. Dostupné z: <http://EUR-Lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex:32018L0957>.
- EUR-LEX, 2019b. Oprava směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2018/957 ze dne 28. června 2018, kterou se mění směrnice 96/71/ES o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb [online] [cit. 2020-06-14]. *Úřední věstník. L 91*, 29. 3. 2019, s. 77. Dostupné z: [http://EUR-Lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex:32018L0957R\(01\)](http://EUR-Lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex:32018L0957R(01)).
- EVROPSKÁ UNIE, 2020. Evropské strukturální a investiční fondy [online] [cit. 2020-06-20]. *Operační program Doprava*. Dostupné z: <https://www.opd.cz/slozka/Operacni-program-Doprava-2021>.
- FABIAN, František a Zdeněk KLUIBER, 1998. *Metoda Monte Carlo a možnosti jejího uplatnění*. Praha: Prospektrum. 148 s. ISBN 80-7175-058-1.
- FORKENBROCK, David J., 2001. Comparison of external costs of rail and truck freight transportation. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, roč. 35, č. 4, s. 321–337. ISSN 0965-8564.

- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 299 s. ISBN 978-80-247-5104-7.
- FOTR, Jiří, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK, Stanislav HÁJEK a Emil VACÍK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2. vyd. Praha: Grada, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR Jiří., Lenka ŠVECOVÁ, Jiří DĚDINA, Helena HRŮZOVÁ, a Jiří RICHTER, 2006. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress. 409 s., ISBN 80-86929-15-9.
- FRAIT, Jan a Zlatuše KOMÁRKOVÁ, 2011. Finanční stabilita, systémové riziko a makroobezřetelnostní politika [online] [cit. 2011-05-25]. *Zpráva o finanční stabilitě 2010/2011*. Česká národní banka. s. 96–107. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_stabilita/zpravy\\_fs/fs\\_2010-2011/fs\\_2010-2011\\_clanek\\_i.pdf](http://www.cnb.cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2010-2011/fs_2010-2011_clanek_i.pdf).
- GHAMESI, Shamsi, Rahim MAHMOUDVAND a Kazem YAVARI, 2015. Application of the FMEA in insurance of high-risk industries. *Stochastic environmental research and risk assessment*. Springer Berlin Heidelberg. ISSN 1436-3240.
- GHANI, Ejaz, Arti Grover GOSWAMI a William R. KERR, 2015. Highway to success: The impact of the golden quadrilateral project for the location and performance of Indian manufacturing. *The Economic Journal*, roč. 126, č. 591, s. 317–357. DOI 10.1111/eoj.12207.
- GOERLANDT, Floris, Nima KHAKZAD a Genserik RENIERS, 2017. Validity and validation of safety-related quantitative risk analysis [online] [cit. 2020-02-16].: *Safety Science*, roč. 99, část B, s. 127–139. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.08.023>.
- GRASSEOVÁ, Monika, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- GROS, Ivan, 2003. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. Praha: Grada, 432 s. ISBN 80-247-0421-8.
- GUL, Muhammet a Muhammet Fatih AK, 2018. A comparative outline for quantifying risk ratings in occupational health and safety risk assessment [online] [cit. 2020-01-16]. *Journal of Cleaner Production*, roč. 196, č. 20, s. 653–664. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.106>.
- HAEZENDONCK, Elvira, 2007. *Transport Project Evaluation: Extending the Social Cost-Benefit Approach*. UK: Edward Elgar, 227 s. ISBN 978-1-84720-379-3.
- HAIMES, Yacov, Y., 2009 On the Complex Definition of Risk: A Systems-Based Approach [online] [cit. 2015-03-12]. *Risk Analysis*, roč. 29, č. 12, s. 1647–1654. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2009.01310.x>.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL, 2009. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 978-80-7400-120-8.
- HEWSTONE, Miles and Wolfgang STROEBE, 2006. *Sociální psychologie*. Praha: Portál, 776 s. ISBN 80-7367-092-5.

HITTMÁR, Štefan, 2006. *Manažment*. Žilina: EDIS – vydateľ'stvo ŽU, 299 s. ISBN 80-8070-558-5.

HLINKA, Jiří, 2009. Modelování spolehlivosti a bezpečnosti systému jako celku: Analýzy spolehlivosti a bezpečnosti v praxi [online][cit2019-07-07]. *Materiály z 35. setkání odborné skupiny pro spolehlivost*, s. 51–66. ISBN 978-80-02-02156-8. Dostupné z: [http://www.csq.cz/fileadmin/user\\_upload/Spolkova\\_cinnost/Odborne\\_skupiny/Spolehlivost/Sborniky/Sbornik\\_192\\_35\\_Analyzy\\_spolehlivosti.pdf](http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Spolkova_cinnost/Odborne_skupiny/Spolehlivost/Sborniky/Sbornik_192_35_Analyzy_spolehlivosti.pdf).

HOLÝ, Jaroslav a Jan KUBÍČEK, 2011. Vývoj a současný stav přístupů k řešení problematiky LF při provozu složitých technologií s vysokou mírou automatizace [online][cit2019-11-16]. *Spolehlivost lidského činitele při provozu moderní technologie, sborník přednášek*. Praha: Česká společnost pro jakost, 26 s. ISBN 978-80-02-02342-5. Dostupné z: [http://www.csq.cz/fileadmin/user\\_upload/Spolkova\\_cinnost/Odborne\\_skupiny/Spolehlivost/Sborniky/Sbornik\\_192\\_44\\_Lidsky\\_cinitel.pdf](http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Spolkova_cinnost/Odborne_skupiny/Spolehlivost/Sborniky/Sbornik_192_44_Lidsky_cinitel.pdf).

HORÁKOVÁ, Elen. 2015. Analýza terminologicky problematických pojmů krizového managementu v prostředí USA. *The science for population protection*, roč. 7, č 1, s. 23–31. ISSN 1803-568X.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR, 2020. Připomínky k materiálu Ministerstva dopravy ČR Dopravní politika ČR pro období 2021 – 2027 s výhledem do roku 2050 [online][cit. 2020-12-30]. *Hospodářská komora České republiky*. Dostupné z: [https://www.komora.cz/files/uploads/2020/08/Připomínky-HK-ČR\\_Dopravní\\_politika\\_CR\\_21-27\\_final.pdf](https://www.komora.cz/files/uploads/2020/08/Připomínky-HK-ČR_Dopravní_politika_CR_21-27_final.pdf).

HUDÁKOVÁ, Mária, Katarína BUGANOVÁ a Vladimír T. MÍKA, 2013. *Metódy a techniky v procese manažmentu rizika*. Žilina: EDIS – vydavateľ'stvo ŽU. ISBN 978-80554-0642-8.

JAHODA, Milan, 2020. Bezpečnostní inženýrství – HAZOP, FTA, FMEA [online] [cit. 2020-12-06]. *Prezentace M. Jahody*. Dostupné z: <https://docplayer.cz/docview/26/7152411/>.

JANÁČ, František a Lukáš KOPAL, 2013. HAZOP v plynárenském průmyslu jako nástroj minimalizace rizik. *Sborník příspěvků z konference Krizový management konané 23-24.9.2013*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-740-7.

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK, 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.

JEŽEK, Jindřich, Nina KUDLÁČKOVÁ, 2013. The development and possibilities of combined transport in the Czech republic in political consequences. *Scientific Papers of the University of Pardubice, The Jan Perner Transport Faculty*, roč. B, č. 18, s. 243–251. ISSN: 1211-6610.

JURA, Pavel, 2006. *Základy fuzzy logiky pro řízení a modelování*. Brno: Nakladatelství VUTIUM. 132. s. ISBN 80-214-2261-0.

KAFKA, Tomáš, 2009. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck, 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.

- KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON, 2008. *Balanced Scorecard*. 5.vyd. Praha: Management Press, 268 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KERZNER, Harold R., 2009. *Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10. vydání, New York: Hoboken Wiley, 1094 s. ISBN 978-0-470-27870-3.
- KHLIF, Hichem a Khaled HUSSAINEYC, 2014. The association between risk disclosure and firm characteristics: a meta-analysis [online][cit2020-01-08]. *Journal of Risk Research*, roč. 19, č. 2, s. 181–211, DOI 10.1080/13669877.2014.961514. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13669877.2014.961514>.
- KIEL, Jan, Hedi MAURER, Michael KRAIL, Wolfgang SCHADE, Tobias DENISSEN, Stephan KRITZINGER, Francesca FERMI a Davide FIORELLO, 2012. Social and Economic Impacts of Transport Policy: A Discussion Paper [online][cit2020-01-08]. *Association for European Transport and Contributors*. Dostupné z: [abstracts.aetransport.org/paper/download/id/4038](http://abstracts.aetransport.org/paper/download/id/4038).
- KOHOUTEK, Rudolf, 2002. *Základy užité psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 544 s. ISBN 80-214-2203-3.
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3221-3.
- KUČEROVÁ, Helena, 2018. Pojem modelu a pojmový aparát v informační vědě [online][cit2020-01-10]. *Knihovnická revue*, roč. 2018, č. 2. Dostupné z: [knihovnavue.nkp.cz](http://knihovnavue.nkp.cz).
- LAURANCE, William F. a Andrew BALMFORD, 2013. Land use: A global map for road building. *Nature*, roč. 495, s. 308–309. DOI 10.1038/495308a.
- LEITNER, Bohuš, 2007. Manažerstvo rizika a jeho úlohy v oblasti bezpečnosti [online] [cit. 2015-11-22]. *Security revue.com*. Dostupné z: <http://www.securityrevue.com/article/2007/08/manazerstvo-rizika-a-jeho-ulohy-v-oblasti-bezpecnosti-technicky-zariadeni/>.
- LUCAS, Karen, 2012. Transport and social exclusion: Where are we now? [online][cit 2015-06-08]. *Transport Policy*, roč. 20, s. 105–113. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2012.01.013>.
- MÁČA, Vojtěch a kol., 2011. Economic Aspects of Transportation. *Transactions on Transport Sciences*, roč. 4, č. 2, s. 71–80. ISSN 1802-971x. DOI 10.2478/v10158-011-0008-6.
- MALLYA, Thadeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

MELICHAR Vlastimil, Jindřich JEŽEK a Jiří ČÁP, 2013. *Ekonomika dopravního podniku*, [studijní opora na CD]. Pardubice: Tiskařské středisko Univerzity Pardubice. ISBN 978-80-7395-656-1.

MERNA, Tony and Faisal F. AL-THANI, 2007. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

MHATRE, Himanshu a David Lopes PEGNA, 2016. System for implementing threat detection using threat and risk assessment of asset-actor interactions [online] [cit. 2019-06-02]. *US Patent App*, roč. 14, č. 930, s. 368, Dostupné z: <https://patents.google.com/patent/US20160191559A1/en>.

MINISTERSTVO DOPRAVY ČR, 2013a. Dopravní politika ČR pro období 2014 – 2020 s výhledem do roku 2050 [online] [cit. 2015-04-02], *Ministerstvo dopravy ČR*, 89 s. Dostupné z: <http://www.mdcz.cz/NR/rdonlyres/6771FC27-DCCC-4B72-BD0E-EF7E6118704/0/Dopravnipolitika20142020schvalena.pdf>.

MINISTERSTVO DOPRAVY ČR, 2013b. Operační program Doprava 2014-2020. [online] [cit. 2015-08-15]. *Ministerstvo dopravy ČR*. Dostupné z: [http://www.opd.cz/cz/OP\\_doprava\\_2014-2020](http://www.opd.cz/cz/OP_doprava_2014-2020).

MINISTERSTVO DOPRAVY ČR, 2014. Ročenka dopravy 2014 [online] [cit. 2015-11-30]. *Ministerstvo dopravy ČR*, 171 s. ISSN 1801-3090. Dostupné z: [https://www.sydos.cz/cs/rocenka\\_pdf/Rocenka\\_dopravy\\_2014.pdf](https://www.sydos.cz/cs/rocenka_pdf/Rocenka_dopravy_2014.pdf).

MINISTERSTVO DOPRAVY ČR, 2017. Koncepce nákladní dopravy pro období 2017-2023 s výhledem do roku 2050 [online] [cit. 2019-07-20]. *Ministerstvo dopravy ČR*. Dostupné z: <http://https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Strategie/Koncepce-nakladni-dopravy-pro-obdobi-2017-2023-s-v>.

MINISTERSTVO DOPRAVY ČR, 2019. Ročenka dopravy 2019 [online] [cit. 2020-08-15]. *Ministerstvo dopravy ČR*. 171 s. ISSN 1801-3090. Dostupné z: [www.sydos.cz/cs/rocenka-2019/htm\\_cz/index.html](http://www.sydos.cz/cs/rocenka-2019/htm_cz/index.html).

MINISTERSTVO DOPRAVY ČR, 2020a. Bílá kniha – Plán jednotného evropského dopravního prostoru – vytvoření konkurenceschopného dopravního systému účinně využívajícího zdroje [online] [cit. 2020-07-12]. *Ministerstvo dopravy ČR*. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Evropska-unie/Zakladni-dokumenty/Bila-kniha-Plan-jednotneho-evropskeho-dopravniho>.

MINISTERSTVO DOPRAVY ČR, 2020b. Balíček mobility srovná podmínky pro silniční dopravu v EU: Tisková zpráva [online] [cit. 2020-07-12]. *Ministerstvo dopravy ČR*. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Media/Media-a-tiskove-zpravy/Balicek-mobility-srovna-podminky-pro-silnicni-dopr>.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2015. Evropská komise schválila další operační program tentokrát na rozvoj dopravy [online] [cit. 2015-07-20]. *Ministerstvo pro místní rozvoj*. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2015/Evropska-komise-schvalila-dalsi-operacni-program-tentokrat-na-rozvoj-d>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY, 2020. Analýza vývoje ekonomiky ČR – leden 2020 [online] [cit. 2020-03-20]. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR*. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analyza-vyvoje-ekonomiky-cr-leden-2020--252518/>.

MOLNÁR, Zdeněk a kolektiv, 2012. *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting, 170 s. ISBN 978-80-7259-064-3.

MOZGA, Jaroslav a Miloš VÍTEK, 2002. *Udržitelný rozvoj a řízení rizik, pohrom a krizí*. Hradec Králové: Gaudeamus, 331 s., ISBN 80-7041-293-3.

MYŠKOVÁ, Renáta, 2007. Metoda Balanced Scorecard – manažerská metoda pro řízení strategií. *Human Resources Management and Ergonomics*, roč. 1, č. 1, s. 16–25, ISSN 1337-0871.

MYŠKOVÁ, Renáta, 2014. *Strategický management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 109 s. ISBN 978-80-7395-755-1.

NANTL František, 2012. Principy a pravidla územního plánování. Kapitola C – Funkční složky C.7 Dopravní infrastruktura [online] [cit.2018-06-08]. Brno: *Ústav územního rozvoje*. Poslední aktualizace 30.10. 2012. Dostupné z <http://www.uur.cz/default.asp?ID=2571>.

NAVRÁTILOVÁ, Alena, Naděžda ROZMANOVÁ a kolektiv, 2016. Principy a pravidla územního plánování: internetová příručka –: Principy a pravidla územního plánování. Kapitola C – Funkční složky C.7 Dopravní infrastruktura [online][cit2018-06-08]. Brno: *Ústav územního rozvoje*. poslední aktualizace vybraných kapitol ke dni 23. 3. 2016. Dostupné z: <http://www.uur.cz/default.asp?ID=2571>).

NÆVESTAD, Tor-Olaf, PHILLIPS, Ross Owen, ELVEBAKK, Beate, 2015. Traffic accidents triggered by drivers at work – A survey and analysis of contributing factors [online][cit2020-01-10]. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, roč 34, s. 94–107. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.trf.2015.07.024>.

NEUGEBAUER, Tomáš, 2017. Metoda JBM [online][cit. 2020-06-08]. *Metoda JBM*. Dostupné z: [http://bozppo-neu.cz/?page\\_id=755](http://bozppo-neu.cz/?page_id=755).

NOVÁK, Radek a kolektiv, 2005. *Nákladní doprava a zasilatelství*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI. 412 s. ISBN 80-7357-086-6.

NOVÁK, Radek a kolektiv, 2014. *Mezinárodní kamionová doprava a zasilatelství*. Praha: C. H. Beck, 320 s. ISBN 978-80-7400-514-5.

NOVÁK, Radek a kolektiv, 2018. *Mezinárodní silniční nákladní přeprava a zasilatelství*. Praha: C. H. Beck, 392 s. ISBN 978-80-7400-041-6.

OBORILOVÁ, Iveta a Vlastimil MELICHAR, 2015. Economic Impacts of Transport Policy Measures of the Czech Republic in terms of Transport Enterprises. *SGEM 2nd International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts Proceedings*. Bulgaria: STEF92 Technology Ltd. Sofia Bulgaria, roč. 2, č. 3, s. 211–218. ISSN 2367-5659.

OBORILOVÁ Iveta a Vlastimil MELICHAR, 2016. Strategic documents in transport and their importance for strategic analysis of transport companies. *Mezinárodní vědecká konference Žilinské univerzity CDMTUR 2016*, Žilina, s. 302–312. ISBN 978-80-554-1265-8.

OBORILOVÁ Iveta, Renáta MYŠKOVÁ a Vlastimil MELICHAR, 2015. Risks Associated with the Human Resources Management in Transport Companies [online][cit2018-10-11]. *Procedia Economics and Finance*. UK. roč. 34, s. 352–359. DOI 10.1016/S2212-5671(15)01640-8. Dostupné z: <http://authors.elsevier.com/sd/article/S2212567115016408>.

OLSON, David L. and Desheng Dash WU, 2008. *Enterprise risk management*. Singapore: World Scientific. ISBN 9787-981-279-148-1.

ORAVA, František, 2012. Logistická doprava [online][cit2015-01-03]. *Internetový časopis: Acta Logistica Moravica*, roč. 2012, č. 1, s. 81–90. ISSN 1804-8315. Dostupné z: [http://web2.vslg.cz/fotogalerie/acta\\_logistica/2012/1-cislo/9-orava.pdf](http://web2.vslg.cz/fotogalerie/acta_logistica/2012/1-cislo/9-orava.pdf).

OSGOOD, Charles E., George J. SUCI a Percy H. TANNENBAUM, 1957. *The Measurement of Meaning*. Urbana, Illinois: University of Illinois Press, 342 s. ISBN 2-252-74539-6.

OSN – ORGANIZACE SPOJENÝCH NÁRODŮ, 2015. Agenda OSN pro udržitelný rozvoj 2030: Cíle udržitelného rozvoje – SDGs [online][cit.2020-03-10] *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR*. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/osn-un/strategie/premena-naseho-sveta-agenda-pro-udrzitelny-rozvoj-2030-cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs-2015?typ=struktura> nebo <https://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/>.

OSTROM, Lee, T. a Cheryl, A. WILHELMSSEN, 2019. *Risk assessment: tools, techniques, and their applications*. USA: Hoboken, New York: Wiley, 592 s. ISBN 978-1119483465.

PÁLENÍK, Vladislav, 2007. *Základy pojišťování především průmyslových a podnikatelských rizik*. Praha: Linde. 239 s. ISBN 9788072016440.

PASMAN, Hans, J., William J. ROGERS, a M. Sam MANNAN, 2017 Risk assessment: What is it worth? Shall we just do away with it, or can it do a better job? *Safety Science*, roč. 99, s. 140–155. DOI 10.1016/j.ssci.2017.01.011.

PITRA, Zbyněk, 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: Ekopress, 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

PIVOŇKA, Karel, CEMPÍREK, Václav, 1999. *Základy technologie a řízení dopravy*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-213-8.

PORTER, Michael Eugene, 1993. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Viktoria, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

PRŮŠA, Petr, Stefan JOVČIC, Josef SAMSON, Zuzana KOZUBÍKOVÁ a Aleš KOZUBÍK, 2020. Using a Non-parametric Technique to Evaluate the Efficiency of a Logistic Company. *Transport Problems*, roč. 15, č. 1, s. 153–161. ISSN: 1896-0596.

PYKHTIN, Kirill, Tatiana SIMANKINA, Vladimir SHARMANOV a Anna KOPYTOVA, 2017. Risk-based approach in valuation of workplace injury rate for transportation and

construction industry. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Energy Management of Municipal Transportation Facilities and Transport – EMMFT 2017*, č. 90, s. 10–13, Far Eastern State Transport University, Russian Federation. DOI 10.1088/1755-1315/90/1/012065.

RIST, Alexander a kolektiv, 2001. Assessing the benefits of transport [online] [cit. 2011-04-22]. Paříž: *OECD Publications*, 214 s. ISBN 92-821-1362-0. Dostupné z: <http://internationaltransportforum.org/pub/pdf/01Benefits.pdf>.

RODRIQUE, Jean-Paul, 2020. *The Geography of Transport Systems*. New York: Routledge, 456 s. ISBN 978-0-367-36463-2.

ROTHEGATTER, Werner, 1994. Do external benefits compensate for external costs of transport?. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, roč. 28, č. 4, s. 321–328. ISSN 0965-8564.

RUBINSTEIN Reuven Y. a Dirk P. KROESE, 2007. *Simulation and the Monte Carlo Method*. 2. vyd. New York: Wiley. 372 s. ISBN: 978-0-470-17794-5.

ŘEZÁČ, František, 2016. *Řízení rizik v pojišťovnictví*. Brno: Masarykova univerzita, 222 s. ISBN 978-80-210-5637-4. DOI 10.5817/CZ.

ŘEZANKOVÁ, Hana, 2011. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. vyd. Praha: Professional, 223 s. ISBN 978-80-7431-062-1.

ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK, Roman HYTYCH, a kolektiv, 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita. 190 s. ISBN 978-80-210-6382-2.

SAATY Thomas L., 1990. How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, roč. 48, č. 1, s. 9–26. DOI 10.1016/0377-2217(90)90057-1.

SDA – SVAZ DOVOZCŮ AUTOMOBILŮ, 2015. Přehled stavu vozového parku [online] [cit. 2015-06-20]. *Portal sda-cia.cz*. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?p#rok=2015&mesic=12&kat=stav&vyb=&upr=&obd=m&jine=false&lang=CZ&str=vpp>.

SDA – SVAZ DOVOZCŮ AUTOMOBILŮ, 2020. Tisková zpráva Svazu dovozců automobilů k registracím vozidel v ČR 7/2020. [online] [cit. 2020-08-05]. *Portal sda-cia.cz*. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz>.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktual. vyd. Brno: Computer Press. 160 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck pro praxi. 101 s. ISBN 978-80-7179-422-8.

SKIPPER Harold D. a W. Jean KWON, 2007. *Risk Management and Insurance: Perspectives in a Global Economy*. UK: Blackwell. ISBN 978-1-4051-2541-3.



- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- SMETANA, K. 2005. Strategická analýza [online] 11.12.2005 [cit. 2012-01-20]. *Strategická-analyza*. Dostupné z: <http://www.czech-engineering.com/dokumenty/strategicka-analyza.pdf>.
- SMITH, Andrew, P. A., 2016. UK survey of driving behaviour, fatigue, risk taking and road traffic accidents. *BJM Open*, roč. 6, č. 8, s. 8, DOI 10.1136/bmjopen-2016-011461.
- STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV, 2015. Státní zdravotní ústav dokončil projekt mapování hluku v České republice [online]. 27.5.2015 [cit. 2015-11-03]. *Szu.cz*. Dostupné z: [http://www.szu.cz/uploads/Projekty\\_IOP/SHM/TZ\\_SZU\\_hlukove\\_mapy\\_def.pdf](http://www.szu.cz/uploads/Projekty_IOP/SHM/TZ_SZU_hlukove_mapy_def.pdf).
- STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN, 2008. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
- STERN, Robert and José Carlos ARIAS, 2011. Review of Risk Management Methods [online][cit.2018-05-06]. *Business Intelligence Journal*, roč. 4, č. 1, s. 59–78. ISSN neuvedeno. Dostupné z: [http://www.saycocorporativo.com/saycouk/bij/journal/vol4no1/article\\_3.pdf](http://www.saycocorporativo.com/saycouk/bij/journal/vol4no1/article_3.pdf).
- ŠIMÁK, Ladislav, 2006. Manažment rizík [online] [cit. 2015-11-20]. Žilina: *Žilinská univerzita*. Dostupné z: [http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mn\\_rizik.pdf](http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mn_rizik.pdf).
- ŠIROKÝ, Jaromír a kolektiv, 2005. *Základy technologie a řízení dopravy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 176 s. ISBN 80-85630-29-9.
- ŠIROKÝ, Jaromír a kolektiv, 2012. *Technologie dopravy*. Pardubice: Institut Jana Pernera, 252 s. ISBN 978-80-86530-82-6.
- ŠMÍDOVÁ, Miroslava, 2012. Specifikace nebezpečí v silniční dopravě a z nich plynoucí rizika [online] [cit. 2019-11-20]. *Bozpprofi.cz*. Dostupné z: <https://www.bozpprofi.cz/33/specifikace-nebezpeci-v-silnicni-doprave-a-z-nich-plynouci-rizika-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EukDBu01DoR94tn9zoq6WEyw9PBWuC7BmQ/>.
- ŠTĚDRŇ, Bohumír, Petr MOOS, Marcela PALÍŠKOVÁ, Otto PASTOR, Miroslav SVÍTEK, Libor SVOBODA a kolektiv, 2015. *Manažerské rozhodování v praxi*. Praha: C. H. Beck, 304 s. ISBN 978-80-7400-587-9.
- ŠÚBERTOVÁ, Elena a Michaela KINČÁKOVÁ, 2014. *Podpora podnikania pre male a stredné podniky*. Bratislava: Ekonóm, 160 s. ISBN 978-80-225-3967-8.
- TAYLOR, J. Robert, 2016. Can process plant QRA reduce risk? – Experience of ALARP from 92 QRA studies over 36 years. *Chemical Engineering Transactions*, roč. 48, s. 811–816. DOI 10.3303/CET1648136.
- TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C. H. Beck. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

- URBAN, Roman, Lukáš ŠTĚPÁNEK a Rudolf URBAN, 2014. Využitie alternatívneho prístupu pri hodnotení rizík. *Ekonomické rozhl'ady*, roč. 43, č. 3, s. 352–362. ISSN 0323-262X.
- ÚŘEDNÍ VĚSTNÍK EU, 2014. Zpráva Komise Evropskému parlamentu a Radě o situaci na trhu silniční dopravy v EU [online] 14.4.2014 [cit2015-08-11]. Brusel *Eur-lex.europa.eu*. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2014/CS/1-2014-222-CS-F1-1.Pdf>.
- VÁLEK, Juraj a Jana KUŠNÍKOVÁ, 2014. Environmentálny aspekt dane z motorových vozidiel a vybraných spotřebních daní v podmienkach Slovenskej republiky. *Nová ekonomika*, roč. 7, č. 3, s. 113–122. ISSN 1336-1732.
- VANĚČEK, Drahoš, 2008. *Logistika*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 178 s. ISBN 978-80-7394-085-0.
- VEBER, Jaromír, 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1.
- VODÁČKOVÁ, Olga a Leo VODÁČEK, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vyd. Praha: Management Press, 360 s. ISBN 9788072612321
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika. Finanční řízení*. Praha: Grada, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- WEIHRICH Harold a Heinz KOONTZ, 1993. *Management*. Praha: Viktoria, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- WOKOUN, René a kolektiv, 2008. *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.
- ZADEH, Lotfi A., 1973. Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes. *IEEE Transactions on Systems, Management and Cybernetics*, roč. 3, č. 1, s. 28–44. DOI 10.1109/TSMC.1973.5408575.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela a kolektiv, 2010. *Marketing*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck. 528 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- ZELENÝ, Lubomír, 2007. *Osobní přeprava*. Praha: ASPI. 351 s. ISBN 978-80-7357-266-2.
- ZELENÝ, Lubomír a Luboš PEŘINA, 2000. *Doprava: Dopravní infrastruktura*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 106 s. ISBN 80-245-0110-4.
- ZURICH HAZARD ANALYSIS, 2014. Zurich Hazard Analysis [online]. 31.1.2017. [cit. 2020-06-08]. *Zurichna.com* Dostupné z: <https://www.zurichna.com/knowledge/articles/2014/03/zurich-hazard-analysis>.

## 11 PUBLIKAČNÍ ČINNOST DOKTORANDA SOUVISEJÍCÍ S TÉMATEM DISERTAČNÍ PRÁCE

HAŠEK, Jakub, Jiří KOZLOVSKÝ a Iveta MYŠKOVÁ, 2013. Vývoj a trendy v bezpečnosti dopravy v kontextu dopravní politiky. In: *Sborník příspěvků virtuální konference Aktuální trendy v dopravě a ekonomice 2013* [CD]. Pardubice: Univerzita Pardubice, s. 283-298. ISBN 978-80-86530-90-1.

MYŠKOVÁ, Iveta, 2013. Porovnání konkurenceschopnosti silniční a železniční dopravy z pohledu zákazníka. In: *Sborník příspěvků virtuální konference Aktuální trendy v dopravě a ekonomice 2013* [CD]. Pardubice: Univerzita Pardubice, s. 166-176. ISBN 978-80-86530-90-1.

MYŠKOVÁ, Iveta a Vlastimil MELICHAR, 2013. Podnikání v dopravě. In: *Zborník z virtuálnej MVK organizovanej pri príležitosti Týždňa vedy* [CD]. s. 188-195. ISBN 978-80-225-3754. Výstup z virtuální konference: Podnikanie – pedagogické a vedecké aspekty jeho uplatnenia v praxi.

MYŠKOVÁ, Iveta, Vlastimil MELICHAR a Ivo DRAHOTSKÝ, 2014. Strategic Objectives of Transport Enterprise in Relation to the Requirements of Transport Policy in the Application of the Balanced Scorecard Method. In: *Proceedings of the 1st CER Comparative European Research Conference – International Scientific Conference for PhD Students of EU Countries* [CD]. London: Sciemcee, s. 36-39. ISBN 978-0-9928772-0-0.

MYŠKOVÁ, Iveta a Vlastimil MELICHAR, 2014. Využití Fuzzy logiky při rozhodování managementu. In: *Recenzovaný sborník příspěvků interdisciplinární mezinárodní vědecké konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2014*. Hradec Králové: Magnanimitas, s. 50-58. ISBN 978-80-87952-04-7.

OBORILOVÁ, Iveta a Vlastimil MELICHAR, 2014. Analysis and Comparison of the Transport Situation in Norway and in the Czech Republic. In: *Proceedings of the 2nd Biannual CER Comparative European Research Conference* [CD]. London: Sciemcee, s. 52-55. ISBN 978-0-9928772-2-4.

OBORILOVÁ, Iveta a Vlastimil MELICHAR, 2014. Využití EHP a Norských fondů pro rozvoj dopravy v České republice. In: *Sborník příspěvků Mezinárodní Masarykovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2014* [CD]. Hradec Králové: Magnanimitas, s. 1067-1076. ISBN 978-80-87952-07-8.

MYŠKOVÁ, Renáta a Iveta OBORILOVÁ, 2015. Sociální aspekty společenské odpovědnosti a jejich hodnocení v dopravních podnicích. In: *Recenzovaný zborník vedeckých prác z Medzinárodnej vedeckej konferencie Aktuálne problémy podnikovej sféry 2015* [CD]. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, s. 462-472. ISBN 978-80-225-4077-3.

OBORILOVÁ, Iveta a Vlastimil MELICHAR, 2015. Economic Impacts of Transport Policy Measures of the Czech Republic in terms of Transport Enterprises. In: *SGEM 2nd International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts Proceedings*. Bulgaria: STEF92 Technology Ltd. Sofia Bulgaria, book 2, volume 3, s. 211-218. ISSN 2367-5659.

MYŠKOVÁ, Renáta a Iveta OBORILOVÁ, 2015. Strategic Analysis of the External Environment of Transport Companies in the Czech Republic. In *SGEM 2nd International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts Proceedings*. Bulgaria: STEF92 Technology Ltd. Sofia Bulgaria, book 2, volume 3, s. 755-762. ISSN 2367-5659.

OBORILOVÁ Iveta, Klára LUSTIGOVÁ, Ivo DRAHOTSKÝ a Vlastimil MELICHAR, 2015. What-If Analysis as a Tool Used in the Decision Making and Risk Management. In *Sborník Dopravní konference a VI. Mezinárodní vědecké konference 2015*. Pardubice, s. 405-414. ISBN 978-80-7395-924-1.

OBORILOVÁ Iveta, Renáta MYŠKOVÁ a Vlastimil MELICHAR, 2015. Risks Associated with the Human Resources Management in Transport Companies. In: *Procedia Economics and Finance* [online]. UK. Vol. 34, p. 352–359. DOI 10.1016/S2212-5671(15)01640-8. Available from: <http://authors.elsevier.com/sd/article/S2212567115016408>.

MYŠKOVÁ Renáta a Iveta OBORILOVÁ, 2016. Analýza rizik v sociálně pracovní oblasti v praxi malého podniku. In *Mezinárodní vědecká konference Ekonomika, financie a manažment*

*podniku - rok 2015*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2016. s. 740-748. ISBN 978-80-225-4280-7.

OBORILOVÁ Iveta a Vlastimil MELICHAR, 2016. Strategic documents in transport and their importance for strategic analysis of transport companies. In *Mezinárodní vědecká konference Žilinské univerzity CMDTUR 2016*, Žilina, s. 302-312. ISBN 978-80-554-1265-8.

OBORILOVÁ, Iveta a Renáta MYŠKOVÁ, 2017. Vybrané metódy strategické analýzy v praxi dopravného podniku. In *Current Problems of the Corporate Sector 2017*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2017. s. 823-831. ISBN 978-80-225-4422-1.

## 12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Rizikové faktory v silniční nákladní dopravě – úplný soubor
Příloha B	Rizikové faktory v silniční nákladní dopravě – zúžený soubor (sdružené skupiny rizikových faktorů)
Příloha C	Struktura rozhovoru
Příloha D	Přepis rozhovorů s majiteli a manažery podniků v silniční nákladní dopravě
Příloha E	Ukázka obsahové analýzy (příklad práce s textem)
Příloha F	Vyhodnocení rizikových faktorů vyplývajících ze strategických dokumentů pro oblast silniční nákladní dopravy, včetně vstupních údajů
Příloha G	Výpočet vah faktorů spokojenosti pomocí vybraných metod (bodovací metoda, metoda pořadí, metoda párového srovnávání, Saatyho metoda)

Uvedené přílohy jsou uloženy v .pdf formátu na USB, které je k práci přiloženo.

**Příloha A – Soubor rizikových faktorů vyplývajících z Dopravní politiky České republiky pro období 2014–2020 s výhledem do roku 2050 a souvisejících dokumentů**

<b>Oblasti rizikových faktorů</b>	<b>Skupina rizikových faktorů</b>	<b>Rizikový faktor a jeho popis</b>
Bezpečnost v dopravě	technická bezpečnost silnic - tech. zabezp.	provoz a bezpečnost v dopravě s cílem snížit zbytečné ztráty dopravců
Bezpečnost v dopravě	technická bezpečnost silnic - tech. zabezp.	zavedení automatického systému pro odhalování a postihování přestupků proti bezpečnosti silničního provozu (s využitím Centrální evidence přestupků, registru vozidel)
Bezpečnost v dopravě	technická bezpečnost silnic - tech. zabezp.	zřizování kontrolních míst při výstavbě infrastruktury
Bezpečnost v dopravě	technická bezpečnost silnic -ITS	využití družicových navigačních systémů pro lokalizaci nehodových úseků a upozornění řidičů
Bezpečnost v dopravě	technický stav vozidel	zdokonalení právního rámce a posílení úlohy státního dozoru nad STK
Bezpečnost v dopravě	informovanost - lidský faktor	zajištění soustavné informovanosti účastníků silničního provozu o rizikovém chování v dopravě (vč. monitoringu Policií ČR)
Bezpečnost v dopravě	technický stav vozidel	zavádění systémů pro komunikaci a propojení vozidla s dopravní infrastrukturou
Ekologická oblast	alternativní druhy dopravy	podpora nízkoemisních či bezemisních módů dopravy
Ekologická oblast	alternativní druhy dopravy	využívání alternativních druhů dopravy
Ekologická oblast	alternativní druhy dopravy	vyšší využívání energeticky efektivnějších druhů dopravy s cílem snížit energetickou náročnost silniční nákladní dopravy
Ekologická oblast	alternativní paliva	technické úpravy motorů, hybridní motory s cílem nárůstu energetické efektivity
Ekologická oblast	alternativní paliva	rozvoj užívání alternativních energií, paliv
Ekologická oblast	alternativní paliva	požadavek na povinné zavádění alternativních energií
Ekologická oblast	alternativní paliva	zvyšování podílu alternativních pohonů
Ekologická oblast	omezování emisí	omezení vjezdu vozidel do center, zohlednění emisních limitů
Ekologická oblast	omezování emisí	zlepšování emisních parametrů dopravních prostředků
Ekologická oblast	omezování emisí	omezování emisí skleníkových plynů: optimalizace přepravních výkonů nutných pro zajištění potřebné mobility osob a zboží
Ekologická oblast	omezování emisí	další zpřísňování legislativního omezení emisí z vozidel
Ekologická oblast	omezování emisí	snížování závislosti na ropných produktech - podle Pařížské dohody budou zakázány používat v průběhu dalších desetiletí
Ekologická oblast	omezování emisí	snížování emisí NO <sub>x</sub> , VOC a PM 2,5 ze sektoru silniční dopravy obnovou vozového parku v ČR

Ekologická oblast	legislativa v ekologické oblasti	legislativní regulace využívání silnic nižších tříd pro nákladní dopravu s cílem udržet ji na dálnicích a rychlostních silnicích
Ekologická oblast	legislativa v ekologické oblasti	omezování provozu vybraných částí infrastruktury těžkými nákladními vozy
Ekologická oblast	legislativa v ekologické oblasti - omezování	vytvoření systému sledování polohy zásilek a jejich celistvosti a definování požadavků na předpisy upravující převoz nebezpečných věcí, živých zvířat a na technologie RFID (identifikace radiové frekvence)
Ekologická oblast	citylogistika, městská mobilita	zásobování pomocí distribučních center v rámci citylogistiky
Ekologická oblast	citylogistika, městská mobilita	zvláštní režim pro nákladní dopravu ve městech, zejména při zásobování historických center měst, v rámci městské mobility
Ekologická oblast	logistická centra	důraz na vznik logistických center a optimalizovaného logistického systému firem s cílem podpořit růst konkurenceschopnosti regionů
Ekologická oblast	logistická centra	podpora vzniku služeb pro silniční dopravce v jiném typu dopravy (železnice)
Ekologická oblast	logistická centra	podpora vzniku veřejných logistických center jako "součásti dopravní infrastruktury", kterou lze financovat z veřejných zdrojů
Ekologická oblast	logistická centra	zpřístupnění logistických služeb malým a středním podnikům s cílem vytvářet veřejnou logistiku (veřejná logistická centra)
Ekologická oblast	logistická centra	využití technologií hub a spoke
Ekologická oblast	mýtné (diferenciace)	úprava sazeb mýta s cílem maximální diferenciaci dle emisních tříd vozidel, počtu náprav, nápravového tlaku a doby jízdy (vyšší sazby v období s vyšším provozem - např. pátek odpoledne)
Ekologická oblast	ekologická oblast - infrastruktura	rozvoj dálniční sítě (není dokončeno napojení všech regionů na kvalitní dálniční síť)
Ekologická oblast	ekologická oblast - infrastruktura	odstraňování úzkých hrdel na dopravní infrastrukturu, minimalizace vzniku kongescí a cílem zajištění pravidelnosti provozu
Ekologická oblast	ekologická oblast - alternativní paliva	optimalizace kapacity dopravní infrastruktury s cílem úspory energií
Ekologická oblast	ekologická oblast - infrastruktura	výstavba obchvatů, městských okruhů, zřizování nízkoemisních zón na regionální a lokální úrovni
Ekologická oblast	ekologická oblast - infrastruktura	parkovací politika a placené vjezdy do některých částí měst (na regionální a lokální úrovni)
Ekologická oblast	ekologická oblast - alternativní paliva (podoblast infrastruktura)	vytváření podmínek pro vybavení dopravní infrastruktury napájecími a plnicími stanicemi pro alternativní energie
Ekonomická oblast	makroekonomické hledisko	růst inflace
Ekonomická oblast	makroekonomické hledisko	vývoj kurzu CZK/EUR



Ekonomická oblast	makroekonomické hledisko	míra růstu silniční nákladní dopravy
Ekonomická oblast	náklady - vznik škody	možnost vzniku škody spojené s manipulací s nákladem
Ekonomická oblast	náklady spojené se zaměstnanci	mzdové požadavky pracovníků a jejich vynucování
Ekonomická oblast	náklady spojené se zaměstnanci	fluktuační pracovníků
Ekonomická oblast	náklady - vznik škody	selhání pracovníků při pracovním výkonu (chybovost)
Ekonomická oblast	náklady spojené se zákazníky	růst neuhrazených pohledávek a růst kreditního rizika v důsledku stagnace ekonomiky
Ekonomická oblast	náklady - vznik škody	zcizení zboží
Ekonomická oblast	náklady - vznik škody	vandalismus
Ekonomická oblast	náklady - vstup nebo odchod z odvětví	kapitálová náročnost při pořízení vozového parku a dalšího zázemí
Ekonomická oblast	náklady - konkurence	podíl významných konkurentů na trhu
Ekonomická oblast	náklady - konkurence	počet konkurentů v silniční nákladní dopravě
Ekonomická oblast	náklady - konkurence	míra diferenciací služeb
Ekonomická oblast	náklady - konkurence	míra diferenciací konkurentů
Ekonomická oblast	náklady - vstup nebo odchod z odvětví	výše nákladů odchodu z odvětví
Ekonomická oblast	náklady - vznik škody	odpovědnost dopravců za neovlivnitelné skutečnosti (př. odesílatel nepřipraví zboží způsobem zajišťujícím bezpečně naložení a upevnění)
Ekonomická oblast	legislativa v ekonomické oblasti - technologie v dopravě	zavedení opatření, která budou chránit infrastrukturu před objížděním zpoplatněných úseků těžkou dopravou
Ekonomická oblast	legislativa v ekonomické oblasti - poplatky	internalizace externích nákladů, zavedení zpoplatnění některých vybraných externích nákladů: na kongesci, dopravní nehody, znečištění ovzduší, hluk a globální oteplování
Ekonomická oblast	legislativa v ekonomické oblasti - daně	podpora rychlejší obnovy vozového parku legislativní úpravou v oblasti silniční daně
Ekonomická oblast	legislativa v ekonomické oblasti - poplatky	kompenzace zpoplatnění nočních jízd prostřednictvím využití pravidelných linek kombinované dopravy umožňujících dálkovou přepravu silničních návěsů
Ekonomická oblast	legislativa v ekonomické oblasti	výkonové zpoplatnění užití infrastruktury: zvýhodnění dopravních prostředků s nižší spotřebou energií a nižší úrovní emisí
Ekonomická oblast	legislativa v ekonomické oblasti	rozpracování rozdělení tarifů za užití infrastruktury pro různé kategorie vozidel i podle jejich měrné spotřeby a následná implementace
Ekonomická oblast	legislativa v ekonomické oblasti	zavádění poplatků za vjezd do kongescemi postižených míst z důvodu regulace intenzity dopravy
Ekonomická oblast	legislativa v ekonomické oblasti - poplatky	rozšíření systému výkonového zpoplatnění na další kategorie vozidel jako náhrada současného systému časového zpoplatnění

Ekonomická oblast	legislativa v ekonomické oblasti - technologie v dopravě	zavedení e-CMR v České republice a zvýšení možnosti používání elektronických dokladů
Ekonomická oblast	legislativa v ekonomické oblasti - technologie v dopravě	zavedení požadavků na finanční a odborné způsobilosti spedic
Ekonomická oblast	legislativa v ekonomické oblasti - daně	změny v zákonech o majetkových a příjmových daních v ČR
Ekonomická oblast	legislativa v ekonomické oblasti - administrativa	zjednodušení doposud složitých procedur při přihlašování vozidel a při technických kontrolách
Ekonomická oblast	legislativa v ekonomické oblasti - administrativa	snížení nadměrné administrativy pro dopravce
Ekonomická oblast	legislativa v ekonomické oblasti - administrativa	snížení byrokracie při získávání profesních osvědčení
Ekonomická oblast	ekonomická oblast - provozní náklady (podoblast infrastruktura)	časová náročnost procesů přípravy a realizace staveb
Ekonomická oblast	ekonomická oblast - provozní náklady (podoblast infrastruktura)	kongesce v dopravě, zpoždění dodávky, objížďky, neprůchodnost dopravní cesty
Ekonomická oblast	ekonomická oblast - provozní náklady (podoblast infrastruktura)	koordinace souběhu staveb, systémová realizace údržby a opravy infrastruktury se zohledněním období mimo dopravní špičky
Informatická a informační podpora dopravy	informační a komunikační technologie (ICT)	investice do ICT (informační a komunikační technologie) infrastruktury
Informatická a informační podpora dopravy	inteligentní dopravní systémy (ITS)	zavádění aplikací telematiky ke zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu
Informatická a informační podpora dopravy	informační a komunikační technologie (ICT)	elektronizace dopravní dokumentace
Informatická a informační podpora dopravy	informační a komunikační technologie (ICT)	automatizace procesů
Informatická a informační podpora dopravy	informační a komunikační technologie (ICT)	zajištění informování o plánu výluk a uzavírek s dostatečným časovým předstihem
Informatická a informační podpora dopravy	inteligentní dopravní systémy (ITS)	podpora eSafety aplikací, eCall, navigační systém Galileo, inteligentní parkování vozidel
Informatická a informační podpora dopravy	inteligentní dopravní systémy (ITS)	systémy pro dynamické vážení silničních nákladních vozidel (stacionální i mobilní systémy vážení za jízdy)
Informatická a informační podpora dopravy	inteligentní dopravní systémy (ITS)	vybavování dálniční sítě a sítě rychlostních silnic funkčními varovnými, informačními a spolupracujícími systémy za účelem řízení rychlosti

Informatická a informační podpora dopravy	inteligentní dopravní systémy (ITS)	úseková měření rychlosti, zavádění opatření k dodržování max. povolené rychlosti na dálnicích a rychlostních silnicích
Informatická a informační podpora dopravy	inteligentní dopravní systémy (ITS)	podpora diagnostiky jedoucích vozidel a sdílení dat mezi správci infrastruktury a dopravci
Informatická a informační podpora dopravy	inteligentní dopravní systémy (ITS)	rozšíření okruhu poskytovatelů v JSDI (jednotný systém dopravních informací) o zdravotnickou záchrannou službu, správce inženýrských sítí a přepravce (v dopravní politice takto přímo uvedeno) nadměrných a nadrozměrných nákladů, integrace dat s Policií ČR, hasiči, Centrální evidencí komunikací apod.
Informatická a informační podpora dopravy	inteligentní dopravní systémy (ITS)	rozvoj systémů služeb pro bezpečná a chráněná parkovací místa pro nákladní a užitková vozidla (př. informační a rezervační služby)
Informatická a informační podpora dopravy	inteligentní dopravní systémy (ITS)	rozšíření uplatnění systémů ITS v rámci rozvoje dálniční sítě a vybrané sítě silnic 1. třídy k optimalizaci dopravních procesů vedoucí k nižším měrným spotřebám energií
Informatická a informační podpora dopravy	inteligentní dopravní systémy (ITS)	zlepšení řešení mimořádných situací (ITS může umožnit cizojazyčný překlad, což zefektivní komunikaci)
Informatická a informační podpora dopravy	inteligentní dopravní systémy (ITS)	zvyšování propustnosti a kapacity komunikací, plynulosti provozu, a snižování kongescí a dopravní nehodovosti využitím potenciálu ITS
Informatická a informační podpora dopravy	inteligentní dopravní systémy (ITS)	sjednocení dosud roztržitého dopravního zpravodajství do JSDI - zajištění a doplňování aktuálních a průběžných informací o hustotě a rychlosti dopravního proudu, objížděcích, nehodách, atd.
Informatická a informační podpora dopravy	inteligentní dopravní systémy (ITS)	zavádění moderních technologií (např. autonomní vedení vozidel)
Informatická a informační podpora dopravy	mýtné (interoperabilita)	zajištění interoperability systémů elektronického mýtného v rámci EU
Sociální oblast	legislativa v sociální oblasti - řidiči	růst byrokracie při získávání pracovních sil ze zahraničí mimo EU
Sociální oblast	legislativa v sociální oblasti - řidiči	případná regulace nočních jízd nákladní dopravy pomocí diferencované sazby zpoplatnění (s cílem odstranění hluku v noci)
Sociální oblast	legislativa v sociální oblasti - řidiči	ohrožení bezpečnosti dopravy v návaznosti na biorytmus řidiče (mikrospánek, jízda v noci)
Sociální oblast	legislativa v sociální oblasti - řidiči	povinná školení řidičů
Sociální oblast	legislativa v sociální oblasti - řidiči	uzákoněná minimální mzda řidičů v jiných státech
Sociální oblast	legislativa v sociální oblasti - řidiči	povinné pravidelné přestávky řidičů
Sociální oblast	legislativa v sociální oblasti - řidiči	změny v oblasti pracovně-právních vztahů
Sociální oblast	legislativa v sociální oblasti - řidiči	změny hygienických norem

Sociální oblast	legislativa v sociální oblasti - řidiči	legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce
Sociální oblast	sociální oblast - služby pro řidiče (podoblast infrastruktura)	podpora výstavby odstavných ploch pro silniční nákladní vozidla, dostavba odpočívek
Sociální oblast	vzdělávání a kvalifikace řidičů	celoživotní vzdělávání v odvětví doprava pro zlepšení jeho celkové výkonnosti
Sociální oblast	vzdělávání a kvalifikace řidičů	zlepšení odborné přípravy pracovníků pro odvětví nákladní dopravy
Sociální oblast	vzdělávání a kvalifikace řidičů	zajištění dostatku kvalifikovaných odborných pracovníků vytvořením programů vzdělávání na středních, vyšších odborných a vysokých školách
Sociální oblast	sociální oblast - služby pro řidiče	nehodovost
Sociální oblast	sociální oblast - řidiči	nedostatek řidičů
Sociální oblast	sociální oblast - služby pro řidiče	zvýšení dostupnosti služeb a vybraných zařízení pro řidiče
Sociální oblast	sociální oblast - řidiči	zvyšující se věk pracovníků
Sociální oblast	vnější prostředí - zdravotní vlivy	infekční choroby
Sociální oblast	vnitřní prostředí - zdravotní vlivy	just-in-time management vyvolávající vysoký pracovní tlak na řidiče
Sociální oblast	vnitřní prostředí - zdravotní vlivy	dlouhodobé sezení řidičů a vystavení vibracím
Sociální oblast	vnitřní prostředí - zdravotní vlivy	délka pracovní doby, častá práce přesčas
Sociální oblast	vzdělávání a kvalifikace řidičů	nedostatečná kvalifikace pracovníků

**Příloha B - Rizikové faktory v silniční nákladní dopravě v návaznosti na Dopravní politiku ČR**  
skupiny pro polostrukturované rozhovory

	Oblasti rizikových faktorů	Skupina rizikových faktorů	Rizikový faktor a jeho popis	A/N	Poz./Neg.	Body/%
B1	Bezpečnost v dopravě	<b>Technická bezpečnost silnic</b> (vč. úrovně technického zabezpečení provozu)	zavádění aplikací telematiky ke zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu: řízení rychlosti v síti dálnic a rychlostních silnic (funkční varovné, informační a spolupracující systémy), úseková měření rychlosti, stacionální i mobilní systémy vážení nákladních vozidel za jízdy, zavedení automatického systému pro odhalování a postihování přestupků proti bezpečnosti silničního provozu (s využitím Centrální evidence přestupků, registru vozidel)			
B2	Bezpečnost v dopravě	<b>Technická bezpečnost silnic - inteligentní dopravní systémy ITS</b>	využití družicových navigačních systémů pro lokalizaci nehodových úseků a upozornění řidičů (ITS - podpora eSafety aplikací, eCall, navigační systém Galileo)			
B3	Bezpečnost v dopravě	<b>Technický stav vozidel</b>	zdokonalení právního rámce a posílení úlohy státního dozoru nad STK			
B4	Bezpečnost v dopravě	<b>Technický stav vozidel - inteligentní dopravní systémy ITS</b>	zavádění systémů pro komunikaci a propojení vozidla s dopravní infrastrukturou - zavádění moderních technologií (např. autonomní vedení vozidel, inteligentní parkování vozidel), podpora diagnostiky jedoucích vozidel a sdílení dat mezi správci infrastruktury a dopravci, ITS			
B5	Bezpečnost v dopravě	<b>Lidský faktor</b>	zajištění soustavné informovanosti účastníků silničního provozu o rizikovém chování v dopravě, zajištění vyšší vymahatelnosti práva při nerespektování pravidel silničního provozu (monitorovací vozidla Police ČR)			
I1	Informatická a informační podpora dopravy	<b>Inteligentní dopravní systémy (ITS) - JSDI</b> (jednotný systém dopravních informací)	<b>sjednocení dosud roztržštěného dopravního zpravodajství do JSDI</b> - zajištění a doplňování aktuálních a průběžných informací o hustotě a rychlosti dopravního proudu, objížděkách, nehodách, atd., <b>rozšíření okruhu poskytovatelů</b> v JSDI o zdravotnickou záchrannou službu, správce inženýrských sítí a přepravce (v dopravní politice přímo uvedeno) nadměrných a nadrozměrných nákladů, integrace dat s Policií ČR, hasiči, Centrální evidencí komunikací apod., <b>zlepšení řešení mimořádných situací</b> : ITS umožní i cizojazyčný překlad			
I2	Informatická a informační podpora dopravy	<b>Informační a komunikační technologie (ICT)</b>	zajištění informování o plánu výluk a uzavírek s dostatečným časovým předstihem			
EKOL1	Ekologická opatření	<b>Alternativní paliva</b>	technické úpravy motorů, hybridní motory			
EKOL2	Ekologická opatření	<b>Omezování emisí</b>	obnova vozového parku (silniční daň), omezení vjezdu vozidel do center, legislativní omezení emisních limitů			
EKON1	Ekonomické aspekty	<b>Makroekonomické ukazatele</b>	růst inflace, vývoj kurzu CZK/EUR, míra růstu silniční nákladní dopravy			
EKON2	Ekonomické aspekty	<b>Náklady spojené se vznikem škody na zboží</b>	možnost vzniku škody spojené s manipulací s nákladem, zcizení, vandalismus			

EKON3	Ekonomické aspekty	<b>Náklady spojené se zaměstnanci</b>	nedostatek řidičů, mzdové požadavky pracovníků a jejich vynucování, fluktuace pracovníků, selhání pracovníků při pracovním výkonu (chybovost)			
EKON4	Ekonomické aspekty	<b>Náklady spojené se zákazníky</b>	růst neuhrazených pohledávek, odpovědnost dopravců za skutečnosti, které nemohou ovlivnit (odesílatelé za bezpečnou přepravu nenesou žádnou odpovědnost, přestože nepřipraví zboží způsobem zajišťujícím bezpečně naložení a upevnění)			
EKON5	Ekonomické aspekty	<b>Náklady spojené s konkurencí</b>	počet a podíl významných konkurentů na trhu, míra diferenciacce konkurentů a diferenciacce služeb			
EKON6	Ekonomické aspekty	<b>Náklady spojené se vstupem a odchodem z trhu</b>	kapitálová náročnost při pořízení vozového parku a dalšího zázemí, výše nákladů odchodu z odvětví			
EKOL3	Legislativní opatření v silniční nákladní dopravě	<b>Legislativa v ekologické oblasti - omezování provozu infrastruktury</b>	omezování využívání silnic nižších tříd těžkými nákladními vozy s cílem udržet ji na dálnicích a rychlostních silnicích, zavedení opatření, která budou chránit infrastrukturu před objížděním zpoplatněných úseků těžkou dopravou			
EKON7	Legislativní opatření v silniční nákladní dopravě	<b>Legislativa v ekonomické oblasti - technologie v dopravě</b>	zavedení e-CMR v České republice a zvýšení možnosti používání elektronických dokladů, sledování polohy zásilek a jejich celistvosti, technologie RFID (identifikace rádiové frekvence)			
EKON8	Legislativní opatření v silniční nákladní dopravě	<b>Legislativa v ekonomické oblasti - poplatky</b>	internalizace externích nákladů, zavádění zpoplatnění některých vybraných externích nákladů: na kongesce, dopravní nehody, znečištění ovzduší, hluk a globální oteplování			
EKON9	Legislativní opatření v silniční nákladní dopravě	<b>Legislativa v ekonomické oblasti - daně</b>	změny v zákonech o majetkových a příjmových daních v ČR			
EKON10	Legislativní opatření v silniční nákladní dopravě	<b>Legislativa v ekonomické oblasti - administrativa</b>	snížení nadměrné administrativy pro dopravce (přihlašování vozidel, STK, profesní osvědčení, získávání pracovních sil ze zahraničí mimo EU)			
S1	Legislativní opatření v silniční nákladní dopravě	<b>Legislativa v sociální oblasti - noční jízdy</b>	případná regulace nočních jízd nákladní dopravy pomocí diferencované sazby zpoplatnění (s cílem odstranění hluku v noci), ohrožení bezpečnosti dopravy v návaznosti na biorytmus řidiče (mikrospánek, jízda v noci), kompenzace zpoplatnění nočních jízd prostřednictvím využití pravidelných linek kombinované dopravy umožňujících dálkovou přepravu silničních návěsů			
S2	Legislativní opatření v silniční nákladní dopravě	<b>Legislativa v sociální oblasti - řidiči</b>	uzákoněná minimální mzda řidičů v jiných státech, povinné pravidelné přestávky řidičů, změny v oblasti pracovně-právních vztahů a hygienických norem			
S3	Legislativní opatření v silniční nákladní dopravě	<b>legislativa v sociální oblasti - zahraničí</b>	legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce			
EKOL4	Logistika	<b>Citylogistika</b>	zásobování pomocí distribučních center v rámci citylogistiky			
EKOL5	Logistika	<b>Městská mobilita</b>	zvláštní režim pro nákladní dopravu ve městech, zejména při zásobování historických center měst, v rámci městské mobility			
EKOL6	Logistika	<b>Logistická centra</b>	důraz na vznik veřejných logistických center, snaha o multimodální dopravu: podpora vzniku služeb pro silniční dopravce v jiném typu dopravy (železnice), využití technologií hub a spoke			

EKOL7	Mýtné	<b>Mýtné - výkonové zpoplatnění užití infrastruktury na základě ujetých kilometrů</b>	úprava sazeb mýta s cílem maximální diferenciace dle emisních tříd vozidel, počtu náprav, nápravového tlaku a doby jízdy (zvýhodnění dopravních prostředků s nižší spotřebou energií a emisí, vyšší sazby v období s vyšším provozem - např. pátek odpoledne) + i podle jejich měrné spotřeby, rozšíření systému výkonového zpoplatnění na další kategorie vozidel jako náhrada současného systému časového zpoplatnění, zajištění interoperability systémů elektronického mýtného v rámci EU			
EKOL8	Rozvoj dopravní infrastruktury	<b>Ekologická oblast - infrastruktura</b>	požadavek vybavit infrastrukturu napájecími a plnicími stanicemi pro alternativní energie, rozvoj dálniční sítě, výstavba obchvatů, městských okruhů, zřizování nízkoemisních zón			
EKON11	Rozvoj dopravní infrastruktury	<b>Ekonomická oblast - provozní náklady</b>	kongesce v dopravě, zpoždění dodávky, objížďky, neprůchodnost dopravní cesty			
S4	Rozvoj dopravní infrastruktury	<b>Sociální oblast - služby pro řidiče</b>	zvýšení dostupnosti služeb pro řidiče, bezpečná a chráněná parkovací místa (IDS - informační a rezervační služby), podpora výstavby odstavných ploch, dostavba odpočívek			
S5	Sociální aspekty	<b>Vzdělávání a kvalifikace řidičů</b>	povinná školení řidičů, celoživotní vzdělávání, odborná příprava, programy vzdělávání na školách (střední, odborné, VŠ)			
S6	Sociální aspekty - řidiči	<b>Zdravotní rizikové faktory - řidiči</b>	zvyšující se věk pracovníků, vysoký pracovní tlak na řidiče vyvolaný just-in-time managementem, zdravotní problémy (sezení a vibrace v kamionech), častá práce přesčas			
S7	Sociální aspekty - škody	<b>Nehodovost</b>	nehodovost			
S8	Sociální aspekty - zdravotní vlivy	<b>Zdravotní rizikové faktory</b>	infekční choroby			

## **Příloha C – Struktura rozhovoru**

Vážený pane řediteli, děkuji Vám, že jste umožnil tento rozhovor, velmi si toho vážím. Prosím, můžete se vyjádřit k následujícím otázkám?

### **Dílčí cíl 1 - Strategické dokumenty pro oblast dopravy v České republice**

1. Se kterými ze strategických dokumentů týkajících se sektoru dopravy v České republice, případně upravujících tuto oblast v rámci EU, jste se při své práci setkal?
  - a. Dopravní politika České republiky pro období 2014 – 2020 s výhledem do roku 2050,
  - b. Dopravní sektorové strategie, 2. etapa (Střednědobý plán rozvoje dopravní infrastruktury s dlouhodobým výhledem do roku 2050),
  - c. Koncepce nákladní dopravy pro období 2017–2023 s výhledem do roku 2030,
  - d. Akční plán zavádění inteligentních dopravních systémů (ITS) v ČR do roku 2020 (s výhledem do roku 2050),
  - e. Národní akční plán čisté mobility pro období 2015 – 2018 s výhledem do roku 2030,
  - f. Operační program Doprava na období 2014 – 2020,
  - g. návrh Operačního programu Doprava 2021 – 2027
  - h. jiné.
2. Jak významné podle Vás jsou vybrané dokumenty? Jsou dostatečně srozumitelné a popisují nebo řeší konkrétní problémy z hlediska dopravních podniků?
3. Sledujete při řízení tohoto dopravního podniku strategické dokumenty vztahující se k silniční nákladní dopravě v České republice?

Pokud ano, nebo částečně, které strategické dokumenty sledujete a v jakém rozsahu? Soustředíte se jen na určitou oblast?

Pokud ne, můžete se, prosím, vyjádřit, proč?

Například - upřednostňujete jiné dokumenty? Jaké?
4. Využíváte tyto dokumenty při řízení tohoto dopravního podniku?
  - a. ano,
  - b. částečně,



c. ne.

Pokud ano, nebo částečně, které strategické dokumenty využíváte a v jakém rozsahu? Soustředíte se jen na určitou oblast?

Pokud ne, můžete se, prosím, vyjádřit, proč? Například - upřednostňujete jiné dokumenty, jaké.

### **Dílčí cíl 2 - Posouzení navrženého výčtu rizikových faktorů, které mohou ovlivňovat podnikatelské aktivity Vámi řízeného podniku.**

Na základě zmiňovaných strategických dokumentů pro oblast dopravy v České republice a studia odborné literatury jsem vymezila tyto rizikové faktory (zpracováno v tabulce, která je předána při rozhovoru respondentovi).

5. Můžete se, prosím, podívat na vymezené rizikové faktory a posoudit, zda jsou pro Váš podnik relevantní a proč?
6. Můžeme takto upravený soubor upravit o další vlivy, které nebyly v tom původním uvedeny? Proč a jak tyto faktory ovlivňují Váš podnik?

### **Dílčí cíl 3 - Určení významnosti rizikových faktorů**

7. Můžete ve finálním souboru ohodnotit významnost jednotlivých rizikových faktorů a vysvětlit své stanovisko? K posouzení můžete využít slovní vyjádření, případně procentuální hodnocení, podle svého uvážení.

### **Dílčí cíl 4 – Identifikace metod pro zjištění rizikových faktorů a hodnocení rizik, které jsou v dopravním podniku používány**

8. Pro hodnocení rizik v podniku lze využít velké množství různých metod. Jaké používáte?

### **Dílčí cíl 5 – Seznámení respondentů s dalšími metodami vhodnými pro zjištění rizikových faktorů a hodnocení rizik, které je možné aplikovat v podnicích působících v silniční nákladní dopravě**

Výčet metod, které považuji za vhodné pro praxi podniků v silniční nákladní dopravě, jsem připravila po prostudování teorie. Tato tabulka je obsahuje, můžete se podívat, zda u některé z nich třeba zvažujete do budoucna její použití?

Zaměření metody na KF:		Vyhodnocení významu KF:	
Okolí	Vnitřní prostředí	Kvantitativní	Kvalitativní
SLEPTE	Finanční analýza	Matice hodnocení rizik (číselné vyjádření)	Matice hodnocení rizik (slovní vyjádření)
ETOP	BSC - ukazatele zaměřené na vnitřní prostředí (spokojenost zaměstnanců)	Metoda párového srovnávání (včetně její modifikace)	
MAP	HAZOP	Saatyho metoda	
Analýza pomocí Porterova modelu 5 sil	FMEA	Metoda postupného rozvrhu vah	
BSC – ukazatele zaměřené na okolí (spokojenost externích zákazníků)	FTA	Bodovací metoda (číselné vyjádření)	Bodovací metoda (slovní vyjádření)
	UMRA	Fuzzy logika	Sémantický diferenciál
		Metoda Monte Carlo	
		Analýza citlivosti	
SWOT		Alokace 100 bodů	
		Metoda pořadí	

Většina těchto metod je ukázána ve vzorových příkladech pro vyhledávání a hodnocení rizikových faktorů. Ráda bych Vám je představila a prosím o Vaše vyjádření, které z těchto metod jsou vhodné pro využití v praxi podniku zabývajícího se silniční nákladní dopravou.

***Vzorový příklad 1 – využití metod SLEPTE, MAP a ETOP při analýze makroprostředí podniku provozujícího silniční nákladní dopravu***

***Vzorový příklad 2 – Využití Porterova modelu 5 sil při analýze konkurence***

***Vzorový příklad 3 – Aplikace matice rizik v dopravním podniku***

***Vzorový příklad 4 – Využití ukazatele Spokojenost zákazníků***

***Vzorový příklad 5 – Posouzení konkurenční pozice dopravního podniku s jeho nejvýznamnějšími konkurenty za účelem eliminovat riziko ztráty trhu – využití fuzzy logiky***

***Vzorový příklad 6 – Příklad využití statistické simulační metody Monte Carlo pomocí software Crystall Ball I***

***Vzorový příklad 7 – Využití sémantického diferenciálu.***

***Vzorový příklad 8 – SWOT analýza***

***Ukázka schématu – Využití metody FTA***

**Dílčí cíl 6 – Zjištění, zda navrhované metody jsou pro respondenty podnětné.**

9. Které z uvedených metod jsou podle Vašeho názoru pro hodnocení rizik v dopravním podniku v oblasti nákladní silniční dopravy zajímavé a využitelné?
10. Které z uvedených metod nejsou podle Vašeho názoru pro hodnocení rizik v dopravním podniku v oblasti nákladní silniční dopravy zajímavé a využitelné a proč?

## **Příloha D – Přepis rozhovorů s manažery působícími v podnicích v silniční nákladní dopravě**

Seznam respondentů:

- R1a pan Ing. Marián Kusák, CEO – Chief Executive Officer, Astra Trans, s. r. o. Liberec
- R1b pan Ing. Lukáš Munzar, projektový manažer, Astra Trans, s. r. o. Liberec
- R2 pan Ing. Robert Patzelt, ředitel divize OD, CDS Náchod
- R3 pan Josef Nový, generální ředitel, CEE Logistics, Doubravice
- R4 pan Ing. Martin Suchomel, manažer dopravy, Certus Spedition, Dolní Roveň
- R5a pan Jaroslav Komárek, jednatel, disponent dopravy a skladu, Komár Trans, Ústí nad Orlicí
- R5b pan Marek Veselý, dispečer, speditér, Komár Trans, Ústí nad Orlicí
- R6 pan Martin Fojtík, obchodní ředitel, Mayer Transport, Praha
- R7 pan Ing. Martin Páleník, vedoucí controllingu, Nika Logistics, Šmídl Provozní Holding, s. r. o. Hrochův Týnec
- R8 pan Miloš Čerovský, logistik a dispečer, Profer Plus, Hradec Králové

**Ing. Marián Kusák, CEO – Chief Executive Officer (R1a)**

**Ing. Lukáš Munzar, projektový manažer (R1b)**

**ASTRA TRANS s.r.o.**

*Dobrý den, pane řediteli moc děkuji, že jste mě přijal, .... (následovalo představení tématu disertační práce).*

*V úvodu bych se Vás ráda zeptala, jaké znáte strategické dokumenty ČR v oblasti doprava, zda je používáte v praxi v řízení podniku.*

Některé známe, ale nepoužíváme je. Já to řeknu úplně obráceně, dneska sedíme ve společnosti, kterou jsme minulý rok koupili, byla to firma, která byla založena v 90. letech a spousta věcí tu nějak fungovala. To znamená, že si prošli nějakou obnovou a restrukturalizací firmy, takže tady probíhaly spíš nějaké záchranářské práce, než nějaký rozvoj společnosti, to nás čeká teď. Ani tu firmu podle toho neřídíme, protože ta firma byla předtím doopravdy jako pacient na lůžku, který je napojený na přístrojích a resuscitujete ho ob den. Teď už se aspoň učí pacient sám chodit, ale předtím ne.

*Ale předpokládám, že nějaké praktické dokumenty - zákony, vyhlášky, směrnice, s nimi už určitě pracujete?*

Jasný, to je takový ten klasický základ, tak to jo, ale jinak ne.

*A do budoucna plánujete působit třeba v ČESMADu, apod., abyste ovlivňovali dopravní politiku, abyste jednali o problémech dopravců na státní úrovni?*

My jsme z ČESMADu odešli. Já jsem byl v púlce tady těch organizací, ale popravdě ať mi dneska někdo ukáže, co pro nás dopravce ČESMAD udělal. Kromě toho, že si platíte roční členství, které není úplně levné, tak nevymyslel vůbec nic. Jejich vyjednávací pozice: když jsme řešili v roce 2016/2017 zavedení minimální mzdy, tak jsme potřebovali pomoc ČESMADu, aby spojil dopravce a mohli jsme předstoupit přes Evropskou komisi jednotní, a nestalo se vůbec nic. Oni prostě jenom sedí, poklepají si, že to tak udělají, ale ten byznys vás odvede úplně někam jinam a prostě pak spousta těch hráčů, kteří tam s vámi sedí, a mají táhnout za jeden provaz, se najednou rozhodne, že to nepodepíšou, i když by měli, takže vás o ten kšeft pak připraví. Takže my se nechceme zúčastnit tady těch partají a myslím si, že tam sedí lidi, kteří nic jiného nedělají, jenom tak o něčem žvatlají.

Lukáš Munzar: Ty činy prostě zatím nejsou žádný, no.

*Zde bych Vám ráda představila 30 rizikových faktorů, které jsem vybrala na základě studia odborné literatury a strategických dokumentů v oblasti doprava. Ráda bych je s Vámi prošla, požádala Vás o zpětnou vazbu, zda jsou pro Vás důležité, nebo se Vás z nějakého důvodu netýkají, zda je vnímáte pozitivně jako příležitost, nebo naopak jsou negativní a představují hrozbu, a pokud se zadaří, tak zhruba na kolik procent jsou pro vás významné (Pozn. Předána vytištěná tabulka s vybranými rizikovými faktory.)*

*První oblast rizikových faktorů se týká bezpečnosti v dopravě – tedy nejprve z pohledu bezpečnosti silnic. Jak vnímáte rizika vyplývající ze zavádění aplikací telematiky ke zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu, z pohledu řízení rychlosti v síti dálnic a rychlostních silnic, tedy úsekových měření rychlosti, mobilních systémů vážení, zavádění automatického systému pro odhalování a postihování přestupků?*

Lukáš Munzar: Tam předpokládám, že to směřuje k inteligentním dopravním systémům, to znamená čtyři souběžné silnice, na jedné z nich dojde ke kongesci, na ostatních začne svítit automaticky značka „Jed' tudy, bude to rychlejší“, je to hezké, ale v současné době to nefunguje ani v proklamovaném Německu. V momentě, kdy se stane nějaká nehoda, tak už řidiči něco mají za sebou, snaží se to objíždět, nejsou jediní, v tom momentě se to celé zasekne úplně, takže snaha je asi dobrá, ale aktuálně je problém nejspíš v tom, že to nefunguje v celistvém módu. Takže pro nás v současné chvíli nic neznamena. Kdyby v této problematice došlo ke zlepšení, asi bychom to vnímali jinak, ale v tuto chvíli nám to nic nepřináší.

*U těch inteligentních dopravních systémů se ještě chvíli zdržím, jak vnímáte rizika spojená se snahou využití družicových navigačních systémů pro lokalizaci nehodových úseků, zavádění a podpora eSafety aplikací, eCall, atd.? Jestli toto řešíte?*

Tak kdyby se jim to povedlo, udělali to a fungovalo to, pak by to byla určitě příležitost. Z pohledu našich vozidel na to máme externího poskytovatele GPesek (jak to nazýváte), ale my to řešíme z pohledu i mapových podkladů. Jestliže jezdí vozidla Evropskou Unii, tak nebudete kupovat podklady ze států, kam nejezdíte, které jsou defacto na tom to nejdražší. Když se do této problematiky budou vkládat peníze a úsilí a bude to řídit někdo, kdo má zkušenosti jako dopravce, tak si myslím, že jo, že to je jako dobrý.

Lukáš Munzar: My sledovací systém využíváme na denní bázi asi jako každý současný dopravce, ale ty aplikace související s bezpečností, tzn., když dojde k nehodě, samo to zavolá, to se nás vůbec netýká, a ani si nevybavuji, že by to v nějakém novém autě vůbec bylo. Určitě to není zatím ani povinné. V osobní dopravě asi ano, ale v kamionové ne.

*Technický stav vozidel – chtějí zdokonalit právní rámec a posilovat státní dozor nad STK, jak se vás toto dotýká, vidíte v tom třeba hrozbu?*

Lukáš Munzar: Je to pro nás pozitivní, určitě to pro nás není hrozba.

Naopak, potřebujeme, aby se ten trh s kamionovou dopravou, která ohrožuje život a životní prostředí, více hlídal. Bohužel úplatky při technických kontrolách a elektronických fakturacích tam prostě fungují, takže rozhodně jsme pro.

*Rizika spojená s technickým stavem vozidel z pohledu zavádění systémů pro komunikaci a propojení vozidla s infrastrukturou, zavádění moderních technologií, např. autonomní vedení vozidel, inteligentní parkování vozidel... toto jsou pro vás hrozby, příležitosti, jak je vnímáte?*

Tak technický stav vozidel z provozního pohledu řešíme na denní bázi.

(Pozn. Špatně jsem položila otázku, došlo k nedorozumění.)

*Lidský faktor – snahy státu navyšovat počty monitorovacích vozidel Policie ČR, které by omezily rizikové chování v dopravě, zajištění vyšší vymahatelnosti práva při nerespektování pravidel silničního provozu, zajistit informovanost účastníků dopravy o rizikovém chování, jak toto vnímáte? Jak máte nastavený systém s vašimi řidiči, kteří nerespektují pravidla silničního provozu, apod.?*

Řidič je zodpovědný za své chování, firma pokutu za něho uhradí a pak si ji strhává. My tady hodně bojujeme s řidiči, kteří porušují rychlost a AETR s tím, že vyjíždějí v hodinách, kdy by ještě vyjíždět neměli, protože si chtějí v rámci týdenního výkonu ušetřit dvě hodiny, aby byli v pátek dřív doma a nemuseli to řešit o víkendech. Nemyslím si, že kolegové řidičům plánují cesty tak, aby museli porušovat dopravní a bezpečnostní předpisy, ale když se vrátím na začátek k tomu lidskému faktoru, je to s řidiči čím dál tím horší. To znamená, že pokud by dal výrobce do auta jakýkoliv systém, který by hlídal dodržování pravidel, tak si s tím český řidič zanedlouho poradí a přijde na to, jak ho obejít. Protože má 24 hodin denně čas na přemýšlení, jak to obejít. Ale já si řidičů nesmírně vážím, ale bohužel se vytrácí jakýsi cech řidičů - kdysi měli nějakou úroveň, ale dnes to jsou spíš lidi, kteří od něčeho spíš utíkají.

Lukáš Munzar: Zároveň je pro nás významný i pohled nejenom z hlediska Policie, ale i posilování dohledu Celní správy, z hlediska státu, která provádí vážení vozidel. Když vidíme u konkurence, že návěs je prohnutý do účka, tak je 100% přeložený, ale to vozidlo projede celou Evropu a nic se mu nestane, protože ho nikdo za celou dobu jízdy nekontroluje. My jezdíme tak, jak se má, podle platných předpisů a legislativy, a vnímáme, že konkurence z tohoto pohledu není úplně čistá.

*Jak by vás oslovil z pohledu hrozeb a příležitostí Jednotný systém dopravních informací? Jednou ze snah v Dopravní politice je sjednocení dosud roztržitého dopravního zpravodajství v rámci inteligentního dopravního systému, kde by byly průběžně aktualizované (4-5x denně) informace o stavu na silnicích (hustota rychlost silničního proudu, objížďky, nehody, apod.) a vkládaly by do něho informace Záchranná zdravotnická služba, Policie, Hasiči, správce inženýrských sítí, případně přepravce informace o převozu nadměrného a nadrozměrného nákladu.*

Toto bychom vnímali velmi pozitivně, obzvláště z pohledu práce dispečera, pro kterého je to nezbytné. Člověk tady v Liberci neví, že tamhle v Červeném Újezdu je nějaká bouračka nebo oprava mostu. Kolega na dispečinku je pak závislý na tom, co mu řekne řidič, a teď mu věřte. Když vám to neřeknou dva, tři, tak mu nevěříte, že tam něco takového je, proč se to objíždí, takže se to hledá všude možně na různých zpravodajských serverech. Toto bychom určitě uvítali – 80 %.

*S tím souvisí i další rizikový faktor, a to je tlak na vývoj a implementaci informačních a komunikačních technologií z hlediska státu, tzn. zajištění informování o plánu výluk a uzavírek s dostatečným časovým předstihem, toto by pro vás byla zřejmě příležitost, na kolik procent je pro vás toto téma významné?*

To souvisí s tou předcházející otázkou, ano.

*Rizika spojená s tlakem na využívání alternativních paliv, tím, že jste převzali společnost v „havarijním stavu“, jak vnímáte tuto problematiku?*

Lukáš Munzar: Je to něco za něco. Asi tam musí být ochota zákazníka za to zaplatit, protože v současné době ta technologie nebude taková, aby to stálo stejně, dojelo to stejně daleko a vypustilo to o polovinu miň emisí, protože pak bychom to využívali všichni. Ale zákazník zatím slyší na cenu, ne na to, že to bude úspornější, zelenější, i když samozřejmě nám by se to líbilo, ale...

*A testujete nějaká vozidla, tahače na alternativní pohony? Ne.*

*Další oblast – omezování emisí, jak je to pro vás náročné téma z pohledu tlaku na obměnu vozového parku formou motivace nižších daní a poplatků*

Lukáš Munzar: My máme vozový park kompletně na EURO6, takže jsme v nejvyšší kategorii.

*Které sledujete makroekonomické ukazatele? Aktuálně: růst inflace, vývoj kurzu, jak je to pro vás důležité?*

Tak dodnes inflace nerostla, ta teprve přijde. Pro nás je jako pro exportéra důležitý vývoj kurzu, kde jsou výkyvy obrovské. Když se podíváte na měsíční vývoj kurzových zisků a ztrát, tak to celkové procento z celkových tržeb je tímto velmi ovlivněno. Když se podíváte na kurz, tak jeden týden máte kurz 26 Kč/EUR a dneska je 27,12 Kč/EUR, a my máme víc příjmů v Eurech než výdajů, to znamená, nemáme nějaký přirozený flow, takže pro nás je to do značné míry problém a znevýhodňuje nás to. V rámci evropských výběrových řízení my tam musíme uvádět přepočet, nevíme, jestli je to aktuální, my se proti tomu u zákazníků bráníme tak, že máme kurzové doložky. Ale málokterý zákazník na to chce slyšet, protože proč on by přebíral naše kurové riziko.

*Rizika spojená se vznikem škody na zboží – možnost vzniku škody spojené s manipulací s nákladem, zcizení, vandalismus, jak je toto pro vás důležité?*

Velmi. Toto řešíme dennodenně.

*Máte proti tomu nastavena nějaká opatření? Školení řidičů apod.*

Lukáš Munzar: To všechno samozřejmě podstupujeme, i řidiči mají své vlastní odpovědnostní pojistky, ale i tak k chybám samozřejmě dochází, a pak dochází ke zdržení u zákazníka a dalším faktorům, které se k tomu připojují.

*Zaměstnanci – rizika spojená s nedostatkem řidičů, mzdové požadavky a jejich vynucování, možná stávky, i když v současné době k nim zrovna asi nedochází, ale může se stát, fluktuace, toto je pro vás jak důležité? Nebo nemáte problémy s řidiči, nemusíte toto řešit?*

Ja bych toto rozdělil na dvě části. První část spojená s řidiči, tam je fluktuace, stávky, to, že jsme před 14 dny neměli práci a dneska ji máme, on nekouká dozadu, co bylo, a že může být



za ni rád, tady ty věci prostě jsou. Máme nedostatek řidičů, jejich kvalita se snižuje. Jim je jedno, pro koho dělají, to je jenom pár řidičů, kteří jsou hrdí na značku, ale nezměníte je. Ten cech se prostě vytrácí. Je to pro nás důležité tak na 50 %, protože my tu firmu se snažíme udělat tak, že nebudeme mít jenom vlastní auta, ale ta auta budeme nakupovat od jiných dopravců. To znamená, že toto chceme jako opustit, abychom neměli 100% závislost na tom, jestli ten náš člověk přijde.

*Rizika spojená se zákazníky – jak je pro vás velké toto téma, máte spolehlivé zákazníky, nebo naopak vám rostou počty neuhrazených pohledávek?*

Máme spolehlivé zákazníky.

*Takže i v případě toho, jakým způsobem vám předávají zboží? Protože oni nenesou plnou odpovědnost za to, že nepřipraví zboží způsobem zajišťující bezpečné naložení a upevnění, že?*

Toto máme nastavené tak, že to nemusíme řešit.

*Rizika spojená s konkurencí – počet a podíl významných konkurentů na trhu, míra diferenciací konkurentů a jejich služeb, jak je toto téma pro vás důležité?*

Bohužel u nás je konkurent každý, kdo si může udělat papíry na kamion, takže my řešíme konkurenci v podobě člověka, který je sám sobě řidič i šéf, ale naše konkurence jsou i nadnárodní firmy, jako je DHL, Schenker, Fedex, cokoliv. Nemáme je úplně vyselektované, my se tak trošku také na tom trhu hledáme, na druhou stranu ta firma má obrovský potenciál v tom, že my máme know how, protože ty lidi, kteří tady s námi dneska jsou, tak získali toto know how z velkých firem, korporátů. Ale neděláme to tak, jak to dělají tyto středně velké firmy - to znamená, že my bychom se měli pohybovat někde tady mezi tím. To znamená dělat věci, které ten korporát neumí, a dělat věci, které taková ta střední firma dělat nechce. Tam my se profilujeme, ale konkurenci samozřejmě máme – je nějakých 16 000 subjektů v ČR zabývajících se dopravou.

Ale i Schenker by měl říct, že dnes je pro něho konkurence kde kdo. Když to u nich nebude velikostí nějaký sofistikovaný, velký řetězec, který má návaznost, co se týče logistiky, dopravy, rozvozu, tak pak řekne: „Ok, mám tady 4 konkurenty celoevropsky.“, ale když se budeme bavit o dílčích činnostech, tak zde jsou konkurenti vlastně všichni, kdo se těmi činnostmi zabývají.

*Náklady spojené se vstupem a odchodem z trhu, rizika vyplývající z kapitálové náročnosti při pořízení vozového parku a dalšího zázemí, výše nákladů odchodu z odvětví, jak vnímáte tuto rizikovou oblast?*

Ta kapitálová náročnost dneska – jsou poměrně ochotní vám půjčovat na ty věci, když máte za sebou nějakou dobrou platební historii, což jsme my teda neměli. Pak to řešíte tak, že dáváte všem jiné zajištění než firmou, než nějakými smlouvami se zákazníky, jsou různé druhy zajištění. Ale v tuto chvíli to pro nás vypadá tak, že se dá to financování vždycky nějak sehnat.

*V rámci legislativy – omezování využívání silnic nižších tříd těžkými nákladními vozidly s cílem udržet je na dálnicích a rychlostních silnicích, včetně zavádění takových opatření, která zabrání objíždět placené úseky na těchto silnicích. Jak se vás to dotýká?*

Lukáš Munzar: My problém s placenými úseky nemáme, navíc ta infrastruktura, která má být zpoplatněna, musí být v tom případě ale odpovídající. Je to o tom, jestliže to má být vyšší třída, má to být kratší úsek, má to být zpoplatněné, tak to musí přinést nějaké benefity v tom, že bude rychlejší, plynulejší, bezpečnější, ale u nás se zatím jenom platí, a tohle se neděje.

Záleží, jak se na to díváme, protože každý kilometr na dálnici stojí určité peníze. My samozřejmě díky trasování a přemýšlení o tom, kudy to auto pojedete, tak se tím zabýváme. Na druhou stranu, Lukáš to tady zmínil a výborně, je to o tom, že vy pojedete po té D1 a prostě tu kvalitu za to, co zaplatíte, nemáte, a myslím si, že u nás je problém v tom, že my jsme tranzitní země a my si ten svůj koridor vůbec necháváme vůči konkurenci. Prostě když v sobotu jedete na D1, tak tam české auto nepotkáte, je tam samý Rumun, Maďar, a jak oni platí mýto a jak ho z nich vymáhají, to asi necháme někomu jinému.

*Technologie v dopravě, další riziková oblast, zavádění elektronických dokumentů, e-CMR, toto vítáte, je to pro vás příležitost?*

Ano. Jednoznačně.

*RFID technologie používáte, nebo byste ji chtěli používat?*

Chtěli bychom ji používat. Zatím ji nepoužíváme.

*Další snahy v rámci Dopravní politiky se týkají internalizace externích nákladů, zavádění zpoplatnění některých vybraných externích nákladů ve smyslu „znečišťovatel platí“, na kongesce, dopravní nehody, znečištění ovzduší, hluk, globální oteplování. Tímto se zabýváte, vnímáte to jako reálnou hrozbu, případně příležitost?*

Asi ne, toto neřešíme.

*Legislativa a rizika v souvislosti se změnami v zákonech o daních – majetkových, příjmových a dalších. Dnes se přemýšlí třeba o zrušení superhrubé mzdy, jak se stavíte k těmto rizikům? Sledujete to nějak systematicky, máte na to člověka, oddělení?*

Máme daňovou účetní i externího člověka, který se o nás v těchto věcech stará – daňového poradce, a velmi se nás toto týká. Víceméně ten kilometr jízdy dnes zákazníkovi za něco prodáváte, ale potřebujete, aby toho co nejvíc na vás zbylo, nebo aspoň něco zbylo, a to pak jako na konci tady ti kouzelníci s čísly umí.

*Administrativa jako taková, jak vnímáte zatížení administrativou pro dopravce, snahy o její snižování, ať už v oblastech přihlašování vozidel, STK, získávání pracovních sil ze zahraničí mimo EU, týká se vás to, je to pro vás příležitost/hrozba?*

Byrokracie spojená s naší činností je poměrně velká, na druhou stranu my nejsme konkurenceschopní proti polským dopravcům, kteří díky své legislativě v oblasti příjímání

řidičů z východu mají lepší možnosti, jsou levnější, a díky tomu, že ta auta jsou čím dál tím chytřejší a lidi si tam víc váží práce než naši, tak dělají docela dobrý servis za lepší peníze než my. To znamená, naše byrokratická náročnost, když chcete přivést sem nějakého cizince, je v tom, že ho musíte na tři měsíce někde zaměstnat, aby se mu vyřídily doklady a všechno. To vás stojí nemalé peníze, i když využíváte nějaké cesty přes personální agentury.

*A jak jste zmínil ta chytrá vozidla, to myslíte jak, že mají v Polsku třeba lepší vozový park v porovnání s ČR?*

Ne, to ne, ale ten trend kvality aut, chytřejších, je. Budou autonomní, takže od toho stavu nula k té plné autonomní dopravě jsme prostě na nějaké vzdálenosti a přibližujeme se furt k tomu, že to auto bude čím dál tím chytřejší. A ten řidič, oni si tam udělají papíry, ten Ukrajinec do toho sedne a za 800 EUR vám bude jezdit celý měsíc. U nás si tam ten člověk sedne a od pondělí do pátku chce 45 000 Kč čistého. Takže tady jsme úplně někde jinde a díky tomu, že to auto umí spoustu věcí – třeba zacouvat automaticky, tak už kvalita toho člověka se tam tolik neprojeví.

*Noční jízdy, týkají se vás? To znamená riziko regulace nočních jízd skrze poplatky za ježdění v noci kvůli omezování hluku?*

Ano, týkají, jezdíme v noci. Významnost 30-40 %.

*Další rizika spojená s legislativou v sociální oblasti, případné uzákonění minimální mzdy na základě minimální mzdy řidičů v zahraničí, povinné pravidelné přestávky řidičů apod., jak vás ohrožují, případně vidíte v tom příležitost?*

Je v tom chaos. To, co se tady v tom podle mě děje, tak je porušení základních pravidel EU o pohybu osob, zboží a služeb po celé Unii, když si vezmete, že vy musíte zaplatit řidiče v Německu 8,31 EUR/hodinu, ve Francii kolem 9 EUR/hodinu, tam dokonce nemůže ani spát v autě, musí mít hotel, kapacita na to není, to je totální nesmysl. A zase, potkáváme se s tím, že zákazník vás na začátku výběrového řízení donutí podepsat papír, že v případě výhry vy budete dodržovat veškeré předpisy a právní legislativu státu, kterého se zakázka týká. Takže ve finále je s tím obrovská administrativa, nikdo to nedodržuje, všichni máme strach, že nás za to začnou penalizovat.

*Jaký máte poměr zahraniční dopravy, exportu na vnitrostátní dopravu?*

Mezinárodní doprava je u nás tak 80 %. Takže tato riziková oblast je pro nás velmi významná.

*S tím souvisí i další rizikový faktor legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce.*

Ano.

*Citylogistika a městská mobilita, další dvě rizikové oblasti, kde je patrná snaha využívat distribuční centra pro překládky zboží do menších vozů a omezování těžké nákladní dopravy ve městech. Jak se vás týká tato problematika, dovážíte do měst?*

Dovážíme, rozvážíme, děláme primární rozvoz piva. S tímto problémem si dokážeme poradit, protože se týká primárně center měst, zón (v Praze nejrozšířenější), a vy tu dopravu tomu uzpůsobíte. To znamená, že už zákazník vás připraví na to, že tady budete nakládat jenom do sola kvůli vykládce. Už to nenechávají moc na vás, to je jenom o dodávce té služby jako takové. Takže toto je pro nás důležité tak na 70 %.

*Logistická centra – snaha státu vytvářet v budoucnu veřejná logistická centra, tlačít dopravce k využívání multimodální dopravy, jak toto vnímáte? Bylo by to pro vás zajímavé, užitečné, za předpokladu nějaké reálné možnosti, že by to mohlo nějakým způsobem fungovat?*

No, já si myslím, že ten problém vzniká někde jinde. A je to o tom, že vezte si, na jedné křižovatce vám bude stát naše dodávka, dodávka DHLky, dodávka Mallu a dodávka České pošty. Ale my čtyři se nikdy nedohodneme, že budeme mít společné překladiště, ale ono by se dalo, protože oběh toho zboží z těch čtyř dodávek by se doopravdy dokázal dostat do jedné, ale je to o tom začátku, o té roztříštěnosti toho trhu, to znamená, proč já mám v internetovém vyhledávači možnost si zaškrtnout dopravu od pěti kurýrů - protože z pěti lidí si každý vybere jiného, a nikdy nebudou mít společné překladiště. To je know how těch soukromých firem a ty vám ho nedají. Když vidíte depa České pošty, to je neuvěřitelné, jak jsou sofistikovaná a vymakaná, třídičky, automatika..., neumím si představit, že by část takového třídění dali do nějaké veřejné logistiky. A když narážíte na železnici a multimodální dopravu, tak teď jsem řešil se zákazníkem tady z Liberecka, že potřebuje někam do Německa, do Audiny, a Audi si dala požadavek na multimodální přepravu. V našich podmínkách je to nemožné, protože vy to celé zpozdíte o dva dny. A stojí to o dost peněz navíc. My to umíme udělat, ale díky železniční překládací stanici tady v Liberci, která teda vlastně ani neexistuje, nebo je tedy velmi slabá, tak vy těch úkonů tam uděláte tolik, abyste to dostali na tu železnici, že je to prostě neefektivní, drahé a je to neekologické. Ale někdo si tam potřebuje odškrtnout, že má splněnou multimodální dopravu na nějakém procentu... Takže tuto oblast bych bral jako příležitost, protože máme rádi výzvy, ale teď ji neřešíme – významnost 10-20 %.

*Výkonové zpoplatnění dopravní infrastruktury jako další rizikový faktor – minulý rok se měnil správce mýta, stále jsou snahy upravovat sazby a diferenciovat je podle různých měřítek, rádi by zajistili interoperabilitu systémů elektronického mýtného v rámci EU, zvažují rozšíření zpoplatnění na další kategorie vozidel jako náhrada současného systému časového zpoplatnění, je to pro vás velké téma, jak to vnímáte?*

Bereme to asi tak, jak to je, nevnímám to jako velké téma.

*Říkal jste, že z 80 % máte zakázky v zahraničí, to znamená, že interoperabilita systémů elektronického mýtného by pro vás mohla být zrovna zajímavá příležitost...*

Ano, za to bychom byli velmi rádi, protože těch krabiček za tím oknem je tam hrozně moc, přiznám se, že obdivuji řidiče za to, že to umí ovládat a dělají s nimi na můj vkus málo chyb, protože já bych z toho byl nešťastný. Teď se snad mluví o tom, že už by měla být jedna mýtná jednotka, která dokáže načíst všechny ostatní, takže já bych za to byl rád. My jsme teď i udělali to, že máme jednoho poskytovatele na celoevropské mýto, to znamená, máme dneska firmu, která nám zajišťuje fakturaci veškerého mýtného z Evropy (Španělsko, Francie, Belgie

atd.), jdou přes ni i vratky, refundace mýtného. Toto všechno funguje, ale bylo by fajn, kdyby toho bylo v tom autě míň. Toto je pro nás velmi aktuální, významnost klidně 80 %.

*Ekologická oblast, obecně požadavek vybavit infrastrukturu napájecími a plnicími stanicemi pro alternativní energie, i když, jak říkal pan Munzar, v této technologii zatím nevidíte efektivní užitek, jak vnímáte tyto snahy z pohledu rizik?*

Já mám k tomuto dvě věci... kdyby mi někdo ukázal nezkreslenou rovnici, co je ekologičtější, a mohli jsme tomu věřit, a přesvědčil mě o tom, že je to zemní plyn atd., tak pro to budeme dělat maximum. Já si ale nemyslím, že baterky a elektrifikace aut je pro nás ekologicky zajímavá, je to prostě jenom obyčejný byznys, který někomu přináší něco, ale nemá to s ekologií nic společného. Takže pakliže by to fungovalo, bylo by to ekologičtější, pak do toho půjdeme. Ale pak k tomu řekněme i to B, pak se tedy pojd'me zbavit těch obrovských lodí, co tady jezdí z Číny a vozí samé nesmysly, protože ta energetická náročnost, kdyby my jsme tady byly celá země na EURO10, tak připluje jedna taková loď a můžeme jezdit zpátky s dvacetiletými auty. Mně se nelíbí, že Evropa se k tomu staví zodpovědným způsobem, ale zbytek světa to vůbec neřeší. Tak by tu měla být jednotná koncepce a pak ano.

Příklad z mého života – já jsem firmu koupil od pána, který už byl unavený, a nechtělo se mu už moc v oboru dělat, to mu vydrželo asi 14 dní a koupil si jeřáby a bagry. No jo, ale ony ty bagry jsou 20-30 let staré, ony fungují. To znamená, že náš celý vozový park, těch 70-80 kamionů, kdyby se nastartoval, tak nebude mít takovou ekologickou zátěž jako těch jeho pár hajter, které tady má. A přesně, někdo mi řekne „a platí vyšší mýtné“. Neplatí, on tam nejezdí, on jezdí tady po okolí. Žádná úleva, co se týká spotřební daně, jsme na tom stejně. Platí možná tak jiné pojištění, ale to je zanedbatelné.

Ale zase takhle, když je někdo lesník, tak ten les kácí, ale zároveň ho vysazuje, což je v pořádku. Takže když my jsme na těch silnicích, škodíme tomu prostředí, tak bychom mu měli nějak pomoci, ale ať je to férové.

*Obecně, nakolik řešíte kongesce v dopravě, objížďky, zpoždění dodávek, neprůchodnost dopravní cesty, rizika v této oblasti... i v souvislosti s polohou sídla vaší společnosti například. Trochu mě překvapilo, když jsem sem za vámi jela, že jste tady na takové zvláštní pozici, že toto prostředí není úplně ideální pro cesty kamionů (serpentina, úzké cesty v zástavbě domů, apod.), navíc teď tu máte přímo vedle sídla společnosti i uzavřenou cestu, která se opravuje. Nakolik je toto pro vás významné?*

Velmi významné, tam dejte i přes 80 %. My jsme teď v situaci, kdy jsme tady měli sídlo firmy a nic tu kolem nás nebylo a v posledních pěti letech kolem nás vyrostla takováto infrastruktura. Tady to mělo ideální pozici, vedle nás (500 metrů vzdušnou čarou) je Preciosa, obrovská firma, byly tady všude louky, sídlo této společnosti kompletně se zázemím a nedaleko průmyslová zóna. Takže smysl byl v zajištění této průmyslové zóny, protože uvnitř ní by to pro nás bylo drahé. Ale tady se rozrostla zástavba, stále se tu staví nové domy, a my jsme teď vytlačovaní. Takže já jsem teď dal výpověď a v květnu budu stěhovat celou firmu. My jsme největší plátce a zaměstnavatel v obci, a najednou tu začnou dělat cestu nebo chodník, a ani nás neupozorní na to, že to začnou dělat. Ani paní starostka, se kterou jsme

běžně v kontaktu kvůli sponzorování různých obecních akcí, nezavolá, že se dva měsíce teď bude opravovat komunikace a budeme ji muset objíždět. A pak dojde k prodloužení o další tři měsíce, protože tam zřejmě archeologové do něčeho kopli, nebo měli špatně zaměřený plyn apod. Teď mě ta objížďka stojí 10 000 Kč týdně navíc, které mi nikdo nezaplatí. Takže velmi významný problém.

*V sociální oblasti problematika dostavby odstavných ploch a odpočívek, chráněných parkovacích míst a zvýšení služeb pro řidiče, nakolik je toto pro vás aktuální?*

To jsou obrovské problémy. Na každé dálnici, která vede do ČR, je problém odstavovat auta. To znamená, vy vždy přemýšlíte o tom, že to auto musíte odstavit u sebe v areálu, protože když řidiči dojíždějí tak, aby splnili pauzu, tak si někdy výkon zkracují o dvě, o tři hodiny i o víc, protože už vědí, že po páté hodině tam nenajdou místo. Takže zkracují výkony, zkracují fakturaci. Ale sledujeme situaci, snad by se teď v blízké budoucnosti nějaká parkoviště měla stavět.

*Vzdělávání a povinná školení řidičů, celoživotní vzdělávání, jak vás toto omezuje nebo naopak vám z toho vyplývají nějaké přínosy?*

Počítáme s tím, nezatažuje nás to, započítáváme to i do konečné ceny zákazníkům.

Lukáš Munzar: Naše školení jsou pro zaměstnance přínosná, máme skvělého školitele, takže se reálně něco dozvedí.

*A umožňujete vašim zaměstnancům nějaká speciální školení v rámci celoživotního vzdělávání, pokud o to projevují zájem?*

Ne, neprojevují o to zájem.

*Rizikový faktor infekční choroby, nakolik je toto pro vás problematické?*

Tak teď zatím to pro nás problém není, ale v tom dubnu 2020 to pro nás bylo téměř likvidační. Protože zákazníci všechno vypli ze dne na den, konec. A vy máte zaměstnance, leasingy, splátky, takže se nás to dotklo velmi.

Lukáš Munzar: Na druhou stranu to má i ty sekundární dopady, že čím dýl budou strašit lidi, tím méně budou utrácet a průmysl půjde do útlumu. A nebude co vozit.

*Jak jste překonali ten duben?*

Společně, cílem bylo ve velmi krátké době enormně snížit krátkodobě náklady firmy s kolektivní zodpovědností – s tím, že se to nikdy nemusí vrátit, a všichni kolegové z Astry se semkli a šli do toho. To znamená, víceméně dělali dva měsíce zadarmo, my jsme nežádali stát o žádný kurzarbeit (tedy až na pár řidičů, kteří opravdu nemohli vůbec jezdit, u těch se něco takového použilo), ale firma z toho díky tomu vyšla tak, že jsme neměli ani jeden ztrátový měsíc. Bylo to taky díky novým projektům, které byly těsně před vypuknutím spuštěny, i to nám pomohlo.

Tak my z tohoto seznamu používáme asi jenom SWOTku ve formě nějaké tabulky, kde jsou sepsané silné stránky-slabe stránky, příležitosti-hrozby.

*Vzorový příklad 1 – SLEPTE, ETOP, MAP*

*Vzorový příklad 2 – Analýza pomocí Porterova modelu 5 sil*

Tyto dvě metody bychom mohli používat, ty jsou zajímavé.

FTA – to vypadá také zajímavě, nic takového ale zatím nepoužíváme

*Vzorový příklad 3 – Využití Matice rizik*

Toto je také zajímavé, to si také umím představit, že bychom používali.

*Vzorový příklad 4 – Spokojenost zákazníků, zaměstnanců*

Tady se obávám jedné věci, že lidi nebudou ochotní vám poskytnout takové informace, abyste je mohli hodnotit. Protože lidi se všeobecně bojí, uvedu příklad – v předchozí firmě, kde jsem pracoval, jsme měli zhruba 4 000 zákazníků a potřebovali jsme od nich, aby nás ohodnotili, protože jsme byli certifikovaná firma a měli jsme ISO, a byl to problém. Jestli jsme dostali z těch 4 000 zpátky podklady od řeknu zhruba 30, tak to byl úspěch – nízká ochota dodat informace a data pro vyhodnocení spokojenosti. Takže z tohoto pohledu bych to nepoužíval.

*Vzorový příklad 5 – využití fuzzy logiky při analýze rizikových faktorů a jejich dopadu*

Takhle nějak akorát ve zjednodušené podobě počítáme výkony aut, toto nejspíš používáme.

*Vzorový příklad 6 – Monte Carlo metoda*

To už je dost složité, to bychom nepoužívali.

*Vzorový příklad 7 – Sémantický diferenciál*

Toto bychom asi také mohli používat, proč by ne, to vypadá dobře.

Rozhovor byl po poděkování za odpovědi ukončen.

**Ing. Robert Patzelt, ředitel divize OD, CDS Náchod (R2)**

**CSD Náchod**

*Dobrý den, pane řediteli moc děkuji, že jste mě přijal, .... (následovalo představení tématu disertační práce).*

*Já bych potřebovala, kdybyste se mi mohl vyjádřit ke strategickým dokumentům v dopravě, také co Vás ovlivňuje za faktory ve Vašem okolí, jaké to má dopady na podnik, jestli používáte nějaké metody pro jejich hledání a vyhodnocení, prostě potřebuji zpětnou vazbu od odborníků v oboru.*

*To, co Vám teď budu říkat, tak v první části se Vás zeptám, jaké strategické dokumenty znáte, jestli je používáte, jestli Vám přijdou užitečné, jestli jsou moc obecné a využíváte více zákony a vyhlášky, a podobně, a potom bych potřebovala projít můj návrh těch rizikových faktorů. Původní verze, nebo spíš úplný výčet pro disertační práci obsahuje 104 základních rizikových faktorů, je mi jasné, že na to nemají manažeři čas, takže jsem je pro ověření v rozhovoru snížila na třicet, protože jsem je sloučila do skupin. Takže teď se snažím zjistit, jak je to ve skutečnosti, jak je to v praxi, jestli to odpovídá, nebo sledujete něco úplně jiného. A taky, jak je to v praxi v porovnání s teorií – protože dopravní politika něco navrhuje, něco sleduje, a pro dopravní podniky to je, nebo třeba není reálné. Proto potřebuji tu zpětnou vazbu, abych to mohla i okomentovat.*

Tak to bude zábavné. ☺

*Nejdřív se zeptám, jaké strategické dokumenty v dopravě znáte, jestli je používáte.*

No, používáme zákony a ty dokumenty, které k nim existují, ale že bychom používali nějaký strategický dokument...

*Třeba teď je aktuální Dopravní politika ČR na roky 2014-2020 s výhledem do roku 2030, na ni navazuje Koncepce nákladní dopravy, to jsou dva strategické dokumenty.*

Kus papíru, no. Strategie, no.

*Toto třeba čtete?*

Prošlo mi to rukama, ale nevěnoval jsem tomu pozornost.

*Operační programy, nebo akční plány? Třeba Operační program Doprava?*

To bych asi shrnul tak, že víme, že existuje, ale nikdo z nás to asi pořádně nečetl, protože to neřeší ze života to, co je momentálně zajímavého, aktuálního, použitelného. A myslím si, že tyto dokumenty to nejsou. Zákony a vyhlášky ano. Ale mě by zajímalo, když o tom mluvíme, jestli se tím někdo řídí, protože strategie, to je takový evropský námět, to se teď všude používá. Pořád se říká, děláme strategii.

*Jde o to, že třeba Dopravní politika ČR by měla definovat nějaké problémy v dopravě a měla by dávat opatření, která by ty problémy řešila. Ono to tak je, například potřeba stavět silnice,*



*to je objeví třeba v sektorové strategii, potom je to návazně rozpracovááno. Jsou tam třeba požadavky na využívání alternativních energií, to je dál rozpracovááno v Akčním plánu čisté mobility, ale Dopravní politika jako dokument popisuje problémy v dopravě, a ty se musí nějak řešit, je tam, které ministerstvo má co řešit, nějaké časové limity.*

Bavíme se čistě o nákladní dopravě? Protože třeba ta čistá mobilita, v autobusové dopravě, tam jsme k tomu trošku přičichli, a je zajímavá v té osobní. V té nákladní, já nevím, no.

*Ano, z jiných rozhovorů také vyplynulo, že je to zatím ekonomicky náročné, že to je drahé.*

No, třeba CNG, na to jsem dělal diplomku. Pořád se tady propaguje, ale nevidím u toho autobusu, který je doma, který nikam nejede za hranice, ten přínos. Pokud na to nemáme nějak dotace, evropské nebo státní, tak prostě já nechápu, jak to někdo může dělat, jak si to někdo koupí. To snad dělá jako koníčka, nebo nevím. Teď jsem na to vedl debatu s nějakým šéfem INNOGY, který má na starosti teplárnu. Byl tady, poměrně vysoký šéf v té firmě a rozumný chlap, tak mu říkám, že to nechápu – a on říká, kolik máte cenu? 23-24 Kč /m<sup>3</sup>? To máte komerční cenu, já Vám zkusím spočítat, jaká by byla ta naše nejlepší cena. Potom mi volal a říkal asi 15-16 korun, a to nám už vychází, že to má SNAD smysl. Kupte si auto za pět milionů, když tam není jasná úleva v něčem, tak potom to prostě nemá smysl.

*Děkuji. Tak, tady mám rizikové faktory, můžete to samozřejmě číst, projdeme to spolu, kdyžtak mně řekněte, když některý pro Vás nebude zajímavý. Já bych potřebovala, když vezmeme oblasti rizikových faktorů a potom jejich popis, tedy těch faktorů, tak jestli byste mi mohl říct, zda ten problém řešíte ve společnosti, nebo třeba jen částečně, nebo pro Vás vůbec není důležitý. Když ho řešíte, jestli je to pro Vás hrozba, nebo příležitost, tedy pozitivní nebo negativní problém, a nakolik ho řešíte.*

Jo, dobře.

*Takže: technická bezpečnost v dopravě. Je to z pohledu státu a infrastruktury, to znamená zavádění aplikací telematiky ke zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu, jsou to funkční varovné spolupracující systémy na silnicích, úseková měření rychlosti, vážení nákladních vozidel, zavádění automatického systému pro odhalování a postihování přestupků proti bezpečnosti silničního provozu. To se Vás týká, netýká, je to pro Vás pozitivum, hrozba, jak to vnímáte?*

Já si myslím, že to je pozitivum, protože celá ta doprava se týká řidičů, je to o tom, že máte v provozu pět, nebo taky dva tisíce řidičů, a vlastně absolutně nevíte, co ti řidiči na cestě dělají, že jo. Nemáte je pod kontrolou a toto je systém, který – jak to říct – je to takový samohlídací systém. Lidé o tom vědí, jsou tam ty pokuty, nebo měření, nebo vážení, takže si na to musí dávat pozor, musí se o to sami starat. A co se týká toho státu, že nás nějakým způsobem informuje, to asi je funkční. Mohlo by to být a si lepší, ale...to jsou dvě věci, že. To hlídání nutí řidiče, aby se na té cestě chovali slušně, dnes už jsou i dálková snímání tachografu, kdy si policista stáhne údaje, což je taková hrozba, takový meč za krkem toho řidiče. Nám jako podniku to vyhovuje, protože nám to lidi samo hlídá.

*A řidiči určitě platí pokuty sami...*

Ano, přesně tak. Pokuty v Čechách, to není tak strašné, ale v cizině je to neskutečné.

*Takže nakolik byste ohodnotil tuto oblast?*

No tak 70 % bych tam asi dal, pozitivních, příležitost.

*Ted' Inteligentní dopravní systémy, technická bezpečnost silnic z pohledu využití družicových navigačních systémů, sledování nehodových úseků, upozorňování řidičů. To jsou třeba eSafety aplikace ve vozidlech. Dokupujete třeba povinně eCall, nebo jestli Vám třeba nějaký systém dává už výrobce, musíte to řešit?*

Ne, nedokupujeme, ne, neřešíme. To spíš ti lidé mají své systémy, třeba v telefonech, ale my to centrálně neřešíme.

*Děkuji. Technický stav vozidel, měla by být posílena úloha státního dozoru nad STK, jak se Vás toto týká, je to příležitost, nebo hrozba? Vítáte to?*

Vidím to jako zbytečnost, myslím, že dozor STK, tak, jak funguje v republice, je nastaven dostatečně, možná bych řekl, že je předimenzovaný. My máme pocit, že se to dělá správně. Když se to posílí, tak se pro nás nic nezmění.

*Technický stav vozidel a zavádění systému pro komunikaci vozidla s dopravní infrastrukturou, moderní technologie, autonomní vedení vozidel, co na to říkáte?*

Autonomní vedení vozidel, to jo, to možná tak naše vnoučata na to budou koukat, ne?

*No ale třeba inteligentní parkování vozidel, to už v některých tahačích je, třeba Poláci to mají. Může to být problém z hlediska kvality personálu a podobně?*

Inteligentní parkování...No, když neumí zaparkovat s tahačem, tak tam nemá co dělat.

*To je ale třeba problém toho, že čeští dopravci mají problém konkurovat polským dopravcům, protože naši řidiči mají jiné nároky na mzdu než ti polští. Ti jejich třeba nemusí umět zaparkovat, protože je tam zavede systém, takže kvalita řidičů se snižuje a ti, co jezdí, nemají takové mzdové požadavky. Takže mohou jezdit za nižší ceny.*

No, to je zase ten druhý pohled. Ale ti Poláci, oni to tam mají jinak než my, oni mají dotace na naftu, měli dotace na nákup aut jeden čas, a samozřejmě ti řidiči jsou takoví, jací jsou, i když my máme hodně polských řidičů a nemůžeme proti nim říct ani slovo. To je výborná zkušenost, ale v autobusech. Ti kamioňáci jsou asi trochu jiní, no...

*Takže toto se Vás asi netýká.*

To se nás netýká, až tady budeme řešit autonomní řízení vozidel, tak skutečně to tedy... zatím na to nejsou ani ty silnice. Ted' o tom byl zajímavý rozhovor v televizi, v CityBank se tomu věnují, a říkali zhruba 50 let. Věřím tomu, že to tak bude.

*Co lidský faktor, to znamená bezpečnost v dopravě zajištění soustavné informovanosti účastníků o rizikovém chování v dopravě, kde jsou problémy, nehody, ale také zajištění větší vymahatelnosti při zajišťování provozu?*

Ano, určitě, to je to, co souvisí s tím prvním bodem, takové to hlídání těch lidí na těch silnicích. Dejte si to kafe, už ho máte studené...

*Takže to je z těch 70 %, jak jste říkal.*

To bych nechal, ano.

A tady ty – ještě abych to trochu zkoušel – ty věci, nebo ty novinky, můžeme říct, speciality, vycházejí tady z těch dokumentů?

*Ano. To je přesně tak – ta dopravní politika navrhuje směr, kam by se měla doprava dál ubírat, k tomu jsem vybrala ty rizikové oblasti. Ono se to v tom dokumentu dost prolíná, je tam třeba lidský činitel jako uživatel dopravy, jako profesionální i běžný uživatel, zabývá se citylogistikou, ta opatření jsou v různých prioritách a ty určují, kam by se doprava měla směřovat. Tak jsem se snažila ty faktory vyhledat a vyjmenovat.*

Ale jo, máte to tak, jak to je, není to úplně akademický, je to i k praxi.

*No a mně z rozhovorů zatím vlastně vyplývají i nějaké faktory, které prakticky nejsou řešitelné, protože jsou v tuto chvíli nereálné. Takže já to budu moci potom vzít jako doporučené vstupy pro svůj model a těmi neřešitelnými se detailně nezabývat.*

*Tak, co inteligentní dopravní systémy a jednotný systém dopravních informací, sjednocení roztržitých dopravních informací?*

Ano, to určitě. Co jde zjednodušit, tak zjednodušit, protože třeba taková zkušenost z autobusové dopravy, i když je to něco trošku jiného, ale v podstatě je to to samé – existuje nějaký registr třeba jízdních řádů, běžný uživatel to zná třeba pod názvem IDOS.cz, a to v té autobusové dopravě neskutečně cenná věc. Je to jeden systém, řídí to ministerstvo, všichni vědí, co mají dělat a funguje to. Je to jasné. V Polsku nic takového není, tak je milion serverů, různé koncepce, nikdo se v tom nevyzná a všichni koukají na ten český systém, který je úžasný, jednotný, prostě jednoduchý... Takže to, že jsou nějaké informace, které mají hasiči, policie, záchranka, prostě integrovaný systém jako celek, jasně. Proč by to nebylo na jednom místě. Je tam nehoda, potřebujete zjistit, jestli je to už průjezdný nebo není, koukáte do padesáti aplikací, protože každá má nějaké jiné informace... jo, určitě je to potřeba.

*Takže kdyby toto bylo, tak by se Vás to týkalo hodně a bylo by to pozitivní.*

Ano, to určitě.

*Zajištění informačních technologií, informování o plánu výluk a uzavírek s dostatečným časovým předstihem.*

To je to samé, ale zase – v Čechách to funguje na nějakých datových zprávách, budeme tomu tak říkat. Takže to dneska nějak chodí, ale není to na jedné hromadě, no.

*A chodí Vám to aktuálně?*

Chodí, každá uzavírka nám přijde. Pozor, pokud tam máme vedenou linkovou dopravu, pokud bychom byli pouze nákladní doprava, tak nám nepřijde nic. Ale co by mělo chodit? Samozřejmě by mělo v rámci nákladní dopravy chodit všechno, po celé Evropě. SMy potřebujeme spíš mít nějaké mapové podklady a říct, jedu dneska do Brém, dám si do vyhledávače a tam mi to vysvítí, hele, pozor, u Drážďan je uzavírka okruhu... nevím, něco, takové ty nejběžnější trasy. Určitě to je pozitivní, kdyby to fungovalo.

*Děkuji. Alternativní paliva, technické úpravy motorů, hybridní motory. To je pro Vás problém, nebo kdyby to bylo nějak nastavené, mohla by to být příležitost?*

Určitě s dotační podporou někoho, protože samostatně to asi nepůjde. To je všechno tak drahé, že to samo na svět nepůjde.

*Takže by to pro Vás byla spíš hrozba, kdyby byl nějaký tlak, že to musíte pořídit na své náklady?*

Ano, pokud to bylo nařízené, tak ano. U autobusů už se něco takového plánuje, myslím, že legislativně je to už schváleno. Myslím, že od roku 2023 nebo 2024, pokud kraj vypíše veřejnou zakázku na zajištění dopravy, nebo to vypíše – mám pocit – třeba i na zajištění svozu odpadů, takových těch komunálních věcí, tak už tam bude muset být podíl aut s alternativním pohonem. A dokonce si myslím, že tam je 40 % alternativních, a z toho polovina musí být bezemisních. Takže do těchto věcí stát šlape možná trochu nadčasově, možná zbytečně, ale v tom zákoně to je.

*Ta čísla jsou zřejmě z Bílé knihy, to je vlastně strategický dokument na evropské úrovni, a na něj navazují ty naše, a tam jsou ta čísla, jak se to má v budoucnosti snížit do roku 2030, 2050.*

To je ale strašný. Jestli dnes stojí běžný autobus 5 milionů, tak ekologický (elektrický) stojí 10 milionů, dvojnásobná částka a životnost... počítali to už a v rámci České republiky to jsou desítky miliard – a zaplatí to ale stát, na tom konci. Protože jestliže to někdo vypíše jako zakázku, třeba Brno, nebo Praha, třeba, tak tam za nějakých 10 let bude 40 % alternativních autobusů, a ty něco stojí, a to zaplatí zadavatel, ten, kdo to vypsal, ne nikdo cizí. Takže nebude jezdit za 50 korun za kilometr, ale za sto korun na kilometr. Takže ve finále stát. Stejně se zdvojnásobí cena i pro svoz, když to tak město vypíše. Když to bude normální fabrika, Kimberly-Clark nebo kdo, tak ta si to nevypíše, ta bude chtít dovézt zboží z bodu A do bodu B. A nakolik je to riziko v nákladní dopravě? Dejte tam 20 %.

*Omezování emisí, obnova vozového parku – třeba z pohledu silniční daně, znečišťovatel platí víc..., omezování vjezdu nákladních vozidel do center měst, legislativní omezení emisních limitů. To se Vás jak dotýká?*

Asi se nás to netýká, ten trend je takový, že všichni už mají všechno v EURO5 nebo v EURO 6, ale mohou se ty emisní zrychlit a nebudeme stíhat to obnovovat, to se stát může. Ale zase – kdo dneska s kamionem jezdí do centra. To jsou spíš menší rozvozy. Taky těch 20 %.

*Makroekonomické ukazatele, růst inflace, vývoj kurzu, míra růstu silniční nákladní dopravy... Já jsem koukala, máte i zahraniční dopravu.*

Zejména zahraniční.

A co nás tedy má ohrozit – ta inflace, kurz, nebo míra růstu? To jsou tři věci.

*Ano, jednotlivě, jak je vnímáte, každou, co je pro Vás třeba hrozba, nebo co považujete za příležitost? Nebo třeba jiná makroekonomická hlediska, jestli je sledujete.*

S kurzem jsme se naučili žít, protože když roste EUR, tak nám to trošku devaluje majetek, nebo spíš zhodnocuje nebo znehodnocuje, protože ho máme nakoupený v Eurech, ale to jsou jen účetní věci...

*A kolik tedy máte přepravu mezinárodní ku české?*

Asi 80 ku 20, hodně se ta vnitrostátní dneska omezuje.

*A jezdíte kam? Německo, Polsko...*

Německo. Západ, klasiku. Ale nevidím v tom riziko.

*A pracujete tedy s těmi makroekonomickými ukazateli? A nakolik?*

Ano, kurz, asi těch 80 %.

*Co škody způsobené na zboží, spojené s manipulací s nákladem, vandalismus, zcizení. Je to pro Vás velký problém?*

Je to problém, a tak jsme na to pojištění, teď jsme tady shodou okolností před chvílkou řešili, že kolega si nevěděl moc rady s jednou škodou, kdy nám vlezli utečenci ve Francii do auta. Oni je odhalili, ještě Francouzi, což je dobré, protože když to odhalí Angličani, tak je to velká pokuta. No, a oni je vychytali, rozhrabali celé auto, to jsme vezli plínky, a když se to takto stane, tak Francouzi dávají echo do Anglie, takže to rozhrabali utečenci, potom Francouzi a ještě Angličani. No, a samozřejmě zákazník to zboží nepřevzal. Tak to teď řešíme, škoda 200 tisíc... pojišťovna by to zaplatit měla, ale budou s tím problémy. Trošku si myslím, když jsme u toho zboží, že je neznalost na straně těch odesílatelů. To zboží je nějakým způsobem pojištěno, většinou mají ty firmy na 10 milionů takovou nějakou tu běžnou pojistku, ale každé zboží má nějakou váhu a v úmluvě CMR jsou váhové limity. A málokdo ví, že když veze lehké, drahé věci, tak se kolikrát do toho ta pojistka nevejde. Třeba cigarety musí mít speciální přípojištění, protože jsou lehké a drahé. V tom váhovém limitu potom třeba ta paleta je za půl milionu, ale není na něj pojištěná, je to na 200 tisíc. Dopravce zodpovídá pouze za Úmluvu CMR, pokud nebyl dopředu srozuměn s tím, že veze drahé zboží. Pokud je srozuměn, tak by si to měl připojistit, to přípojištění není drahé, a nafakturovat to tomu zákazníkovi. Pokud to zákazník neřekne a my tu paletu vyklopíme a zničíme, nebo nám ji někdo ukradne, tak mu – třeba Philips Morisu v Kutné Hoře – máme právo zaplatit jenom 200 tisíc, protože ten přepočítání toho váhového limitu takto vychází. A to všechno je v té Úmluvě CMR napsané, je to spočítatelné. Takže když po nás zákazník chce zboží za 5 milionů pojistit

třeba na 10 milionů, ale už si to nepřepočítává na ty váhové limity, tak tam je problém při likvidaci té škody. Ti lidé to nevědí, a potom je to pro Vás problém, protože pro toho zákazníka jste nedůvěryhodný, když mu řeknete, že to má špatně spočítané. A v tom konci jste za špatného Vy, protože...že jo.

*No, naštěstí to nemusíte platit, já jsem měla za to, že tohle přechází vlastně plně na toho dopravce. Ale je pravda, že jsem CMR tak detailně nestudovala. To je lepší, než jsem si myslela. A tohle se Vás týká asi tak na kolik procent?*

No, je to problém, tak nad 50 %. Protože zcizení, vandalismus, to je to samé. Řidič jede, vychází mu nějaká bezpečnostní přestávka, vidí pumpu, kde je zrovna volno, protože to moc nebývá, tak to tam dá, někdo mu to vykrade, a oni začnou řešit: Bylo to chráněné? Bylo to za plotem? Byly tam kamery? No nebyly... a je problém. To jsou velká rizika, 80 %.

*Děkuji. A teď zaměstnanci, jak to máte se svými řidiči. Nedostatek řidičů, mzdové požadavky, fluktuace pracovníků, chybovost při práci...*

90 %.

*Mmm. A Vaši řidiči, teď je dobré?*

Teď bych řekl, že je to dobré (zaťukání na dřevo), protože teď je ta doba taková, nikdo neví, co bude. Teď z toho špatného je tohle to dobré, protože ti lidé také nevědí, takže než by riskovali, tak zůstávají.

*Náklady spojené se zákazníky, to znamená, jak jsou na tom s neuhrazenými pohledávkami, je to pro Vás hrozba, nebo máte zodpovědné zákazníky? Nebo jak dobře je třeba zabalené zboží pro přepravu a podobně?*

Zboží na tom začátku – to je problém s tím řidičem, to je na řidiči. Tam je zase Úmluva CMR, je tam nákladový list, a ten řidič by měl – když si není něčím jistý, nebo se mu něco nezdá – všechno zapsat do toho listu. A nechat si to stvrdit tím odesílatelem. To znamená třeba: nakládají mi palety od sněhu. Jsou na to kolonky, dokonce to má svoje kódy, takže tam takové věci jsou. Třeba, řidič nakládá ještěrkou, teď mu to spadne, třeba se nic nestane, ale radši to tam napíšme...je to tedy hlavně na tom řidiči.

*Takže tato část se Vás netýká.*

Myslím si, že pokud ten řidič bude svědomitý, tak ne.

*A ty neuhrazené pohledávky?*

To je problém. U nás je to zatím dobré, ale když vidím, co se řeší v zahraničí..., zatím to tedy vždycky dobře dopadne. Spíš je problém s těmi českými.

*A Vaše portfolio zákazníků je jaké? Spíš máte velké zákazníky? Pravidelné?*

Máme velké i drobné. Dnes se ty zakázky hledají nahodile. Ale máme poměrně pečlivý systém, že ty pohledávky monitorujeme a víceméně pár dní po splatnosti už se urgují. A když třeba nezaplatí 14 dní, tak už jde dopis právníka. Ale je s tím hrozná práce...

*Náklady spojené s konkurencí, to znamená, jak Vás konkurence ohrožuje, počet a významnost konkurentů, jak se diferencují, tlak na cenu a podobně.*

V té nákladní dopravě se to moc diferencovat nedá, spíš jak se to často reklamuje, no.

*A jste silní, jak si stojíte, třeba jako lídr, nebo jak to vidíte?*

Spíš tady v tom regionu nejsme žádná hvězda, tak průměr bych řekl. V ničem extra nevyčínáme, si myslím.

*Takže ti ostatní jsou pro Vás hrozbou?*

Určitě v těch nejběžnějších návěsových přepravách, co dělá dnes každý, plachtová návěsová přeprava, tak v nich jsme průměrní. Děláme nějaké speciality, jako třeba pro Dextera taháme kontejnery do Německa, tak v tom jsme třeba ojedinelí, nebo trošku jiní. Takže je to hrozba, no.

*Náklady spojené se vstupem a odchodem z trhu, kapitálová náročnost pořízení vozového parku, to už jsme vlastně trochu zmínili. Pokud byste chtěli odcházet z odvětví, to nepředpokládám...*

No, nemusí se odcházet, ale může vzniknout důvod. To teď třeba přijde, protože ta ekonomika se může začít hroutit, jako že se asi trošku hroutit bude, když banky bodu chtějí zaplatit své úvěry, že, a tak dále, takže se něco dít může. Můžeme nějakým způsobem třeba i zeštíhlovat, hrozí to. Hrozba na 30-40 %.

*Legislativa, ekologická oblast, omezování provozu infrastruktury, to znamená – je snaha, aby těžké nákladní vozy neobjížděly dálnice a rychlostní silnice.*

Nemáme s tím problém, ať staví dálnice, budeme jezdit po dálnicích.

*Zavedení E-CMR.*

Jé, to je téma. Zavedení elektronického CMRka!

*Ano, ano, a celkově používání elektronických dokladů a sledování polohy zásilek a takové věci...*

To by mě docela zajímalo, jak to funguje, protože když jsem to tu přebíral, tak všichni jen řešili papírové camráky. To bylo někdy v sedmdesátých letech, všichni řešili jen ten jeden papír, který, když není, tak se nic neudělá, neexistuje...on tedy existuje, ale musí na to přijít ty fabriky a ti odesílatelé. Když nakládáte někde, kde to prostě nemají, tak Vy s tím nic nezmůžete, podle mě.

*Hm, a Vy už to používáte, nebo jedete na ty papírové?*

Já už jsem teď trochu bokem té kamionové dopravy, ale myslím si, že ještě úplně ne. Ony jsou ještě takové mezistupně, myslím, jedním z takových mezistupňů je, že existují CMR papírové, ale oni si je mezi sebou posílají v pdf.

*No, to jsme tak dělali my.*

To vím, že existuje a že to je takový dobrý mezistupeň. Ale nevím, jak to teď přesně je.... Jak to teď oficiálně je? Odesílatel má nějaký program, kterým se to vystaví, stvrdí, zapíší se tam případně nějaké ty odchylky, budeme říkat, a sdílí se to s tím příjemcem. A zároveň s tím dopravcem?

*Ano, já si myslím, že to je trojcesta, že by to měli vědět všichni a vytvářet elektronicky, nejsem si jistá, ale myslím si to – aby se do toho každý dostal, aby to v nějaké formě bylo dostupné i řidičům, a podobně. Nevím, já ty CMR nemám podrobně nastudované.*

Protože ten CMR by měl mít asi na cestě, že jo?

*Tam bude asi nějaká papírová podoba, duplicitní, pravděpodobně, ale....*

Víte co, já si dovedu představit, že třeba Kimberly-Clark nebo podobně velké fabriky si to mezi svými sklady nějak vyřeší a že tomu asi nic nebrání... ale potom máte třeba pilu, kde se vozí dříví, menší podnik, oni toho vozí hodně, ale on si řekne, proč bych to dělal. Vždyť tady camrák nám funguje šedesát let, tady to podepiš a jed'.

*To je právě ten tlak, ten rizikový faktor, pokud by stát tady na to tlačil... je to jeden z cílů Dopravní politiky...*

Jo, potom jo. Potom to musí všichni. Chceš dělat nákladní dopravu, musíš to mít, nazdar.

*A jak se Vás to tedy týká, je to z Vašeho pohledu spíš příležitost, nebo hrozba?*

Je to příležitost. Já to vítám.

*Tak 60, 70 %?*

No, to bych dal víc, já klidně – i když se mě to netýká – půjdu na školení e-CMR, protože mě to zajímá. To dejte klidně 90 %.

*Děkuji. Poplatky, internalizace externích nákladů. To souvisí se snahou nastavit to tak, aby znečišťovatel platil, protože zatím platí náklady za dopravu všichni, i uživatelé. Je snaha převést to na dopravce. Týká se Vás, netýká, je to příležitost, hrozba?*

To je science fiction. Dejte tam 10 %.

*Daně, změny v zákonech, majetkové, příjmové a jiné daně. Jak to řešíte, nakolik se Vás to týká, jak to vidíte.*

No konkrétně, co třeba?



*Tak třeba teď se řeší superhrubá mzda, zrušení superhrubé mzdy. Nebo změny v silniční dani, co kdyby byly?*

To pomůže zaměstnancům, zvýší jim to čistou mzdu, ale to pomůže nám? Já myslím, že ne, že to je mířeno na zaměstnance, ale od nás si ten stát vezme ten podíl stejný. Ale myslím si, že pokud by vznikla nějaká nová daň v rámci dopravy, vyšší silniční, nebo z nafty – tedy, čeká se obráceně, že se spotřební daň z nafty sníží, mluví se o tom od března, a pořád nic – tak si myslím, že před tím zákazníkem je to vymahatelné. Když přijdu za zákazníkem, že se nám zvedla nějaká položka zákonem, tak si myslím, že je ochoten nám přijmout zvýšení ceny. Když je to dáno zákonem. S tím jsou zkušenosti. Když to jsou takové chiméry typu dejte nám víc, protože řidiči chtějí víc, tak to moc neplatí. Ale pokud se to zdokladuje zákonem...

*Takže toto teď moc nemusíte řešit.*

Nemusíme, není to tak vážné.

*Administrativa, snaha o snížení nadměrné administrativy pro dopravce, při přihlašování vozidel, STK, profesní osvědčení, získávání profesních řidičů mimo EU a podobně. Prostě obecně – snaha snižovat administrativu.*

Určitě, to je příjemné. To přihlašování vozidel funguje, STK také, profesní osvědčení nevím, ale asi také funguje. Získávání řidičů ze zahraničí neznám, ale vím, že s tím jsou velké starosti, obrovské. Máme nějaké Ukrajince a s tím je tedy hodně trápení, no. Pokud by se to zjednodušilo, tak je to pro nás příležitost, tak 30, 40 %.

*Noční jízdy, případná regulace jízd v noci, diferencované sazby, aby se omezil hluk v noci, zvýšila bezpečnost, třeba aby řidiče tolik neohrožoval mikrosnánky...*

Jo, někteří řidiči jezdí u nás v noci, ale když jezdí v noci, tak potom ve dne musí spát. To je jako kdybyste chtěla omezit noční směny ve fabrice, to tak prostě je. Do Škodovky jde 5000 lidí na noční, každý den.

*Ona je snaha o regulaci, že by se zvýšily poplatky, aby se omezily noční jízdy.*

Když se nebude jezdit v noci, tak se bude jezdit ve dne. Asi by měla být statistika, kolik je nehod řidičů kamionů v noci, a kolik ve dne. Vzhledem k té hustotě řidiči raději jezdí v noci, protože mají klid, ti profesionální.

*A to zpoplatnění?*

Zpoplatnění, to by byl problém, ale zase – to by šlo přenést na toho zákazníka, pokud by to bylo dáno zákonem.

*Děkuji. Řidiči a uzákoněná minimální mzda v jiných státech, povinné pravidelné přestávky řidičů, změny v oblasti pracovně-právních vztahů a podobně.*

To je problém, ta Evropa to nažene tak, že řidiči budou moci jezdit jen pondělí až pátek a přes víkend budou doma. Ale když jezdí do Španělska nebo do Portugalska... teď je snaha, aby se vraceli do svého prostředí, často se o tom mluví. No, ale potom skončí taková ta dálková

mezinárodní doprava, protože jet tak daleko prostě nepůjde. Takže to se nás týká, 70-80 %, to jo.

*Legislativní omezení v zemi dovozce a vývozce, předpokládám, že to je pro Vás spíš hrozba?*

To je hrozba, no. Nevím, teď budou všechny ty minimální mzdy... Ta běžná legislativa se tam dá ctít. Tak asi 40 %.

*Citylogistika, městská logistika. Zásobování pomocí distribučních center, zvláštní režim pro nákladní dopravu ve městech, při zásobování historických center měst, a tak.*

Máme nějaká rozvozová auta, ale to jsou šesti, sedmituny, těžká, ta do centra asi nezajedou, ale fungují jako taková velká DHL. Já si myslím, že ty věci by měli řešit ti odesílatelé, firmy jako DHL, PPL, ty firmy, které se tomu doopravdy věnují, ty to musí mít nějakým způsobem vyřešené. Podle mě to bude o tom, co to město dovolí, jestli jen menší auto, dodávku, tak se s tím musí každý poprat. Když dovolí pick-up, tak pick-up. Já třeba řeším tady v Náchodě, mě to vytáčí... je tu pěší zóna, tak jak má být. Obchody, restaurace, kavárny, tak, jak by to mělo v těch větších městech vypadat. Jenže – i když je to pěší zóna, všude samá auta. Zásobování. Všechny domy mají zásobování zezadu, všichni zásobují zepředu. Je tam dopravní značka, ale co chcete dělat, když se nerespektují ani normální dopravní značky. Jak chcete řešit městskou logistiku. Nad vším zvítězí byznys, tak to dneska je.

*Ale z pohledu Vašeho podniku to pro Vás asi není významné.*

Ne, to ne.

*Logistická centra, důraz na multimodální dopravu, veřejná logistická centra...podpora vzniku služeb pro silniční dopravce v jiném typu dopravy...*

No, to bude mít asi souvislost s těmi legislativními věcmi, protože pokud se nebude moct jednou dělat ta dálková doprava, celoevropská přeprava, třeba z Polska do Portugalska, potom to bude muset takto fungovat – že se to někde v nějakém centrálním skladu všechno stáhne a rozvozí dál. Ale já si to nedokážu úplně představit. Byť to dneska pro Dextera děláme, že... tedy neděláme to my. Oni si stáhnou zboží do nějakého centra, my to na těch kamionech dovezeme z Hradce do Kolína nad Rýnem, tam to zase rozkladnějí, a už to třeba jde na malých autech dál do Německa. To už jsou ty prvky té intermodální dopravy, kdy se to stáhne z něčeho velkého, ve skladu se to roztřídí a jde to na malá autíčka.

*No, to jsou ta logistická centra, ta veřejná se připravují, u nás se už někde u Mělníku a v Přerově něco tvoří. Jsou ale třeba problémy se splavněním řek, železnice zatím nevyhovuje... takže jak se Vás toto týká?*

Nula, vůbec.

*Mýtné, výkonové zpoplatnění užití infrastruktury na základě ujetí kilometrů, to znamená úprava mýtného, diferenciacce podle spotřeby, rozšíření na další kategorie vozidel, jestli bude časové mýtné, jaké budou dálniční známky, a podobně. Sledujete to, řešíte to?*

Nepřemýšlíme nad tím. To mýtné v Evropě – zase se zpátky vracíme k těm alternativním palivům, to je třeba výhoda v Německu, že CNG auta mají nulové mýtné. Ale do toho Německa musíte nejdřív dojet a tam využívat ty výhody... No, my to neřešíme.

*A zeptám se, mýtné třeba v České republice, třeba v porovnání s Rakouskem, nebo podle toho, kudy jezdíte, je to pro Vás větší dárda, nebo je Česká republika v porovnání s jinými zeměmi, když třeba jedou z Polska,...*

Česká republika, si myslím, je hodně levná, nebo tedy levnější než Rakousko.

*No, já jsem se právě chtěla zeptat, protože vím, že objíždějí Rakousko.*

Rakousko je hodně drahé, Česká republika je rozumná. No, taky proto že tu není žádná pořádná dálnice. My čekáme na zprovoznění na Jaroměř a jsme spokojeni, a ostatní nás až tak nezajímá. My jsme takoví minimalističtí, nám stačí malinko. (Smích)

*Ekologická oblast, požadavky na vybavení infrastruktury dobíjecími stanicemi, stanicemi pro alternativní energie, výstavba obchvatů, městských okruhů, zřizování nízkoemisních zón.*

Pozitivum, ale nás se to netýká.

*Děkuji. Ekologická oblast, kongesce v dopravě, zpoždění dodávky, neprůchodnost cest.*

No samozřejmě, dopravu to zpomaluje, je to problém, to jsou právě i ty noční jízdy. Kdyby to všechno bylo průjezdné.... tak 20, 30 % tam bude.

*Ze sociální oblasti – zlepšení sociálních služeb pro řidiče, bezpečná a chráněná parkovací místa, informační a rezervační služby právě přes ten jednotný informační systém, podpora výstavby odstavných ploch, dostavba odpočívek a podobně.*

Hm, 30 %, je to problém.

*A co profesní vzdělávání, kvalifikace řidičů, odporná příprava, jak to máte u vás? Je to hrozba, nebo příležitost?*

Zákon požaduje školení a ten se ctí. Když se ta školení budou dělat každý rok, tak, jak se mají dělat, tak si myslím, že je to dostatečné – protože na tom školení, které trvá den, by se měli dozvědět ty nejnovější věci, které se za ten rok staly nebo stanou, takže pokud se to bere vážně, jako že my to tak bereme, tak to stačí. Samozřejmě nějaká doškolení jsou, bezpečné jízdy, ekonomické jízdy,...to jsou poměrně drahé záležitosti, které nelze dělat plošně. Takže asi 30 %.

*Zvyšující se věk pracovníků, zdravotní stav, fluktuace řidičů, tlak na řidiče v návaznosti na Just-in-Time, častá práce přes čas. S tím máte problémy?*

Samozřejmě, ten tlak je obrovský. Na druhou stranu ta technika, se kterou dnes pracují, je na takové úrovni, že na to nemusejí sáhnout. Já to vždycky porovnávám s tím, co bylo někdy v osmdesátých letech, kdy ten řidič třeba půl dne něco spravoval, že jo. Ale zase byly volné silnice, proti tomu na hranicích se stálo tři dny... já nevím, co bylo lepší. Já bych řekl, že to je

tak stejné, že se část problémů přesunula v tom kamionu někam jinam. Dneska do toho sedne a jezdí s tím jako s osobákem, protože mu to brzdí v uvozovkách samo, už mu to snímá okolí, takže určité věci se zlepšily. A jiné zhoršily, no. Něco přetrvává, to je prostě práce řidiče.

*A vnější prostředí? Nehodovost?*

To je problém a souvisí s tou hustotou provozu. Asi 50 %.

*Infekční choroby. To byl faktor, který byl zařazen ještě před Covidem. A kdybych ty rozhovory dělala ještě před Covidem, měla bych tu tak 5 %. Teď je to jinak...teď je to víc.*

A co na tom řeší?

*Ta omezení, pro jednu dopravu to bylo téměř likvidační.*

No, to asi může být, ale asi si tím musíme všichni projít a až bude nějaký Covid-20 nebo 21, tak už to podle mě asi zvládneme....

*A je to pro Vás hrozba?*

Je, asi 50 %.

*Super, děkuji moc. Teď jsme prošli rizikové faktory a teď Vás poprosím: tady mám tabulku, ve které jsou metody, které bych chtěla použít pro to hledání a hodnocení rizikových faktorů. Když se na ně podíváte, můžete mi říct, jestli je třeba znáte, používáte, a proč třeba ano, nebo ne? Tyto metody jsou pro vyhledávání a tyto pro hodnocení, když už je máte vyhledány.*

Asi bych měl vrátit diplom, ale já znám jenom klasickou SWOT analýzu, a tím asi končím, no. SLEPTE, nebo ETOP, to mi nic neříká.

*Tak já bych Vám je stručně představila a ukázala na případových studiích. A poprosím Vás o vyjádření, co by se Vám hodilo, která metoda pro Vás může být zajímavá.*

SLEPTE, MAP a ETOP – to ano, to bychom mohli použít,  
Analýza pomocí Porterova modelu 5 sil – to bych asi neřešil,  
FMEA, FTA – to vypadá dobře, ale je to pro nás složité,  
Využití matice rizik – to je stejné, vypadá to dobře, ale je to konkrétně pro nás složité,  
Využití fuzzy logiky – není to od věci, ale zase, pro nás to je asi složité,  
Analýza spokojenosti – není to od věci, ale zase, pro nás to je složité to samé,  
Monte Carlo a analýza citlivosti – taky, zajímavé, ale pro nás složité,  
Sémantický diferenciál – to vypadá využitelně.  
SWOT – ano, tu známe a používáme.

*Děkuji za Vaše odpovědi a za to, že jste mě přijal.*

**pan Josef Nový, generální ředitel (R3)**

**CEE Logistics, Doubravice**

*Dobrý den, pane řediteli, děkuji, že jste si našel čas a přijal mě. Já zpracovávám disertační práci na téma Řízení rizik v dopravních podnicích v návaznosti na Dopravní politiku v České republice a zaměřuji se především na řízení rizik, kdy na základě dopravní politiky stanovuji nějaké kritické faktory, o kterých bych si s Vámi chtěla popovídat, potom navrhuji metody, které umožní tyto faktory nalézt a vyhodnotit a chtěla bych vědět, které metody používáte Vy, a potom navrhuji model pro vyhledání a vyhodnocení rizik. Oslovila jsem Vás kvůli tomu, jestli byste se mi mohl vyjádřit k těm rizikovým faktorům a jak ovlivňují Vaši společnost. Nebudu po Vás chtít žádná citlivá interní data, ale pokud bych některé informace neměla v práci uvádět, respektuji to a stačí říct.*

Já si myslím, že se Vám pokusím odpovědět tak, jak to vnímám, samozřejmě nemusí to zapadnout do Vašeho modelu.

*Já si myslím, že to bude zajímavé 😊 Děkuji. Tak v úvodu, ať Vás příliš nezdržuji, se zeptám, jaké znáte strategické dokumenty v České republice, které se týkají silniční dopravy, hlavně silniční nákladní dopravy, jestli je používáte a jestli Vám připadají zajímavé. Například.: Dopravní politika ČR, teď je aktuální Koncepce nákladní dopravy, to je také strategický dokument...*

Musím přiznat, že je nepoužíváme.

*A třeba operační programy, nebo sektorové strategie v kontextu toho, co se připravuje, co by se mělo například stavět, a podobně?*

Minimálně, minimálně. Obecný zájem je, když řeknu, že si člověk něco dohledá, když to chce vědět, ale jinak, jak majitelky, tak historicky jsme v dopravě dlouhá léta a člověk to dělá pořád stejně. My jsme firma pracující v soukromém sektoru se soukromými zákazníky, nepracujeme na žádných státních zakázkách, takže nemáme extra potřebu. Jestli tam bude dálnice, bude to fajn, ale není to to podstatné pro danou přepravu.

*Takže řešíte de facto už ty konkrétní zákony, vyhlášky, směrnice a tak.*

Tak, ano. Ty musíme dodržovat, takže máme lidi, kteří jsou povinni se seznámit a pak je dodržovat.

*Já tam právě mám i akční plány, Operační program Doprava...*

Ne, neřídíme se tím.

*Dobře, děkuji a další část se týká už těch rizikových faktorů. Já jsem připravila tabulku, tu Vám předám a ráda bych to s Vámi prošla. Je tam devět základních skupin, zhruba 30 rizikových faktorů a ty popisy, které tam jsou, se týkají toho problému. Jsou to dost široká témata, takže pokud by se vás to netýkalo, nebo jste řešil něco jiného, tak vůbec nevadí, když*

*se trošku odkloníme od té tabulky a doplníme jiné problémy. Mě právě zajímá ta zpětná vazba. To znamená, třeba první faktor, jak ho vnímáte, zda ho řešíte nebo vůbec neřešíte, a potom jestli je to pro Vás hrozba či příležitost. A pokud mi budete chtít odpovédět, tak také z kolika procent je pro Vás důležitý.*

Myslíte si, že to zvládnem, takhle?

*Zvládnem, to půjde rychle.*

Fakt? Dobře, fajn. Technická bezpečnost silnic – berte to tak, jsme kamionová firma. My děláme přepravy po celé Evropě. My jsme se rozhodli, že se nebudeme snažit zkracovat si cesty mimo dálnice a mimo mýto, takže my využíváme po dohodě se zákazníky hlavní silniční tahy, hlavně dálnice, tím se snažíme zamezit riziku na vedlejších cestách, protože vždycky je to tam horší. Takže bezpečnost silnic ano, považuji za nějakou součást, a snažíme se najít, já bych řekl, nejnovější nejmodernější dálniční síť. Ty používáme, po Evropě.

*S tím souvisí: dopravní politika si dává za cíl zavádění aplikací telematiky ke zvýšení bezpečnosti provozu, to znamená, že tam nastavují úseková měření, dynamická vážení...*

Jo, my nemáme dynamická vážení, naopak já bych je vítal, protože my nepřetěžujeme a shodou okolností na českých silnicích ta poškození jsou. Píše se o to dřevařích, ty přetěžují, jsou to lokální firmy, my si to jako mezinárodní kamionová přeprava nemůžeme dovolit, protože když nebudeme měřit v Čechách, tak ve Švýcarsku se měří všechno a budu platit pokuty. Nestojíme o to, prostě stojíme o bezpečnost – já to říkám jednoduše, já mám děti, už větší, jezdí autem a nestojím o to, aby je sroloval nějaký kamion. Mám to jednoduché, jdeme tou bezpečnou formou.

*Děkuji moc, takže toto řešíte velmi, týká se Vás to, vítáte to a je to pro Vás příležitost...*

Ano, pro mě rozvoj dálnic a zjednodušení je prostě cesta. Jo, je někde zákazník, který nás tlačí, že to bude levnější, když projedeme jinudy, ale my máme například smlouvy postavené tak, že třeba mýto máme vyčíslené zvlášť v ceně, takže když se přejeđe další úsek, ukážeme trasu, mýto automaticky do stopy, jsme takto zaměřeni.

*Technická bezpečnost z pohledu navigačních technologií a systémů, to znamená, aby Vám to lokalizovalo nehodové úseky, upozorňovalo rovnou řidiče, to byste vítali?*

Takhle, my máme satelitní systém Echotragon. který něco signalizuje, není to nejdražší, není to nejlepší v Evropě, je to otázka ceny a kvality pro nás, pořízení těchto dat. Všechna auta máme na satelitu, všechno je nějak vidět, nějaká dobrozdání na dopravní situace tam jsou, ale určitě jsou lepší systémy, ale zatím jsem se neodvážil je aplikovat vzhledem k financím. Ale máme – český Echotragon je v Čechách rozšířený hodně, pracujeme s ním, chtěli bychom víc, ale jde to pomalu. Podílíme se na jeho vývoji.

*Ano, děkuji mockrát. Technický stav vozidel, zdokonalení právního rámce, posílení úlohy státního dozoru nad STK. Také příležitost, dobrá snaha?*

Jednoznačně ano, protože my se držíme toho, že máme moderní vozový park, u nás jsou nejstarší auta pětiletá, děláme v operativním leasingu, takže my obměňujeme auta nejdéle každých pět let. Tato auta stárnou, protože technologie jsou rychle dopředu a já nevím, jestli to nemáte v dalším, ale třeba adaptivní tempomaty, chytré brždění, zastavení samo,... já tam vidím vývoj v pojistných událostech na našich autech, kdy hlavním dodavatelem je Mercedes, druhým je Volvo, kdy my to máme vybaveno tady tím a v letošním roce mám pět totálních škod. Teď jsem třeba řešil nehodu nezaviněnou námi, vždycky to do nás napálí někdo zezadu, protože ta naše auta umí sama zastavit.

*No, to je paráda, řešit potom zbytečné škody.*

*Inteligentní dopravní systémy – to je míněno v souvislosti s infrastrukturou, to znamená zavádění moderních technologií, autonomní řízení vozidel, inteligentní parkovní vozidel, tak, aby k tomu byla ta infrastruktura tomu přizpůsobená.*

To je pro mě hudba daleké budoucnosti... My, jak děláme tu kamionku, já bych byl rád, kdyby to jezdilo bez řidiče, protože sehnat kvalitní řidiče je problém, ale nedovedu si představit, jak to tedy zatím vymýšlejí. Já si dovedu představit, že to nastaví někde na nějaké sběrné místo na kraji měst, ale co dál? V těch městech už to považuji za daleko složitější. Víím, že ve Skandinávii to existuje, v Německu to existuje, zatím jsme se tím ale nezabývali. Až to přijde... nejsem průkopník, takhle.

*To se ještě zeptám, protože jsem četla na vašich stránkách, že některá vaše vozidla už mají nějaký druhý systém toho autonomního vedení, to znamená, že bude možné sledovat, když třeba řidič v mikrosprávku přejede přes pruh a podobně.*

Ano, to mají, vedení v pruzích, chytrý tempomat, který jim jakoby kouká na tu trasu na mapových podkladech. Takže ví, že za zatáčkou pojede do kopce, tak mu systém sám podřadí, když je to všechno správně nastavené, ale není to úplně autonomní systém. Ten držič volantů tam musí být.

*Plná realizace se předpokládá i v optimistických studiích cca za 50 let.*

No, to jo, já říkám, že jsem v klidu. Tvrdím, že dojezdím do nějakého svého věku na naftu...

*Co lidský faktor v bezpečnosti? Bezpečnost v dopravě, zajištění informovanosti účastníků provozu, zvýšení vymahatelnosti přestupků, ....*

Lidský faktor jako zvenčí... my řešíme lidský faktor zevnitř, který je podstatný v těch autech. Lidský faktor zvenčí, nevím, .....já vnímám, že nám chodí ze zahraničí víc pokut za rychlost, obecně si myslím, že činnost třeba německé policie je lepší než české, ale jinak ho nevnímám.

*A jak to vnímáte z pohledu těch dalších uživatelů, třeba osobní auta a Vaše kamiony, třeba jak jste zmiňoval ty nezaviněné nehody... Máte třeba problémy s osobní dopravou v souvislosti s nehodami?*

To určitě nerad vidím. Já nevím, jestli je to hodně nehod. Jedno období byl počet vyšší, tak jsme se začali intenzivně věnovat školení řidičů, máme externího školitele, takže se tomu

snažíme předcházet. Jak ta doprava houstne, ne všude se daří tomu přizpůsobit. Jezdí poměrně mladí, dnes jsou ta auta relativně bezpečná, chytrá, ale ten lidský faktor to ovlivňuje velmi.

*Děkuji Zavádění inteligentního dopravního systému v souvislosti s informacemi, s jednotným systémem. Mělo by dojít ke sjednocení toho roztržitého dopravního systému zpravodajství do jednoho. To znamená, že tam přispívali hasiči, záchranné služby, správci inženýrských sítí, dopravci jako zákazníci. To byste uvítali?*

To bychom uvítali. Ať já jako lidsky, poměrně hodně najezdím měsíčně, a pro naše řidiče také. Mohli bychom do toho svým způsobem i přispívat.

*A toto téma je pro Vás nakolik zajímavé?*

Já myslím, že je to zajímavé, protože se snažíme plánovat ten čas, ty trasy. My jezdíme hodně automotiv, tam ten čas je docela významný a ti řidiči musí ještě plánovat přestávky, takže když vidí, že před nimi stojí dálnice a bude stát další tři hodiny, tak si naplánuje pauzu, zastaví to, pojedje, až když to půjde, a nebude se snažit to objíždět. Takže, myslím si, že nám to může ulehčit život všem, tak.

*Zavádění informačních a komunikačních technologií, obecně. Zajištění informací o plánu výluk a uzavírkách s dostatečným časovým předstihem.*

No, to by bylo fajn, kdyby se v Čechách sjednotilo, protože to neexistuje, na to jsme upozorňovali na ČESMADu, neexistuje propojení státní, krajské, městské. Nekonzultují spolu, zrovna uzavírky. Stáťáci rozkopou státní a město rozkope plánovanou objížd'ku, takže to v tu chvíli nefunguje. To, když se zlepší, tak to uleví všem.

*Zavádění alternativních paliv, technické úpravy motorů, hybridní motory. Jak vidíte tuto problematiku?*

Mmm, hybridní motory, řeknu. Jinak jsem zatím skeptický. Tlaku EU na zelenou rozumím, ale přetransformování do elektrických aut vidím jako problém. Určitě v nákladní dopravě to není cesta. Diskutuji s Mercedesem, s Volvem, zajímá mě to...

*A máte nějaké testy, jezdíte třeba ty zkušební jízdy?*

Máme teď půjčený kamion. Poprvé. Zajímalo by nás to na určitý druh přeprav, v Čechách nepodporováno, v Německu už podporováno. Tam neplatíte mýtné, což je zajímavé. Teď zjišťujeme, jak dlouho se nebude platit mýtné, vypadá to, že do roku 2023. Mají tam čerpací stanice, je tam významně vyšší pořizovací cena vozu a významně nižší náklady. Je to spojeno bohužel i s lidským faktorem, protože naftu Vám může někdo ukrást, plyn Vám neukradne.

*Takže zatím jste v této oblasti v začátcích?*

Jsme v začátcích. Ale kdyby nám ta zkouška vyšla, tak uvažujeme o jednom projektu a o nákupu. Naše propočty jsou postaveny na německém mýtu. V Čechách se to nevyplatí, ale jakmile dostanete do trasy 70 % přes Německo, tak ve vztahu k mýtnému je to na kilometr jinak a po třech letech by se to vrátilo.



*Děkuji Omezování emisí, obnova vozového parku.*

Jednoznačně ano. My máme dnes už všechno EURO6.

*Celou flotilu? 400 vozidel?*

Já se musím zeptat technika, jestli letos vrátíme poslední EURO5. Fakt, my to točíme. Teď nás zbrzdil Covid, takže jsme neobnovovali, ale blížíme se k hodně procentům EURO6. Je to takové jednoduché, ten operativní leasing Vás přivede k tomu, že když to točíte, tak získáte nové technologie. Ti výrobci jsou tlačeni ke snižování emisí, takže ty požadavky splňujete tou obnovou.

*Týká se Vás omezení vjezdu do center měst? Jezdíte do center?*

Ne. My neděláme sekundární dopravu. Já to řeknu na příkladu. Primárka je z pivovaru do centrálního skladu, sekundárka je z centrálního skladu do hospod. My děláme tu primárku, kamionovou. Takže pokud není ten výrobce v centru města..., ale pokud tam je, tak je tam obvykle povolen vjezd, takže my splňujeme všechny ty plakety, že můžeme vjíždět do Londýna, můžeme vjíždět do Berlína a tak. Naše auta jsou tomu zatím uzpůsobena, ale spíš se těm městům vyhýbáme, my jezdíme do průmyslové zóny.

*Děkuji. Makroekonomické ukazatele, růst inflace, vývoj kurzu České koruny vůči Euru, míra růstu silniční dopravy, nebo jiné, dotýká se Vás to?*

Samozřejmě vycházíme z vývoje tržeb, které jsou ovlivněny kurzem, kvůli zisku je pro nás důležitá cena ropy, nafty, co jste tam ještě říkala? Inflaci – řekl bych, že průměrně ovlivňuje, ovlivňuje nás růst minimální mzdy, kvůli řidičům. Míra růstu silniční dopravy, sledujeme to, ale my to bereme tak, že to je věc, kterou já osobně nemohu ovlivnit. Takže to ovlivňuje firmu, ale myslím si, že se musíme přizpůsobit. To, že kurz Eura se mění, mě třeba mrzí, ale já to neovlivňuji.

*To je pravda. Nenašla jsem, jaký máte poměr vnitrostátní a mezinárodní dopravy.*

90 % mezinárodní, 10 % vnitrostátní.

*Takže z makroekonomických ukazatelů sledujete asi primárně kurz. Jo, sledujeme.*

*Náklady spojené se vznikem škody na zboží, jak se Vás týkají? Rizikové faktory spojené se škodou vzniklou při manipulaci, zcizení zboží, vandalismus, setkáváte se s nimi?*

Zcizení máme výjimečně, nevozíme drahé věci, vozíme pro automobilový průmysl, to nám většinou nikdo ukrást nechce, někdy nám ukradli léky, nebo boty..., ale to je většinou natipované. Spolupracujeme s policií... Spíš řešíme škody. Zatečením do auta, teď jak jsem telefonoval, tak do nás v Německu napálil s osobákem, shořelo nám celé auto, náklad pro dvě firmy a řidič toho osobního auta nechal doma dopis na rozloučenou..., takže sebevražda o náš kamion, která se velmi problematicky řeší, protože v Německu podle zákona když je to úmyslná sebevražda, tak to jeho pojišťovna nemusí zaplatit...takže to řešíme přes kanceláře pojišťovny v Čechách a v Německu.

*A Váš řidič je v pořádku?*

Vyskočil, v pořádku. Zůstalo mu tenké tričko, pantofle a telefon... Takže zpět, řešíme běžné škody na zboží, je to běžná činnost. To, že v tržbách rosteme, tak mění pojistný průběh, takže ty škody jsou.

*Nakolik Vás to tedy ovlivňuje?*

Málo, jednotky procent.

*Náklady spojené se zaměstnanci – to znamená mzdové požadavky, i vzhledem k nedostatku řidičů, jak tento rizikový faktor vnímáte?*

Velmi významně, skoro největší. Nedostatek řidičů je v Čechách známý, já jsem tu osm let, už pět let řešíme zahraničí, teď jsme asi na padesáti procentech rusky hovořících. Ovlivňují nás jak náklady na mzdy, tak také nedostatek řidičů, nutnost je sem dostat ze zahraničí. Teď je ten Covid program, takže je všechny testujeme. Je to náklad, který je do určité míry ovlivnitelný, ale je významný, hodně procent.

*Další jsou náklady spojené se zákazníky, to znamená, jak jste na tom s neuhrazenými pohledávkami, nebo s odpovědností za dodávky, když Vám třeba odesílatelé předají zboží špatně zabalené, špatné dokumenty.*

Neuhrazené pohledávky jsou jedna z významných disciplín, na to je specializovaná paní, kolísáme v nějakých procentech po splatnosti, která jsou pro nás běžná, za poslední dobu se nám zlepšila. Teď v Covidu byla neběžná, ale prošli jsme to docela dobře.

Odpovědnost dopravce, je tam, máme ji pojištěnou, stanou se nám případy, ale zase – jsou to jednotky procent. Umíme to významně ovlivnit, protože se snažíme dost jezdit stále projekty, ne nahodilé. Když je stálý dispečer a stálí řidiči, ty škody jsou tam malé.

*Náklady spojené s konkurencí, tedy počet konkurentů na trhu, Vaše pozice a další faktory, uvedené v tabulce.*

Hmm. Počet konkurentů na trhu je obrovský. Řeknu, že dopravní firmu si může založit každý z nás, není to složité. Takže konkurence je nepříjemná v mezinárodní kamionové dopravě a je pro nás poslední dva roky intenzivní. Konkurence polská, bulharská, rumunská. Ještě umí nějak ukočírovat náklady, takže umí podrážet ceny. Česká kamionová doprava je na ústupu, propadá v desítkách procent, a je to konkurencí z východu. Takže konkurence je významná, no.

*Děkuji. Já jsem viděla, že Vy máte i systém, jak sdružujete de facto menší dopravce. Také jim pronajímáte vozidla, funguje to?*

Pronájem, to byla kdysi varianta a úplně se nám neosvědčila, ale dnes se snažíme pod sebou mít dopravce se čtyřmi až deseti auty. Určitě nemají svůj aktivní obchod. Oni neumí získat zakázky a umí být trochu levnější v té dopravě. Nemají takovéto budovy, nemají ekonomické oddělení. Největší boom byl asi sto dopravců, kteří pod námi jezdili.

*To se mi líbí, tento způsob.*

To chtějí dělat všichni velcí dopravci. Ti jsou na to úplně zaměřeni. LKV Walter, a podobně, co jsou dlouho na trhu, skoro nemají vlastní vozidla a mají tvrdé smlouvy, kdy si je sváží. My jsme takový hodný strejda.

*Náklady spojené se vstupem a odchodem z trhu, kapitálová náročnost vozového parku...*

Velká. Myslím, že si nikdo neuvědomuje, že rozjet kamion je šest set tisíc, sedm set tisíc v dnešní době.

*A z Vašeho pohledu, když už nezačínáte od nuly, možná se Vás to tolik netýká?*

Musím si to hlídat, nemůžu si dovolit nemít provozní financování a říct si, že rozjedu na podzim dvacet nových kamionů. To je dvanáct milionů, které musíte dopředu utratit, aby Vám přišly první peníze. To si musíte i ten kapitál na rozjezd kamionu hlídat. Vrácení už není tak těžké. Snižování počtu aut, vracíte je tam v nějakém technickém stavu, ale rozjezd musíte hlídat.

*Takže co se týká operativního leasingu, tam je obměna plynulá, s tím problémem nemáte.*

Tam zastavím auto, chybí mi měsíc, půl měsíce, to staré auto zastaví a ještě doplácíte a nové vyjíždí, ale dá se naplánovat. Ale začínat, my jsme si procházeli tím, že jsme ne dlouho na trhu, ale že jsme prudce rostli, a v tu chvíli, kdy navyšujete to množství aut, tak si musíte ten kapitál hlídat.

*Děkuji. Legislativa v ekologické oblasti, omezování provozu, ale to už jste naťukl, právě je to o tom, že by měla být zaváděna opatření, aby automobily neobjížděly placené úseky.*

Nás to netrápí. My jsme na to nastavení, takže když se to víc povede, tak to potrápí konkurenci, nás už ne. Tak to vnímám já.

*Paráda. Technologie v dopravě, zavádění elektronických dokumentů.*

Chtěli bychom, rádi bychom.

*Zatím to ještě nefunguje?*

Funguje, jsme propojení s největšími zákazníky, objednávka teče z jejich systému do našeho systému, z našeho systému na satelit auta a řidič ji vyklikává, ale nejsme ještě ve fázi, kam bychom se chtěli posunout. Ten systém se rozvíjí, že vyloženě vznikne dokument v tom systému. Že už nebude zákazník muset vystavovat CMR nebo dodací list, ale že vznikne v našem systému, že se nahraje z objednávky. Chtěli bychom, ale ten EchoTrak to má v novém systému a já bych ho musel vyměnit ve všech třistapadesáti kamionech, což by stálo peníze, takže postupně do toho, příležitostně, půjdeme.

*Takže máte to v plánu.*

Ano, je to úspora nákladů za práci v kanceláři.

*RFID technologie třeba používáte?*

RFID používáme u několika zákazníků, ale je jich málo. Nejsme na to úplně primárně nastavení.

*Poplatky, externalizace nákladů.*

To je téma spojené s dopravní politikou, kdy je už dlouhodobě snaha upravit podmínky tak, aby znečišťovatel platil. Teď je to nastaveno tak, že platí uživatelé obecně.

*Myslíte, že se Vás to týká, třeba v budoucnosti? Reálně – zavádění zpoplatnění externích nákladů na kongesce, dopravní nehody, znečištění ovzduší, hluk, globální oteplování.*

Já myslím, že nás úplně ne..., až to přijde, tak to bude. Jsou to věci, ze kterých zase nemám těžkou hlavu, protože fakt držíme ty moderní technologie, takže doufám, že vždy budou dostatečné. To, že zaplatím něco za nehodu, že mi vyteče nafta, to prostě tak je.

*Daně, různé. Nakolik se Vás týkají daně?*

Daně se nás týkají, pracujeme v zákonných mezích a teď je někde v návrzích daní zmenšení daně v naftě o korunu na litr. Jestli to dopadne, a doputuje to k nám, tak je to významné, protože tankujeme milion litrů nafty měsíčně. Jakýkoli příznivý daňový dopad vnímáme, nepříznivý taky. Ale zase, jsou to věci, které se snažíme dodržovat.

*Administrativa, snaha o snížení administrativy pro dopravce.*

Zvyšuje se. Já řeknu, že administrativní zátěž v dopravě, za dobu kdy jsem v dopravě, což je 18 let, je významně vyšší, než bývala. Ze všech stran, i ze strany zákazníků, kteří nás tlačí k tomu, abychom část administrativy dělali za ně, i ze strany státní legislativy. Mně přijde, že roste.

*Asi by to pro Vás představovalo příležitost, ale neřešíte ji, protože zatím to tak není.*

Ano.

*Případná regulace nočních jízd, zpoplatnění nočního hluku.*

Nezapadá to zatím do průjezdnosti sítě. Pokud omezí dopravu v noci, tak ji zhustí ve dne. V noci se omezí hluk, chápu to, rozuměl bych tomu, ale na druhou stranu toho bude víc ve dne.

*Takže zatím to považujete za nereálné...*

No, Rakušané už dělají to, že v noci dopravu zpomalili. Tam je nařízení, že v noci je omezena rychlost na šedesát, sedmdesát, jezdíme pomaleji. Já si neumím v hlavě srovnat, že by to zakázali. Sama víte, že v noci jezdíte plynuleji než ve dne a x zákazníků to na tom má postaveno. Já bych to viděl, jako že to bude narážet. Když to zdraží, tak my budeme muset zdražit služby. Nedá se v noci nejezdit, to je můj názor.

*Co se týká řidičů, jak už jsme začali, uzákoněná minimální mzda, výše mzdy v jiných státech...*

Výše mzdy podle jiných států je pro mě propad v nákladech. Vzrostou mi náklady, pokusím se zvýšit ceny, nevím, jestli se mi to podaří... je to významná problematika, velmi významná. Teď Evropská rada schválila balíček a za tři roky bude doprava jiná. Budeme se chovat jinak, čekám ještě na jaké předpisy, protože děláme kamionovou dopravu a protože auto se do nějaké doby musí vrátit do domovské země, řidič musí v nějakém čase dělat pauzy.... My ještě nejsme daleko od západu, jsem zvědav, jak to budou řešit Litevci, Rumuni, a jak se to bude obcházet. Snažíme se na to připravit, zjistit, kudy půjdeme.

*Legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce, je to pro Vás významné?*

My děláme Evropskou unii, takže jednoduché. Máme málo práce do Anglie, tak ji pustíme. Zjednodušujeme si to.

*Citylogistika, městská mobilita – o tom jsme se bavili, že se Vás netýká.*

*A logistická centra? Měla by být podpořena veřejná logistická centra, aby vznikla, aby tady fungovala. S tím je spojena multimodální doprava, vidíte to reálně, je to příležitost?*

Já to neumím posoudit, my jezdíme fabrika-fabrika, fabrika-sklad. Toto je nadstavba, když to bude funkční, může to být příležitost. Nevím, ale nezajímali jsme se o to.

*Mýtné, výkonové zpoplatnění infrastruktury. Je snaha o diferenciaci, měnil se správce mýta, jak Vás toto ovlivňuje?*

Já řeknu, že my musíme platit mýtné v různých státech, takže pominu snahu o sjednocení, což se zatím nedaří. Mýtné platíme, máme zdravý park, přišly slevy, v řádech milionů. Pro nás, když se to zpřísní, tak to považuji za výhodu.

*Ekologická oblast, požadavky vybavit infrastrukturu stanicemi pro alternativní energie, rozvoj dálniční sítě.*

Dálniční sítě mě zajímají, obchvaty jsou fajn, městské okruhy..., všechno ano. Infrastrukturu jako napájecí stanice pro kamionovou dopravu,... projednával jsem to s Mercedesem, a aby nám to nabilo nákladák, tak jsme si museli postavit svoji trafostanici s chlazeným elektrickým vedením, neuvěřitelné investice. Pro mě je to teorie kancelářů...v praxi neproveditelná.

*Děkuji. Kongesce v dopravě, neprůchodnost dopravních cest.*

Je to velmi složité. Zákazníci v automobilu si z nás udělali sklad na kolech, poměrně intenzivně chtějí dodržovat časy, což se někdy na těch silnicích nedá, takže to je problém. Jsme třeba penalizováni, musíme dokládat zpoždění.

*Sociální oblast, výstavba odstavných ploch, odpočívek. Týká se vás to, je to aktuální?*

Je jich málo, chtělo by to víc. Ano, týká. Velká příležitost.

*Co kvalifikace řidičů, profesní vzdělávání, odborná příprava, programy na školách?*

Povinná školení nechceme nechat na řidičích, takže je organizujeme jako firma, teď máme dotace, poměrně významné, na vzdělávání THP. Snažíme se. Řekl bych, že tomu věnujeme velkou pozornost.

*Z hlediska řidičů, zvyšující se věk, tlak způsobený Just-in-Time, zdravotní problémy... jaký vliv to má z Vašeho pohledu?*

Nemáme dlouhodobé nemoci z povolání. Co si myslím ohledně práce přesčas, už je rozdíl mezi zákoníkem práce, osm hodin a AETRem, 45 hodin týdně, takže vznikají přesčasy. Tak je model řidiče postavený vzhledem k tomu, že jich je nedostatek. Je nedostatek mladých a řešíme to zahraničními řidiči. Výrazná problematika, určitě.

*Nehodovost jako sociální faktor...*

Ano je, je vnější i vnitřní, řešíme na denní bázi. Mám tři škodní události na den...

*A infekční choroby?*

Noo, teď ten Covid...(smích). Infekční choroby se nás netýkaly. Já když vezmu řidiče kamionu, tak on jezdí v izolaci. Když vezmete, kabina, on je v kabině izolovaný. Relativně dobré. My jsme vlastně jezdili i v době Covidu, i když jsme propadli. V podstatě i ten Covid..., mám dva zaměstnance z pěti set.

*Viděla jsem, že tu máte nastavený bezpečnostní plán a opatření...*

Snažíme se, ale jako je to tady a musíme s tím žít.

*Děkuji mockrát. Teď jsem si ověřila rizikové faktory z Vašeho pohledu. Poslední část se týká metod. K vyhledání těch rizikových faktorů existují různé metody. Mám tu pro Vás tabulku, ty metody pro vyhledání jsou v prvních dvou sloupcích. Rizikové faktory jsou jednak z vnějšího prostředí, jednak z vnitřního prostředí, a tak jsou rozděleny i metody, které je pomáhají nalézt.*

To už na mě velká akademická věc...(smích).

*A to jsem Vás právě chtěla požádat, jestli se na ně podíváte, jestli některé znáte nebo používáte, nebo jestli používáte něco jiného.*

My používáme selský rozum... a ono se to potom v těch metodách prolíná, ale neumím je takto pojmenovat. Nevím, jestli Vám budu umět pomoci.

*Určitě ano, já bych Vám ve zkratce ukázala, o čem jednotlivé metody jsou, a když se Vám budou líbit... SWOT, znám.*

*No, a SWOT se dá udělat podrobněji, než jen vypsát silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Často se jen vypisují do tabulky, ale jde to udělat přesněji, to Vám mohu ukázat.*

*Já Vám ukážu ty metody, a kdyby se Vám některé líbily, povíte mi, že by se třeba daly využívat. Když se Vám některá vůbec nebude líbit, tak mi to také řeknete, třeba že na to nemáte čas, nebo něco podobného. Prostě já od Vás potřebuji tu zpětnou vazbu.*

Dobře.

*Dále byly ukázány a vysvětleny vzorové příklady uvedené v disertační práci.*

*K SLEPTE, MAP a ETOP. Myslíte si, že tyto metody jsou pro vás využitelné?*

Jo, člověk s tím podvědomě pracuje. My nejdeme akademicky a popisem, ale prakticky ...

*K Porterovu modelu pěti sil. Jak byste hodnotil využitelnost analýzy pomocí tohoto modelu?*

To zajímavé je, to musím říct, že jo. My tím teď procházíme, obchod a všechno dohromady, protože samozřejmě vzrostla Covidem rizika automobilu, proti hygieně, potravinám a podobně. Snažíme se ta rizika vyhodnotit.

*K využití matice rizik.*

Ano, rizika tady jsou přehledně, jasně.

*Ukazatel spokojenosti.*

Pracujeme se spokojeností zákazníků, protože nám to bylo před třemi lety vytknuto auditorem, že je to málo, provoz se tím nerad řídí, obchod to musí dělat, a tím se to snažíme protnout. Spokojenost se projevuje v dlouhodobosti, ne v ceně. Dlouhodobě spokojenost zákazníka znamená práci na osm let. Takže ukazatel spokojenosti ano.

*K fuzzy logice. Bez komentáře, pouze demo.*

*Co byste podle Vás mohli využívat?*

Tak určitě ty, jak jsem říkal. Řidiči a zákazníci, to jsou rozhodující faktory. Fluktuaci řidičů máme velkou. Rád bych ji zmenšil, ale nedaří se mi to.

My analyzujeme hospodářský výsledek. Analyzujeme výsledky na každé auto, máme velmi podrobnou výsledovku. Spoustu informací má k dispozici statistik, ekonomové, provozáci, propadá se to dolů, zužuje se to. Každé auto má tzv. hospodářský list vozidla, kde jsou měsíční náklady, položkově rozdělené, s výsledkem, kde nám provoz dokládá, jaké jezdí přepravy, obchod dokládá další informace.

*Pokud by to nebyl problém, to mi prosím, povězte, mohla bych se na takový list a na takovou analýzu podívat? Mě by to zajímalo.* Pan ředitel mi ukázal sestavu za všechna auta jednoho střediska, ale jednotlivé hospodářské listy neměl k dispozici.

Po poděkování byl rozhovor ukončen.

**pan Ing. Martin Suchomel, manažer dopravy (R4)**

**Certus Spedition,**

Dolní Roveň

*Dobrý den, moc děkuji, že jste mě přijal, .... (následovalo představení tématu disertační práce).*

*Já bych potřebovala, kdybyste se mi mohl vyjádřit ke strategickým dokumentům v dopravě, také co Vás ovlivňuje za faktory ve Vašem okolí, jaké to má dopady na podnik, jestli používáte nějaké metody pro jejich hledání a vyhodnocení, prostě potřebuji zpětnou vazbu od odborníků v oboru.*

*Zabere to zhruba hodinu.*

Jo, jestli Vám nebude vadit, že občas zvednu třeba nějaký telefon, nebo něco podobného...

*Ne, jak budete potřebovat.*

Tak není problém.

*Úvodem se chci zeptat, jestli znáte nějaké strategické dokumenty v České republice a používáte je v oblasti doprava – Dopravní politika 2014-2020, Koncepce nákladní dopravy, Sektorové strategie 2. fáze, Operační programy a tak podobně, ... používáte je nebo je sledujete?*

Na rovinu, v naší praxi tohle to vůbec nesledujeme. My děláme především mezinárodní dopravu, takže se řídíme Úmluvou o CMR, to je pro nás alfa omega, potom je to samozřejmě AETR, řidiči dodržují podle AETRu bezpečnostní přestávky, a to jsou takové dva nezákladnější dokumenty, které my vlastně potřebujeme. A teprve kdyby nastal někde nějaký problém, tak potom budeme shánět toto. Ale my/naše firma se snaží vyhýbat se automotive průmyslu, takže vozíme hlavně pro stavebnictví a k němu přidružené věci, protože automotive je na toto o hodně náročnější, je složitější, chtějí po Vás různé certifikáty a ISO, na druhou stranu za dopravu ale nedokážou pořádně zaplatit, finančně to ohodnotit, takže my se snažíme doopravdy dělat tu dopravu co nejjednodušeji.

*Takže dílčí vyhlášky, zákony, předpisy, ...*

Přesně.

*Zeptám se, jste členy ČESMADu nebo podobných organizací?*

Členy ČESMADu nejsme, protože to není úplně levná záležitost. Oni chtějí, pokud jste členy ČESMADu, zaplatit poplatek za každé auto, což absolutně nechápu, proč je to vázané na počet aut. Pan Zavřel, náš majitel, má ještě tatínka, který také podniká v dopravě – má Spedition Zavřel, ti mají méně aut než my a jsou členy, takže pokud něco potřebujeme, tak se



to snažíme vyřešit s jejich pomocí. Takže naše firma přímo členem ČESMADu není, ale nějaký přístup tam máme.

*A vidíte v tom přínos, konkrétně třeba v tom, že máte možnost ovlivňovat rozhodnutí v oblasti dopravní politiky? Funguje to v praxi, co myslíte?*

Tak jak můžu sledovat, tak trošku to pomohlo, asi třeba jak se řešila minimální mzda v Německu a vůbec v Evropě, což je asi jedno z těch největších rizik pro české dopravce. A ani bych neřekl, že to riziko je tak velké v tom, že bychom nedokázali řidičům zaplatit to, co po nás požadují, protože si myslím, že řidiči jsou dneska už placení tak, jak by měli, ale spíš jde o tu administrativu. To, co všechno máte dokládat a co by měli vozit řidiči, ... a už vůbec nechápeme, proč by měli řidiči u sebe vozit výplatní pásky a dokazovat to tímhle způsobem. V tomto směru si myslím, že ČESMAD na politické scéně v Evropském parlamentu trošku zaloboval. Takže víceméně i když ty státy požadují minimální mzdu, tak ale to zatím nevyžadují na silnici a nekontrolují to.

*Takže jak to, prosím, funguje v praxi – nemusíte platit řidiče podle těch stanovených minimálních mezd?*

To ne, že nemusíme, měli bychom. My to určitě platíme. České zákony nám dovolují rozdělovat tu částku i do diet, takže to určitě platíme a většina dopravců už to dneska platí, protože mzdy řidičů šly za posledních 5 let opravdu hodně nahoru...

*Takže to je povinné? Já se přiznám, že teď' aktuálně úplně přesně nevím, jak se to dělá v praxi.*

Povinný, já se přiznám, že teď' úplně nevím, v jakém je to stavu, protože chvílku je to tak, chvílku to tak není. Nejdřív vám napíší, že to platit nemusíte. Potom zase, že to neprošlo nějakým dalším schvalovacím řízením... tam jde o to, že oni chtějí, abychom to nějak prokazovali. To znamená, hlásili řidiče nebo zaměstnance, kteří jedou do Německa, na nějaký jejich úřad, jak dlouho tam budou, v případě řidičů to hlásit na půl roku, to po vás furt chtějí. Ale co vím, tak většina dopravců to nedělá, protože my máme plnit hlavně české zákony. Já musím dodržovat minimální mzdu v Čechách a nevím, proč bych měl dodržovat zákony Německa. Oficiální cestou nám to nikdy nikdo nesdělil, no, a že si každý stát vymyslí něco jiného, no tak potom nebudeme dělat nic jiného, než vystavovat nějaká potvrzení apod. Takže my platíme řidičům nějakou mzdu a víceméně, jestli se německý úřad potom spojí s českým úřadem a nějak si to spočítají, to by mělo být na nich, ale abych u každého státu pro řidiče zvlášť něco vypisoval, nebo je někam přihlašoval, jako teď' nově od září to chtějí i do Holandska... Na to bychom tady vážně už museli zaměstnat další dva lidi, a v některých velkých firmách třeba i 5 lidí, kteří by nedělali nic jiného než výkazy do těchto států. Podle mě jsme v Evropské unii právě proto, abychom tu byrokracii dělat nemuseli. I z ČESMADu nám doporučují dělat mrtvého brouka. Protože ve chvíli, kdy se tam nahlásíte – přihlásíte tam řidiče – tak potom po vás ty informace můžou požadovat. Takhle o vás nevědí. V Německu to funguje možná už 5 let, a za tu dobu se nám nestalo, že by zkontrolovali řidiče a chtěli po něm tyto věci. Když řidiče zastaví policisté, tak kontrolují AETR, zabezpečení nákladu, dodržování předpisů, ale minimální mzdu po něm nechtějí.

*Děkuji, tak teď se dostáváme k té stěžejní části rozhovoru. Já jsem z Dopravní politiky české republiky, různých strategických dokumentů a teoretické literatury poskládala cca 30 rizikových faktorů, které jsou obsaženy v 9 základních oblastech. Prostě problémy, nebo příležitosti, které se objevují v dopravě. Já bych se s Vámi o nich ráda pobavila, jestli je řešíte, jestli jsou pro vás důležité, nebo vás naopak neovlivňují, nemusíte se jimi zabývat, jestli jsou pro vás hrozba nebo příležitost... vlastně taková zpětná vazba z praxe, kterou bych použila ve své práci.*

*První z nich se týká bezpečnosti v dopravě z pohledu technické bezpečnosti silnic, to znamená zavádět v rámci dopravní politiky telematiku ke zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu – ať už z pohledu různých varovných informačních cedulí, které reagují automaticky na situaci na vozovce, tak úseková měření rychlosti k řízení rychlosti na silnici, víc mobilních i stacionárních systémů pro vážení nákladních vozidel a zavádění automatického systému pro postihování, odhalování přestupků, který by byl spojený s různými registry a fungovalo to automaticky. Jak vnímáte telematiku z pohledu infrastruktury, řešíte ji, neřešíte, je pro vás příležitostí, hrozbou?*

Tak chytré systémy na silnicích přínosem určitě jsou, hlavně z pohledu bezpečnosti. Všichni chceme, aby na silnicích bylo co nejbezpečněji. Na druhou stranu u některých věcí, jako třeba u toho vysokorychlostního vážení, by měly být samozřejmě nějaké tolerance. Když vám tady jezdí sklápěčky, které staví pětatřicítku a jsou o šest tun přetížené, pak je v pořádku, aby je penalizovali, protože ničí silnice apod. Ale když máte u Velkého Meziříčí vysokorychlostní váhu, řidič složí v Jihlavě půlku návěsu a s druhou půlkou musí přejet do Brna, tak on celkovou maximální hmotnost nákladu nepřekročí. Ale jelikož vám dneska na ten druhý náklad nikdo sahat nebude, tak se potom může stát, že díky tomu, že odloží nějaký náklad, tak některou z náprav může mít přetíženou – třeba o půl tuny nebo něco podobného. A to mi přijde, že řidič nemá absolutně šanci ohlídat. Takže potom, když vám přijde pokuta 9 000 Kč za přetížení + 9 000 Kč za každou tunu přetížení, tedy přijde vám pokuta na 18 000 Kč za to, že tam měl půl tuny na jedné nápravě víc, tak mi to přijde, že to už je spíš „buzerace“. Takže v tomto to vidím špatně. Ale na druhou stranu, když tu ty váhy budou, budeme si na to muset zase zvyknout, a bude to spíš než tlak na dopravce tlak na zákazníky, protože čím víc vám zákazník naloží na kamion, tím to pro něho potom vyjde levněji v přepočtu na množství, tuny, pardon...

Zazvonil telefon, přerušení rozhovoru.

*Technická bezpečnost z pohledu tlaku na zavádění navigačních systémů pro lokalizaci nehodových úseků a upozorňování řidičů, to v praxi vítáte, myslíte, že je to pro vás použitelné? E-call, eSafety aplikace, ...*

GPS používáme v autě dneska všichni, bez toho si dispečer nedokáže svoji práci vůbec představit. Ve chvíli, kdy to nepracuje správně, tak jsou z toho dispečeri celí nesví, protože dneska jsou přepravy naplánované na hodiny. Co se týká navigací, my nepoužíváme telematiku ve smyslu, že bychom podle ní zadali řidičovi, kudy má jet. V předchozích firmách, kde jsem pracoval, v některých jsem to zavádění před lety zažil, ale já jsem v tomhle tom asi stará škola, trošku se tomu bráním. Myslím si, že je to nástroj hlavně pro manažery,

aby mohli tepat lidi. Já furt říkám, že největším odborníkem má být ten řidič, a ten musí přesně vědět, kudy má jet. To znamená, já chci po dispečerech, a vždycky jsem chtěl, aby si s řidiči tu trasu prošli. Takže pojedou do Dortmundu, má to 900 km, tak si řeknou „hele, pojedíš horem přes Ústí nad Labem, přes Lipsko a Kassel“, nebo „tam pojedíš přes Rozvadov, Norimberk a Frankfurt“. A to si myslím, že takhle stačí, a potom je už jenom na tom dispečerovi, aby si pohlídal, že tu trasu řidič dodrží. Ale takové ty systémy, kdy řidičovi naplánujete víceméně každý metr, kudy má jet, a za týden mu vyhodnocujete, kolik najel kilometrů navíc a tak podobně, to si myslím, že není úplně správně. A co se týká takových těch systémů, co vám při nehodě zavolají pomoc, tak to si myslím, že je jediné k dobru, protože když se stane nějaká vážná nehoda, tak to pomůže.

*Děkuji. Další rizikový faktor v rámci technického stavu vozidel, chtějí zdokonalovat právní rámec a posilovat úlohu státního dozoru nad STK. Tohle je pro vás hrozba nebo příležitost?*

Pro nás to hrozba určitě není a pro seriózní dopravce obecně to hrozba určitě taky není. Všichni chceme, aby ta auta byla co nejbezpečnější, na silnici nechceme vůbec ohrozit ani řidiče, ani ostatní účastníky silničního provozu. Toto je pro nás naprosto v pořádku. Samozřejmě může nastat nějaká administrativní „buzerace“ jako ve všem. Ale potom je neštěstí, když vidíte na silnici, v čem někteří dopravci jezdí – když vidíte návěs, ze kterého odpadávají kusy, nebo to čoudí takovým způsobem, že si říkáte: „jak tohle mohlo projít přes kontrolu emisí“, teď nemyslím samozřejmě jenom nákladní auta, je to problém i u osobáků... Takže tady jsem určitě pro.

*Zavádění systémů pro propojení vozidla s dopravní infrastrukturou, autonomní vedení vozidel, inteligentní parkování vozidel, rozvoj technologie v tomto směru, to vnímáte jako příležitost?*

No příležitost, my jsme malý dopravce, takže my spíš budeme následovat ty větší. Nicméně ohledně těch autonomních vedení, to je asi spíš otázka na obrovské nadnárodní společnosti jako je Schenker, DHL, atd. pro ně to možná do budoucna má nějaký význam v tom, že jim nákladní auta možná budou nějak mezi sklady autonomně jezdit. Ale já si to v dnešní době nedovedu úplně představit. Všichni víme, že v některých osobních vozech se to zkouší, a co se potom stane, když vám to auto narazí... a teď si vezměte, že by se vám takhle vysypaly tři kamiony na dálnici, nebudete tam mít ani toho řidiče, takže kdo to bude to řešit, nebo stačí porucha – to auto se vám zastaví z ničeho nic na dálnici, ... dneska ten řidič nějak zvládne „doskákat“ někam na parkoviště, nebo něco, ale když to bude autonomní, praskne vám u toho pneumatika, tak to auto zůstane stát uprostřed dálnice. Z tohoto důvodu si myslím, že ještě nedozrála doba. Já to vidím tak, že by spíš bylo potřeba pomalu udělat novou síť silnic a dálnic, jako mají vlaky svoji železnici, tak něco podobného. A ještě ta představa, že by se to mělo motat mezi osobními auty...

*Dávají tomu tak 50 let, než to bude vůbec v nějaké takové fázi, o které mluvíte...*

No, přesně tak. Samozřejmě úžasná věc jsou takoví ti asistenti brzdění, kteří zastaví před překážkou sami, ale zase nemůžete se na to úplně spolehnout. Potřebujete 120 %, abyste věděli, že to doopravdy zastaví, protože ten nákladník má 40 tun.

*Děkuji. Z pohledu lidského faktoru a bezpečnosti, chtějí posílit počty monitorovacích vozidel Policie ČR, zajistit vyšší vymahatelnost práva při nerespektování pravidel silničního provozu, propojit infrastrukturu s různými registry a tím zajistit automatické sledování dodržování pravidel silničního provozu, to byste vítali nebo naopak? Aby se omezily rizikové faktory spojené s chybovostí lidského faktoru.*

V České republice Policie chybí. A v tom si myslím, že je největší problém, protože v zahraničí těch policistů, hlavně v Německu, je daleko víc, a kdyby dneska na každém kraji menšího města stálo policejní auto jako to je v USA, tak si myslím, že lidé se budou chovat na silnicích úplně jinak. Takže v tomto bych viděl přínos. Co se týká telematiky, aby byly k dispozici informace o porušování pravidel, tak by to asi bylo také o něco lepší. Ale jak říkám, pokud jste dobrý dopravce, tak s tímhle tím nemáte problém. Nás zastavují policisté v Čechách málo, i když v Německu kontrolují poměrně často. Co si myslím, že čeští policisté nekontrolují zahraniční dopravce. Ať jsou Poláci, Rumuni, Bulhaři, nevím, jestli je to kvůli nějaké jazykové bariéře, ale... v Německu se s vámi baví Policie německy, maximálně anglicky, a jestli nerozumíte, tak je to váš problém. V Polsku na vás mluví polsky a zase je to jenom váš problém. Na to, aby vám zkontrolovali AETR a technický stav vozidla, se s vámi nepotřebují nějak extra bavit. Takovou mám zpětnou vazbu i od řidičů, tohle je největší problém tady u nás, to, že nekontrolují zahraniční dopravce.

*Jednotný systém dopravních informací – chtějí sjednotit roztržité dopravní zpravodajství z různých zdrojů do jednoho, do něho by i pravidelně přispívaly záchranné složky, ale i dopravci o tom, že vezou nadrozměrné náklady, živá zvířata apod., 3-4x denně by to aktualizovali, umožňovalo by to i překlad právě pro zahraniční řidiče. Byla by tohle pro vás příležitost, vidíte o reálné? Je to teď pro vás spíš problém, že jsou informace všude možné a bez propojení?*

Tak na každém navigačním portálu si většinou už dneska informace najdete, ať už třeba Google Maps, kde vidíte hustotu dopravy, Waze, v zahraničí můžete používat navigaci TomTom a takové věci.

*Nakolik jsou aktuální informace v těchto navigacích?*

Tak ony dneska sbírají data hodně z mobilních telefonů, takže to aktuální docela je. I uzavírky v Čechách, na to máte dopravniinfo.cz. Spíš mám problémy s tím samotným značením uzavírek přímo na silnici – to, že někam přijedete, tam najednou zákaz, místo, aby vám to nahlásili o dvě křižovatky blíž, kde se na to dá ještě reagovat. A když už to tam je, tak ta cedule je tak malá, že ji nezvládnete ani v 50ti kilometrové rychlosti přečíst. To je podle mě spíš problém.

*Děkuji. Jak máte velký vozový park?*

20, všechno plachty.

*Jaký používají vaši dispečeri navigační systém?*

Používají Dynafleet od Volva, používáme Webdispečink od KomTeSu přímo od poskytovatele...

*Teď se vrátím k tomu, co jsme řešili, rizikový faktor v rámci informačních a komunikačních technologií, zajištění informování o plánu výluk a uzavírek s dostatečným předstihem.*

No, ale abych se k tomu ještě vrátil, Google Map fungují skvěle, protože v nich si dispečeri mohou při objednávání přepravy hned spočítat počet kilometrů, od kterého se odvíjí cena dopravy, ale potom, co řidič naloží, tak může díky kontrole provozu v mapách říct řidičovi: „hele, tady to máš zavřený, vem to tudy“, a někdy ty varianty jsou třeba +/-10 km, takže se dá zvolit podobná trasa, dispečeri to používají hodně.

*Jak nahlížíte na tlak v oblasti využívání alternativních paliv – technické úpravy motorů, hybridní motory... řešíte to, je to pro vás příležitost, hrozba?*

Problém všech tady těch alternativních pohonů jako je plyn a elektrika je ten, že potřebujete daleko větší nádrže, třeba na ten plyn, aby vám kamion nemusel každých 300-400 kilometrů tankovat. Takže dá se to použít na nějaké ty rozvozy, jako jsou rozvozové služby, které pendlují po okolí, ale když to pojedete do Německa? Teď máme nádrže, že nemusí tankovat pomalu 4 000 km. To je problém, protože ten plyn brzdí tyto dojezdové vzdálenosti. Elektrika je další věc, auto na elektřinu je hezký, ale ty baterky váží tolik, že daleko méně naložíte na auto a pak to nebude pro zákazníka zajímavé.

*Omezování emisí – jak se vás týká tlak na obnovu vozového parku v rámci vyšší silniční daně pro starší vozidla?*

Tak my máme dneska většinu aut v EURO6 a 3-4 máme EEVčka<sup>1</sup>, asi jedno nebo dvě z toho jsou ještě asi EURO5, ale ono, pokud jezdíte mezinárodní dopravu, tak potřebujete i kvůli opravám a všemu ta novější auta. Takže i to vás nutí to obměňovat. Dneska je i další problém, vidím, také ho máte mezi riziky, nedostatek řidičů. Takže kvůli řidičům, nemůžete ho nechat v deset let starém autě, on vám v tom jezdit nebude. Ale na tom vnějšku samozřejmě některé starší vozy potkáváte, ale ono právě pak máte mýtné levnější a všechno, takže ono se vám investovat do nového vozového parku vyplatí.

*Omezování vjezdu nákladních vozidel do center, emisní zóny, jezdíte do center měst?*

Heleďte, tak je to o zákaznicích. My máme, jak jsem říkal, zákazníky ze stavebního segmentu, takže v momentě, kdy se někde staví, a zákazník tam potřebuje vjet, tak prostě jedeme. Dneska jsou v Německu ekologické zóny, pro které potřebujete emisní plakety, tak ty v autech máme. V Rakousku už je to taky, zase jsme v Evropské unii, všichni víme, že auto je EURO6, ale ono nemůže dostat nálepku a jezdit. Zase je to o tom, že každý stát si vybere svoje poplatky, ... úplně stejné je to i u mýtných jednotek, jsme Evropská unie, proč nemůžeme mít jednotný systém po celé Evropě... ne, každý se potřebuje napakovat, každý stát má svoji jednotku, řidič pak má na okně pět jednotek, je to šílené. Takže jezdíme do center, kde nám to dovolují, v Praze minimálně, tam potřebujete stejně povolení, takže ho

---

<sup>1</sup> EEV Enhanced Environmentally friendly Vehicle, vozidlo velmi přátelské k životnímu prostředí

jednou za čas musí někdo vyřídít, pokud tam máme vjet, ... když je potřeba a jde to, tak jedeme.

*Makroekonomické ukazatele – jak sledujete inflaci, jak vás ovlivňuje kurz – jaký máte poměr zahraniční dopravy k vnitrostátní?*

Tak my jsme hodně orientovaní na mezinárodní dopravu. Vnitro máme jenom pro vlastní stálé zákazníky, co potřebují, to jim odvezeme. Máme jednoho velkého zákazníka, který má sezónu na jaře, tak pro něho od zhruba března do května, dejme tomu, odjedeme 4-5 kamionů. Tehdy je trochu větší odběr vnitro, ale pro nás je zajímavější ta mezinárodní doprava, protože tam naježdíte víc kilometrů a většina přeprav se odvíjí od ceny za kilometr, potřebujete větší obrat, abyste mohli zaplatit leasingy, tak všechno dohromady.

*Kolik to dělá procentuálním odhadem?*

Tak 90:10. My máme to vnitro třeba i na dojezdy, stane se vám, že jedete výkon, zpátky jedete do Plzně, tak aby nejel z Plzně prázdný, tak ho vytížíte. Takže 90 na 10, možná ani to ne.

*Jak se vás týkají náklady spojené se vznikem škody na zboží, z různých důvodů – rizika spojená s manipulací s nákladem, zcizením, vandalismem?*

Děláme všechno pro to, aby se nám toto vyhýbalo. Zatím se nám to daří. Samozřejmě jako všichni jsme na to pojištění, ale nebereme náklady vysoké hodnoty. To znamená elektroniku zcela výjimečně, ale to už by muselo být v situaci, kdy nic jiného není, takže elektroniku se snažíme nevozit. Třeba v předešlé firmě se nám stalo, že nám vykradli náklad parfémů, což bylo šílené, protože v silniční nákladní dopravě se to odvíjí od ceny zboží vůči váze, no a když vám ukradnou půlku kamionu voňavek, lehkého drahého zboží, tak to je potom prostě problém. Samozřejmě umíme připojistit ledacos, pro některé zákazníky to ale řešíme hodně spedičně, třeba máme zákazníky, pro které vozíme stroje, které připojišťujeme. Tam je to hlavně kvůli tomu, že ty stroje, když nejsou nové, tak jejich hodnota je taková pofiderní, takže tam se to všechno připojišťuje, aby právě nedošlo k nějakým problémům.

*Týká se vás vůbec problém poničení zboží kvůli tomu, že řidič s nákladem špatně manipuloval? Ve stavebnictví si úplně neumím toto riziko představit, když si představím třeba roxory, ty spíš poškodí auto, než že by se poničilo železo...*

Manipulace s nákladem... Tak když je to železo, je to těžké, řidič s tím nic neudělá. Nicméně dle Úmluvy CMR je dané to, že řidič by si měl zboží na nákladní auto uložit sám, a to po hranu vozidla a tak podobně, což je trochu nereálné. Tohoto taky hodně zneužívají hlavně obchodní řetězce, kde opravdu dají řidičovi paleták a „do toho auta i z něho si to navoz sám“, takže šetří svoji pracovní sílu na úkor řidiče. Může se stát, vozíme pro jednu firmu takové ty plechové šatní skříňky, takže ty pak dá řidič na hranu vozidla, ze kterého si to zákazník potom převezme. Takže o manipulaci se snažíme minimálně, je to na dobré vůli spíš toho řidiče, jestli jim tam s tím pomůže.

*Další rizikový faktor jsme už začali – nedostatek řidičů, mzdové požadavky a jejich vynucování, fluktuace, chybovost. Jaká vás toto ovlivňuje, musíte to řešit?*

Tak tady v naší firmě máme opravdu dobré řidiče, na tom si zakládáme, že tu chceme mít jenom ty dobré. Minulý týden jsme se zrovna s jedním rozešli, byl tady necelý rok a byl problémový, ať už směrem k nám, ale nechoval se ani dobře k zákazníkům, takže jsme se rozešli s tím, že tady radši budeme mít o auto méně, než snášet někoho s tímto ražením. Ale díky corona viru si myslím, že bychom i bez tohoto rizika víc aut neměli, ale třeba ještě před rokem, kdyby bývalo bylo víc řidičů, tak bychom měli i více vozů. Tehdy práce byla. Teď je to takové na houpačce, někdy je to lepší, někdy je to horší. Uvidíme. Ale je problém, že čeští řidiči to nechtějí dělat. Ale to je stejné jako s řemesly obecně, ať už to jsou zedníci, instalatéri, ...

*Berete lidi ze zahraničí, nebo to plánujete?*

Nebereme, na to jsme zatím malá firma. Je to o tom, mít na dispečinku člověka, který umí rusky, česky, ukrajinsky a komunikuje s řidiči po jejich.

*Problémy, ale i příležitosti spojené s vašimi zákazníky – jací jsou z pohledu růstu neuhrazených pohledávek, vaše odpovědnost za to, že vám předají špatné zboží k přepravě, jak to máte?*

Tak s tím, že by nám předali špatné zboží, problémy nemíváme, ale samozřejmě může se to stát hlavně u těch zpětných přeprav, kdy si vytěžujete to auto zpátky. Tam je to hlavně o tom řidičovi, potřebujete mít dobré řidiče, aby si právě tohle pohlídali. Řidič musí pohlídat i to, jak je to zboží naloženo, to znamená, jestli není zboží poškozené, jestli je dobře zabezpečené, jestli je tam hlavně všechno, co tam má být, protože on potom zodpovídá za ty kusy, co má uvedené v nákladním listu. Takže když tam má napsáno, že veze 33 palet, tak jich musí být 33, ne 32, apod. Někdy máte i v objednávce, že to má být 30 palet, a oni mu jich naloží 20, protože nestihli všechno vyrobit, nebo to zabalí jiným způsobem, než to mělo být zabalené, ale ten dobrý řidič vám to musí zavolat. Špatný řidič vám to nezavolá a odjede s tím, a vy potom řešíte, že jste jich přivezli 20, protože těch 10 skladník někde zapomněl. A skladník vám řekl „já mám všechno“, takže vy si to musíte ověřit, že 20 palet je v pořádku, a teprve potom ten kamion může odjet.

*Takže tohle se vás spíš asi netýká, tím, že máte šikovné řidiče, jak jste říkal?*

Tak máme dobrý řidiče, ale chybu může udělat každý. Jsou i řidiči, kteří třeba zavolají i za 10 minut, takže ho tam potom vracíte. Ale je to pořád ta lepší varianta, než když vám to nezavolá vůbec.

*Díky moc. Náklady spojené s konkurencí – počet a podíl významných konkurentů na trhu, jak jsou od vás odlišní? Je to problém, nebo v tom vidíte i příležitost?*

Tak to je velký problém asi všech dopravců. Bohužel ta doprava je na jednu stranu složitá a na druhou jednoduchá, protože ji může dělat každý, kdo si koupí auto – a může jet. Dneska je to největší problém, že někteří zákazníci si svých dopravců neváží, sáhnou po kdejaké

levnější nabídce a neřeší kvalitu dopravy. My naštěstí máme dlouhodobou klientelu, ale i přes to je tady to riziko pořád. To, že vám tam do toho někdo hrábne a jak se říká, podhodí vám ceny. Když je práce málo, jsou dopravci, kteří jezdí za nesmyslně nízké ceny jenom proto, aby něco vozili, a teď, když je práce hodně, tento měsíc zrovna to tak je, tak zase na druhou stranu nevědí, co by si za to řekli. Nedokážou držet nějakou stabilní linii a to ubližuje všem dopravcům, celému trhu s dopravou.

*Kapitálová náročnost při pořízení vozového parku, kdybyste se chtěli rozrůstat, nebo naopak náklady odchodu z odvětví, vidíte v tomto příležitost nebo riziko?*

To je spíš otázka na pana majitele. Ale dneska leasingové společnosti nemají problém vám to auto zaleasingovat, takže pokud se chcete rozrůstat, tak to problém není. Je to spíš o tom riziku, že si musíte být jistý, že na to budete mít řidiče a že bude práce. My se tomuto snažíme předejít tím, že máme polovinu aut v leasingu a druhou polovinu už máme splacenou, abychom rizika rozmělnili. Další věc je, že bereme na finanční leasing, to znamená, že si po tom ty auta necháme a jsou naše. A tento přístup nám i pomohl právě při té koruně, dejme tomu, že jsme letos vzali na leasing už jenom jedno auto a dalším třem ten leasing skončil. Takže dneska ten poměr zaplacených aut máme daleko vyšší než těch nezaplacených. Obrovské firmy, jako jsou třeba CEEčka, tak ty jezdí hodně na operativní leasingy, možná 90 % vozového parku mají na tento leasing, ale ty jezdí automotive a točí to, tam se to auto nesmí zastavit, proto mají řidiče Rusáky, Ukrajince, Balkánce, aby jim ta auta jezdili, tam se to dělá trošku jiným způsobem. Nevím, jak oni a jejich leasingové společnosti teď přežívají s korunou. Protože díky koruně je fakt, že nám teď nějaké leasingy oddálili, od dubna až do září nebo do srpna, netýká se to aut, kterým letos skončil leasing a které jsme koupili, ale jak to mají oni...

*Také nevím, neřekli mi.*

Neřekli vám.

*Neřekli, řekli akorát, že to točí, ale v souvislosti s korunou a leasingem jsem se neptala...*

A u koho jste byla v CEEčkách?

*U pana generálního ředitele, pana Nového.*

Jé, tak to je škoda, že jste tam nejela až po mně, to jste ho mohla pozdravovat. Já jsem s ním pracoval dlouhá léta u Šmidberského. Takže tuhle situaci mu úplně nezávidím.

*Další rizika se týkají omezování využívání silnic nižších tříd těžkými nákladními vozy, aby je udrželi na dálnicích a vysokorychlostních silnicích, a zároveň zavádět taková opatření, aby nedocházelo k jejich objíždění. Tenhle problém, příležitost se vás týká?*

Samozřejmě jezdíme na rychlost, ale kde to jde, tak se snažíme ušetřit nějakou korunu. Ono je hezké, jak vám všude říkají, že mýtné platí zákazníci, ale oni ho ve skutečnosti neplatí, protože dneska vám zákazník nedá cenu + mýtné. 99 % zákazníků vám dá celkovou cenu, a co si z toho ušetříte, to je vaše. Neobjíždíme kde co, ale to je příklad Lázní Bohdaneč. Jestli



má jet auto na Prahu, tak jedu na Bohdaneč, protože rychlostně je to stejný, možná i rychlejší pro ten kamion, který jede maximálně 90, ani nemůže jet 130 po dálnici. Ušetří mi 12 kilometrů – když si spočítáte náklady na kilometr 20 Kč, krát 20, plus ještě mýtné, tak to může být 15 km krát asi 5 Kč/km, ...

*A to, že třeba na silnicích nižších tříd víc brzdí, to neovlivňuje spotřebu?*

Tak je to i o tom řidičovi, na to jsou právě ty telematické systémy, co sledují mj. i to brždění, akceleraci, apod. Dobrý řidič vám dá nohu z plynu a dojede tak, aby mu to zpomalilo, maximálně si motorem trochu přibrzdí, ale ...

*Všechno je o lidech. Zavedení elektronických dokumentů, jak byste to vnímali? Řešíte to, je to pro vás problém, příležitost?*

Elektronické STASky. Tak asi by to problém nebyl. Ty telematické systémy a dispečink to dneska už umí, ale ono stejně potřebujete, aby vám tam řidiči napsali tankování, a tak. U nás jsou papírové, v některých firmách už mají elektronické, do budoucna určitě jsem pro. Problém ale třeba Dynafleetu je v tom, že vám tam všechno zpoplatní. Tam chtějí 15 EUR měsíčně za sledování polohy, 15 EUR tamhle za to, 15 EURO za to... pak platíte za auto nevím kolik tisíc, jenom pro to, aby vám dali přístup tady k těm informacím. To mi přijde úplně nesmyslné.

*Dalším faktorem je internalizace externích nákladů, to je o tom, že chtějí zpoplatňovat některé náklady dopravy podle logiky „znečišťovatel platí“ podle „spravedlivého systému“. Jednalo by se o zpoplatnění nákladů na kongesce/ zácpy, dopravní nehody, znečištění ovzduší, hluk a globální oteplování. Zajímáte se o tuto oblast?*

Hm, to mi zní asi opravdu jenom jako politické téma. Nedovedu si tohle to v praxi představit. Zácpy, ono se všechno svádí na kamiony, ale při tom to dělají hlavně lidi, kteří jedou sami v osobním autě do práce, pro děti do školy, školky, ti tvoří zácpy. Kamiony jsou v tom trošku nevinně, a všichni víme, že kamiony jezdí proto, aby my ostatní jsme mohli chodit do práce, abychom si mohli nakoupit, co potřebujeme... takže tohle vnímám jenom jako politické téma, aby to vypadalo dobře.

*Nakolik vás ovlivňují změny v zákonech, rizika spojená se změnou majetkových, příjmových daní, apod.?*

Tak to otázka spíš v návaznosti na finance. Ale obecně, když nám něco zlevní, budeme rádi, ale... jeden příklad, kvůli koruně nám posunuli splatnost platby silniční daně, ale nezrušili ji, jenom ji posunuli. Tak třeba nechápu, v čem mi to pomůže, stejně musím zaplatit. Jestli zaplatím teď nebo za půl roku, stejně na to musím peníze našetřit. Pro nás dopravce je to spíš takové, že nám to oddálili, ale stát nám stejně nepomohl. Ani v placení mýta nám nepomohl, to je taky „zvěrstvo“. Kdyby to aspoň bylo na těch silnicích vidět, třeba v Rakousku tam stavějí, i když je to po Švýcarsku druhá nejdražší země na poplatky, ale na všech dálnicích máte nová, čistá odpočívadla, tady v Čechách nemáte ani kde zaparkovat.

*Děkuji. Snížení nadměrné administrativy pro dopravce. Jak byste toto vnímali, zdá se vám, že je té administrativy skutečně tolik, je to reálné?*

V souvislosti s tou minimální mzdou, o které jsme se bavili, to problém reálně je. Stejně tak by bylo dobré, aby to chodilo elektronicky, aby člověk nemusel běhat po úřadech...

*To se týká i STK, přihlašování vozidel, profesní osvědčení...*

Přihlašování vozidel, STK... zase tam to chápu, s tím autem tam jede řidič, tam v tom problém nevidím.

*Případná regulace nočních jízd, tak, jak je to v Rakousku. Jezdíte v noci, týkalo by se vás to, kdyby o tom uvažovali, ohrozilo by to vaše podnikání?*

Úplně bych nerozuměl tomu, proč by chtěli regulovat noční jízdy. Já bydlím ve Slatiňanech přímo u hlavního tahu a už aby byl obchvat. Takže vím, že když vám tam v létě projede kamion, a ještě si moc nepřibrzdí, tak to hučí pořádně, ale zase... tak po nás chtějí, aby řidiči dodržovali přestávky. Teď kamion musí být na vykládce ráno, aby si lidé vůbec měli co koupit, nebo z čeho vyrábět. Pak vám zakážou jezdit v noci, nebo to omezí, zdraží... to je na hlavu. My děláme jenom to, co po nás chtějí zákazníci. A další věc, vy naložíte v pátek a máte být v pondělí dopoledne třeba někde v Německu, tak ten kamion musí o půlnoci vyjet, aby tam byl. Nebo mám toho řidiče vzít od rodiny, aby jel už v sobotu, protože v neděli je třeba v Německu zákaz, a tam máte i zakázané velké víkendové pauzy, i když to u nás zatím taky nikdo nekontroluje, ... Takže to jsou samé zakazy, ale nikdo to nevezme do jednoho pytle a nezamyslí se nad tím. Když se podíváte do Itálie na Brenner, možná to teď třeba změnili, ale bylo to tak, že tam měli jízdu v noci dvakrát dražší než ve dne, nebo tam byly nějaké zakazy... co se vám stane v 5-6 ráno? Já, když jedu do Itálie na lyže, tak prostě jede štrúdl aut a v čem jim to pomůže? Stejně tam ta auta projedou. Tak tam neprojedou v noci – relativně by mohly jet v noci, kdy nejezdí osobní auta, a mohly by tomu ulevit, ... Takže přes den ráno vám jede pravý pruh plný kamionů a levý je plný osobních aut. Nerozumím tomu, jak říkám, jsou to politická rozhodnutí.

*V rámci dopravní politiky oni právě přemýšlí nad tím, že když by tedy omezili/ zakázali noční jízdy, tak by dopravcům nabídli možnost používat pravidelné linky v rámci služby nějaké multimodální dopravy, v rámci železnice.*

Haha. Já vím, ale to jsme zase u toho. Já jsem zažil RoLu z Lovosic do Drážďan<sup>2</sup>, RoLa funguje právě přes ten Brenner<sup>3</sup>. Nemáte šanci si v pátek na pondělí zabookovat místo, ten koridor je tak úzký, tam ta auta neprovezou. Když jsem pracoval v Nice, tak jsem řešil dopravu z Lovosic do Dortmundu. Kamion vám tam dojde i s pauzou za zhruba 18-19 hodin. Tím vlakem to trvalo snad dva dny! Takže zase to funguje možná pro DHL, kteří mají své tahače tady, těmi to navezou do Lovosic, a potom jim to zase v Dortmundu někdo rozvozí. Ale pro zákazníka je to přeprava na tři dny. A dneska se to po silnici vozí hlavně proto, že to

---

<sup>2</sup> Kombinovaná přeprava kamionů z Lovosic do Drážďan RoLa (Rollende Landstrasse), provoz této vlakové linky byl ukončen po deseti letech provozu v roce 2004

<sup>3</sup> Spojení Brenner – Worgl přes Brennerský průsmyk

chtějí mít někde už do druhého dne, maximálně do 48 hodin. Takže ono se pořád mluví o vlacích, ale ono to v praxi nefunguje. Dneska když se podíváte na trať Česká Třebová – Praha, tak tam nenarvou ani jeden vlak navíc...

*Další rizikové faktory – povinné přestávky řidičů, to je velký problém, to jsme řešili, změny v oblasti pracovně-právních vztahů, to jsme také nakousli...*

Ale problém, no tak dodržovat se to musí. Já si myslím, že díky digitálním tachografům se to dneska dodržuje z velké části. Samozřejmě pořád můžete narazit na nějaké „borce“, kteří jezdí na dvě karty, na nějaký magnet a podobné věci, ale myslím si, že dneska vám to za ty pokuty nestojí. V případě nehody za to jdete sedět. Myslím si, že přestávky se dneska dodržují.

*Legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce, máte z 90 a víc % zahraniční přepravu, dotýká se vás to hodně, nebo v tom vidíte třeba i nějaký přínos, tím, že máte například nová auta apod.?*

Tak v tom nějaký zásadní problém nevidím, hodně se specializujeme na Německo, sem tam Benelux, tam zatím nějaká velká omezení nejsou. Ale je to různé, třeba v Maďarsku musíte mít zboží zaregistrované v nějakém jejich systému, to tam tedy vkládají zákazníci, ale může to mít i nějaké omezení pro dopravce, protože to musíte mít nahlášené dva dny dopředu, a podobné věci. Tak v některých zemích je ta legislativa složitější, delší.

*Jezdíte do center měst? Týká se vás citylogistika, omezování vjezdu nákladních vozidel do center? Tlak na vznik distribučních center na okrajích měst?*

Takhle, pro nás by to bylo ideální, kdybychom zboží vždycky jenom dovezli někam na kraj města do distribučního centra a z něho si to někdo rozvezl. Ale to je další věc, dneska auta jezdí třeba dvě tři nakládky, vykládky, abyste měli vůbec slušnou cenu, a rozváží se to až ke koncovým zákazníkům. Máme tady třeba jednoho zákazníka v Černé za Bory, pro kterého jede kamion 3-4 vykládky, aby se to zaplatilo, ale on potom veze někam třeba jenom 300 kilogramů. V tu chvíli se to vyplatí, protože je to po cestě. Dneska je to všechno o ceně, i zákazníci řeší každou korunu, mají svoji konkurenci – tomuto to vychází lépe, než aby to tam poslal dodávkou, tak jede.

*Jak vidíte problematiku veřejných logistických center, to znamená trimodální dopravu z veřejného distribučního centra v Mělníku nebo u Přerova, doprava přes řeku, železnici, silnici, a to pro všechny zákazníky za rovnocenných cenových i uskladňovacích podmínek... Toto by vás zajímalo, viděl byste v tom příležitost, uměl byste si to reálně představit?*

Dneska je spousta různých logistických center, ale co se týká tady těch intermodálních přeprav kontejnerů... tak v kontejnerech se toho vozí čím dál tím víc, ale je to hlavně u námořní přepravy, u Ameriky, u Číny, to se nás ale netýká, my kontejnery nevozíme.

*A teď tu mám váš oblíbený rizikový faktor – mýtné, pořád vymýšlejí, jak ho diferenciovat podle různých kategorií, chtějí ho rozšiřovat i na další kategorie vozidel, apod. I v souvislosti se snahou většího propojení, větší interoperability mýtného systému v Evropě. Tohle byste vítali?*

To říkáme od začátku, že nejlepší je německý systém, a kdyby ho měla celá Evropa, tak je to jednoduché. Máte jednu krabičku v autě, tam si nastavíte pro každou zemi, které dálnice, silnice má mít zpoplatněné, a přijde vám jedna faktura a je to. Nemusíte mít x různých systémů - mikrovlny, které beztak vznikly jenom pro to, aby se na nich jednotlivé firmy, které s nimi přišly, napakovaly. Ale satelitní systém, který má Německo, je bezporuchový.

*A máte zkušenosti s tou jednotkou, která dokáže propojit mýtné systémy více států?*

My nemáme takovou multifunkční jednotku, já jsem myslel jednotku vysloveně jenom pro Německo, která bere data ze satelitu. To, co si zakreslíte v mapě, to se platí. A kdyby na tomhle principu fungovaly všechny státy, tak by mohla být pro všechny jenom jedna mýtná jednotka. Ta multifunkční se používá hlavně pro Španělsko, Francii, možná ještě Itálii, tam my moc nejezdíme. My spolupracujeme s DKV, takže DKV nám ji nabízí. Ale za tu jednotku platíte zase nějaký měsíční paušální poplatek, i když třeba jenom 2 EUR. Ale my do těchto států jezdíme tak málo, že kdybych to měl platit za každý z 20 kamionů, jenom za to, že to tam mám, to mi přijde zbytečné. My jezdíme Německo, to tam má jednotku zabudovanou, Čechy, to je jasný, Rakousko, to už jde dneska na německou jednotku, tam už to zvlášť nemáme, ale platíme to přes německou jednotku, a pak tam máme ještě Belgie. Občas někdo chce Polsko nebo Slovensko, tak tam jezdíme málo a jednotky vracíme – na Slovensku to musíte vrátit do čtvrt roku, pak vám dají penále, že jste ji nevrátili atd.

Všechny tyto jednotky máme přes Dekávu (DKV), takže vyúčtování chodí od nich.

*Děkuji. Další rizika spojená s ekologickou oblastí. Požadavek vybavovat infrastrukturu plnicími a napájecími stanicemi pro alternativní energie – „auta s baterkami“...*

Pro nás tohle není v současné době aktuální téma. Někde jsem viděl, ve Skandinávii, že zkoušejí už i nějakou trolej. Tak si představte, když vám spadne trolej v Pardubicích, jak to zastaví dopravu. A teď se to samé stane na dálnici, spadne trolej nebo se to tam někde rozbije... to jsou takové nepraktické věci od stolu, když ten, co to vymýšlí, v životě v kamionu neseděl.

*Výstavba městských okruhů, zřizování nízkoemisních zón, to jsou příležitosti, načali jsme...*

*Obecně zpoždění dodávek, kongesce, neprůchodnost dopravních cest, to, co řešíte na denní bázi, je to pro vás významný problém, nebo v něčem z toho vidíte příležitost?*

Je to obrovský problém, Jižní spojka, každé pondělí to řešíte, každý pátek to řešíte, kamion vám tam stojí 2-3 hodiny, nestihne vám dojet tam, kam potřebujete... Samozřejmě je to i o těch řidičích, některý vám vyjede ve čtyři ráno, aby projel Prahou ještě před šestou, ale potom vám vyjede někdo další v šest a je tam před osmou a stojí tři hodiny. Tyto nedodělané obchvaty, to je obrovský problém.

*Zvýšení dostupnosti služeb pro řidiče, podpora výstavby odstavných ploch, odpočívek...*

Je to problém, v Čechách to známe všichni, ale ono ani v Německu to není už růžové. Doprava roste, kolikrát vám řidič řekne, že musí zastavit už ve čtyři odpoledne, v pět, aby

chytil nějaké dobré místo na parkovišti, přitom by mohl jet třeba až do osmi do večera. Zase to je na nich – někteří si umí poradit, s některými je to těžší. Ale určitě parkoviště chybí. Máte i průmyslové zóny v Německu, kde máte přímo zákaz parkování, takže když ten kamion tam přijede, tak mu řeknou, že už ho nesloží, on tam stejně nemůže přes noc zaparkovat, takže jede zase někam hledat parkoviště. Tohle problém je, a nejsem si jistý, jestli ho v blízké době vůbec vyřeší. Je to o penězích, za tohle vám lidi u voleb hlas nehodí, když postavíte víc parkovišť... to je problém i Pardubic. Radši postaví nový bazén než parkoviště pro kamiony v Pardubicích. Kde má zaparkovat kamion v Pardubicích, když není odsud? To je problém.

*Povinná školení řidičů, celoživotní vzdělávání, odborná příprava, spolupráce se středními a jinými školami...*

Řidiči mají každý rok povinné profesní školení, ne, oni musí mít 5 školení za 5 let, takže my to děláme každý rok kolem Vánoc, mezi svátky nebo hned na začátku ledna, než se všichni rozjedou. Tam mají i pravidelná školení, my říkáme „firemní“, o tom, co po nich potřebujeme jako firma.

*Máte pro řidiče i nějakou třeba motivační formou nastavené celoživotní vzdělávání? Mají o něco takového zájem? Nebo o nějaká speciální školení?*

My vozíme i nebezpečné zboží ADRku, a polovina řidičů vám řekne, že to vozit nechce, že je zbytečně kontrolují policisti a tak podobně... takže na to školení nemá.

*Problém – zvyšující se věk pracovníků, vysoký pracovní tlak kvůli Just-in-Time, zdravotní problémy spojené s dlouhým sezením v kamionu, nakolik se to týká vašich řidičů?*

Tak nejmíc asi záda, no. Dneska jsou řidiči už starší, mladí to dělat nechtějí. Takže přes zimu hodně řidičů marodí se zády, to mají z toho, jak furt sedí a kolikrát ještě mají otevřené okénko... to je asi největší problém ve všech firmách. Ona není sranda vylézt nahoru, odplachtovat to všechno, vyházet z toho ta prkna. To právě hodně dopravcům z okolí odešli řidiči na sklápěčky, protože se tady toho teď vozí hodně. Tam akorát smáčkne knoflík, ono se to vyklopí, a bagr mu to zase naloží, nemusí kolem toho běhat. A je to teď i takový trend ve firmách, díky tomu, že je teď té práce víc, tak se přikoupily sklápěcí návěsy, někteří vyměnili úplně plachtové návěsy za sklápěcí...

*A poslední faktor, infekční choroby – stáhnete to na COVID, ale je to myšleno obecně. Hrozba?*

Ne, vůbec, mají chřipky, jako všichni ostatní. Naopak si myslím, že řidiči daleko míň marodí. Občas marodí se zuby, oni k těm zubařům moc často nechodí... oni k němu jdou si nechat nastřelit nové, když už mají všechny zuby venku.

*A jak se chovají zákazníci k řidičům, pouští je do zázemí?*

Tak to byl problém jenom teď, jak byl COVID. A to nám vlastně i pomohlo, protože před tím pořád řidiče honili „běž pro papíry támhle, tam a tam“, teď mají víceméně zakázáno vylézat z auta, papíry mu donesou, nemusí nikde chodit, takže v tomto je to asi lepší.

*Mockrát děkuji, tím ukončuji tuto druhou část, mám od vás zpětnou vazbu k rizikovým faktorům... a teď Vás poprosím, jestli se podíváte tady na tento papír, a zde vidíte v prvním a druhém sloupečku soupis metod, které můžete použít k nalezení rizikových faktorů, o kterých jsme se teď bavili, a třetí a čtvrtý sloupeček jsou metody, které Vám umožní je vyhodnotit. Znáte některé z nich, používáte je ve firmě?*

Tak přiznám se, že asi ne.

*To vůbec nevadí, upozorním na finanční analýzu, SWOT analýzu, ty jsou takové nejpoužívanější, bych řekla...*

Tak SWOT analýzu jsem občas používal v těch větších firmách, když jsem měl mít nějakou přednášku a vysvětlovat, proč nám tady nevychází toto a tak podobně. Ale my jsme na toto malá firma. Z finanční analýzy, jediné, co tady děláme, že vyhodnocuji ekonomiku vozidel – náklady, výnosy na jednotlivá auta.

*Mohu Vám v rychlosti na případových studiích ukázat některé ty metody a poprosit Vás o zpětnou vazbu, jestli si myslíte, že byste je třeba mohli používat, nebo vůbec ne?*

*Případová studie SLEPTE, ETOP, MAP...*

My se hodně řídíme citem, pocitem. Mám skoro 20 let zkušeností, pan majitel ještě víc, a jak říkám, my jsme na tyto věci hrozně malí. Hodně se řídíme ekonomikou vozidel, hodnotíme i řidiče, některý vám za měsíc najezdí víc kilometrů než jiný, řešíme opravy z pohledu nákladů, máme některá starší auta, která už jsou zaplacená, ta potřebují časem víc oprav... řídíme se spíš tímto. Některé větší firmy třeba řeší i pneumatiky, mají firmu – třeba K. A. L. T., které platí nějakou cenu na kilometr a oni se jim o ty pneumatiky starají, takže u takových firem má takové vyhodnocování určitě smysl. Když si vezmu, že do teď nám to vycházelo takhle, a oni nám ušetří 10-20 haléřů na každém kilometru, a já najedu 8 miliónů kilometrů ročně, tak ušetřím už zajímavou částku.

*Tyto metody můžete použít ještě jako jakousi nadstavbu, protože ony dokážou sledovat vývoj třeba trhu. Takže kdybyste se chtěli rozrůstat, a hledali nějakou příležitost kdesi, tak to jsou metody, které by vám v tom mohly pomoci.*

Když já vím, ale pro mě je to zase jenom taková teorie. Můžete mít deset let zákazníka a on vám řekne najednou „stop, já to dávám DHLce“ a neuděláte s tím nic. Já vím, tady pan Šmídl postavil obrovské sklady pro Vertex, Saint-Gobain, a oni mu řekli „my jdeme skladovat k někomu jinému“. A co teď s těmi sklady? Musíte sehnat jinou klientelu, teď možná bude muset jít s nájemným pod cenu, aby tam aspoň někdo skladoval a on nemusel platit za prázdné sklady. Tyto analýzy jsou prostě hrozně hezké, ale nemáte žádnou jistotu.

*Tak se zeptám ještě v krátkosti na jednu metodu, co by se vám možná mohla líbit víc – analýza spokojenosti zákazníků nebo zaměstnanců...*

To jsme dělali, ale taky v předchozí firmě. Ale to je pro firmy, které mají třeba certifikaci ISO. A pokud neděláte automotive, tak to zákazníci nechtějí.

Zažil jsem to v několika firmách, ale nejvíc vám stejně o tomhle řekne, kolik vám dá zákazník práce, a jak se mu spolupracuje s dispečery apod. Protože když dispečer a zákazník spolu fungují dobře, tak vám zákazník napíše dobré hodnocení... a když vám dává málo práce, tak vám stejně nenapíše, že vám tu práci nedává, protože je s vámi nespokojený, ale protože ji má třeba málo. Já nejsem úplně zastáncem ISO. To je jako bezpečnost práce, takových lidí zaměstnávají v tomto oboru, ale stejně je to o kvalitě lidského faktoru.

*Moc Vám děkuji za Vaše odpovědi a za to, že jste mě přijal.*

Rozhovor byl ukončen.

**pan Jaroslav Komárek, jednatel, disponent dopravy a skladu (R5a)**

**pan Marek Veselý, dispečer, speditér (R5b)**

**Komár Trans, Ústí nad Orlicí**

Ústí nad Orlicí

*Dobrý den, moc děkuji, že jste si na mě našli čas... (následovalo představení tématu disertační práce).*

*V úvodu se Vás zeptám, jestli znáte nějaké dopravní strategické dokumenty, na té nejvyšší úrovni, to znamená Bílou knihu o dopravě...*

Eurolicence, třeba...

Ano.

Za strategický dokument se to dá považovat, třeba. Bez eurolicence my třeba nejsme schopni vyjet do zahraničí.

*Mě třeba zajímá z té české nejvyšší úrovně Dopravní politika České republiky na roky 2014 a další, kde se stanoví priority a opatření pro dopravu, kdyby Vás něco zaujalo, nebo naopak nezajímalo, tak mě zastavte. Potom na to navazují sektorové dopravní strategie, které se týkají zase rozvoje infrastruktury, různé operační programy v jednotlivých těch prioritách, něco takového, například. Využíváte je, nebo víte o nich, ale není to pro Vás až tak praktické...co myslíte?*

No, já myslím, že dokud se nás to nedotkne třeba nějakým omezením, tak že ty změny ani nezjistíme.

*Takže spíš zákony, vyhlášky a konkrétní nařízení a podobně.*

**Přesně tak, pro nás jsou v podstatě nejdůležitější transportní doklady a potom veškeré doklady ohledně firmy. Co ještě z těch dokumentů máte na mysli, třeba?**

*Z těch dokumentů to jsou dokumenty, které se zpracovávají na strategické úrovni, aby bylo jasné, kam se doprava bude směřovat. Teď je třeba aktuální pro tuto oblast Koncepce nákladní dopravy, tam jsou popsány problémy, které by měly řešit, a to se potom bude promítat do těch méně obecných dokumentů, tedy hlavně do zákonů a vyhlášek. A to by na sebe mělo navazovat.*

No, my třeba máme nějakou silniční síť, po které bychom se měli pohybovat, a to právě je spíš směřováno k státu, jak to bude řešit.

*Ano, přesně tak, to je ten příklad, co by měl stát řešit.*

*Děkuji. Teď mám tady připravený vytištěný soubor rizikových faktorů v dopravě, který jsem připravila pro náš rozhovor, je to zhruba 30 základních rizikových faktorů, o každém z nich bych Vás ráda stručně informovala a poprosila Vás o vyjádření, jestli se Vás to týká, jestli to*



*řešíte, nebo to třeba vůbec neřešíte, protože to pro Vás nemá význam, a když to řešíte, jestli je pro Vás hrozba, nebo příležitost...*

Hmm, dobře.

*Ty rizikové faktory jsou vlastně vytahané z těch strategických dokumentů, a je to o tom, jak to vidíte, jak se podle nich chcete dále směřovat, jestli je to hrozba, nebo příležitost, jak vidíte, že jsou podle Vás reálné a tak ...*

*V rámci technické bezpečnosti silnic je stále snaha o zavádění telematiky pro zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu, to znamená třeba úseková měření rychlosti ve větší míře, zavádění více stacionárních i dynamických systémů vážení za jízdy, zavést automatický systém pro odhalování a postihování přestupků proti dopravním předpisům, což by mělo souviset s centrálním registrem, takže automatické nahlašování, a tak. Jak se vás toto týká, vítáte to, je to pro Vás příležitost?*

Tak to se nás týká v podstatě v každodenním provozu, já si myslím, že to není od věci, ta bezpečnost na silnicích je důležitá vzhledem k tomu, že k tomu každý dopravce u nás ale i každý dopravce z jiných států, přistupuje jinak. Já vidím třeba Poláky a Rumuny, kteří projíždějí naším státem, nicméně ta kontrola v jejich státech není tak precizní, stejně i ty jejich silnice směrem k nám. Takže když oni projíždějí tady, no tak je to problém, že jo, protože oni ty naše předpisy až tak neřeší. Čili je to dobré, ale zase v nějaké rozumné míře – například: jedu přes Litomyšl, a Litomyšl nemá obchvat, musím centrem, tam je nějaký rychlostní úsek měření, což se tam třeba hodí. Jenže potom jsou místa, kde je to zbytečné. Takže ano, je to dobře, ale v rozumné míře, prostě.

Přestupky a nahlašování – asi se s tím setkáváme, ale spíš když přijde nějaká pokuta, když kluci překročí rychlost. To vážení, to se nás moc netýká, to se spíš týká těch sypkých materiálů. My ty váhy musíme hlídat, protože jezdíme hodně Švýcarsko, tam je to přísné.

A jinak budoucnost tohoto oboru, tam se stejně najede na nějaké omezení řízení, dnes už v podstatě se ta auta testují, už jsou nastavena na nějakou maximální rychlost, omezují automaticky už řadu věcí. Takže já věřím, že za 10, možná za 15 let ten řidič už tam bude jen od toho, aby potvrdil, prostě mačkal ta tlačítka a sjel k tomu koncovému místu, protože to auto je v podstatě dneska už schopné jet samo, nicméně ta naše infrastruktura na to ještě není připravena. Tak, jako je třeba na některých místech v Anglii, nebo v Německu...

*Děkuji. Z pohledu využití družicových navigačních systémů, to znamená podpora eSafety aplikací, eCall, různých navigačních systémů – Galileo pro Evropu, a podobně. To vnímáte jak? Jaká jsou Vaše auta, jaký máte vozový park?*

V průměru okolo čtyřech let stáří, asi, čili tam jsou víceleté vozy, ale i nejnovější, a všechny mají navigační systémy, všechny mají sledovačku a systém, který my jsme si v podstatě už nainstalovali před léty, kdy to ještě moc ostatních dopravních firem nemělo.... Nám to ušetří práci.

*Takže toto vítáte.*

Ano, ve chvíli, kdy máte volat řidičovi, kde je, co se děje, to je to nejhorší, ...tak je to důležité.

*Zdokonalení právního rámce, posílení státního dozoru nad STK, jak toto vnímáte?*

Tam asi záleží na tom, jak to bude vypadat z pohledu těch posledních změn, jestli nastaví, že se musí na STK hlásit několik dní až týdnů dopředu, což je v tomto oboru dost složité, to je pro nás špatně. Nicméně nějaký ten dohled tam musí být, myslím, že dnes je to nastavené relativně dobře, ale záleží, kam se to bude ubírat.

*Takže spíš to berete prakticky, že až to přijde, tak to budete řešit.*

Ano. Postihne to pravděpodobně zase ty, co mají ten vozový park nejstarší, tím, že se to zpřísní, tak tím se cílí politicky k tomu, aby ti dopravci měli vozový park mladší a mladší. Což je samozřejmě v pořádku, ten vozový park není na silnicích nebezpečný, ale na druhou stranu, ten dopravce se starším vozovým parkem nemusí být nepoužitelný, takže by to mělo být na nějaké rozumné hranici.

*Rizika spojená s lidským faktorem, systematické informování o dopravních nehodách, zajištění vyšší vymahatelnosti práva při nerespektování pravidel silničního provozu, zvýšení počtu monitorovacích zařízení při provozu vozidel a podobně. Jak třeba toto vnímáte? Je to pro Vás příležitost?*

No, to by se dalo rozdělit na víc sektorů, protože vliv lidského faktoru je dost velký, na druhé straně zase je to faktor i vzhledem k těm policistům – co oni vlastně kontrolují. Může se to kolikrát jevit jako dobré, ale někdy kontrolují nesmysly. Je to o lidském faktoru i u těch kontrolních orgánů, mohou třeba kontrolovat, jestli řidiči jezdí s přestávkami a podobně, ale už se nám, a často, stalo, že řidič přetáhne o jednu minutu a je problém.

Někdy tomu sami ani nerozumí, tedy té vyhlášce, nebo tomu, co vlastně mají kontrolovat. Ve chvíli, kdy po nás chtějí dodržování předpisů, tak by jim sami měli rozumět a měli by mít i pochopení pro to, proč ta situace třeba nastala, proč ten řidič byl nucen to tak udělat.

*Díky moc. Inteligentní dopravní systémy v rámci zavádění jednotného informačního systému. Měl by být vytvořen takový systém, který by shrnul roztráštěné dopravní zpravodajství do jednoho systému, kam by přispívali několikrát denně hasiči, policejní složky, záchranáři, ale i správce inženýrských sítí. Takže by takový systém třeba informoval dopravce o tom, že se někde veze nadměrný náklad, nebezpečný náklad, živá zvířata a podobně, mohlo by to být třeba přeloženo i pro cizince. To byste vítali?*

Určitě jo, třeba i textové zprávy, a tak, nicméně každého nejvíc zajímá, když se rozsvítí značky s omezenou rychlostí. Protože zpráva o tom, že něco je, nějaká překážka za dvě stě kilometrů, to je v podstatě úplně k ničemu... taková informace, která svítí na systému za miliardy. Takže i ti, co to nastavují, by to měli používat inteligentně. Určitě to funguje, třeba dobře to funguje v Německu, kde jsou schopni otevírat další jízdní pruhy, to ano. Ale tady u nás, kde celoročně svítí stejné informace... ale třeba mít informace o nadměrných nákladech, to by bylo dobře.

Ale zase, pro všechny ostatní je to další byrokratická zpráva, třeba chemický náklad dopravce hlásí pořád, takže oni to vědí. Je problém, že to nevědí ti ostatní řidiči, jen vidí, že tam něco bliká. Ale oni se už dnes snaží, ten vývoj je asi dobrý.

*Ta ADR, tedy přeprava nebezpečných věcí, tam je třeba ten problém zaměřený i pro hasiče, ti aby věděli, když dojde ke kolizi, kdo co veze. Aby se nezdržovali zbytečnou prací, aby třeba nerozřezávali plachty tam, kde nehrozí nebezpečí...*

Ale to oni dneska už mají. To auto je označené, pokud něco takového veze, tak všechno musí být označeno za oknem, aby bylo přístupné a viditelné zvenku.

Kdyby to věděli elektronicky předem, než by přijeli na to místo, tak to stejně nepomůže, protože to auto změní trasu a v tu ránu nevědí, kudy jede.

Až na tom místě zjistí, jak to vypadá.auta jsou označená, cedule jsou nehořlavé, takže nějakou dobu vydrží, myslím, že by to mělo po dobu 15 minut. Nevím, jestli by to šlo nějak zdigitalizovat, ale nemyslím si to.

*Informační telekomunikační technologie, příležitost o informování o plánu výluk s časovým předstihem, tedy kde jsou uzavírky, objížďky, ... Ředitelství silnic a dálnic má třeba Dopravní Info pro Českou republiku jako Jednotný systém dopravních informací pro ČR.*

Ano, ta trasa se podle stavu mění na oranžovou a červenou, podle toho, jaký je tam provoz, podle hustoty aut, můžou teoreticky poslat i nějaké info, ale v podstatě si to vyhodnocuje ten řidič sám, za jízdy. V podstatě se stává, že ten řidič volá, že tam je nějaký problém, my se podíváme do systémů, a tam nic není. Používáme české prověřené zdroje, a co se týká těch navigací, které používáme, tak tam je to City Hope, ale ono to není nejvěrohodnější, záleží asi na těch datech. Opravdu ale z těch aut je to nejlepší, protože se do těch systémů asi všechno nenahlašuje a navíc zřejmě nejsou propojené, asi je každý zvlášť, což je chyba.

*Děkuji. Omezování emisí, jak se Vás to týká? Přísnější silniční daň pro starší vozidla, snaha o to, aby dopravci obměnili vozový park...*

Nás nutí to, že děláme mezinárodní dopravu a děláme ji se zeměmi, kde je to potřeba - ale samozřejmě jsou dopravci, kteří jezdí vnitro, a tam takový tlak není.

My máme hodně kontrol ve Švýcarsku, na hranicích, do toho jsou nastavené jinak poplatky na dálnicích podle toho, jak je to auto staré, a jakou normu splňuje.

To stárí vozového parku samozřejmě ovlivňuje i investice, kterou si může ta firma dovolit, protože v okamžiku, kdy si to mohu dovolit, tak je ideální mít ten vozový park co nejmladší, protože mám levnější emisní limity, dálnice a tak dále. Za druhé, je to pohled ze strany řidičů, kdy v době, kdy je nedostatek řidičů, tak ti si vybírají práci tam, kde mají novější auta s novějšími systémy a tak dále. Potom to jsou třeba servisy, kdy to auto nemá takové nároky jako auto, které je starší a musí se více servisovat a platit.

Takže jsou všichni nuceni obnovovat vozový park, ale na základě finančních možností toho kterého dopravce.

*A mohu se tedy zeptat, jak to máte vy? Jak máte početnou flotilu a jak se zhruba pohybuje ...*

Zhruba dvacet kamionů, do těch čtyřech let. Každý rok v podstatě kupujeme tři nové kamiony.

V EURO 6 máme všechny. Tam už se to potom liší jen vybavením toho auta.

*Hm, takže to pro Vás není až takový problém. Omezení vjezdu vozidel do center a omezování emisních limitů. Jezdíte do center měst?*

Většinou do center tak moc nejezdíme a ty limity ...vcelku nás víc limituje rozměr toho auta než emise. Samozřejmě jsou místa, kde se ještě jezdí, ale spíš je to omezeno tím prostorem.

*Díky moc. A náklady spojené se škodami na zboží, to je pro Vás problém, třeba škody spojené s manipulací, s poškozením, s odcizením, vandalismus a podobně?*

To asi nejvíc, to je docela běžné, poškození vlivem přepravy, poškození vykládkou, nebo že do toho někdo leze. To je běžné, no.

*Takže to řešíte často, třeba na denní bázi, nebo po týdnech...*

Dalo by se říci, že ne úplně na denní, ale na měsíční, možná i na týdenní, ano.

Vy tu máte i ty ekonomické aspekty, to samozřejmě souvisí i s marží za dopravu, takže pokud nám pojistné události dělají ročně – já nevím, teď fakt střelím od boku – 1,5 nebo 2 % z obratu, tak pochopitelně to potom musíme zohlednit v té ceně za přepravu, obecně všem. Čili ve chvíli, kdy nebudeme mít žádné pojistné události, tak by teoreticky mohla být o něco levnější. Takže musí se to zohlednit, no.

*Mě by třeba zajímalo, nakolik Vás to ovlivňuje, jestli třeba z 60 %, nebo jinak. Nakolik je to důležitý faktor – já si tak rovnám v hlavě, abych to potom mohla zařadit.*

No, zabírá to spoustu času, když je nějaká škodní událost, je potřeba člověk, který je na to odborně proškolený, takže význam to má, určitě.

*Náklady spojené se zaměstnanci. Nedostatek řidičů a jejich požadavky na mzdu, fluktuace... ale i jejich chybovost, která Vám zvyšuje náklady, a podobně.*

Hm, nedostatek řidičů až doposud byl obrovský, to byl podle mě celostátní problém, možná celoevropský.

Mzdové požadavky některých pracovníků, když pochopitelně cítili, že jich je málo, že je potřebujeme, tak ti si samozřejmě v uvozovkách diktovali lepší podmínky a lepší bonusy, než třeba nyní, když teď v době coronavirové nebo pocoronavirové jich je dostatek, nebo spíš se to tak srovnalo, ta bilance. Teď je řidičů dostatek.

Fluktuace je běžná, z těch dvaceti dva až tři fluktuují. Selhání pracovníků při pracovním výkonu a jejich chybovost se dá eliminovat neustálým školením, dozorem, dotazy a tak dále. Věřím tomu, že pokud bychom toto všechno nedělali, o čem jsem teď mluvil, tak ti lidi zvlčí,

anebo nebudou ani vědět, jak se k tomu vozu a k nákladu mají vlastně chovat. Školení máme každoročně. ADL, čili převoz chemických látek, kurtování zboží – pod jakým úhlem, pod jakým zatížením, a tak dále. Jak tady vidíte, tak to jsou všechny ochranné prvky, to je potřeba těm lidem neustále připomínat.

A tady vidím právě chyby v informacích z úhlu státu, že je sice nedostatek řidičů, ale nedávno jsem četl nebo slyšel, že 10 % nehod jsou kamiony. Ale to je málo, protože ty kamiony jsou na silnicích dennodenně a ti chlapi tam jsou desítky hodin a všechna ostatní auta udělají 90 % nehod. Ale přesto se všude uvádí, že problémy dělají kamiony, že je špatné to předjíždění a tak. A to si myslím, že je chyba státu, že to tak nechává... Ale přitom kontroly jdou nejdříve za řidiči kamionů.

*Mě by zajímalo, jak to je pro vás důležité, jestli s tím máte nějaký problém.*

Jo, tak my se snažíme mít kmenové zaměstnance, aby tu vydrželi co nejdéle. Ale i to, co jsem říkal, je jeden z faktorů, proč ti řidiči odcházejí. Prostě „já už na to nemám, všude jsem ten nejhorší“, to je ten faktor, který hraje důležitou roli. A samozřejmě peníze a čas.

*Náklady spojené se zákazníky, třeba růst neuhrazených pohledávek, odpovědnost dopravce za skutečnosti, které nemůže ovlivnit – to znamená, že vám třeba zákazníci dávají špatně zabalený náklad, vy byste ho neměli převzít, ale nemůžete s tím moc udělat, máte s tím potom problém a podobně.*

No, to je v podstatě dennodenní problém, protože tím, že všude tlačí na cenu, tak se odesílatelé snaží ušetřit a samozřejmě ta doprava je takový prostor, kde se dá ušetřit zabalením toho materiálu. Kolikrát chybí nákladní listy, samozřejmě potom přijdou, že to chtějí řešit. Takže není to zásadní, ale běžný problém, který tu řešíme. Špatně připravený náklad, nejde to zajistit, takže ty náklady s tím rostou, občas se musí ta přeprava sledovat.

*Neuhrazené pohledávky máte sledovány? Jak jste na tom třeba v porovnání vnitrostátní a mezinárodní doprava? Jaké máte zákazníky, jak jsou spolehliví z hlediska plateb?*

My, že děláme tu mezistátní dopravu, tak ta vnitro je u nás jakoby okrajově, takže ta pro nás není zásadní, ale samozřejmě je tu ta vymahatelnost – tam jsou pohledávky, které většinou řešíme upomínkou, a potom se to dá právníkovi.

*A v jakém zhruba poměru máte vnitrostátní a mezinárodní dopravu, asi 90 ku 10?*

Asi tak. Teď to nevím tak přesně, ale zhruba 90 % bude na mezinárodní, těch 10 asi vnitro. Tak by to mohlo být.

*Díky moc. Jak to máte s konkurencí? To znamená, jak je toto pro Vás důležité téma – počet a velikost konkurentů, počet významných konkurentů na trhu, míra diferenciací, jak se odlišují oni nebo vy, jaké mají jiné služby oproti vám ...*

Konkurence samozřejmě je, je to vždycky o tom, na co se specifikujete, my máme trochu výhodu v tom, že jezdíme Švýcarsko, takže v tom máme trochu menší konkurenci, ale samozřejmě ...jsme poměrně malá firma a máme rychlejší rozhodování, nemusíme se ptát

deseti lidí, jestli to tak udělat, tak jsme rychlejší – co se týká stanovení ceny, co se týká rozhodnutí, jestli pojedeme nebo nepojedeme, takže v tom máme trochu výhodu. Ale konkurence je velká. Teď se to trochu zlepšilo, po tom, co byla coronavirová krize, asi někteří dopravci odpadli, takže teď máme přetlak nákladu a můžeme si vybrat.

*Super. Náklady spojené s příchodem na trh a s odchodem z trhu. Jak jsou pro Vás významné? To znamená kapitálová náročnost při pořízení vozového parku, jak jsme se bavili. Vy byste chtěli růst, jaký je to pro Vás problém, je to příležitost nebo hrozba?*

No, to samozřejmě záleží na tom, jaké jsou investice různě, třeba tady v areálu. Samozřejmě ta obnova vozového parku je na prvním místě, ale někdy se stane, že potřeba zainvestovat někde jinde a tamto se trochu zabrzdí, ale není to nějaký zásadní problém.

*Hm. A omezování provozu infrastruktury, to znamená tlak na omezování používání silnic nižších tříd těžkými nákladními vozy s cílem udržet je na dálnicích nebo rychlostních silnicích, samozřejmě včetně opatření, aby se to nedalo objíždět, tedy ty placené úseky a podobně. To se Vás dotýká?*

No, to se nás trochu týká, ale úplně nerozumím, jak to má být státem nastavené, protože teď to většinou vytlačuje ty kamiony z těchto silnic, a to ani ne těmi poplatky, jako těmi zákazy. Máte zákaz, že kamion nesmí po dálnici, ale může těmi okreskami. To mi přijde trochu nelogické. Všude by to mělo fungovat tak, ať zůstanou na té dálnici a nejezdí po těch okrajových, a oni to udělají tak, že třeba o prázdninách se nesmí jezdit v pátek od pěti do devíti – to se většinou všichni vracejí, že jo, potom jsou samozřejmě neděle, sobotní zákazy, že jo, to souvisí s výkony jízd, protože ten řidič, místo aby se vrátil v pátek ve tři odpoledne, tak se třeba vrátí až v sobotu po obědě. A potom se to samozřejmě objíždí, aby se chlapi dostali domů, tak si najedou na ty nižší silnice a jedou po nich. A všude se to prezentuje tak, že se objíždí kvůli mýtu, ale ono to není kvůli mýtu, ale kvůli nařízení, protože na dálnice nemůžeme. Neřešíme, jestli jedeme po dálnici, nebo ušetříme pět stovek, když po dálnici nepojedeme, protože auto má potom třeba jinou spotřebu, takže po dálnici je to pro nás lepší.

*Děkuji moc. A technologie v dopravě – jak byste vítali zavedení elektronické dokumentace, elektronické nákladní listy, způsob elektronické výměny mezi vámi a zákazníkem, sledování polohy zásilek a jejich celistvosti, vítáte to?*

My se snažíme sami elektronizovat, samozřejmě ne přepravní dokumenty, to úplně není na nás, ale máme elektronické stazky a podobně. My bychom to uvítali.

Už aby to bylo, ale ten proces je tak pomalý, že mi sami tomu jdeme naproti, že si vyvíjíme vlastní dopravní aplikaci, která, doufám, bude umět v budoucnu víc takových zjednodušování těch problémových věcí. Dneska u nás má řidič v té aplikaci informace o zboží, o místě, kde to zboží najde, a všechny ty věci se snažíme dát do elektronické podoby, takže už aby to bylo.

*Díky, a to je vaše aktivita, jako Komár Trans, nebo jste se domluvili třeba s více dopravci?*

No, my to vyvíjíme už spoustu let a v podstatě se začalo z takové úplně obyčejné potřeby přeměnit excelovskou tabulku na takový automatizovanější systém, a na to jsme dělali

nástavby a nástavby, kde dneska máme nějakou speditérskou plachtu, dispečerskou plachtu, jsou tam vidět kamiony a práce a zboží, na to navazuje servis i veškerá administrativa ohledně řidičů. Termíny kontroly to umí, takže to hlásí, kdy dochází hasičáky, lékárníčky a podobně. Je to v takovém programovém balíku a k tomu jsou aplikace pro propojení po telefonu. Na to jsme měli částečně dotaci z Evropské unie, vloni, takže tak, asi.

*Hm, super, děkuji.*

Takže toto by se hodilo, cítíme to tak, ale musíme si to vyvíjet sami, protože jinak by nás to zdržovalo, museli bychom tady zase mít člověka navíc na administrativu, který by to musel zpracovávat, a je to zbytečné, když to takto funguje.

*Internalizace externích nákladů. Jak by na Vás zapůsobilo, kdyby byl tlak na zpoplatňování dalších externích nákladů, ve snaze zajistit, že znečišťovatel má platit. Teď je to tak, že náklady na dopravu platí všichni uživatelé, nějakým způsobem, samozřejmě je snaha zpoplatnit dopravce mýtným, silniční daní v souvislosti s emisemi a tak, ale toto se týká teoretického základu: náklady na kongesce, dopravní nehody, znečištění ovzduší, globální oteplování... Co se stane, když se převedou náklady více na dopravce?*

Tak se zdraží. Takže to ve výsledku pocítí všichni, takže to je takový ten koloběh, o kterém si někdo myslí, že se zastaví, ale samozřejmě když se něco zvýší, tak se to zvýší i dál. Jenom se to přelije...

*Takže to nevnímáte jako hrozbu?*

Tak samozřejmě je to nepříjemné, co se týká zvyšování nákladů, ale ve výsledku to stejně skončí u toho zákazníka, nebo tedy u těch koncových příjemců, protože to samozřejmě každý dopravce promítne dál, to je logické.

*Děkuji. A co týká změny v zákonech, v majetkových daních, příjmových daních a podobně. Vidíte tam nějakou hrozbu, nebo naopak příležitost?*

*Ještě jednou, kde jsme teď?*

*Změny v zákonech a v související legislativě.*

*To je spíš dotaz na hlavní ekonomku, nebo na paní účetní, ale o nějakých významných změnách, co by nás ovlivnily, nevím.*

*To je spíš obecný trend, podporující v rámci některých opatření splnění cílů v jiných prioritách. Je to vymezeno jako rizikový faktor, který může v budoucnu mít nějaký vliv. Ale můžete to třeba teď považovat za nevýznamné, prostě až to přijde, tak to budete řešit...*

*Přesně tak.*

*Administrativa a snaha o snížení administrativní zátěže pro dopravce, při přihlašování vozidel, STK, profesních osvědčeních, zaměstnávání řidičů ze zahraničí a tak dále. Jak je toto pro Vás důležité, jak to cítíte, vítali byste to, je to třeba příležitost, nebo hrozba?*

Já nevím, jak ty úkony administrativně snížit víc, pokud mají mít svoji prioritu v přístnosti, kterou jsme už zmínili, tak nevím, jak to administrativně snížit... Dobře, když tam bude o jeden papír méně, ale bude to trvat o hodinu déle, tak je to zase časově náročné, takže ono je to takové dvojsečné.

Přihlašování vozidel dneska už funguje elektronicky. Já když si dneska koupím nové vozidlo, tak v podstatě ten prodejce pošle informaci rovnou na dopravní úřad, odpadají plné moci a další, které se musely dříve nosit fyzicky. Čili to je svým způsobem zjednodušeno. STK – tam nevím, jak to zjednodušit víc, to auto tam fyzicky musí být, musí se prohlédnout, a pokud tam bude o papír míň? Já už dneska dostanu jen výstupní papír, jako administrativně, že jsem prošel, nebo neprošel. A pokud se bude zpříšňovat STK a s dohledem státu, už jsme o tom mluvili, tak tam to nejde zjednodušit. Co se týká profesního osvědčení, tak to je dneska samo o sobě hodně administrativně náročné, ten řidič – ať už je nový nebo průběžný – musí absolvovat, já nevím, kolik desítek hodin školení ročně, aby byl udržen v té profesní kvalitě...tak tam by se to hodilo. Určitě. Anebo spíš ta profesní školení směřovat jiným směrem než jak jsou vedená dnes. Všichni musí vědět, že mají dávat přednost, že je nová dopravní značka, to je jasné, ale potom se spíš zaměřit na kurtování, nakládání s materiálem, protože tam jsou potom také velké škody a také to zdržuje provoz...Získávání pracovních sil ze zahraničí: máme s tím špatné zkušenosti. Ti řidiči se tady nedomluví, ve chvíli, kdy je tu jeden cizojazyčný řidič, tak je problém se s ním domluvit. Ve chvíli, kdy jsou tu čtyři nebo jich je pět, tak musíte mít cizojazyčného dispečera. Ti lidé si za to říkají v podstatě stejné peníze jako Češi, kteří mají dneska nemalé peníze, ale výkon toho člověka za zahraničí je nesrovnatelně jinde, mnohem níž, než člověka českého – protože ten vám rozumí, můžete ho proškolit, můžete s ním pracovat. Roli hraje i mentalita těch lidí ze zahraničí, také se musí přehrávat software vozidel, aby rozuměli, aby Ukrajinec, Albánc a podobně, rozuměl, že má poruchu na motoru... on to neví, a to je špatné.

*Jak se Vás týkají noční jízdy a jejich případná regulace, aby byl omezen hluk, aby...*

Nesmysl. To samé, jak jsme se bavili o těch dálnicích.

Přes den se bude víc jezdit.

Provoz se nezmenší, to znamená, že budou jezdit všichni, potom se to zhustí, podle mě to nic neřeší.

*A třeba snižování rychlosti v noci, u nás, v České republice?*

To funguje v Rakousku, jenom částečně, a jsou to ty okraje (pozn. v blízkosti dálnic). Když ten kamion pojede o deset kilometrů za hodinu méně, tak se podle mě toho moc nezmění..., hlučnost tam asi trochu jinak bude, ale zase vznikají další emise, protože to auto pojede v jiném režimu, než by motor měl správně jet.

A pokud to bude o dvacet kilometrů za hodinu, tak tam zase hraje roli ten čas. Ten dopravce raději řekne: „Hele, nepojedeš v noci, ale přes den, protože toho ujedeš o třetinu víc.“



*Pracovně-právní vztahy, uzákoněné přestávky, uzákoněná minimální mzda řidičů v jiných státech. Jak Vás to ovlivňuje? Je to hrozba, nebo příležitost?*

No, tak to nás nejvíc ovlivňuje v tom, že tam bude nějaká sankce.

To se tady řešilo jako velké téma, dopadlo to u Evropského soudu tak, že se to nedá v podstatě vztahovat na řidiče mezinárodní kamionové dopravy ve chvíli, kdy projíždí třeba Německem, ale tam byly hlavně praktické nesmysly. Podívejte se, pokud nám to příkázou, my to dělat budeme, promítne se to zase do cen zákazníků za dopravu. Teď by to byl takový v podstatě dvojsečný koloběh. My to promítáme do cen u těch firem, většina těch firem jsou zahraniční firmy, a to jsou ty, které mají u nás ty výroby...

Podle mě je problém v tom, že ti, co to nastavovali, si neuvědomili, že to gró, pro které to dělali, nebyla vůbec doprava, že to bylo proto, aby ti jejich nájemní dělníci měli ten základ. Ale oni to vztáhli i na dopravu, ... my jsme do toho spadli, nebo třeba taky piloti. Kdyby pilot letěl přes x zemí a měl to mít různě placené, tak se toho nedopočítají. My to máme tak, že kamion projede čtyři země za den, jak to potom chcete počítat, to je nesmysl. A jak podle nákladů? Jenže my vezeme čtyři náklady, my to nemůžeme rozpočítávat.

V každém státě vyložíme po třech paletách, a jak to máme počítat? Nemůžeme mu dát celou mzdu v Německu, když do toho státu veze jenom tři palety. Oni sami vlastně nevědí, jak to má být nastaveno.

*Ono to není nastaveno na hodiny, kolik tam řidič stráví času?*

Je, ale je to taky v poměru k nákladu, který tam vyloží. Kdybychom vezli celý náklad do Německa, tak mu budeme platit klidně německou mzdu.

Ale ve chvíli, kdy tam složí jenom tři palety a potom jede do Polska, rozumíte, tak mu nebudeme platit celou mzdu podle Německa, když tam vyložil je ty tři palety. Jak to rozpočítám tomu zákazníkovi? Tam bylo spoustu otázek a dohadů, které nebyly podle mě logické a jen se tam něco tak jako vyhodilo a udělejte si to...

*A teď to tedy funguje jak? Je to shozeno ze stolu a ...*

No, úplně není, ono to někde funguje, třeba Holandsko to zavedlo. Ono je to takové zvláštní, u Evropského parlamentu se to dalo do nějakých balíčků, které byly ...ve kterých se řeklo, že se to nemělo vztahovat na tranzitní kamiony, ale je to takové složité. Funguje to tak, že se to moc neřeší, ale pokud by to ten stát řešit chtěl, může dát pokutu. My bychom vlastně měli hlásit všude, kdy tam kdo bude, to je strašně složité.

Dneska to je v Holandsku, že se musí hlásit, a to předem, kam ten řidič pojedede, ale ve chvíli, kdy tu máme budget aut a budget nákladů a přerozdělujeme to takto na našem monitoru, tak ani den dopředu nevíme, kam který řidič pojedede. On je v tuto chvíli v Itálii, ale možná se bude vracet přes Švýcarsko, nebo se bude vracet druhou stranou. Jak mám potom dopředu hlásit těm státům, kdy tam ten řidič bude, jak dlouho, když to nevím?

Ono je to jinak u těch, co tam přijdou dělat na dva měsíce, nahlásí se tam a je to, ale u toho řidiče? To je složité.

*A jak se vás týkají legislativní omezení na straně dovozce a vývozce...*

Ano, to s tím souvisí.

*City logistika a městská mobilita. Zásobování pomocí logistických center. Vidíte v tom příležitost, nebo je to pro Vás nezajímavé?*

Je to asi různé, ale spíš to záleží na těch zákaznících. My náklad dovezeme, kam zákazník chce.

Ale pokud by se samozřejmě centra těch měst vyčlenila od průmyslu, tak jako to mají Italové, když vím, že jedu k městu a vidím tu industrii, která je značená hned – třeba na kruháci vlevo a potom dvakrát doprava – tak je to super. Tak kdyby to měli všichni, tak je to fajn, jenomže historicky tady máte Perlu v centru města. To samé Praha. Ale kdyby se odteď začalo pracovat tímto směrem, tak to bude fajn.

*Takže tam tedy jezdíte.*

No, jezdíme tam, kam se dostaneme, kam můžeme. Třeba typicky nákladové nádraží Praha-Žižkov, tam se ještě nedávno mohlo s kontejnery, tam jsou ještě pořád zákazníci, kteří když si něco objednájí, tak se to tam veze. To jinak nejde. Vozit do meziskladu, kam by si zákazník přijel, možná by si objednal zase víc... je to všechno o té ceně.

*Zvláštní povolení do center měst nepotřebujeme. Nezajíždíme vysloveně do historických částí. Byli jsme párkrát v Kolíně nad Rýnem u katedrály s nákladákem, ale to jsou takové výjimky. My se specializujeme na průmyslovou mezinárodní kamionovou dopravu, takže strávíme většinu času mezi těmi fabrikami na dálnicích.*

*Mýtné a jeho případná úprava. Diferenciace podle různých kategorií, snaha o propojení mýtných jednotek i se zahraničím, to vnímáte jak?*

To se řeší strašně dlouho, tam je problém u těch jednotlivých států, kdy si každý chce hrabat na svém písečku, tak to prostě je... Dneska už existují krabičky, které umí více států, ale ne všechny. Takže my máme na tom okně deset krabiček, které jsou od italských takto malých až po české, které dneska zabírají půl okna. A když jedete na STK, tak tam tu českou ani nemůžete mít ...takže na dálnici ji mít musíme, ale na STK ji tam mít nesmíme. Trochu paradox.

*A máte zkušenost s těmi, které fungují pro víc států?*

Zatím ne, co jsem zjišťoval, tak existují, ale nemají žádná servisní centra, takže když se rozbije na cestě, je problém. Takhle vím, že když se mi rozbije jedna krabička, tak v ostatních státech můžu jet. Zatím předělávat ten systém je pro nás náročné a ta krabička ještě neumí všechno. Takže až to bude všechno v jedné krabičce, budeme rádi.

*Ekologická oblast, požadavek vybavit infrastrukturu napájecími stanicemi a plnicími stanicemi pro alternativní energie. Jak vnímáte problematiku alternativních paliv, vidíte v tom příležitost, nebo naopak hrozbu?*

Tady není vybudovaná síť na tankování, to je asi největší problém. Jinak věřím tomu, že ta alternativní energie by vycházela dobře, ale i dojezdová vzdálenost je problém, takže když budeme mít okresní nebo krajský rozvoz, tak si dokážu představit, že budeme zajišťovat autem na plyn, CNG, ale zase, ta síť těch čerpacích stanic je žalostná. V mezinárodní kamionové dopravě to nemá vůbec význam, po republice jezdit...no, není to ještě tak daleko.

Je to spíš pro osobní dopravu, než pro nákladní.

Výrobce Mercedesu hovoří o tom, že v roce 2024 chce dělat vodíková auta, ten další zase chce dělat elektrická auta, tak kterým směrem se potom chcete vydat? Navíc, když zaplatíte za všechno o třetinu nebo o polovinu víc než standardní cenu, a nevíte, jaké bude to finále...

Pro nás to teď není, neřešíme to. Vzhledem k ceně pohonných hmot, které šly teď třeba dolů, nevím, jestli vzhledem ke Covidu, nebo proč, to teď pro nás nemá význam.

*Díky moc a co kongesce v dopravě, objížďky, neprůchodnost dopravních cest...*

Běžný, každodenní problém. Ale s tím asi nic nenaděláme. Je to problém.

*Sociální faktory – dostavba odstavných ploch a zázemí pro řidiče, odpočívky.*

To je u nás žalostné, naprosto. To je pro nás teď velký problém.

Největší problém to je právě v těch okamžicích, kdy jsou zakazy jízd a v ten moment je největší problém kamion odstavit, protože tam zastavují všichni najednou. Když tam zastavuje jen ten, co to zrovna potřebuje, tak to ještě jde. Ale třeba v ten pátek, kdy je na silnicích spousta kamionů a je doba toho zakazu, tak ti řidiči nemají kde zastavit. U nás, si myslím, že je ze všech států, do kterých jezdíme, největší problém. Až 80 nebo 90 % pro tento rizikový faktor.

Ten kamion se třeba ještě někde odstaví, ale to zázemí pro řidiče je nula. Musíte zastavit třeba někde v lese, nemůžete si dojít ani na benzinku pro pití, nebo se vysprchovat, prostě to, co je dneska standard, který by měl být všude. Je to vidět v Německu, tam těm řidičům připravují odstavné plochy, ale u nás vůbec...

U nás to jde opačným směrem: v každém městě zakaz vjezdu kamionů, zakaz stání kamionů, i na placených místech, kde by nikomu nevadily...i když ten plac nemá žádné zázemí, pořád je to lepší než stát někde v lese. Na každé druhé benzínce Vás nenechají stát, jen si natankujete a odjed'te. Takže nejenže je málo odpočívek, ale ještě se to zužuje o ta místa, kde se dalo stát. To všechno kamion vytlačuje na ty okresky, že jo.

Třeba v Belgii žádné zakazy nejsou, ani v sobotu nebo v neděli, to auto přejede, stejně o víkendu jich jezdí málo, není kam přepravovat. Ale na hranici s Německem už zakazy jsou, takže tam to všechno rychle najede a jsou to šílené závody...

*Povinná školení řidičů, vzdělávání, kvalifikace. Ale třeba i spolupráce se školami, jak toto vnímáte?*

Je dobré ty mladé řidiče vychovávat od začátku, nicméně oni si to nemohou zase finančně dovolit, takže ta školení řidičů jsou dobrá. Musí být ale zaměřena na tu problematiku, která je pro Vás důležitá, ne na řekněme absurdní věci, který každý zná, aby si to tam řidiči povinně odseděli, protože to prostě někdo nařídil. To se stává běžně. Čili, my si ta školení vedeme nad rámec těch povinných a zainvestujeme si je sami, protože víme, co potřebujeme.

Ta pravidelná školení, co mají být podle zákona, tak tam je to nastaveno tak, že je to omílání, co na křižovatce a podobně, takže takovým divným způsobem, občas tam mají nějaké novinky, co se děje, ale často si to tam ti lidé fakt jen odsedí. Mohlo by to být lépe nastavené, ale to zas záleží na těch úřadech, které to tam nastavují. Oni nastaví hodiny, které má ten člověk mít, ale už ne osnovu nebo náplň těch školení. To je ta chyba.

Mně tam chybí taková ta praxe – to už jsem chtěl tady zavést v minulých letech – třeba zdravotní. Všichni se v životě setkali s nějakým úrazem, na silnicích je to často, a ti řidiči mají lékárničku, která má nějakou platnost, dva roky. Táhle vyprší oční kapky, a to všichni vědí. Ale jak se mají v praxi chovat při masáži srdce nebo při umělém dýchání, to ne, a to je potřeba. Kdyby sem přišel zdravotník, od státu určený, a věnoval těm chlapům hodinu a půl ročně, tak si myslím, že to je praktické a skvělé. To mi třeba chybí. To, že se tady sáhodlouze hovoří o dopravních křižovatkách a tak dále, musí se to omílat, protože je nařízené... on ví, jak se má na křižovatce chovat, byť třeba něco přehlédne, ale snaží se chovat tak, aby nikomu neublížil.

*Jak se Vás dotýká zvyšující se věk pracovníků, tedy řidičů, tlak na ně, třeba v důsledku Just-in-Time, jejich zdravotní problémy, práce přesčas, tyto problémy?*

Zvyšující se věk se u nás týká 30 až 40 % našich řidičů, a to ještě musím říct, že my máme hodně řidičů fakt mladých. Ale musím říct, že řidiči okolo třiceti let se dnes takřka nedají sehnat. Takže to je velký problém, až půjdou ti naši do důchodu. Ti 55 a výš, a takoví tady jsou, to je ta generace řidičů, která byla vychována ještě vojnou, tam si udělali ten řidičák... Tak tito řidiči začnou teď dramaticky mizet, přísun není absolutně žádný, takže to bude velký problém. Stát to omezil školeními, cenou za řidičáky, tím profesním školením a tak dále, takže ti řidiči se netvoří absolutně žádní. To bude prostě průšvih.

Vysoký pracovní tlak na řidiče v důsledku Just-in-Time managementu, to jo, to samozřejmě je, protože do toho ještě vstoupí ty povinné přestávky.

On ví, že má někde být, ale když přetáhne o kousíček, že zase bude nějaký problém a tak dále, takže ten tlak na řidiče je ze všech stran. Nechci říct, že tlačí ten dopravce, ale ten dopravce dělá to, co mu řekne ten zákazník. To znamená, když to tam chce mít druhý den, tak se to dopravce snaží dovézt. Takže tlak těch koncových zákazníků ...to, co dřív trvalo týden, tak dneska tu máte druhý den, a do toho jdou ty zpřísnující se normy.

*A mohu se zeptat, když třeba řidič přetáhne o minutu, to se potom někde hlásí, nebo jak?*

Ne. Ono to funguje tak, že – protože to je dneska docela běžná situace právě s tím místem, on chce někde zastavit a aby si hledal už dvě hodiny dopředu nějaké místo, prostě nesmysl – on má nějaký výkon a musí ho nějak rozumně využít. Samozřejmě, když před koncem toho výkonu to volné místo nenajde, tak se stane, že dojíždí na nějaké další, a když zastaví, tak musí udělat výtisk karty a na něho napsat, proč ten čas porušil. A když toto udělá, tak většina kontrolních orgánů v Evropě to bere, protože se podívají, kde a proč udělal tu pauzu. U nás je bohužel ten problém, že ti chlapi nebo ti policisté to neumí, tak je to prostě na pokutu, no.

*Takže když u nás řidiče zastaví a podívají se na tu kartu, tak je problém. Ano.*

*A jak je to dlouho evidované, je to problém toho dne, nebo jak dlouho se to eviduje?*

Dá se to vyčíst i rok zpátky, třeba. Když jezdíme méně, tak se na tu kartu ta data přičítají, takže ...

*Ale i když na kartě je třeba 35 dní, tak oni můžou pokutovat 28 dní.*

*Děkuji. Nehodovost, je problém?*

U nás ne, nic mimořádného.

*Infekční choroby?*

*Myslíte Covid?*

*Ted' nejspíš ano, ale ten rizikový faktor byl už vymezen dřív, před Covidem...*

Když pomineme Covid, tak to nemusíme vůbec řešit. Ti chlapi fungují normálně, i ty země, které jezdíme.

*Tak, děkuji moc. Ted' bych Vás poprosila, jestli se podíváte na tento papír, tam jsou metody...*

*Ještě toho máte hodně? Já bych potřeboval být o půl v Třebové...*

*Ne, nemám, už to bude rychlejší. Podívejte se, prosím, jestli metody z té tabulky znáte, jestli je používáte pro vyhledávání rizik, třeba i uvnitř firmy, třeba finanční analýzu, kvantitativní nebo kvalitativní metody vyhodnocení v té druhé části zase slouží k posouzení dopadu těch faktorů... Jestli Vám něco z toho třeba něco říká, jestli to používáte, nebo vůbec ne. Nebo jestli tam nějaká metoda chybí....*

Finanční analýza, ano, tu používáme. Z těch ostatních jen SWOT.

*Asi to bude spíš pro větší firmu.*

*Tak já Vám je ve zkratce představím, jsou to metody právě na nalezení a ohodnocení těch rizikových faktorů, mám tu vzorové příklady.*

*No, ten čas... Tu práci nám potom třeba dáte k nahlédnutí, nebo něco? Určitě, moc ráda.*

...Po kontrole času byl rozhovor ukončen.



pan **Martin Fojtík, obchodní ředitel** (R6)

**Mayer Transport**

Praha

*Dobrý den, pane řediteli, děkuji, že jste si na mě udělal čas. Moje disertační práce se jmenuje Řízení rizik v návaznosti na dopravní politiku. V první části rozhovoru bych se s Vámi pobavila o strategických dokumentech z oblasti doprava, které pro praxi případně používáte, dále jsem stanovila na základě těchto strategických dokumentů a odborné literatury seznam cca 30 hlavních rizikových faktorů, které podniky mohou ohrožovat, nebo jim poskytovat příležitosti – s Vámi bych ráda prošla, jak na ně nahlížíte z praktického pohledu vaší společnosti, zda je považujete za důležité, reálné, a na závěr vás seznámím s metodami, které bych chtěla použít pro vyhodnocení významu těchto faktorů, a budu ráda, když mi dáte k těmto metodám zpětnou vazbu, zda je považujete v praxi za použitelné, apod.*

*Tak vrhněme se na strategické dokumenty ČR v oblasti doprava – které z nich sledujete, které vás zajímají? Třeba Dopravní politika ČR pro období 2014-2020, Koncepce nákladní dopravy, Sektorová strategie 2. fáze, operační programy, apod.*

Já osobně sleduji dění, ale nejsem do toho úplně extra zabraný. My se zabýváme hlavně mezinárodní silniční dopravou a upřímně řečeno, tam sice nějaké programy jsou, ale tím, že se všichni tváříme jako Evropská Unie, ve které si jednotlivé státy dělají, co chtějí, tak ono je to takové trochu složitější s nějakým plánováním. Ale sledujeme samozřejmě různá jednání mezi vládami, sledujeme výstupy IRU<sup>4</sup>, což je organizace mezinárodní silniční dopravy, a ČESMADu, jakožto sdružení dopravců v ČR, a pak také CEMT<sup>5</sup>, což je organizace všech, nejvíce evropských, států, které spolu komunikují a společně upravují provoz v silniční dopravě po Evropě – vydávají povolení, domlouvají se a tak.

*Jste členy ČESMADu?*

Ano, jsme členem ČESMADu a oni jsou zase členy v IRU. Pokud nechcete jezdit nějaké sólo věci, tak už dnes musíte být členem, a je to i výhodnější.

*Takže přímo strategické dokumenty, kde jsou řešeny problémy v dopravě v obecnější rovině, jako takové moc nesledujete, nevyhodnocujete, spíše se vás týkají konkrétní zákony, vyhlášky, ...*

Tak my jsme docela malá firma na to, abychom mohli něco ovlivňovat. Takže si myslím, že takovéto strategické věci by měla řešit různá sdružení, potažmo ti velcí dopravci, kteří mohou něco ovlivnit nebo změnit.

*Tím jsme se přehoupli k druhé části rozhovoru, tady vám dám tabulku, kde je uveden seznam a popis rizikových faktorů v dopravě. Mě zajímá, zda je vůbec sledujete, a pokud ano, jestli*

---

<sup>4</sup> International Road Transport Union (IRU)

<sup>5</sup> Konference ministrů dopravy evropských států (CEMT) byla založena v roce 1953, v roce 2007 došlo k přejmenování na International Transport Forum (ITF)

*jsou pro vás spíš hrozba nebo příležitost. Jak je vnímáte, jestli jsou to pro vás z pohledu společnosti reálné rizikové faktory, nebo naopak nejsou.*

*První z nich se týká technické bezpečnosti silnic z pohledu zavádění telematiky ke zvýšení bezpečnosti a provozu na silnicích. To znamená různé ty funkční, varovné a informační systémy na silnicích, cedule, které reagují na aktuální stav na vozovce, úseková měření rychlosti k řízení rychlosti na silnicích, stacionární a mobilní systémy vážení nákladních vozidel, nebo např. automatický systém vyhodnocování porušování dopravních přestupků apod. Jak se na tohle díváte, brali byste to jako příležitost?*

No tak kdyby to fungovalo tak, jak má, tak by to bylo super. Tak všeobecně měření rychlosti je nejspíš potřeba, protože náš národ obecně moc neumí dodržovat rychlost a silniční pravidla, co se týká vážení vozidel, to si myslím, že by měli také dělat víc, protože auta jezdí prostě přetížená, hlavně teda různé sklápěčky, zemědělská vozidla, cisterny, apod. U plachtových standardních návěsů je to v menším množství.

*Pro vás tohle nejspíš problém není.*

Ne, my to nepřekračujeme. Je to víceméně unifikované, materiál, který vozíme, co auto uveze, všichni to respektujeme. Ručí za to odesílatel zboží, takže mělo by to sedět. Samozřejmě nezávázíte to přesně. To by vás museli na váhu, ale nedělá se to běžně. Spíš se to dělá u sypkých, tekutých komodit – u těch sklápěček, cisteren... Tohle pro nás není problém, jestli řidiči budou jezdit rychleji, tak je to jejich problém, pro firmu to znamená možná jenom to, že bude rychleji na vykládce, ale pokuty si zaplatí řidič sám. Tohle vyloženě nesledujeme. Co se týká telematiky, asi se k tomu ještě dostaneme, my sledujeme spíš mýto a poplatky.

*Dostaneme. Ještě tu mám z pohledu telematiky využívání navigačních systémů pro lokalizaci nehodových úseků a upozorňování řidičů – to myslím z vnějšího pohledu, jestli je to v praxi přínosné, funguje to tak, jak má, reálně vás to informuje o nějaké náhodné uzavírce, využíváte to hodně...*

Věřím tomu, že většina řidičů používá různé aplikace – Waze, TomTom, Garmin navigace, které navrhuji objízdné trasy pro kamiony, i když ne vždycky je možné je použít.

*Které používáte vy ve vašich autech?*

My máme od TomTomu, ale používáme hlavně český sledovací systém Webdispečink, ten má aplikaci WD Fleet, která funguje na bázi Google maps, takže i to něco umí. Ale věřím tomu, že řidiči používají i vlastní navigace.

*Máte v autech e-safety aplikace, e-call? Nebo tento trend, kdy se to dává už do osobních automobilů, byste v budoucnu vítali, byl by pro vás důležitý?*

My osobně s tím neděláme nic. Nedomontováváme to do aut, pokud nám to dá výrobce, Volvo, DAF, tak jediné dobře, ale my pro to nic neděláme. Myslím si ale, že to tam dávají. Takhle, většina systémů, které jdou do osobáků, bývají už v kamionech delší dobu



nainstalované. Většinou je to tak, že kamiony jsou průkopníky, na nich se to zkouší – třeba to sledování pruhů, adaptivní tempomat apod., to bylo v kamionech už před lety.

*Z pohledu bezpečnosti v dopravě technický stav vozidel. Chtějí zdokonalovat právní rámec a posílit úlohu státního dozoru nad STK, tohle vnímáte jako příležitost, problém?*

To je jediné dobře. Odstranilo by to takové dopravce, kteří používají 20 let stará auta.

*Jak starý máte teď aktuálně vozový park, na webových stránkách uvádíte nejvyšší EURO třídu vozů 4-5, 80 vozidel, ale to už asi nebude moc aktuální informace, předpokládám, že máte vozy vyšší třídy EURO 6...*

No, to nebude už aktuální informace. Počet vozidel souhlasí, ale 90 % jsou EURO5ky, EURO 6ky. To bychom se jinak nedoplátili, to tak musí v dálkové přepravě být.

*Další bod z pohledu inteligentních dopravních systémů a technického stavu vozidel – zavádí se systémy pro komunikaci a propojení infrastruktury s vozidlem, o tom jsme se před chvílí trochu bavili, autonomní vedení vozidel, inteligentní parkovací systémy, podpora diagnostiky jedoucích vozidel a propojení mezi správci infrastruktury a dopravci, to vnímáte jak?*

Bylo by to dobré, kdyby to fungovalo. Jak tu uvádíte na začátku, takové ty světelné informační cedule – v Německu to třeba funguje skvěle. Je jich spousta, a pokud se stane nehoda, okamžitě vidíte reakci – snížit rychlost, apod. a to pomáhá. Ale u nás to nefunguje, cedule jsou jedna za 100 kilometrů, je na ní napsáno „dodržujte rychlost“ nebo „www.řsd.cz“, tak to jsou informace o ničem. Ale kdyby to fungovalo, tak bych to bral jako přínos, když budeme vědět, že tam je nějaká nehoda, nebo že následující parkoviště je obsazené, tak tam ani nepojedou. Ale jak říkám, jenom to sledujeme, nic s tím dělat nemůžeme, to jsou prostě věci řešitelné na úrovni státu, nějakého sdružení, hospodářské komory s ministerstvem, apod.

*Ano, o tom je právě dopravní politika, která udává směr k řešení problémů v dopravě...*

Ano, my bychom toto uvítali. Čím víc informací bude mít řidič, nebo my jako dopravce, tím lépe můžeme plánovat apod. Ale musí se to udělat pořádně, ne jenom na půl.

*A jak reálně vidíte to autonomní vedení vozidel, inteligentní parkování, jak moc vám nyní ovlivňuje podnikání, vidíte v tom v blízké budoucnosti příležitost?*

Tak to je reálně pouze ve chvíli, kdy toho bude schopný celý svět, protože největší riziko je řidič.

*Tak to se rovnou krásně dostáváme k dalšímu riziku – lidskému faktoru z pohledu bezpečnosti na silnicích, takže toto vnímáte jako velmi důležitý rizikový faktor, a asi z pohledu hrozby, že? Zde jsou nastavena opatření, která umožní zajistit vyšší vymahatelnost práva při nerespektování pravidel silničního provozu, zvýšit počet monitorovacích vozidel Policie, ...*

Určitě, čím více lidí v řadách Policie bude dělat to, co má, tím méně lidí by pak mělo obcházet nařízení, bude možné předvídat jejich chování na silnici s tím, že jsou tvrdé postihy, a tím lépe se nám všem bude podnikat. Když 80 % firem dodržuje legislativu a 20 % ji

obchází a nebojí se, protože když už na ně přijde kontrola, tak dostanou nějakou směšnou sazbu, pokutu, protože vědí, že za týden na ni mají vyděláno zpátky, tak to se těžce podniká.

*Další téma – jednotný systém dopravních informací, chtějí sjednotit dosud roztržštěné zdroje informací, dopravního zpravodajství, do jednoho, který by byl pravidelně aktualizován, přispívaly by do něho i záchranné složky, Policie, hasiči, dopravci, kteří převáží nadrozměrné náklady apod. Tohle byste třeba vítali, bylo by to pro vás důležité?*

Ano, to je super, kdyby to bylo na jednom místě. Věřím tomu, že i poskytovatelé navigací, GPS systémů, by si z toho brali informace.

*Informační, komunikační technologie, zajištění informování o plánu výluk a uzavírek s dostatečným časovým předstihem, nakolik závažné riziko vidíte v této oblasti?*

Tak vzhledem k tomu, že naše auta jezdí všude a míjejí se různě, tak my máme informace od řidičů celkem aktuální. Jeden den tam projede, druhý den ne, tak už to víme. Jednak máme sledovací systém, a jednak nám to hlásí řidiči, takže my si předáváme informace interně, a to je pro nás dostačující.

*Takže se k té informaci dostanete až ve chvíli, kdy se s tím potkáte na silnici.*

Dá se říct, že jo, ale používáme i dopravniinfo.cz od ŘSD, tam informují o uzavírkách a objížďkách dopředu, to tam taky vcelku funguje. V tomhle si myslím, že není až takový problém.

*Alternativní paliva, hybridní motory – problém nebo příležitost?*

Nám je asi jedno, na co to bude jezdit, když to bude fungovat. My nemůžeme jezdit třeba na elektřinu s kamionem, to prostě nejde. A co se týká dalšího, zkoušeli tady nějaké biopalivo, to byl spíš výstřel do tmy, aby se tady v Čechách někdo zahojil. Když přijdou s palivem a řeknou „tady máte vodík, čerpací stanice na vodík, budete jezdit na vodík“, tak budeme, když to bude levnější nebo ekologičtější, tak my s tím nemáme problém.

*Testovali jste něco takového, zkoušeli jste nějaká alternativní paliva?*

Zkoušeli jsme hybrid nafta-plyn od DAFu. Zkoušeli jsme i biopalivo, to bylo dřív na IVECu, ale od toho jsme upustili, bylo to dražší, a teď netestujeme nic.

*Proč jste upustili od toho hybrida nafta-plyn?*

Tak problém je ten, že plyn musíte někde natankovat, takže my jsme bojovali se sítí čerpacích stanic. Ono to asi jinak funguje, ale je s tím víc starostí. My, kdybychom jezdili jenom po Praze a okolí, tak by to bylo asi v pohodě, našli bychom stanici a jezdili kolem ní, ale u té mezinárodní je to těžké, když kamion jede pokaždé jinam, tak nevíte, kde můžete tankovat. Ale zase, kdyby bylo pokrytí na infrastrukturu, tak by to asi šlo. S tím plynem to nebylo zas tak poruchové. To s bionaftou to bylo daleko horší. Nafta z přírodních zdrojů, z řepky, s větším podílem rostlinných složek, při každém tankování u toho kolísala kvalita, zanášelo to motory, neměly takový výkon, špinily se filtry a ucpávaly vstříky, auta byla pořád v servisu.

*Omezování emisí, snahy tlačit na obměnu vozového parku prostřednictvím silniční daně (a dalšího), nakolik je pro vás toto příležitost nebo problém, vy jste říkal, že máte nový vozový park...*

Tak i sazby mýtného máte podle EURO normy, každého dopravce to tlačí k tomu mít EURO6, aby měl menší sazbu mýta.

*Nakupujete auta na operativní nebo finanční leasing, necháváte si je, nebo je točíte?*

Obojí, kombinace. Máme operáky, které vracíme, ale když se nám to vyplatí, používáme i finanční leasing. Občas máme i operák, který si vykoupíme. Záleží, jaká je situace na trhu. Teď si je aktuálně necháváme, protože ojeté vozy moc nejdou a práce je teď hodně.

*Tak to je dobře.*

No je a není.

*Tak zase se dostáváme k tomu, že nejsou řidiči...*

No to je jedna věc, ale tahle krize kolem covidu protřídila trh, zlikvidovala menší dopravce, větší dopravci se zmenšili, celkově je teď přetlak poptávky a málo aut. Ona je tedy sezona, ale stejně, je to více než v minulých letech.

*Jezdíte do center měst, nebo se vás to netýká? To se ptám kvůli dalším rizikovým faktorům, omezování vjezdu vozidel do center apod.*

Tak záleží, do centra Prahy nepotřebujeme.

*Spíš, jestli se vás týká riziko zavádění emisních zón, jako je to v Německu apod.*

My máme vesměs všechno velké kamiony, malá auta používáme k distribuci kolem Bratislavy, Banské Bystrice, tam zásobujeme centrum. A kdyby někdo řekl, že tam budou jezdit jenom EURO6ky, EURO5ky, no tak je koupíme asi, no. Ale ty zásobovací auta, dopravní obsluha, mají většinou výjimky. Pro nás je gró mezinárodní přeprava, a to jsou většinou logistická centra na okrajích měst.

*Jaký máte poměr mezinárodní a vnitrostátní dopravy?*

Vnitrozemský myslíte ryze český? Protože my jsme Česko, Slovensko, Polsko, Maďarsko. My jsme ve všech zemích V4.

*Tak myslím Českou republiku.*

A za celou firmu nebo za českou divizi?

*Jak to máte?*

Mayer Transport Group a.s. je matka, majitelská struktura je rodina Mayerů, to je slovenská firma. A máme 4 dceřiné firmy, s.r.o.čka – na Slovensku, v Polsku, v Čechách a v Maďarsku.

*Tak to berme v rámci české společnosti, přeprava po České republice.*

Vnitrostátní máme tak 30 %, jestli vůbec. 30 % ze 100 % české pobočky. Jinak v celkovém poměru je české vnitro tak 15 % za celou skupinu.

*A těch 80 kamionů je pro celou společnost, všechny 4+1 firmy, nebo je to pro českou pobočku?*

To je dohromady pro všechny firmy dohromady.

*A ať se z toho mohu zase odmotat, máte vnitro v rámci vytížení při návratu kamionů do Čech, nebo mluvíme o vnitru pro české zákazníky, kterým vozíte zboží pouze po České republice?*

Funguje to tak, že my to máme teď všechno dohromady. Dřív to bylo rozdělené, nebylo to efektivní. Máme zákazníky, kteří mají ale i přesah mezi státy, třeba máme zákazníka, který je v Čechách i na Slovensku, v Čechách pro něho děláme vnitro i mezinárodku, na Slovensku pro něho děláme třeba jenom rozvozy a vnitro, v Polsku pro něho děláme jenom mezinárodku... takže máme různé klienty. Jednoho klienta máme výhradně na české vnitro, ale máme toho samého i na Slovensku, a tam pro něho děláme jak vnitro, tak mezinárodku. Vždycky je to mix.

*Které makroekonomické ukazatele sledujete, které vás nejvíce ovlivňují? Např. růst inflace, vývoj kurzu, míra růstu silniční nákladní dopravy...*

Pro nás je klíčový kurz. I spousta českých zákazníků fakturuje v EUR, je to docela takový trend. Pak nás zajímá cena pohonných hmot, to je významný proměnný faktor, mýtné není zase až tak proměnné, to platí pár let vždycky, a pak ten kurz všech měn. Protože my používáme různé měny – korunu, forinty, zloté, euro. Mělo by to být tak, že Polsko se dělá ve zlotých a Česko v korunách, Slovensko v eurech, Maďarsko ve forintech, tak to je. Ale pak máme maďarského klienta v eurech a polského v eurech... i když euro je klíčové, protože řekněme 70 % zákazníků jede v EUR bez ohledu na to, odkud jsou, a zbytek používá své lokální měny.

*Rizikový faktor v oblasti možnosti vzniku škody spojené s manipulací s nákladem, zcizením, vandalismem. Jak vás ovlivňují tyto faktory?*

Tak my jsme pojištění, každý dopravce musí být pojištěný v rámci zodpovědnosti za zboží – za zničení, za poškození, krádež, apod. v průběhu toho, kdy to máme v přepravě, to musí být. A pak už jenom záleží, na jakou výši vy se pojistíte, a to se odvíjí od toho, co vozíte. My vozíme i těžké věci, které jsou ale nízké hodnoty – vody, limonády, kde je škoda jednoho ztraceného kamionu třeba 300 000 Kč. Ale samozřejmě, když vezete telefony, které váží dohromady 2 tuny a mají hodnotu 20 milionů, tak tam připojištění být musí. Odesílatelé si to připojištění většinou řeší sami, ale záleží, kdo to je. Úmluva CMR je v tomto celkem neférová, protože když vezete beton, který nikoho nezajímá, a ukradli by ho, tak pojistné plnění je v porovnání s jeho cenou vysoké, ale když vezete mobily, tak nedostanete nic.

*Děkuji. Rizika spojená se zaměstnanci – nedostatek řidičů, mzdové požadavky pracovníků, fluktuace, je to významná hrozba, příležitost?*

Řidiči, řidiči, řidiči, to je furt dokola. Nejsou, když jsou, tak jsou jenom chvíli. Samozřejmě máme nějakou kostru řidičů, které tady máme 5, 8, 10 let, ale fluktuace je celkem vysoká. Teď zrovna řidiči jsou, hlásí se, ale to je hodně těžce použitelný materiál. Nejsou spolehliví, jdou už několikátou firmu za poslední rok.

*A plánujete najímat řidiče ze zahraničí?*

Plánujeme, ale teď je to docela problém, letos jsou díky corona viru zastavena všechna řízení. V bývalé firmě jsme měli hodně řidičů z Ruska, Ukrajiny, z Makedonie. Mám s tím zkušenosti. Naše firma je v tomhle taky docela variabilní, tím, že jsme ve všech zemích V4, máme dispečery, kteří umí mluvit maďarsky, polsky, česky, takže se s nimi domluví, můžeme najmout maďarského řidiče do české firmy, nějak si pomůžeme. Teď máme tři šoféry Ukrajince. Obecně ti zahraniční řidiči z východu, kromě Rusů, a to nemyslím nijak diskriminačně, tak jsou takoví pokornější – váží si víc práce, chtějí víc pracovat, je jim to jedno, klidně budou pracovat tři měsíce v kuse a pak pojedou na tři týdny domů (to je hodně častý model). Ti nevymýšlí nesmysly a chtějí pracovat a nepotřebují být doma, což je velmi důležitý faktor pro dispečera. Vy víte, že můžete toho řidiče poslat kamkoliv a on nevymýšlí „já mám oslavu, doktora, a tohle“, prostě 3 měsíce tady je, „dělej si se mnou, co chceš“, a pak je tři týdny doma a zařídí si tam, co potřebuje. To je velká výhoda u zahraničních řidičů. Velká nevýhoda u řidičů mimo Evropskou unii je obrovská administrativní složitost.

*Rizika spojená se zákazníky, jak to máte s vašimi zákazníky z pohledu růstu neuhrazených pohledávek, odpovědnost dopravců za skutečnosti, které nemůžete ovlivnit – že by třeba zákazníci vám předávali špatně zabalené zboží, vy byste ho naložili a v tu chvíli za něho přebíráte zodpovědnost, jak máte v tomto směru spolehlivé zákazníky – je to pro vás hrozba, týká se vás to?*

Ne, poslední dobou, řekl bych 2, 3, 4 roky, tohle problém není. Klienti platí všichni včas. Samozřejmě ale my děláme s těmi velkými. My bychom nedělali s někým, o kom nevíme, nebo kdo neplatí. Myslím si, že tohle byl problém dřív, že neplatili. Ale poslední dobou platí včas. Asi je to spojené i s tím, že jsme se tady měli všichni dobře a všechno šlo. Naši hlavní klienti jsou nadnárodní korporace, takže peníze mají. Co se týká špatně připraveného zboží, tak to se bude objevovat v nějaké míře asi vždycky, ale závisí to na tom, co vozíte. My vozíme hlavně paletizované zboží, nápoje, drogerie, kosmetiku, bezpečné zboží, automotive díly, tam to problém není. Automotive obzvlášť, tam je to všechno inovované.

*Rizika spojená s konkurencí, hrozba nebo příležitost v počtu a podílů významných konkurentů na trhu, míra jejich diferenciací od vás, odlišnost jejich služeb od vašich...*

Konkurence je asi jedno z těch největších rizik. Naše firma nenabízí nic extra jiného než ostatní. U předchozí firmy to bylo jiné, ta nabízela hodně specializované služby, tam ta konkurence byla minimální. Tady je ta konkurence obrovská. Plachtový návěs s jedním

řidičem bez nějakých extra nadstandardních požadavků nebo výbavy má tu konkurenci největší.

*Riziko nákladů spojených se vstupem a odchodem z trhu, kdybyste se chtěli rozrůstat, jak vnímáte kapitálovou náročnost při pořízení vozového parku z vašeho pohledu? Je to pro vás příležitost, právě třeba už díky tomu, že jste silná firma se zastoupením v několika státech?*

To asi není nějaká extra velká investice, nic náročného. Dneska máte mnoho možností, od koho koupit auto, dealeři mezi sebou soupeří, nabízejí různé podmínky.

*Omezování využívání silnic nižších tříd těžkými nákladními vozy s cílem udržet je na dálnicích a rychlostních silnicích, jak vnímáte toto riziko, zároveň s tím, že by zaváděli taková opatření, která budou bránit objíždění rychlostních silnic a dálnic?*

My jsme pro, ať zavádějí omezení, když to bude dávat smysl, a hlavně když to budou kontrolovat. Musí donutit lidi, aby to dodržovali. My využíváme dálnice a silnice 1. třídy, takže my to neřešíme. Samozřejmě, pokud někde ušetříte 50 kilometrů a ještě k tomu mýtné, tak si to zkrátíme, ale není to tak, že bychom jezdili někde po Karlově mostu, apod. Samozřejmě čas a peníze jsou nejdůležitější faktory v dopravě.

*Jak byste vyhodnotil zavádění elektronických dokumentů, byla by to pro vás příležitost?*

Jednoznačně, vítáme. Elektronickou fakturaci, e-CMR. Pan majitel je taky „alergický“ na papír, ten to hodně sleduje.

*RFID technologii v budoucnu?*

Proč ne, ale zase, pokud by to mělo být mířené na řidiče, tak to musí být vymyšlené tak, aby s tím uměli dělat. Naši řidiči jsou vybavení, mají tablety, smart phone, ale když to neumí ovládat, je to k ničemu. Ale máme různé řidiče, jejich technické schopnosti se s časem zlepšují.

*Další rizikový faktor je internalizace externích nákladů. To je snaha o spravedlivé rozdělení nákladů v dopravě ve smyslu, že znečišťovatel by měl platit. Týkalo by se to zpoplatnění nákladů na kongesce, na hluk, na dopravní nehody, na znečištění ovzduší, na globální oteplování... vidíte to v blízké době pro vás jako reálnou hrozbu?*

Mě by zajímalo, jak to chtějí udělat. To je sice fajn, že kamion jede z bodu A do bodu B a je znečišťovatel, ale ono dokud nepovedou koleje do Kauflandu a do každého skladu, takže těžko můžeme přesunout dopravu na železnici, takže kamion bude prostě potřeba. A nakládáte v obrovské fabrice, která sama vychrlí miliardy tun nějakého zboží, a přijede do ní kamionek, který naloží v rádech pár tun, tak o čem se bavíme. Pokud to chtějí hodit na dopravce, tak by měla platit ale i ta fabrika. My tady budeme všichni zelení, budeme jezdit v autech na vodík, a pak se podíváte do Číny a do Ameriky, kde se na to dívají úplně jinak, ... tak ok, ale pojďme to dělat všichni.

*Rizikový faktor jsou i daně – změn v zákonech o daních majetkových, příjmových, nakolik vás toto ovlivňuje?*

Respektujeme to tak, jak to stát požaduje. Nejvíc nás zajímá silniční daň, DPH neplatíme, daň z příjmu neovlivníme. Není to něco, nad čím bychom přemýšleli každý den.

*Snižování nadměrné administrativy pro dopravce, jak jsme se bavili, ať už přijímání řidičů z cizích zemí mimo EU, ale i přihlašování vozidel, STK, profesní osvědčení. Jak byste hodnotil tuto oblast?*

Jakékoliv usnadnění v tomto procesu vítáme. Ale kamion tam přijede, mají na to 45 minut, za 10 minut jsou hotoví a 35 minut pak řidič čeká, než si sednou k počítači a dokončí to. Tak třeba toto je nesmysl, ale kdyby to zlepšili nějak smysluplně, tak proč ne.

*Týkají se vás noční jízdy? Kdyby začali omezovat hluk v noci tím, že by zpoplatnili noční jízdy, nebo by je rovnou zakázali, to by byl pro vás velký zásah, hrozba, příležitost?*

No dobře, pokud zvýší mýto za jízdy v noci, tak tím ale neodstraní to, že se bude jezdit. A kdyby zakázali noční jízdy, tak co bychom dělali na silnicích přes den, akorát tak kolony..., kdo jezdí mezinárodně, tak jezdí v jakoukoliv dobu. Když někdo dělá rozvozy po okolí, tak nastartuje ráno v pět a odpoledne ve 3 jde domů. To se nás netýká. To by byl úplný nesmysl. Když jede kamion v noci, je to efektivní pro všechny.

*Já si myslím, že to má inspiraci v Rakousku, tam to regulují a spousta dopravců se Rakousku vyhýbá...*

Ano, tak jezdí se tam 60, je tam dražší mýto, já s tím nemám problém. Ať to udělají, ale stejně tam budou dopravci jezdit, když mají být někde na čas. Nebo to bude levnější a klient si počká.

*Mě spíš zajímá, jak by se to dotklo přímo vaší firmy, jestli by to byla pro vás velká, nejspíš, hrozba?*

Jestli to chce někdo zpoplatnit, tak my s tím stejně nic neuděláme. My to budeme muset promítnout dál, klientovi do ceny, ten to zase promítne do ceny svých produktů, ...

*Další rizika se týkají sociální oblasti, uzákonění povinné minimální mzdy řidičů v jiných státech, povinné pravidelné přestávky, řidičů, jak vidíte tato rizika?*

To je velký problém. Evropská Unie je tady 20, 30 let a neudělala tady s tím vůbec nic. Jak může mít v Evropské Unii každý stát jiné požadavky? Já chápu, že životní úroveň v Německu a v Itálii je jiná než v Čechách a na Slovensku, no ale toto nejde. Jak jsme tedy jednotní, když se vydávají vyhlášky na každý nesmysl, a tohle nedokážou sjednotit? Německo je lídr Evropské unie, všechno nařizuje, sjednocuje, a pak si samo schválí vlastní zákon, který diskriminuje všechny ostatní? Francie to samé. Každý si stát si vykládá pracovní doby řidičů jinak. Máme tady Nařízení 561/2006 o pracovní době řidičů apod., každý stát si to pak vykládá jinak a vy dostanete pokutu za to, že řidič dodržoval nařízení EU, ale podle francouzského zákona to udělal jinak, a když se pak jdete soudit, tak máte smůlu. Takže to zaplatíte a jdete dál, nebudete se soudit, nemůžete nic jiného udělat.

Takže my jedeme podle Nařízení 561/2006, co se týká pracovní doby řidičů, tak to ani jinak udělat nemůžete, co se týká nějakých minimálních mezd, tak to už je na každém, jak to udělá.

*A vám se daří nějak v praxi implementovat ty požadavky konkrétních evropských států na minimální mzdy do českých výplatnic?*

My máme mzdy řidičů nastaveny podle českých předpisů. My s tímhle nesouhlasíme. Je to český řidič, pracuje pro českou firmu, řídíme se českými zákony, proč by měl dostávat německou minimální mzdu. Když se mu to nelíbí, tak se ten český řidič může nechat zaměstnat v Německu německou firmou a řídí se to podle německého práva. V rámci EU můžeme pracovat, kde chceme, a to funguje. Ale jak s tím může Evropská Unie něco udělat, když její hlavní lídři si to dělají jinak.

*S tím souvisí i pro vás zřejmě velká hrozba legislativních omezení v zemích dovozce a vývozce.*

Ano.

*Rizika spojená s městskou mobilitou a citylogistikou, to jsou priority v Dopravní politice a opatření, které mají chránit centra měst. Musíte řešit zvláštní režimy pro nákladní dopravu ve městech, je to pro vás hrozba, příležitost?*

Ne, zatím ne. Máme distribuční auta pro Bratislavu, západní a střední Slovensko, tam jezdí běžně. Zásobujeme restaurace, hotely, školy. Ale tam nejsou pro malá auta taková omezení, kamionem se stejně někam do centra nedostanete. Reagujeme na to, co je.

*Jak je pro vás, z pohledu vaší společnosti, zajímavé téma veřejných logistických center, multimodální doprava – železnice, voda, silnice? Šli byste do toho, využívali byste to, byla by to pro vás příležitost?*

My bychom to určitě nevyužívali. Protože to trvá hrozně dlouho a není to finančně zajímavé. A my vozíme věci, které nemůžou někde dlouho stát.

*A řešili jste pro nějakého zákazníka převoz multimodálním způsobem? Vyžadoval to třeba někdo z automotive, kvůli ekologii apod.?*

Takoví určitě jsou, ale my tam nemáme co nabídnout. My to neumíme, nechceme to dělat, pro nás v tom není žádná výhoda. Nemáme takové zákazníky, kteří by to vysloveně vyžadovali.

*Jeden z „oblíbených“ rizikových faktorů – mýtné. Stále jsou snahy ho maximálně diferenciovat podle různých měřítek, možná by ho rádi rozšiřovali i na další kategorie vozidel místo časového zpoplatnění, a zajistili by interoperabilitu systémů elektronického mýtného v rámci EU. Toto by pro vás znamenalo příležitost, hrozbu, jak se na to díváte?*

To je pro nás jeden z hlavních nákladů – řidič, nafta, mýto. Interoperabilita mýtných systémů – jsou, v Německu nabízí Eurowag jednotku pro 4,5 států, taková jedna krabička je i Telepass, ta také platí pro více států, Německo s Rakouskem má vlastně taky jednu krabičku, my máme jednotnou krabičku na Španělsko, Francii, Itálii,...



*A nemáte s nimi nějaký funkční problém?*

Ne, nemáme. Konkrétně ta od Eurowagu je v pohodě. Oni nám mýto fakturují a zároveň řeší i vratky DPH, když se tankuje v zahraničí apod. Stejně tak to umí i „kartáři“ – Shell, apod. Ti vám poskytnou tankovací kartu, mýtnou krabičku, zajistí vám vratku DPHčka, všechno tohle to oni umí. Ale ty firmy se dostávají prostě dál než celá Evropská unie.

Já jsem pro, ať udělají jednu krabičku pro celou Evropu. Vždyť každý stát může mít vlastní sazby, vždyť to je jedno, to se dá udělat, s tím není problém.

*Další oblast se týká ekologie – požadavku vybavovat infrastrukturu napájecími a plnicími stanicemi pro alternativní energie, zřizování nízkoemisních zón, stavba obchvatů a městských okruhů. Příležitost, hrozba, jak to vnímáte?*

Tak je to jednoduché, ať dají to palivo na všechny pumpy, a je to. Ale reálně to nevidím. Museli by se dohodnout – LPG, CNG, elektrika, vodík... Když řeknou: „Od roku 2030 se jezdí na vodík, máte to všude na všech pumpách, jezděte, tady máte 10 let na překlenutí a obměnu vozového parku, kdo jezdí na vodík, bude platit poloviční mýto, kdo jezdí na naftu, bude platit dvojnásobek.“, to byste koukala, jak by se to rychle přerodilo.

*Tak mně to přijde problém hlavně z té technické stránky – nižší dojezdové vzdálenosti na alternativní paliva, baterie nebo nádrže na plyn zabírají na kamionu víc místa, baterie jsou těžké, apod.*

Tak by se vozilo míň zboží, nebo by se předělaly nádrže, věřím tomu, že v automobilkách by vymysleli, jak na to.

*Takže v tom vidíte příležitost?*

My klidně přejdeme, když to pro nás bude výhodnější.

*Obecně, nakolik se vás týká, jeden z největších rizikových faktorů – kongesce, zpoždění dodávek, objížďky, neprůchodnost dopravní cesty...*

To je velký problém, to se nás dotýká denně. V Čechách 100%.

*Sociální oblast – zvyšování dostupnosti služeb pro řidiče. Jsou problémy s nedostatkem parkovacích míst, chtějí stavět odpočívky a odstavné plochy, bezpečná parkovací místa, která by bylo možné sledovat a rezervovat si je online, vidíte to jako příležitost, dotýká se vás intenzivně?*

Tak podpora výstavby odstavných ploch – to už se v Čechách děje, ale zatím je to ve fázi nějakého vývoje, kdy se ladí, kde by to mělo být. Shodou okolností včera mi přišel od ČESMADu dotazník, který se tohoto týkal – jak jsme velká firma, kde jezdíme, co jezdíme, jak by nám to pomohlo, nepomohlo, případně jsme se mohli vyjádřit, kde bychom chtěli nějaké parkoviště. Myslím si, že ŘSD zatím hledá dodavatele, který by to realizoval a provozoval, takže tam si myslím, že to bude ještě chvíli trvat. Česká republika je prostě tranzitní země a je tady spousta kamionů, které potřebují někde parkovat.

Nás se to netýká až tak, jako těch ostatních, ale týká se nás to určitě. My máme parkoviště tady kousek v Praze, v Brně, v Bratislavě – v Polsku – v Maďarsku na naší firmě, ale vždycky tam kamion nedojede.

*Jak to máte ve firmě se školeními – problém, příležitost? Podporujete nějaký systém celoživotního vzdělávání, spolupráce s dopravními školami?*

Nespolupracujeme se školami, chybí takové ty „přirozené líhně“ řidičů, jaké byly dřív, vojna, dneska si nemají kde udělat papíry, řidič kamionu už není žádné snové povolání, jako tomu bylo před rokem 89, kdy byl pan řidič mezinárodní dopravy někdo, kdo jezdil na západ... Dneska nenechají řidiče si ve firmě pomalu ani dojít na WC, nikam nesmí, nechovají se k nim vždycky hezky, to je běžná praxe posledních 8 let.

Co se týká školení, mají jedno povinné školení řidičů ročně, pak to, co potřebují – absolvují psychologická vyšetření, zdravotní prohlídky, to musí mít ze zákona, ... vysloveně zájem o nějaká další školení nemají, spíš to berou jako nutné zlo. Máme i ADRku, školení na přepravu nebezpečného zboží... děláme školení, asi by si mohli udělat papíry na vysokozdvizné vozíky apod., takové praktické věci.

*Problém, rizikový faktor, zvyšující se věk řidičů, vysoký tlak na řidiče vyvolaný Just-in-Time, zdravotní problémy vyplývající ze sezení za volantem, častá práce přesčas... jak velká je pro vás toto hrozba?*

Velká, protože to jsou hlavní důvody, proč řidiči se svým povoláním končí. To se týká všech, i mladých, i 40letí řidiči mají problémy se zády, to tak je.

*Předposlední rizikový faktor – nehodovost, to jsme řešili už z pohledu lidského faktoru.*

Musí se věnovat plně řízení. Když to nedělají, tak pak je vysoká pravděpodobnost, že dojde k nehodě.

*Kolik nehod v rámci jednoho 1 měsíce představují nehody vašich řidičů?*

Naštěstí jich moc neřešíme. Většina těch nehod je spojená s tím, že couvá, otáčí se, někam nevidí, drcne do něčeho... to se děje běžně. Třeba 15 takových pojistných událostí měsíčně máme určitě. V bývalé firmě jsme měli pořád nějaké případy krádeží, tam jsme vozili telefony, počítače, komponenty, léky, zdravotnický materiál, ale teď nevozíme až tak zajímavé věci.

*Děkuji. A posledním rizikovým faktorem, který jsem měla tedy v práci uvedený už před COVIDem, tehdy neměl takový ohlas, infekční choroby – je to pro vás velká hrozba?*

Řidiči nosí všude roušky, dezinfikují si ruce,... on je řidič ve finále nejbezpečnějším pracovníkem, protože je sám v kabině, stejně ho nikam nepustí, všude s ním komunikují přes okénka, zeď, dveře, ... takže z tohoto pohledu je to docela bezpečné povolání.

*Díky moc. Tím jsme se vypořádali s rizikovými faktory a dostáváme se do finále. Tady se, prosím, podívejte na tuto tabulku. Jsou v ní uvedeny metody, které bych ve svém modelu*

*chtěla použít pro odhalení rizikových faktorů z vnějšího prostředí – viz 1. sloupeček, z vnitřního prostředí firmy, 2. sloupeček, a ve třetím a ve čtvrtém sloupečku jsou metody kvantitativní a kvalitativní k vyhodnocení významu těchto nalezených faktorů. Podívejte se a povězte, zda nějakou z uvedených metod znáte, zda ji používáte v praxi...*

Asi spíš ne, my jsme přeci jenom menší rodinná firma. Nejdeme na to takhle vědecky, ale spíš prakticky. I u mého bývalého zaměstnavatele to takhle bylo. Já občas si něco takového, co jsme používali ve škole, použiji, ale v menším rozměru.

*V rámci firmy se asi nejčastěji může používat, co bych si tipla, SWOTka, finanční analýza.*

SWOT asi, ale spíš je to na bázi takové diskuze, kterou vedeme na základě vyhodnocení nějakých primárních číselných dat.

*Tak na ukázkou Vám v krátkosti představím metody SLEPTE, ETOP a MAP – viz Vzorový příklad 1.*

Určitě to neděláme tímto stylem, takto detailně, analyticky. Prakticky tyto faktory zohledníte, když víte, že roste mýtné, tak na to musíte nějak zareagovat, buďto zefektivnit vozový park, nebo to promítnout do ceny... toto děláme.

*To je přesně ono, akorát tady vám ukazuji metodu, kterou můžete pro tyto účely použít v rámci nějakého systematického postupu.*

To je teorie. Takhle konkrétně to dělat nebudeme. Moje práce je tvorba a vyhodnocení kalkulací, abychom si spočítali reálně, jestli nám přeprava za tuto cenu bude vycházet nebo ne. Do toho kalkulují se všemi faktory, jakými jsou leasing, servis, náklady na vozidlo, náklady na řidiče, mýta, spotřeba pohonných hmot, ... ale nenazýváme to nějak fundovaně.

Část této analýzy určitě v praxi děláme.

*Vzorový příklad 2 – Porterův model konkurence, 5 sil*

Ta doprava není tak černá nebo bílá, aby tahle metoda reálně fungovala. Je to jako každý byznys o vztazích, o nuancích, o tom, že si vyjdete vstříc, jednou pomůžete vy, podruhé zákazník vám... pak se změní vedení společnosti, to vyzkouší nové postupy, zjistí, že nefungují, tak se vrátí zpátky k tomu zavedenému. Já dopravu přirovnávám k tržišti. Tyto metody jsou spíše do takových „učesanějších oborů“.

*A co třeba Balanced Scorecard z pohledu spokojenosti zákazníků, nebo spokojenosti vašich řidičů ve firmě – vzorový příklad 6.*

Náš největší klient nás audituje, abychom splňovali jeho požadavky... v podstatě se všemi pěti hlavními klienty máme uzavřené rámcové smlouvy, kterými se zavazujeme k tomu, co musíme plnit podle nějakých ukazatelů kvality, plníme nějaké KPI, každý tam má napsané trochu něco jiného, ale všichni po vás chtějí hlavně, abyste jezdila co nejlevněji a včas. Samozřejmě v těch smlouvách máme i další věci, jakože nezaměstnáváme děti a nikoho nediskriminujeme a nezaměstnáváme nikoho načerno, atd.

*Chce po vás někdo z nich ISO?*

Ne, nechtějí po nás ISO. My máme firmu nastavenou podle ISO, nevím přesně kterého, ale dokumenty máme tak řazené, procesy jsou tak nastavené, ale samotnou certifikaci nemáme. A nepotřebujeme ji. V předchozí firmě jsme se dostali skoro až do finální fáze u certifikace TAPA, což je kombinace ISO plus nějaké nadstavbové požadavky pro dopravce, kteří vozí vysokohodnotné zboží. Vyloženě v Čechách to moc firem nemá, má to různé úrovně podle toho, jak moc jste bezpeční, prověření a kvalitně připravení z pohledu výbavy vozidel, školení řidičů, procesů... Kdo toto má, tak si myslím, že je to daleko užitečnější a hodnotnější než ISO, kdo toto má, tak má otevřené dveře k daleko většímu byznysu.

*Vzorový příklad 5 – využití matice rizik*

Myslím si, že tohle se nějakým způsobem ve firmě dělá jenom na úrovni praxe a lidského rozumu, tohle je čistá teorie.

Ty další příklady, to je podobné.

Po poděkování byl rozhovor ukončen.

pan **Ing. Martin Páleník**, zástupce finanční ředitelky a vedoucí controllingu (R7)

**Nika Logistics, Šmídl Provozní Holding, s. r. o.**

Hrochův Týnec

*Dobrý den, pane řediteli, děkuji, že jste mě přijal. Nejdřív bych Vám chtěla představit svoji disertační práci – jmenuje se Řízení rizik v návaznosti na Dopravní politiku České republiky.*

*V první části rozhovoru bych se s Vámi pobavila o strategických dokumentech z oblasti dopravy, které pro praxi případně používáte, jak na ně nahlížíte... Dále jsem stanovila na základě těchto strategických dokumentů a odborné literatury seznam cca 30 hlavních rizikových faktorů, které podniky mohou ohrožovat, nebo jim poskytovat příležitosti – s Vámi bych ráda prošla, jak se na ně díváte z praktického pohledu vaší společnosti, zda je považujete za důležité, reálné, a na závěr vás seznámím s metodami, které bych chtěla použít pro vyhodnocení významu těchto faktorů, a budu ráda, když mi řeknete, zda je považujete v praxi za použitelné, apod., prostě když mi k nim dáte zpětnou vazbu.*

*Začala bych tedy těmi strategickými dokumenty.*

*Se kterými strategickými dokumenty týkající se sektoru dopravy v ČR, případně upravujících tuto oblast v rámci EU, jste se při své práci setkal?*

Pro nás jsou v podstatě důležité konkrétní zákony, vyhlášky a prováděcí předpisy – silniční zákon (Pozn. zákon č. 13/1997 Sb. o pozemních komunikacích), AETR (Pozn. Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě), pracovní podmínky – zákoník práce. Dopravní politiku ve smyslu aktuálního dění na politické scéně v oblasti dopravy také sledujeme, protože náš majitel působil několik let v ČESMADu, kde se snažil ovlivňovat legislativu v zájmu dopravců, ale strategické dokumenty – Dopravní politiku ČR, Operační program Doprava a další, které jste uvedla, jako takové nepoužíváme.

*Na základě zmiňovaných strategických dokumentů a studia odborné literatury jsem vymezila rizikové faktory, které jsou pro potřeby rozhovoru rozděleny do oblastí a zhruba 30 podskupin rizikových faktorů. U každé té části bych Vás ráda požádala, abyste se vyjádřil, zda ji sledujete, nebo se vás netýká, zda ji vnímáte pozitivně jako příležitost, nebo je to spíše pro vás negativní hrozba a nakolik jsou pro vás ty faktory významné, odhadem, třeba pomocí procent.*

*První oblast RF se týká bezpečnosti v dopravě, kterou lze sledovat z pohledu technické bezpečnosti silnic, technického stavu vozidel a lidského faktoru. V oblasti technické bezpečnosti silnic řešíte aktuální trendy v zavádění telematiky ke zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu, jak se vás dotýkají?*

My jsme v podstatě v té řekněme pasivní roli, to znamená, kdy nás to ovlivňuje – úseková měření rychlosti, průběžné váhy (vážení), tak na to reagujeme. Teď třeba na obchvatu Kolína zavedli vážení, pravidelné, nebo automatické, v podstatě jsme museli do všech našich vozidel (do všech, kde to nebylo) instalovat senzory na měření zatížení hmotností na jednotlivé nápravy, abychom předešli případným pokutám. Co se týká bezpečnosti, silnic jako takových,

sledujete to z pohledu toho, co máte implementovat na vozidla. Je to pro nás spíš přínos, protože jedno z rizik, které sledujeme, jsou nehodové situace, nehody. V primárním pohledu v případě nehody ztrácíme vozidlo, které může odjet jinou práci apod. a navíc nehody ohrožují zaměstnance a druhotným efektem a významným nákladem jsou pro nás částky na povinné ručení a havarijní pojištění, kde průběh ovlivňuje výši pojistného povinného ručení, takže pro nás čím vyšší bezpečnost silnic, tím lépe. Řídíme se tím, ale neovlivňujeme to nijak, takže je to pro nás významné tak na 30 %.

*Jak vnímáte RF využití družicových navigačních systémů pro lokalizaci nehodových úseků a upozorňování řidičů na tyto úseky, podpora e-Call a eSafety aplikací ve vozidlech?*

Navigationální systémy máme ve všech vozidlech, v podstatě je využíváme k té denní dispečerské práci, takže je to pro nás jedno z nejdůležitějších témat.

*Co se týká technického stavu vozidel – zdokonalení právního rámce a posílení státního dozoru nad STK, jak vás to ovlivňuje?*

Prakticky nás to spíš neovlivňuje, protože náš vozový park je ve skvělé kondici, a zpříšňování požadavků v rámci STK by pro nás neměl být problém.

*V rámci technického stavu vozidel mohou být rizikovým faktorem i tlak na zavádění moderních technologií do vozidel (autonomní vedení vozidel, inteligentní parkování vozidel, podpora diagnostiky jedoucích vozidel a sdílení dat mezi správci infrastruktury a dopravci),*

Autonomní vedení vozidel se nás zatím netýká, inteligentní parkování už některé nové tahače mají, ale tyto technologie většinou implementuje už výrobce, takže to příliš neřešíme.

*Jak vnímáte riziko selhání lidského faktoru?*

Řidič je zodpovědný za své pokuty, na premiích pozná postihy, které plynou z nerespektování pravidel silničního provozu. Snažíme se i předcházet těmto problémům, takže řidiči jsou pravidelně školeni a motivováni k tomu pravidla dodržovat.

*Dalším rizikovým faktorem v oblasti zavádění inteligentních dopravních systémů je snaha o vytvoření Jednotného systému dopravních informací (JSDI), který by sjednotil dosud roztráštěné dopravní zpravodajství (průběžně by doplňoval aktuální informace o provozu na konkrétních silnicích), zároveň by obsahoval informace od Záchrané zdravotnické služby, Policie ČR, Hasičského záchranného sboru, apod. Je toto pro vás zajímavé?*

Určitě, ale v současné době využíváme spíš služby Googlu, nebo jiných dopravních aplikací, navigací, které mají v sobě aktuální zpravodajství. Toto řeší hlavně dispečerů na denní bázi.

*Rizika, příležitosti týkající se informačních a komunikačních technologií, informování o plánu výluk a uzavírek s dostatečným časovým předstihem – nakolik se vás to týká, vnímáte to pozitivně, negativně, jako hrozbu, příležitost?*

Jo, určitě, dispečinky to sledují, a někdy je to velmi významné, protože objížďky čítají třeba kolem 30 km a v takové situaci se náklady i čas dopravy významně navyšují.

*Jak vnímáte rizika spojená s tlakem na zavádění alternativních paliv?*

My se snažíme hledat možnosti ekologických vozidel, které mají smysl. Za prvé se snažíme o pravidelné investování do obměny vozového parku, ale snažíme se i participovat na různých ekologických projektech – např. teď jsme testovali CNG tahač. Pro nás je stěžejní ekonomický význam, pokud je to zajímavé z tohoto pohledu, určitě se touto cestou vydáme.

*A s jakým výsledkem skončil test CNG tahače v porovnání s tahači na klasická fosilní paliva?*

No, zatím s ne moc dobrým.

*Další rizikový faktor se týká omezování emisí, tedy tlak na obnovu vozového parku, odvádění vyšší silniční daně těmi, kteří mají zastaralý vozový park, legislativní omezování emisních limitů, nakolik je tento faktor pro vás významný, je to hrozba, příležitost?*

Řešíme to, je to jeden z důvodů, proč je náš vozový park nový. Třeba kromě prostojů staršího vozového parku, je tento pohled (nižší silniční daň apod.) pro nás důležitý zhruba ze 70 %.

*Sledujete makroekonomická hlediska? Vývoj inflace, vývoj kurzu, míra silniční nákladní dopravy?*

To největší téma pro nás je kurz. Jsme velkou firmou zabývající se mezinárodní dopravou, významný podíl, řekněme 60 %, tržeb holdingu inkasujeme v EUR, takže kurz, obzvláště když teď takto kolísá, je pro nás velmi významné riziko.

*Ono se očekává, že koruna bude posilovat. Sledujete vývoj, pracujete s prognózami vývoje kurzu?*

To sledujeme, pravidelně nám chodí různé newslettery z bank, ale popravdě si musíme říct, že to nikdo neodhadne. První pokles koruny na 27 Kč/EUR žádná banka neodhadovala a teď to posilování a následné oslabení koruny také žádná z bank v prognózách neměla. My se s jejich zástupci 1x ročně před Vánoce scházíme a detailně analyzujeme dosavadní a předpokládaný budoucí vývoj. Všichni vloni prognózovali, že koruna bude posilovat. Sice nepočítali s korona situací, ale koruna i přes jejich odhady neposilovala nikdy. Po uvolňování intervencí ČNB očekávali, že spadne koruna na 25 Kč/EUR a ona tam nikdy nedošla. Pro nás je to samozřejmě dobře, stejně jako pro všechny exportéry, možná i pro českou ekonomiku je to dobře. Aktuální kurz 27 Kč/EUR je částka, kterou dlouhodobě držela i ČNB a je to částka, podle které jsou nastaveny ceny se zákazníky.

*Jak vnímáte rizika spojená se vznikem škody na zboží, možnosti vzniku škody spojené s manipulací s nákladem, zcizení zboží, problémy s vandalismem? Stává se Vám to často, ohrožuje Vás to citelně, máte nastavena bezpečnostní opatření?*

Máme proti tomu nastavena bezpečnostní opatření, ale stává se to – 1 - obzvláště škody způsobené s manipulací. Vandalismus skoro ne, zcizení někdy, ale jsme na to pojištěni, nicméně pojišťovny stejně fungují na principu „letos nám to uhradíte a příští rok vám možná něco vyplatíme“, takže v konečném důsledku na to doplatíte, ale pracujeme s tím. Školíme

řidiče, máme pokyny jak postupovat při manipulaci a při vážení nákladu. Toto je pro nás velké téma/oblast, toto je pro nás významné tak na 70 %.

*Náklady spojené se zaměstnanci, to znamená trh s nedostatkem řidičů, mzdové požadavky pracovníků a jejich vynucování, fluktuace pracovníků, chybovost – jak vás tyto rizikové faktory ovlivňují? Máte s řidiči tyto nebo podobné problémy?*

V současnosti naštěstí ne, ale týká se nás to hodně. Nedostatek řidičů na trhu jsme pocíťovali především před koronou, mzdové požadavky byly mnohdy až nereálné, nicméně musím říct, že se nám daří stabilizovat situaci s pracovníky, takže teď to není úplně aktuální problém, ale je to pro nás jedno z největších témat, 90 %. S tímto se potýkáme, ve chvíli, kdy nemáte řidiče, tak máte zbytečný vozový park. Vnímáme rizika, hrozby v této oblasti, ale jak říkám, daří se nám situaci zatím stabilizovat, takže nás to úplně neovlivňuje. Snažíme se tomu předcházet třeba využíváním zahraničních pracovníků.

*Jak se vás týkají rizika spojená se zákazníky – s růstem neuhrazených pohledávek, s tím, jakým způsobem vám předávají zboží, zda ho připraví způsobem zajišťujícím bezpečné naložení a upevnění, apod.?*

Tato rizika se nás týkají, nicméně 80 % tržeb nám dělají stabilní zákazníci, kde v podstatě problémy tohoto rázu nejsou – nejsou problémy s pohledávkami, můžou být problémy s odbytem, tzn. s jejich poptávkou, ale není to teď aktuální. Pro nás jsou rizika spojená spíše s menšími zákazníky, tzn. gró zákazníků jsou export, zpátky bereme importy na volném trhu a tam to riziko neuhrazených pohledávek je velké. Takže z pohledu % to je pro nás významné tak na 20 %.

*Náklady spojené s konkurencí – počet, podíl významných konkurentů na trhu, míra diferenciacce konkurentů a jejich služeb, jak vnímáte tato rizika? Pozitivní, negativní pohled, jste lídři na trhu?*

Já si myslím, že jsme lídr ve své oblasti, a to proto, že se zaměřujeme mimo jiné na specifické přepravy betonových prefabrikátů, kde je trh úzký, dovedeme se na něm prosadit. Vnímáme ale samozřejmě konkurenci, jsme pod tlakem zejména polských, řekněme východoevropských spedic a dopravců, kde nás sráží nízkonákladovou politikou.

*Vaše marže se obecně zlepšila nebo zhoršila v porovnání s minulostí – horizont cca 5 let?*

Pohybuje se to zhruba pořád stejně. Ale více to ovlivňují náklady než konečná cena.

*Rizika spojená s kapitálovou náročností při pořízení vozového parku a dalšího zázemí, výše nákladů odchodu z odvětví, jak se vás to týká?*

My obnovujeme vozový park průběžně, pravidelně, a z mého pohledu (pro naši společnost) není kapitálová náročnost velká. Tím, jaké máme množství odběru, tak si myslím, že podmínky na získávání financování máme jako jedni z nejlepších na trhu – vnímáme to spíš pozitivně, významnost tak 20 %.



*Rizika spojená s legislativou v ekologické oblasti – omezování provozu infrastruktury, omezování využívání silnic nižších tříd těžkými nákladními vozy s cílem udržet je na dálnicích a rychlostních silnicích, zavádět taková opatření, která zabrání objíždění zpoplatněných úseků těžkou dopravou, jak vnímáte tuto problematiku? Týká se vás to, zatěžuje vás to?*

Pro nás je důležitá rychlost, takže my příliš neřešíme nějaká objíždění placených úseků. Takže toto se nás týká max. na 10 %.

*Snahy v zavádění elektronických dokladů, e-CMR, sledování polohy zásilek a jejich celistvosti, využívání RFID – je to pro vás výhoda, pozitivum, nebo spíše problém?*

Pro nás je to určitě výhoda, my se snažíme o automatizaci a elektronizaci všech dokumentů, takže jakákoli smysluplná iniciativa vlády v této oblasti je pro nás přínosná.

*Řešíte využití RFID?*

Řešíme, ale jsme na začátku. Významnost (celé rizikové oblasti – legislativa v ekonomické oblasti, technologie v dopravě) tak asi kolem 30 %.

*Jak vnímáte problematiku internalizace externích nákladů, zavádění zpoplatnění některých vybraných externích nákladů – na kongesce, dopravní nehody, znečištění ovzduší, hluk a globální oteplování?*

To by se nás týkalo asi hodně, ale na to stejně vždycky musí reagovat konečná cena. Takže toto by znamenalo zdražení pro koncové zákazníky. Významnost 20 %.

*Změny v zákonech o daních – majetkových, příjmových a dalších, jak vnímáte tento rizikový faktor?*

To řešíme provozně, ale není to nic, co by naše podnikání významně ovlivňovalo – 5 %.

*Snahy snížit nadměrnou administrativu pro dopravce, přihlašování vozidel, STK, profesní osvědčení, získávání pracovních sil ze zahraničí mimo EU – pro vás představují příležitost nebo spíš hrozbu, jak tuto oblast hodnotíte?*

Toto sledujeme, to by se nás týkalo, ale v současné chvíli to máme prostě zajištěné. „Vždy vás to stojí jednoho člověka“ – musíte zaměstnat (mzdové náklady) jednoho pracovníka, který má danou oblast na starosti.

*Jak by se vás týkala regulace nočních jízd s cílem snížit hluk v noci, snahy kompenzovat zpoplatnění nočních jízd prostřednictvím využití pravidelných linek kombinované dopravy umožňujících dálkovou přepravu silničních návěsů?*

Asi ne, my jsme navázáni na stavebnictví, my hodně jezdíme přes den. Ale toto je téma, které už 30 let visí ve vzduchu.

*Jak vnímáte rizika spojená s legislativou v sociální oblasti – případné uzákonění minimální mzdy řidičů v jiných státech, povinné pravidelné přestávky řidičů, změny v oblasti pracovně-právních vztahů a hygienických norem?*

Toto nás hodně ovlivňuje, například pro Francii musíme dokládat různé dokumenty. Snažíme se na to reagovat, ale přináší to vícenáklady, řidič nesmí spát ve vozidle, takže mu musíte zaplatit hotel, apod. Oni si tím chrání svůj trh, je to možná něco, co bychom měli zavádět i u nás, abychom ochránili i naše dopravce. 80 %

*S tím souvisí i další rizikový faktor - legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce.*

Ano.

*Další rizikové faktory jsou spojené s citylogistikou – zásobováním pomocí distribučních center, městskou mobilitou – zvláštním režimem pro nákladní dopravu ve městech, zejména při zásobování historických center měst, jak se vás týkají tyto oblasti?*

To se nás netýká.

*Veřejná logistická centra, jak vnímáte snahy o multimodální dopravu, spolupráci s železnicí, vodní dopravou? Jak byste toto vnímal?*

Kdyby to mělo fungovat, tak si myslím, že je to další možnost, kam jít. Třeba v případě rozvozu, někde to fungovalo a zrušilo se to, třeba v Německu, a dneska se k tomu těžko vracejí. Na příkladu Metransu je vidět, že to může fungovat celkem dobře. Potom je samozřejmě otázka napojení multimodálních center na silniční infrastrukturu, protože třeba v České Třebové umožnili napojení na železnici, ale nepřipojili nějakou významnou silnici, aby doprava nezatěžovala malé obce. Zatím tuto problematiku neřešíme, jenom ji sledujeme. 5-10 %

*Mýtné – výkonové zpoplatnění užití infrastruktury, v rámci strategických dokumentů jsou evidentní snahy o rozšiřování systému výkonového zpoplatnění, úpravu sazeb s cílem maximální diferenciací dle emisních tříd vozidel, počtu náprav, nápravového tlaku a doby jízdy i podle jejich měrné spotřeby, jak hodnotíte tuto oblast – pozitivně, vidíte v tom příležitost či spíše hrozbu, nakolik vás tento faktor ovlivňuje?*

To sledujeme hodně, pro nás to jsou významné náklady na kilometr, nicméně náš obchod to musí prodat zákazníkovi. Ve chvíli, kdy se zvedlo mýtné, tak jsme museli dopočítat sazby na jednotlivé destinace a museli jsme to přenést na zákazníka, protože tohle jako dopravci nejsme schopni nést. Snažíme se, ať už třeba tou obnovou vozového parku, o to, abychom měli mýtné sazby co nejnižší.

*Jak vnímáte snahy o propojenost, interoperabilitu systémů elektronického mýtného v rámci EU? Je to reálné, uvítali byste to?*

Nevím, jestli je to propojené, ale spíš si myslím, že ne, nebo to nefunguje moc dobře, protože každý stát chce svoji mýtnou jednotku. My máme na každou zemi nějakého providera a ten nám zajišťuje fakturaci a řeší případné problémy, které tam jsou. V Německu využíváme třeba Euowag, který nám pak zajišťuje fakturaci, apod. Takže to nějak významně neřešíme, ale kdyby to mělo fungovat, uvítali bychom to.

*Další oblastí rizikových faktorů je ekologická oblast, a to požadavek vybavovat infrastrukturu napájecími a plnicími stanicemi pro alternativní energie, rozvoj dálniční sítě, výstavba obchvatů, městských okruhů, zřizování nízkoemisních zón, jak se vás toto dotýká?*

Napájecí a plnicí stanice pro alternativní energii se nás zatím úplně netýká, ale pokud by to mělo fungovat, tak to vítáme. Co by pro nás mělo větší smysl, tak je rozvoj dálniční sítě, protože naše sesterská společnost má logistický areál ve Vysokém Mýtu a minimálně obchvat by to město potřebovalo. Takže rozvoj silniční sítě v rozsahu dálnic a obchvatů bychom uvítali – 70 %.

*Zřizování nízkoemisních zón, vidíte v tom vy, se svým novým vozovým parkem, výraznou příležitost?*

To by se týkalo spíš zřizování nízkoemisních zón ve městech a tam my nezajíždíme. My zajíždíme na okraj, do logistických center na okrajích, případně na stavby.

*Významná riziková oblast – kongesce v dopravě, zpoždění dodávek, objížďky, neprůchodnost dopravní cesty, jak vás toto ovlivňuje?*

To se nás týká významně, na to musí dispečeri dnes a denně reagovat i v rámci jiných států, nejen v ČR. Toto nás ovlivňuje negativně tak ze 70 %.

*Rizika v sociální oblasti, podpora výstavby odstavných ploch a odpočívek, zvýšení dostupnosti služeb pro řidiče, bezpečných a chráněných parkovacích míst včetně využívání IDS – informačních a rezervačních služeb), co pro vás představuje tato oblast?*

To bychom přivítali a sledujeme, jestli se něco takového děje – 60 %.

*Co se týká vzdělávání a kvalifikace řidičů, představují pro vás hrozbu/ příležitost, nakolik se jim věnujete, jaký máte systém na školení řidičů?*

Naši řidiči mají jednou ročně povinné školení, potom mají školení v rámci různých oblastí – bezpečnosti práce, AETRu, zákoníku práce, směrnic, které máme nastavené tady ve společnosti. Dále pak mají specifická školení, například strojníci skládají vazačské zkoušky. Vzdělávat se mohou i přes svůj vlastní informační portál, kde jsou informováni o novinkách v dopravě, vydáváme vlastní noviny... myslím si, že s řidiči v této oblasti hodně pracujeme – 70 %. Co se týká vzdělávání na školách a různých vzdělávacích programů, snažíme se působit na školách v regionu, protože naše sesterské společnosti jsou v Žamberku a ve Vysokém Mýtu, v Pardubickém kraji, máme přednášky na automobilových školách, spolupracujeme se středními školami, jejich studenti k nám chodí pracovat na dílny.

*Potýkáte se s problémy z hlediska řidičů – zvyšujícím se věkem řidičů, vysokým pracovním tlakem vyvolávaným požadavkem na Just-in-Time služby, zdravotními problémy způsobenými sezením a vibracemi v kamionech, časté práce přesčas, apod. Jak vás toto ovlivňuje?*

To je pro nás velké téma, velký problém, protože zvyšující se věk pracovníků je ve společnosti patrný, a z toho bohužel plynou i různé pracovní úrazy a zdravotní problémy,

kteří souvisí s tím, že sedí. Řidiči mají benefiční kartu, kterou mohou využít na rehabilitační služby, ale to, jak ji využijí, je na nich. Ovlivňuje nás to asi na 80 %.

*Nehodovost z pohledu vnějšího prostředí, nakolik je pro vás tato hrozba významná?*

Ta nás hodně ovlivňuje, ať už z té nákladové stránky, jak jsme se bavili, to znamená pojištění, nebo z té funkčně provozní, to znamená, že to vozidlo je potom nepoužitelné, takže musíme hledat jiné vozidlo, apod.

*A poslední riziková oblast, dnes bohužel dost aktuální, infekční choroby – jak vás toto ovlivňuje, ovlivnilo, jak to vnímáte z vašeho pohledu?*

No tak před nějakou dobou bych řekl, že to pro nás není významný problém, ale dnes nás to ovlivňuje hodně, ať už je to u zákazníků, někteří prochází různými karanténami, nebo u našich zaměstnanců. Máme příkaz ředitele, který definuje pravidla chování v logistických areálech a na pracovištích, takže máme přesný manuál, jak se chovat, abychom omezili rizika.

*A nyní přecházíme k poslední části rozhovoru. Zde jsem připravila tabulku, kde můžete vidět metody, které vám umožní vyhledat rizikové faktory ve vnějším a vnitřním prostředí a popsat je, a zde pak metody určené k vyhodnocení významu jednotlivých kritických faktorů. Znáte některé z těchto metod, používáte je ve vaší společnosti v nějaké formě?*

Nepoužíváme z toho nic, ale my k tomu přistupujeme většinou takovým selským rozumem. Tzn., že reagujeme na rizika, snažíme se najít nějaká řešení, ale ne takto sofistikovaně...

*SLEPTE, ETOP a MAP jsou metody, které vyhledávají rizikové faktory ve vnějším prostředí podniku. Dále pak vysvětlují na případové studii 1. jak se metody používají.*

No my takto postupujeme defacto, akorát to nemáme tak sofistikované. Toto bychom určitě mohli používat, to vypadá dobře.

*Analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu 5 sil - vysvětlují...*

Tato metoda by mě také zajímala, mohla byste mi tu tyto metody nechat? (Slíbeno, že pošlu disertační práci.)

*Případová studie 5 – Aplikace matice rizik...*

My asi končíme těmi prvními dvěma metodami. Myslím si, že to budeme umět odhadnout a vyjádřit spíš přes ně.

*Případová studie 6 – Spokojenost zaměstnanců...*

Asi by se to dalo, ale spíš by to bylo zajímavé pro personalisty. Občas to se zaměstnanci řeší, ale spíš jen dotazníkovým způsobem.

*Případová studie 7a 8 – Využití fuzzy logiky, metody Monte Carlo....*

To už ne.

*Případová studie 9 – Sémantický diferenciál*

První dvě metody si umím představit, že bych používal, a i ten poslední diagram je zajímavý.

*(Pozn. stručně zmíněna ještě SWOT...)*

Potom byl rozhovor s poděkováním ukončen.

**Pan Miloš Čeřovský (R8), logistik a dispečer**

**Profer Group (Profer Plus s.r.o.)**

Hradec Králové

*Dobrý den, pane Čeřovský, moc děkuji, že jste mě přijal, .... (následovalo představení tématu disertační práce).*

*Úvodem se chci zeptat, jaké znáte strategické dokumenty pro oblast dopravy v České republice, jestli některé z nich používáte a řídíte se jimi v rámci fungování společnosti, apod.*

Tak pro nás je základem dopravy Úmluva CMR, to je o přepravě nákladu, zabezpečení, přeprava, uložení, vlastně že dopravce potažmo řidič odpovídá za náklad od naložení po složení nákladu. A druhým, čím se řídíme, je nařízení o výkonu pro řidiče AETR.

*A co takové dokumenty typu Dopravní politika ČR pro období 2014-2020, Dopravní sektorové strategie, Operační program Doprava, Akční plány například pro zavádění inteligentních dopravních systémů...*

Já totiž úplně přesně netuším, co si pod tímto představujete, nebo co to vlastně znamená.

*To jsou strategické dokumenty o tom, s jakými problémy se potýká doprava v ČR, kam by měl směřovat vývoj dopravy, a aby se tohoto vývoje dosáhlo, tak jaké se k tomu nastavují cíle a opatření, to je dále popsáno v těch dílčích dokumentech, které na tyto obecné navazují, až do konkrétních vyhlášek, směrnic a prováděcích předpisů.*

My se řídíme konkrétními vyhláškami, a vlastně co teď dopravu z našeho pohledu hodně omezuje, jsou nařízení minimálních mezd do států, do kterých tranzitujeme. Dopravu jako takovou řeším z praktické stránky – převoz nákladu z bodu A do bodu B, od vozového parku, přes řidiče a jejich sledování a vedení, a to, o čem mi vyprávíte, to podle mě vede spíš směrem k ISO, a to nemáme a nechceme, protože pro firmu naší velikosti to ISO není potřeba. Řídíme se klasickými dopravními předpisy jako firma.

*A jaký je Váš vozový park, kolik máte vozidel a co převážíte?*

12. Jedna část je cisternová doprava, tedy doprava našeho plynu – plyn přijede sem na vlečku a pak ho rozváží řidiči po zákaznících z celé České republiky, druhá část dopravy je vlastní doprava vlastní komodity, to znamená plníme propanbutanové lahve a to si rozvážíme sami v rámci nákladů firmy, a pak tu máme dopravu plachtovými vozidly, to znamená že vozíme standardní komodity, co kdo potřebuje z bodu A do bodu B. A pak hlavně dva naše strategické zákazníci, kteří jsou tady z Hradce, zajišťují spedičně, to znamená, že si najímám cizí dopravce.

*Děkuji. Hlavní téma rozhovoru, kterému bych se s Vámi chtěla věnovat, se týká zhruba 30 rizikových faktorů tady v tabulce, které jsem rozdělila do devíti oblastí, a u každého z nich by mě zajímalo, zda ho sledujete, jestli pro vaši společnost představuje nějaký pozitivní přínos,*

*nebo ho spíš vnímáte jako hrozbu, problém, případně nakolik je to pro vás z provozního hlediska důležité, procentuálním odhadem.*

*První z nich se týká technické bezpečnosti silnic, to znamená snahy státu v zavádění aplikací telematiky kvůli zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu, zavádění varovných a informačních systémů na silnicích, úseková měření rychlosti kvůli řízení rychlosti na dálnicích a rychlostních silnicích, stacionární a mobilní systémy vážené vozidel za jízdy, automatický přestupkový systém a tak...*

My máme v každém autě systém Dynafleet od Volva, který hlídá naše auta po celé Evropě, a to, na co jste se ptala, můžete vidět tady – tady mně jede řidič v Německu, je u Dortmundu, a červená špatně, fialová stojí. Dynafleet používá RDSku, která mi umožňuje, když ten řidič nestíhá, abych ho poslal jinudy. To znamená, že teď nespěcháme, takže to nevádí, ale jinak bych ho poslal tudy, aby toto omezení, o kterém víme, objel. Informační databáze RDSky o plynulosti dopravy je aktuální, v reálném čase.

*A kdo dodává tyto aktuální informace?*

Ta hlášení nastavují řidiči, anebo to řeší jednotlivé státy, je to vlastně jako Zelená vlna. RDSka, to znamená někde je nehoda, on to zadá do nějakého systému a já to vidím v reálném čase, tady třeba vidíte sjezd z Prahy, Pražský okruh, kde stojí, a toto všechno...

Já mám aplikaci pro všechny auta a ten řidič má aplikaci v telefonu, kam se může přihlásit za sebe. To vypadá takhle, a on teď může vidět na satelitu přesně to, co vidím já, pokud si tam dá RDSku v reálném čase – kde je, zadá si tam, kam jede, a pak přes RDSku může určit nejefektivnější trasu.

*Takže telematika jako taková se vás týká hodně, to je pro vás důležité téma...*

To není klasická telematika. Telematika jako taková funguje třeba pro dispečera větších vozových parků, to znamená třeba 30 vozidel+, tak, že dispečer zadá nakládku, vykládku, telematika napojená na tohleto a nastavená podle požadavků firmy mu to spočítá, vyhodnotí řidiči nejefektivnější trasu s ohledem na přejezd placených úseků (teď už tolik ne – ale dřív se hodně řešily v Rakousku tunely, jejichž průjezd je placený), aby dispečer nemusel pak řešit s řidičem, kudy jel, proč tady sjel apod. Takže firmy se snaží toto odbourávat, je to spíš z ekonomických důvodů, protože dnes je doprava nastavená na Just-in-Time, takže zákazník počítá s nákladem do výroby někde na druhém konci světa načas.

*To je placená služba?*

Ano, je to s vyhodnocením ekonomiky vozu a řidiči to počítá výkon, atd.

*Takže telematika v dopravě v tomto smyslu pro vás představuje příležitost, vítáte její rozvoj a snahy o rozvoj?*

Jo, to má smysl.

*Družicové navigační systémy pro lokalizaci nehodových úseků a upozorňování řidičů, další faktor, který jsme právě teď našli, to je přesně ono.*

Ano.

*Další, podpora eSafety aplikací, eCall...*

E-Call nemáme, protože se to musí dávat do osobních aut, do nákladních zatím ne. Byl jsem na předváděčce Volva a tam to dávají už i do nákladňáků, vyhodnocuje to nárazy apod., takže vím o tom, že to existuje, ale nemáme to aplikované v našich autech.

*Jak hodnotíte snahu o posílení státního dozoru nad STK v rámci rizikové oblasti technického stavu vozidel, toto byste třeba vítali, nebo by to byl spíš problém?*

Tak u nás to není ani problém, ani hrozba, protože auta jsou v režimu ADR, to znamená, že to STKčko je násobně důraznější než u klasického auta, takže auto musí odpovídat dalším kritériím, to znamená absolutní TOP na 105 %. Tady v Hradci třeba ADRkové STKčko není a jezdíme do Pardubic do Starého Hradiště. A ještě bych k tomu dodal, jak jste zmínila ten technický stav vozidel – je to čistě naše věc, ale máme podepsaný servisní kontrakt s Volvem na 5 let, kde si předplácíte servis auta, to znamená výměny olejů, různé kontroly převodovky, uložení kol, hnacího ústrojí a tak dál, je to rozplánované podle toho, jakou děláte dopravu, to znamená jiný program je na cisternové vozy, jiný na plachtové.

Tuto službu nenabízí každý výrobce, Volvo je o kvalitě a není to franšíza, to znamená, že když jedete do Volva do truck centra tady v Hradci, tak cokoli řešíte, tak řešíte přímo „s Volvem“. Není to třeba jako tady IVECO Strakoš nebo NAPA Trucks Pardubice, kde vlastně řešíte problém s franšízou, a ta, když něco potřebuje, tak posílá žádost někam do Holandska, kde DAF, jako takový, sídlí. Tady, když cokoli řešíte v Hradci, tak jako byste to řešila ve Švédsku.

*Tak to je určitě lepší...*

Za to se platí. Samozřejmě platíte značku. Pořizovací ceny automobilů Volvo jsou jedny z nejvyšších na trhu, aktuálně je úplně nejdražší na pořízení. Ale zas výsledek toho, že odkupní cena vozu po řekněme našem využití a nákladovost na kilometr je mnohem lepší než u konkurence, v porovnání s tím, jaké vozy jsme už tu měli, je to pro nás nejlepší značka.

*Inteligentní dopravní systémy, směr v propojování vozidel s dopravní infrastrukturou, zavádění moderních technologií, ať už autonomní vedení vozidel, inteligentní parkování vozidel...*

Některé tahače už mají autonomní funkce, jsou tam adaptabilní tempomaty, automatický brzdový systém, Volvo má pěkně zpracovaný video o těchto funkcích... teď to třeba umí nově i kamery do aut, od TrueCam vám třeba hlídají vzdálenost od auta, které jede před vámi, a hlídají jízdní pruhy. To v té nákladní dopravě začíná, problém je v tom, že v kolonách to řidiči vypínají. Uvedu příklad – Antverpy v pondělí v devět nebo Francie už ráno v šest je



červená podle RDSky a končí to v sedm, osm, kdy přestanou jezdit, a ono jim to v kabině furt pípá, tak to řidiče dost nebaví.

*Toto je směr, který se vám líbí, je to pro vás přínosné?*

Toť otázka. Z mého pohledu dispečera je to spíš o bezpečnosti řidičů, super... ale zas, vrátím se k AETRu, my dodržujeme AETR na 100 %, u nás nedochází k porušování doby jízdy, a tyto nové technologie začnou obvykle fungovat až tak 5, 10 let po tom, co je vymysleli...

*To samé vnímáte i u inteligentního parkování vozidel?*

To je otázka spíš na řidiče... inteligentní parkování vozidel, ano, až bude kde zaparkovat v České republice, protože je problém s parkováním v ČR... je to spíš o zkušenostech, my máme zkušené řidiče obzvlášť na těch ADRkách, tam vůbec, a co máme na mezinárodní, to jsou taky chlapi zkušení.

Nabízí to třeba Mercedes, na jeho zpětných zrcátkách si můžete nastavit poslední bod-konec návěsu a on vás zavede, spočítá metry, všechno, ta auta se stávají „blbuvzdornýma“ jak já říkám, ale pak si ten řidič neporadí vůbec s ničím a spoléhá na systém, že ho před vším varuje, všechno mu vysvětlí a na základě toho pak klesá jeho ostražitost. Je to i problém s automatickým stylem jízdy, tempomatem, kde si nastaví 85 km/h na dálnici a začne vymýšlet, kam si všude může dát nohy... nejsem zastáncem ani tempomatů, protože řidič se pak nudí. Takže to vnímám spíš jako problém, protože to nefunguje tak, jak má. Když se na dálnici jeden kamion vybourá, tak je v něm hned sedm dalších, než ten osmý dobrzdí, a to je podle mě výsledek právě tohoto, že ti chlapi nejsou ostražití.

*Další rizika se týkají oblasti lidského faktoru. Jsou zde snahy zajistit soustavné informování účastníků silničního provozu o problémech na komunikaci, zvýšit počet monitorovacích vozidel Policie a zajistit vyšší vymahatelnost práva při nerespektování pravidel silničního provozu, toto vidíte jako hrozbu, příležitost, moc to neřešíte?*

Příležitost určitě ne, hrozba – řidiči jezdí, jak jezdí, lidský faktor v tomto je neodbouratelný. Na každém autě máte od výrobce nastavený tempomat na 90 km/h, řidič prostě víc nejede. Jsou samozřejmě takoví, kteří to odbourávají, bavíme se i o zneužívání tachografů, že vlastně ani ten AETR se nedodrží, nás se to v tomto netýká. Za mě je tohle problém, protože jak mají zachránit řidiče, když se k němu ani přes tu ucpanou dálnici nedostanou... Já bych byl pro nějaký online systém, kde ten dopravce, který veze něco atypického, ať už je to nějaké nebezpečné zboží nebo živá zvířata, by toto uváděl i do online systému. Takže když k tomu přijde hasič, tak podle SPZky by měl zjistit, co tam má naloženého, a nejenom, že má na okně trojúhelníček ADR, a teď děj se vůle Boží a hasiči nevědí, do čeho jdou. Spíš si myslím, že by měly být označeny komodity, kterých není potřeba si při „zásahu“ tolik všimnout, než aby ztráceli čas rozřezáváním plachet a zkoumáním nákladu, jestli se tomu mají/nemají věnovat v tom štrůdlu kamionů. Za mě to je o tom, že vím, aniž bych řešil náklad, který vezu, že hasiči můžou jít po tom, co je při té nehodě na dálnici trápí nejvíc – lidi a pak hořlavý náklad. To by pro mě bylo zlepšení.

*S tím přesně souvisí i další rizikový faktor zavedení jednotného systému dopravních informací v rámci inteligentních dopravních systémů, přičemž cílem je sjednotit dosud roztržštěné dopravní zpravodajství do jednoho, které by bylo několikrát denně aktualizováno, informace by tam zadávali jak záchranáři, Policie, hasiči, tak dopravci a přepravci – o nadměrných a nadrozměrných nákladech, správce inženýrských sítí apod.*

Z toho pohledu, že je potřeba vědět, co ten kamion veze. Na Facebooku, přestože ho nepoužívám, jsou skupiny dopravců, co vozí nadměrné náklady, kde zhruba víte, kdo kam kudy jede. Je to fajn, ale stejně říkám, že pokud to nebude v globálním měřítku a bude to závislé jenom na vůli každého, aby o tom dal vědět, tak je to špatně.

*Další faktor se týká informačních technologií – zajištění informování o plánu výluk a uzavírek s dostatečným časovým předstihem, je to...*

www.dopravniinfo.cz. Není to s předstihem, ale je to aktuální. Ředitelství silnic a dálnic, zadáte trasu z A do B, není tam specifikace kamion/osobák, musíte přemýšlet o tom, kudy ten kamion jede, ale jsou tam aktuálně uzavírky, nehodovost plus online kamery na dálnicích, takže tu hustotu provozu nějak odhadnete, i s pomocí RDSky. Je to teda komplet pro Českou republiku.

*Alternativní paliva, problém/příležitost v souvislosti s technickými úpravami motorů, téma hybridních motorů...*

Ha, jestli máte dvě hodiny, pustím vás k šéfovi... To jsme zkoušeli. Zkoušeli jsme diesel-gas jako firma, protože jsme distributor plynu, tak jsme chtěli tankovat „vlastní médium“, i když to nenahradíte tímhle tím zkapalněným ropným produktem 100%. Neprošlo to přes „naftařskou lobby“, protože my bychom byli schopni nahradit 30 % nafty plynem, tzn. levnějším palivem. A zároveň bychom snížili emise. Takže kdybyste měla kamion EURO třídy 5, tak tím, že by vám byl namontovaný diesel-gas, by byl EURO třídy 6 třeba. Ale neprošlo to přes „naftařskou lobby“.

*Přes „naftařskou lobby“, to myslíte, že by na to byly vysoké náklady, nebo...*

Ne, já to mu tak říkám „naftařská lobby“, ale myslím tím, že by se ve světě začalo tankovat míň nafty, protože by dopravci chtěli šetřit náklady, chtěli by šetřit všechno.

Plynem oživíte naftu, to znamená, zvýšíte oktanové číslo nafty, takže řidič musí být zkušený, protože ono to samozřejmě jede jako blázen, to má neuvěřitelný tah, ale my jsme to uměli, testovali jsme to v době před 5-6 lety. 30 % nafty, kterou máte v pořizovací ceně kolem 23 Kč/l bez daně, tak jsme byli schopni nahradit plynem. Plyn vychází někde kolem 10 Kč, 30 % spotřeby vozu, tzn., když má auto spotřebu 30 litrů/100km, tak 9 litrů/100 km je v podstatně nižší ceně, takže by se to vyplatilo na dálkových přepravách.

Teď je spíš trend v CNG a LNG palivech. Viděl jsem to ve Volvu, nic mi to neříká, protože je s tím problém tankování ve světě, nenatankujete – teda možná natankujete, ale trvá to, nejsou stanice. To je to samé, jako když si někdo dneska koupí osobák na alternativní paliva, tak LPG je dobrý a všechno ostatní je špatný.

*Omezování emisí, to s tím souvisí, je to pro vás problém, omezuje vás to?*

My obměňujeme vozový park každé tři roky, jezdíme pro zákazníky, kteří mají ISO, a ti mají výhradně v podmínkách, že auto musí jet auto určité EURO třídy, to znamená EURO třídy 5 kvůli emisnímu zatížení, protože zákazník má rád, když mu to zboží někdo přiveze včas, a ještě má navíc ekologický auto...

*Omezení vjezdu do center, jezdíte do měst, týká se vás to?*

Jezdíme do měst, ale nemáme s tím problém, protože máme vozidla třídy EURO 5 a vyšší. Problém je, že Česká republika si zavází města. Všude jinde ve světě máte logistická centra na kraji měst, tam složíte kamion a rozváží to malými auty, na které nejsou takové nároky z pohledu emisí. Ale my většinou neskládáme přímo v centru, ale třeba 10 km od centra, nebo v zahraničí v těch logistických centrech na okrajích.

*Nakolik sledujete makroekonomické ukazatele, co je pro vás hrozba, příležitost? Růst inflace, vývoj kurzu...*

Za ty roky už to tak nějak máte v hlavě. Za mě je EURO hodně nestabilní měna, nejvíc to je vidět, když šéf nakupuje plyn, to je zase jiný příběh. V extrému, když v pondělí objednáte dopravu za 1000 EURO, máte to nakládat ve středu a EURO spadne, tak už jedete za úplně jiných podmínek, a to je problém.

*Jaký poměr zakázek máte v porovnání mezinárodní dopravy s tuzemskou?*

Máme to půl na půl, ale ještě pořád jsou exportní firmy, které chtějí fakturovat v českých korunách.

*Jezdíte i mimo Evropskou Unii?*

Ne.

*Jak vás ovlivňují rizika spojená s náklady vyvolanými škodami, které vznikly v důsledku manipulace s nákladem, zcizení, vandalismu?*

Tak plyn vůbec, ten, když si někdo chce vzít, tak je to jeho poslední husarský kousek. Vnitro neřešíme, vozíme komodity, které nejdou z auta odnést, nebo jdou, ale jenom v extrémních případech – betonové bloky, železa a takové věci, ale jsme pojištěni. Co se týká nákladů po Evropě, máme pojistku na náklad, která kryje vandalismus, a řidiči podle našich interních nařízení parkují pouze na hlídaných parkovištích. V extrémních případech, když mu nedá výkon, může se stát, ale mají zakázáno parkovat kdekoli jinde, kde to není placený, protože když jsme na placeném parkovišti, jinak se na to kouká pojistka, když se tam něco stane, jinak se na to kouká odesílatel – je to jednodušší.

Řidiči mají zakázáno manipulovat se zbožím, nemůžou na něho šáhnout. Řidič naloží zboží na návěs a jediné, co s tím musí udělat, je správně ho zakurtovat. A tím to pro něho končí do konce přepravy. Protože pojistka je jasně specifikovaná na náklad, který už je na autě v rámci přepravy. V extrémních případech, když se nakládá a ještěrkář naloží jednu paletu a druhou

tou první poškodí, tak na to se buď dává výhrada do CMR, musí se to napsat ve více jazycích, nebo se řeší náhrada zboží, nebo prostě neodjede.

*Náklady spojené s pracovníky, jak vás ovlivňují rizika spojená s nedostatkem řidičů, mzdovými požadavky a jejich vynucováním, fluktuací, apod.?*

Fluktuace se nás dotkla, jako všech firem. Já jsem v dopravě od roku 2002, jsem přesvědčený, že v tomhle směru není v dopravě co vymyslet nového, tento problém je podle mě o komunikaci mezi dispečerem a řidiči, každý řidič má svoje problémy a potřebuje svůj přístup. Pokud tohle vychází a jsou placení standardně, to znamená základní mzda, odměny, diety, pak ta fluktuace u nás není tak velká, ale nejsme zase až tak velká firma, jsme spíš typem rodinné firmy. Asi bych nechtěl dělat ve velké firmě, kde jsou tyto problémy násobně vyšší oproti tomu, co tady řešíme.

*Rizika spojená se zákazníky, s růstem neuhrazených pohledávek, s tím, že by vám třeba předávali zboží, které by nebylo připraveno/zabaleno tak, abyste ho mohli bezpečně převzít a upevnit apod., jak nahlížíte na tyto faktory?*

Co se týká neuhrazených pohledávek – jsou, nejstarší pohledávky máme 14 dní po splatnosti, nevymáháme to přes externí firmy, přes právníky, vždy je to o domluvě, hlídám si to já, jsou to moji zákazníci. Ale vesměs naši zákazníci jsou firmy s historií, máme za sebou roky zkušeností, takže tohle nemusím skoro vůbec řešit.

*Jak je pro vás důležitá oblast spojená s konkurencí, počet a podíl významných konkurentů na trhu, jak se od nich odlišujete, jsou pro vás velkou hrozbou, naopak v tom vidíte příležitost?*

Máme zákazníky, pro které uděláme první-poslední a tím odbouráváme konkurenci, konkurence nám škodí hlavně z pohledu cen, jako všude – bavíme se o plachtách. Co se týká cisteren, to je tak specifické, že tam tu konkurenci moc neřešíme. Máme své zákazníky a s nimi fungujeme řekněme na přátelských vazbách.

*Kolik máte plachtových kamionů a cisteren?*

Cisteren máme 5, plachet aktuálně 6.

*Jak vás ovlivňují náklady spojené se vstupem a odchodem z trhu, to znamená riziko spojené s kapitálovou náročností při pořízení vozového parku, pokud byste se chtěli rozrůstat, výše nákladů odchodů z odvětví?*

To je pro nás dost rizikové, v dnešní době je to problém. Při odchodu z trhu je prodej vozidel lepší, protože tohle je speciál, ale prodávat ho nemá úplně smysl. Co se týká plachet, tak úmrtnost dopravců je teď větší, spousta z nich to zabalila s ohledem na koronavir, automotive apod., takže výkupní ceny vozů jsou teď dole. Ale východní Evropa a Sýrie atd. už jsou zasyčené starými vozy, nikdo nic nechce. My vzhledem ke krizi teď aktuálně také neobnovujeme vozový park, počkáme, co přinese příští rok. Mělo by to mít efekt, že bude málo prodaných nových aut a výrobci si nás budou předcházet, dávat lepší ceny. My jezdíme Volvo Truck – Renault Truck, to jsou vlastně spojené značky.

*Jak se vás dotýká omezování provozu infrastruktury v rámci snahy omezovat objíždění zpoplatněných úseků s cílem udržet nákladní dopravu na dálnicích a rychlostních silnicích?*

Jezdíme jenom po dálnicích. Dopravu máme spočítanou tak, že nemusíme řešit, že bychom měli jet jinou než zpoplatněnou trasu.

*Co oblast zavádění elektronických dokumentů, elektronických CMR? Technologie RFID?*

Neřešíme.

*Jak nahlížíte na snahy zavádět zpoplatnění některých vybraných externích nákladů, na kongesce, dopravní nehody, znečištění ovzduší, hluk, globální oteplování, vnímáte to jako hrozbu?*

Chtějí znevýhodnit dopravce, už to dělají na povinném ručení, na silniční dani, na počtu vozových jednotek. Je to všelijaké, ale neřešíme to. Je to prostě věc, která s tím podnikáním přímo souvisí.

*Jak vás ovlivňují změny v zákonech – o daních, majetkových, příjmových a dalších?*

Jak to stát chce, tak jedeme podle pravidel.

*Vítali byste snižování administrativy pro dopravce, ať už v oblasti přihlašování vozidel, STK, profesního osvědčení, případně pokud se vás týká přijímání pracovních sil mimo EU?*

Tak u nás, jak to tady vidíte, tak těch 11 vozových jednotek zaštiťují 3 lidi, to znamená já jako dispečer a pak dvě zaměstnankyně na administrativu – jedna řeší sólo systémy, fakturace, tam je to trochu složitější, a druhá řeší plachty. Ekonomiku, posílání plateb, STK, technický stav – od pořízení vozu po uvedení do provozu, to řeším já.

*A vnímáte, že je v těchto oblastech pro vás nějaká nadměrná administrativa?*

Ne. Záleží na firmě, ale nemůžete srovnávat nás s 11 vozidly a firmu, třeba z Pardubic Stera 3000, kteří mají přes 30 vozů, a mají samozřejmě mnohem víc papírování.

*Týká se vás riziko zpoplatňování a omezování nočních jízd, aby omezili hluk v noci? Jezdíte v noci, je to pro vás hrozba?*

Když přijímáte řidiče, tak už má práci v noci napsanou ze vstupní prohlídky od doktora, protože jezdí tak, jak je potřeba. Je to specifické.

*A bylo by pro vás zajímavé, vidíte reálně, to, že by takové zpoplatňování nočních jízd a jejich omezování bylo kompenzováno nabízením nějakých pravidelných linek kombinované dopravy, které by umožňovaly dálkovou přepravu celých silničních návěsů?*

Zákazníci jsou tak specifictí a mají takové požadavky, že si myslím, že v tom našem množství zakázek a požadavků i po nás jako po malé firmě je to auto nenahraditelné. Ve Francii to řeší tak, že se celé auto naloží na vlak a přejezdě se přes celou Francii, to je super, to se nás bohužel

netýká, protože jsou to oblasti, do kterých nejezdíme, ale myslím si, že auto konkrétně v České republice je nenahraditelné.

*Uzákoněná minimální mzda řidičů v jiných státech, nakolik vás tohle ohrožuje, povinné pravidelné přestávky řidičů, změny v oblastech pracovně-právních vztahů?*

Plně dodržujeme. U nás je myslím minimální mzda řidiče nastavená na 21 700 Kč<sup>6</sup>, ve Francii je za odpracovanou hodinu 10,03 EURO, už je uzákoněná, ve Francii to řeší zákon Loi Macron<sup>7</sup>, v Německu MiLog<sup>8</sup>, v Holandsku to je Toeslagen en overuren<sup>9</sup> a v Rakousku<sup>10</sup> to řeší kolektivní smlouva Kollektivvertrag.

Počítá se čas strávený v zahraničí při práci, to znamená, když řídí, ne když odpočívá. V každé zemi musíte mít garanta, který mluví tím daným jazykem. My máme firmu, která nás zaštiťuje, jmenuje se Move Expert, a ti dělají minimální mzdy po celé Evropě. Dokládáte pracovní smlouvy řidičů, jak dlouho tam byl... Výhoda tohoto systému je v tom, že on vám spočítá přes satelit se zaměřením po Evropě s přesností na dva metry, jak dlouho tam byl, kolik tam najel kilometrů, takže mám podklady, kdyby mi přišla kontrola a chtěli to vidět. Samozřejmě jsme chráněni díky GDPR, že nemusíme jmenovitě dokládat výplatní pásky, takže se to zase tak moc nekontroluje, ale kdyby na to přišlo, tak jsem schopen dohledat informace o historických polohách vozidel a časech dva roky zpětně. Takže se nevedou klasické papírové STASKY, nepišou se klasické dietové listy, všechno mi počítá tento systém (pozn. Dynafleet).

*Představuje zrovna toto riziko minimálních mezd v Evropě problém?*

Je to velký problém pro dopravce. Z pohledu českých výplat je to nereálné.

*Legislativní omezení v zemích dovozce a vývozce, toto vás ovlivňuje tak cca nakolik %?*

Jsou pravidla hry, které je potřeba dodržovat. Dnes jsou největší omezení v Rakousku, Švýcarsku – v Rakousku zakazují noční jízdy a omezují hlučná auta, takže Rakousku se vyhýbám, zbytečné problémy, Švýcarsko je drahá země, no a zbytek Evropy – ve Francii jsou

<sup>6</sup> Pro 5. skupinu prací (Řízení, údržba a opravy motorových vozidel, jejichž délka přesahuje 8 metrů, a která jsou určena pro přepravu více než 16 osob)

<sup>7</sup> Od 1. 7. 2016 platí ve Francii dodržování směrnice o vysílání pracovníků pro všechny zaměstnance včetně řidičů nákladní a autobusové dopravy. Minimální mzda ve výši 10,15 € je platná od 1. 1. 2020, k této částce však náleží zaměstnanci další příplatky dle francouzského předpisu. Dále je nutno dodržovat další sociální pravidla, které se týkají pracovní doby a odpočinku stanovené francouzským právním předpisem. (milog.cz)

<sup>8</sup> Od 1. 1. 2019 platí na území SRN plošná minimální mzda, která se vztahuje na všechny, tj. i mobilní zaměstnance tuzemských i zahraničních firem, a to včetně kabotáže. Zákon o minimální mzdě (MiLoG) stanovuje, kromě hodinové mzdy přinejmenším 9,35 € (od 1. 1.2020), rovněž povinnost hlášení pracovní činnosti a její dokumentaci.

<sup>9</sup> Na řidiče se buď vztahuje kolektivní smlouva (13,91 EUR/h hrubého) nebo holandská minimální mzda (9,04 EUR/h hrubého).

<sup>10</sup> Od 1. 1. 2017 platí v Rakousku dodržování směrnice o vysílání pracovníků pro všechny zaměstnance včetně řidičů nákladní a autobusové dopravy (nevztahuje se na tranzit). Minimální mzda ve výši 8,27 €, k této částce však náleží zaměstnanci další příplatky dle rakouského předpisu. Dále je nutno dodržovat další sociální pravidla, které se týkají pracovní doby a odpočinku stanovené rakouským právním předpisem. Od 1. 1. 2020 vzrostla minimální mzda o 2,5%. Nárůst, na základě kolektivní smlouvy, závisí na typu vozidla, době, po kterou řidič pracuje u společnosti, zda přepravuje běžné, nebo nebezpečné zboží atd. Například: Minimální mzda řidiče vozidla nad 3.5T do 3 náprav a do 5 let zaměstnání ve společnosti činí €9.42.

problémy s uprchlíky, chlapi musí stát na hlídaných parkovištích, aby jim někdo nevlezl do plachty, obecně každá země má nějaká omezení, ale všechno to jsou věci, které by měl mít dispečer, co se dopravě už nějakou chvíli věnuje, nastudovaný.

*Citylogistika a městská mobilita, omezování nákladní dopravy v centrech měst – to jsme se bavili, to se vás netýká, do měst nejezdíte.*

Ne, vůbec, tohle není náš problém.

*Jak vnímáte z vašeho pohledu oblast veřejných logistických center, nakolik by pro vás bylo reálnou příležitostí/hrozbou využívat multimodální dopravu?*

Tohle je podle mě naprostý nesmysl. Zářný příklad tohoto jsou Praha Modletice nebo Kaufland Olomouc, bez kamionu to prostě nelze. V Praze je obrovské distribuční centrum, anebo na Jirnech na Bříství na D11, viděla jste tam někde koleje, nebo potok? Všechno je u dálnic, když pojedete do Prahy tak před Jirnama máte obrovský skladovací logistický park Prologis, není tam jediná kolej, žádná řeka, a nevěřím tomu, že budou k logistickým centrům kopat potok a stavět koleje.

Toto může fungovat v Antverpách, kde mají přístav a po celém přístavu koleje, takhle si to umím představit. Ale v českých podmínkách toto udělat, když nemáte ani vodu ani koleje jenom silnici... Super je na tohle Bratislava, kde je přístav, tam nakládáme, u přístavu koleje, z přístavu to zmizí kamsi do nějaké skladovací haly, supr. Ale bavíte se o tom, že skládáte lodě, které uvezou tisícinásobně více zboží než kamion. Ale v Čechách opravdu ne...

*Výkonové zpoplatnění užití infrastruktury na základě ujetých kilometrů, zde jsou evidentní snahy stále upravovat sazby mýta, rozšiřovat systém zpoplatnění i na další kategorie vozidel, jak toto vnímáte? Co říkáte na snahy v rámci interoperability systémů elektronického mýtného po EU, je to pro vás příležitost, řešíte tento problém?*

Pamatuju doby, kdy stála známka na kamion 12 000 Kč/rok, teď kamion projede 12 000 Kč/měsíc na mýtném při zpoplatnění dálnic a silnic 1. třídy, které využíváme, regionální přeprava – nákladovost je někde o 30 % víc po zavedení nového mýta, koukneme se na nějakou fakturu, tady – když to vezmete, že máme šest aut, tak bychom měli platit 80 000 Kč/rok podle modelu dálniční známky a aktuálně máme třeba 40 000 Kč měsíčně. Takže ten nárůst tam je za ty roky velký, ale zase, berte to tak, že je to od roku 2007, takže ne nějaký nečekaný skokový nárůst.

*Tím, že se zabýváte i zahraniční dopravou, jak vás zatěžuje fakturace mýtného s jinými státy, jak jsou propojené systémy apod.?*

Je to jednodušší, protože máme palivovou společnost, Eurowag, která nás zaštiťuje, to znamená, máme všechna mýta post-pay, to znamená, že tam máme bankovní záruku, kterou nepotřebujeme jako firma, protože jsme dlouho na trhu a nějak nás vyhodnotili, že s námi budou kamarádit i bez bankovní záruky. Takže veškerá mýta fakturují jim a oni nám to přefakturovávají za procentovou marži měsíčně.

*A v porovnání s ostatními státy vnímáte české mýtné jako drahé?*

Tady vám ukážu srovnání mýtného od RaalTrans pro představu, ale co je spíš důležité, je kvalita dálnic, která je nesrovnatelná.

*A jak byste vítali propojení mýtných systémů v rámci Evropy?*

... že řidič středního vzrůstu není vidět díky těm krabičkám přes kabinu? Eurowag už má mýtnou jednotku pro všechny země, už je to na světě, ale problém je u sjednocení, že dopravce má někde nabrané jednotky, teď je musí někde vrátit, ... až bude Evropská Unie fungovat tak, jak má, tak to možná k něčemu bude, ale ta jednotka teď není spolehlivá, vynechává... ještě bude chvíli trvat, než to bude fungovat nějak pořádně.

*Další riziková oblast se týká ekologické oblasti - požadavku vybavit infrastrukturu napájecími a plnicími stanicemi pro alternativní energie?*

Dokud nemám auta na alternativní pohon, tak ať si dělá každý, co chce. Tohle není cesta, kterou bychom se chtěli dát, to je špatně. Ale asi budeme časem muset. Může se stát, podle prognóz z automotivie, že se za pět let nebudou vyrábět auta se spalovacím motorem a budete tam mít baterky nebo na něco nádrž. Pak je otázka: koukněte na osobáky, které nekouří a ušetříte na nich, a na elektrárnu Prunéřov, která vyrábí, tak ta kouří za všechny, co jezdí na elektriku. Za mě, dokud nebude elektrika odkud brát, tak ať si jezdí auta, na co chtějí.

*Jak vás ohrožují kongesce, zpoždění dodávek, neprůchodnost dopravních cest – odhadem jak významné to pro vás je?*

To souvisí zase s tímhle tím „práskačem“ jak já říkám (*pozn. Dynafleet*), řidiči tomu říkají „bonzák“, nemají to rádi, protože to myslí za ně, můžete díky tomu zefektivnit dopravu. Řidiči mají i navigace s příjmem RDS, vidí reálnou online dopravu, ale i tam stejně vidí červené úseky, kam ho to nepustí, protože je tam zase zákaz jízdy kamionů nebo nějaké jiné omezení. Je to problém, ale bude se muset řešit.

*Sociální oblast z pohledu zvýšení dostupnosti služeb pro řidiče, bezpečná a chráněná parkovací místa, dostavby odpočívek a odstavných ploch, to byste určitě přivítali?*

Tak my jsme jedno takové komerční parkoviště pro kamiony, kde to máte všechno v jednom. Takže my to vlastně řešíme i jako službu. Tady v areálu je parkovací plocha pro 60 kamionů, takže naši řidiči tady musí parkovat. Ale po republice je to problém, není kde zastavit. Třeba teď i aktuálně z pohledu covidu je ta kultura na bodu mrazu – řidiče nepouštějí do firem, do sociálního zázemí, maximálně někde narazí na nějakou toitoiku a myjí se kolikrát po týdnu doma, což beru jako obrovský problém, který nikdo neřeší, protože se všichni bojí korona viru. Jinak v zahraničí – Francii, Belgii, kde nakládáme, je sprcha i sociální zázemí standardem, takže když není tenhle blázeň s korona, tak to jde. Ale v České republice uvedu příklad, ČESMAD vymyslel aplikaci pro řidiče ohledně parkovišť, tak jsem se tam chtěl přihlásit a bylo mi řečeno, že to není pro komerční parkoviště.

*Jakože jste pro ně konkurenční?*



No tak oni si myslí, že dají na D1 dvě parkoviště, a tu je aplikace... no a prostě když jsem se tam chtěl přihlásit, tak mi řekli, že jsem komerční parkoviště a že nemohu. Tady parkoviště nejsou a je to jednoduše problém.

*Tak oni chtějí právě udělat i v rámci toho jednotného informačního systému, že se tam budou moci řidiči přihlásit, rezervovat si místo...*

Máme to stejně. Teda takhle, máme to v trochu jiném režimu, to znamená, že máme na vrátnici službu nonstop, pro vrátnici máme jeden mobilní telefon, který funguje nonstop, takže řidič si zavolá, zeptá se, jestli máš místo, nemáš místo... není to online, ale funguje to.

*Povinná školení řidičů, celoživotní vzdělávání, odborná příprava, spolupráce třeba s vysokými školami, jak toto vnímáte? Je to pro vás přínos?*

Když bude chtít vysokoškolák sednout za volant, prosím, přiveďte mi jednoho. Doprava je kouzelná v tom, že v praxi půlka řidičů neví, co si má říct za to, co budou dělat, a druhá půlka jsou ti srdcaři, co si přijedou sem v pátek ve dvě, tady to ještě umyjí, naleští, i když má o víkendu pršet, jenom pro ten pocit, že má auto připravený na další týden. Takové tu máme, je to dáno ohodnocením řidičů, kdo vám dneska dá 45 000 Kč/měsíc v čistém, s přístupem naší firmy, je to všechno propojené. Funguje to tady na principu „jak jsme se dohodli, tak to platí“, když potřebují řidiči něco zařídit, tak my jim pomůžeme, fungují tady i jako jejich back office, to znamená, když potřebuje oběhnout nějaké úřady, tak mi tady nechá plnou moc, já mu to oblítám tady v Hradci, protože prostě tu možnost v kamionu nemá, apod. Ale jde to v tom režimu 11 lidí, co jsme tady, je to o přístupu.

*Mají možnost nějakého celoživotního vzdělávání?*

Každý rok absolvují 1 povinné školení, protože platnost profesního průkazu je 5 let a každý rok máte zákonnou povinnost pravidelného školení v rozsahu 7 hodin. Co se týká cisterňáků, pro ně jsou ADR zkoušky každý rok, a pro mezinárodní plachtovou dopravu tam jsou vazačské zkoušky a tak podobně, tam školíme průběžně, jak je potřeba.

*Jak Vás ovlivňují rizika spojená se zvyšujícím se věkem pracovníků, vysokým tlakem na řidiče kvůli Just-in-Time, zdravotní problémy vyplývající ze sezení v kabině, vibrace apod., častá práce přesčas?*

Tak řidič nemůže pracovat déle, než jak stanovuje AETR, přes to vlak nejede. Kdo tam dá jinou kartu, ok, když má dvě výplaty, aby si platil pokuty, proč ne. Zdravotní problémy ti chlapi samozřejmě mají, mají dovolenou na zotavenou, není to povolání, které jde dělat do smrti, ale dá se to. Za mě, když mluvím o chlapech, co mám na starost já, to jsou drsníci, vydrží víc než klasický zaměstnanec.

*A co poslední rizikový faktor, který tu mám – infekční choroby?*

Tak ještě jsme neměli COVID. Ale to přijde, nemá cenu tomu jít naproti. Máme šéfa „prepera“, takže jsme nakoupili gumové rukavice, pořádné nanoroušky, respirátory FFP3, ty mě stály 10 000 Kč, celoobličejové štíty a 200 litrů dezinfekce, co pro to víc udělat. Je to

náklad, který nikdo nevidí, ale zákazníci to vyžadují. Z praktické stránky budu rád, když mě to mine, ale nemyslím si to.

Koupili jsme i ozonový čistič za 12 000 Kč, ten tu běží každý druhý víkend, tak uvidíme.

*Ted' se dostáváme do finální části našeho rozhovoru, tady mám seznam metod, které můžete použít pro nalezení rizikových faktorů, o kterých jsme se ted' bavili, a pro jejich vyhodnocení – který z nich je pro vás méně důležitý, který více, pro který je třeba nastavit nějaká opatření, a podobně. Když se na ně podíváte, používáte některou z nich?*

Nic. Hele Monte Carlo – jezdíme pořád. Ne, něco z toho asi používáme, ale tak nějak na srozumitelnější úrovni. Takhle to ani moc řešit nechceme, protože doprava se nedá řešit takhle bodově. Buď ji řešíte po ekonomické stránce, kde máte vstupy – výstupy, utržený peníze, auta, za kolik vám jezdí, ovlivňují to nakoupené pneumatiky – jsou pneumatiky dobré, které umí ušetřit 15 % pohonných hmot... to je ekonomická část, číslo. Sociální úlevy, jakého máte řidiče? Do Prahy vám jede zkratkou přes Brno, protože mu to řekla navigace? Tak to je asi tak. No a ekologický vliv si myslím, že dopravci platí víc, než je zdrávo, a nic se jim nevrací. Takže takhle bych to asi rozebral já.

*No vidíte, a na to můžete použít takovéhle krásné tabulky...*

No jako můžu, ale tohleto vám o dopravě nic neřekne, protože to se vzájemně zkresluje. Třeba tady vidím „vyjednávací síla zákazníků“, tak to vám řeknu příklad z praxe. Dva měsíce po krizi došlo k poklesu ceny pohonných hmot historicky na minimum, takže se řeklo, že od ted' jezdíme o 4 % níž, protože palivový příplatek za levnou naftu... ale to, že se cena nafty zase zvedla a ty 4 % už nikdo nevrátil, to tak je.

Tenhle přístup se odvíjí od počtu vozových jednotek. Když máte hodně aut, tak si nemůžete vybírat, co jedete, máte víc problémů, takže tam by se jim to asi hodilo, ale pro nás to nemá smysl.

Po poděkování za odpovědi a za přijetí byl rozhovor ukončen.



## Příloha E – Příklad práce s textem

**Základní obsahové kategorie pro posouzení využívání dokumentů:** Strategické dokumenty v dopravě v ČR (označeno modře) a Ostatní dokumenty v dopravě v ČR (označeno zeleně).

**Základní obsahové kategorie pro vymezení rizikových faktorů působících na podniky v silniční nákladní dopravě v ČR:** oblast bezpečnostní (označeno hnědě), infromatická (označeno šedě), ekonomická (označeno červeně), sociální (označeno oranžově), ekologická (označeno žlutě).

Podkategorie respektují barevné značení, ovšem jsou odlišeny od základních kategorií světlejším odstínem.

**Podkategorie pro oblast bezpečnostní:** Technická bezpečnost silnic – inteligentní dopravní systémy ITS, Technická bezpečnost silnic (vč. úrovně technického zabezpečení provozu), Technický stav vozidel, Informovanost – lidský faktor

**Podkategorie pro oblast infromatickou:** Inteligentní dopravní systémy (ITS) – JSDI (jednotný systém dopravních informací), Informační a komunikační technologie (ICT)

**Podkategorie pro oblast ekonomickou:** Makroekonomické hledisko, Náklady spojené se zaměstnanci, Náklady spojené s konkurencí, Ekonomická oblast – provozní náklady, Náklady spojené se vstupem a odchodem z trhu, Náklady spojené se vznikem škody na zboží, Náklady spojené se zákazníky, Legislativa v ekonomické oblasti – technologie v dopravě, Legislativa v ekonomické oblasti – administrativa, Legislativa v ekonomické oblasti – daně, Legislativa v ekonomické oblasti – poplatky.

**Podkategorie pro oblast sociální:** Sociální oblast – služby pro řidiče, Sociální oblast – řidiči, Vzdělávání a kvalifikace řidičů, Legislativa v sociální oblasti – zahraničí, Vnější prostředí – škody, Vnější prostředí – zdravotní vlivy,

**Podkategorie pro oblast ekologickou:** Mýtné – výkonové zpoplatnění užití infrastruktury na základě ujetých km, Omezování emisí, Legislativa v ekologické oblasti – infrastruktura, omezování provozu, Citylogistika, Legislativa v sociální oblasti – řidiči, noční jízdy, Alternativní paliva a druhy dopravy, Městská mobilita, Ekologická oblast – infrastruktura, Logistická centra.

### Práce s textem

*....Tak v úvodu, ať Vás příliš nezdržuji, se zeptám, jaké znáte strategické dokumenty v České republice, které se týkají silniční dopravy, hlavně silniční nákladní dopravy, jestli je používáte a jestli Vám připadají zajímavé. Například.: Dopravní politika ČR, teď je aktuální Koncepce nákladní dopravy, to je také strategický dokument...*

Musím přiznat, že je nepoužíváme.

*A třeba operační programy, nebo sektorové strategie v kontextu toho, co se připravuje, co by se mělo například stavět, a podobně?*

Minimálně, minimálně. Obecný zájem je, když řeknu, že si člověk něco dohledá, když to chce vědět, ale jinak, jak majitelky, tak historicky jsme v dopravě dlouhá léta a člověk to dělá pořád stejně. My jsme firma pracující v soukromém sektoru se soukromými zákazníky, nepracujeme na žádných státních zakázkách, takže nemáme extra potřebu. Jestli tam bude dálnice, bude to fajn, ale není to to podstatné pro danou přepravu.

*Takže řešíte de facto už ty konkrétní zákony, vyhlášky, směrnice a tak.*

Tak, ano. Ty musíme dodržovat, takže máme lidi, kteří jsou povinni se seznámit a pak je dodržovat.

*Já tam právě mám i akční plány, Operační program Doprava...*

Ne, neřídíme se tím.

*Dobře, děkuji a další část se týká už těch rizikových faktorů. Já jsem připravila tabulku, tu Vám předám a ráda bych to s Vámi prošla. Je tam devět základních skupin, zhruba 30 rizikových faktorů a ty popisy, které tam jsou, se týkají toho problému. Jsou to dost široká témata, takže pokud by se vás to netýkalo, nebo jste řešil něco jiného, tak vůbec nevadí, když se trochu odkloníme od té tabulky a doplníme jiné problémy. Mě právě zajímá ta zpětná vazba. To znamená, třeba první faktor, jak ho vnímáte, zda ho řešíte nebo vůbec neřešíte, a potom jestli je to pro Vás hrozba či příležitost. A pokud mi budete chtít odpovědět, tak také z kolika procent je pro Vás důležitý.*

... **Technická bezpečnost silnic** – berte to tak, jsme kamionová firma. My děláme přepravy po celé Evropě. My jsme se rozhodli, že se nebudeme snažit zkracovat si cesty mimo dálnice a mimo mýto, takže my využíváme po dohodě se zákazníky hlavní silniční tahy, hlavně dálnice, tím se snažíme zamezit riziku na vedlejších cestách, protože vždycky je to tam horší. Takže **bezpečnost silnic** ano, považuji za nějakou součást, a snažíme se najít, já bych řekl, nejnovější nejmodernější dálniční síť. Ty používáme, po Evropě.

*S tím souvisí: dopravní politika si dává za cíl zavádění aplikací telematiky ke zvýšení bezpečnosti provozu, to znamená, že tam nastavují úseková měření, dynamická vážení...*

Jo, my nemáme dynamická vážení, naopak já bych je vítal, protože **my nepřetěžujeme a shodou okolností na českých silnicích ta poškození jsou**. Píše se o to dřevařích, ty přetěžují, jsou to lokální firmy, my si to jako mezinárodní kamionová přeprava nemůžeme dovolit, protože když nebudeme měřit v Čechách, tak ve Švýcarsku se měří všechno a budu platit pokuty. Nestojíme o to, prostě **stojíme o bezpečnost** – já to říkám jednoduše, já mám děti, už větší, jezdí autem a nestojím o to, aby je sroloval nějaký kamion. Mám to jednoduché, **jdeme tou bezpečnou formou**.

*Děkuji moc, takže toto řešíte velmi, týká se Vás to, vítáte to a je to pro Vás příležitost...*

Ano, pro mě rozvoj dálnic a zjednodušení je prostě cesta. Jo, je někde zákazník, který nás tlačí, že to bude levnější, když projedeme jinudy, ale my máme například smlouvy postavené tak, že třeba mýto máme vyčíslené zvlášť v ceně, takže když se přejeđe další úsek, ukážeme trasu, mýto automaticky do stopy, jsme takto zaměřeni.

**Technická bezpečnost z pohledu navigačních technologií a systémů**, to znamená, aby Vám to lokalizovalo nehodové úseky, upozorňovalo rovnou řidiče, to byste vítali?

Takhle, my máme **satelitní systém Echotragon**, který něco signalizuje, není to nejdražší, není to nejlepší v Evropě, je to otázka ceny a kvality pro nás, pořízení těchto dat. **Všechna auta máme na satelitu**, všechno je nějak vidět, **nějaká dobrozdání na dopravní situace tam jsou**, ale určitě jsou lepší systémy, ale zatím jsem se neodvážil je aplikovat vzhledem k financím. Ale máme – český Echotragon je v Čechách rozšířený hodně, pracujeme s ním, chtěli bychom víc, ale jde to pomalu. **Podílíme se na jeho vývoji**.

*Ano, děkuji mockrát. **Technický stav vozidel, zdokonalení právního rámce, posílení úlohy státního dozoru nad STK. Také příležitost, dobrá snaha?***

Jednoznačně ano, protože my se držíme toho, že **máme moderní vozový park**, u nás jsou nejstarší auta pětiletá, děláme v operativním leasingu, takže my **obměňujeme auta nejdéle každých pět let**. Tato auta stárnou, protože technologie jsou rychle dopředu a já nevím, jestli to nemáte v dalším, ale třeba adaptivní tempomaty, chytré brzdění, zastavení samo,... já tam vidím **vývoj v pojistných událostech na našich autech**, kdy hlavním dodavatelem je Mercedes, druhým je Volvo, kdy my to máme vybaveno tady tím, a **v letošním roce mám pět totálních škod**. Teď jsem třeba řešil **nehodu nezaviněnou námi, vždycky to do nás napálí někdo zezadu**, protože ta **naše auta umí sama zastavit**.

*No, to je paráda, **řešit potom zbytečné škody**.*

.....

*Zavádění **alternativních paliv, technické úpravy motorů, hybridní motory**. Jak vidíte tuto problematiku?*

Mmm, **hybridní motory, řeknu**. Jinak jsem zatím skeptický. **Tlaku EU na zelenou rozumím**, ale **přetransformování do elektrických aut vidím jako problém**. Určitě v nákladní dopravě to není cesta. Diskutuji s Mercedesem, s Volvem, zajímá mě to...

*A **máte nějaké testy**, jezdíte třeba ty zkušební jízdy?*

**Máme teď půjčený kamion. Poprvé. Zajímalo by nás to na určitý druh přeprav, v Čechách nepodporováno, v Německu už podporováno. Tam neplatíte mýtné, což je zajímavé. Teď zjišťujeme, jak dlouho se nebude platit mýtné, vypadá to, že do roku 2023. Mají tam čerpací stanice, je tam významně vyšší pořizovací cena vozu a významně nižší náklady. Je to spojeno bohužel i s lidským faktorem, protože naftu Vám může někdo ukrást, plyn Vám neukradne.**

*Takže zatím jste v této oblasti v začátcích?*

**Jsme v začátcích. Ale kdyby nám ta zkouška vyšla, tak uvažujeme o jednom projektu a o nákupu. Naše propočty jsou postaveny na německém mýtu. V Čechách se to nevyplatí, ale jakmile dostanete do trasy 70 % přes Německo, tak ve vztahu k mýtnému je to na kilometr jinak a po třech letech by se to vrátilo.**

*Děkuji. **Omezování emisí, obnova vozového parku.***

Jednoznačně ano. **My máme dnes už všechno EURO6.**

*Celou flotilu? 400 vozidel?*

Já se musím zeptat technika, jestli letos vracíme poslední EURO5. Fakt, my to točíme. **Teď nás zbrzdil Covid**, takže jsme neobnovovali, ale blížíme se k hodně procentům EURO6. Je to

takové jednoduché, ten operativní leasing Vás přivede k tomu, že když to točíte, tak získáte nové technologie. Ti výrobci jsou tlačeni ke snižování emisí, takže ty požadavky splňujete tou obnovou.

*Týká se Vás omezení vjezdu do center měst? Jezdíte do center?*

Ne. My neděláme sekundární dopravu. Já to řeknu na příkladu. Primárka je z pivovaru do centrálního skladu, sekundárka je z centrálního skladu do hospod. My děláme tu primárku, kamionovou. Takže pokud není ten výrobce v centru města..., ale pokud tam je, tak je tam obvykle povolen vjezd, takže my splňujeme všechny ty plakety, že můžeme vjíždět do Londýna, můžeme vjíždět do Berlína a tak. Naše auta jsou tomu zatím uzpůsobena, ale spíš se těm městům vyhýbáme, my jezdíme do průmyslové zóny.

*Děkuji. Makroekonomické ukazatele, růst inflace, vývoj kurzu České koruny vůči Euru, míra růstu silniční dopravy, nebo jiné, dotýká se Vás to?*

Samozřejmě vycházíme z vývoje tržeb, které jsou ovlivněny kurzem, kvůli zisku je pro nás důležitá cena ropy, nafty, co jste tam ještě říkala? Inflaci – řekl bych, že průměrně ovlivňuje, ovlivňuje nás růst minimální mzdy, kvůli řidičům. Míra růstu silniční dopravy, sledujeme to, ale my to bereme tak, že to je věc, kterou já osobně nemohu ovlivnit. Takže to ovlivňuje firmu, ale myslím si, že se musíme přizpůsobit. To, že kurz Eura se mění, mě třeba mrzí, ale já to neovlivňuji.

*To je pravda. Nenašla jsem, jaký máte poměr vnitrostátní a mezinárodní dopravy.*

90 % mezinárodní, 10 % vnitrostátní.

*Takže z makroekonomických ukazatelů sledujete asi primárně kurz.* Jo, sledujeme.

*Náklady spojené se vznikem škody na zboží, jak se Vás týkají? Rizikové faktory spojené se škodou vzniklou při manipulaci, zcizení zboží, vandalismus, setkáváte se s nimi?*

Zcizení máme výjimečně, nevozíme drahé věci, vozíme pro automobilový průmysl, to nám většinou nikdo ukrást nechce, někdy nám ukradli léky, nebo boty..., ale to je většinou natipované. Spolupracujeme s policií... Spíš řešíme škody. Zatečením do auta, teď jak jsem telefonoval, tak do nás v Německu napálil s osobákem, shořelo nám celé auto, náklad pro dvě firmy a řidič toho osobního auta nechal doma dopis na rozloučenou..., takže sebevražda o náš kamion, která se velmi problematicky řeší, protože v Německu podle zákona když je to úmyslná sebevražda, tak to jeho pojišťovna nemusí zaplatit...takže to řešíme přes kanceláře pojišťovny v Čechách a v Německu.

*A Váš řidič je v pořádku?*

Vyskočil, v pořádku. Zůstalo mu tenké tričko, pantofle a telefon...Takže zpět, řešíme běžné škody na zboží, je to běžná činnost. To, že v tržbách rosteme, tak mění pojistný průběh, takže ty škody jsou.

.....

**Příloha F - Vyhodnocení rizikových faktorů podle informací z řízených rozhovorů**

	Skupina rizikových faktorů	Rizikový faktor a jeho popis	R1		R2		R3		R4		R5		R6		R7		R8		Celkové hodnocení	
			Význam (body)	Poz./Neg.	Význam (body)	Poz./Neg.	Význam (body)	Poz./Neg.	Význam (body)	Poz./Neg.	Význam (body)	Poz./Neg.	Význam (body)	Poz./Neg.	Význam (body)	Poz./Neg.	Význam (body)	Poz./Neg.	Význam (body)	Poz./Neg.
I1	Inteligentní dopravní systémy (ITS) - JSDI (jednotný systém dopravních informací)	sjednocení dopravního zpravodajství do JSDI - aktuální a průběžné informace o hustotě a rychlosti dopravního proudu, objížďkách, nehodách, atd., integrace dat s Policií ČR, hasiči, Centrální evidenci komunikací apod., zlepšení řešení mimořádných situací	SV (0,75)	velmi poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	7,75	poz.
I2	Informační a komunikační technologie (ICT)	zajištění informování o plánu výluk a uzavírek s dostatečným časovým předstihem	SV (0,75)	velmi poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	7,75	poz.
B5	Lidský faktor	zajištění soustavně informovanosti účastníků silničního provozu o rizikovém chování v dopravě, zajištění vyšší vymahatelnosti práva při nerespektování pravidel silničního provozu (monitorovací vozidla Policie ČR)	V (1)	poz.	SV (0,75)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	neurč.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	7,75	poz.
EKON1	Makroekonomické ukazatele	růst inflace, vývoj kurzu CZK/EUR, míra růstu silniční nákladní dopravy	V (1)	neg.	SV (0,75)	neurč.	V (1)	neurč.	V (1)	neurč.	V (1)	neurč.	V (1)	neurč.	S (0,5)	neurč.	V (1)	neurč.	7,25	neutrální
EKON3	Náklady spojené se zaměstnanci	nedostatek řidičů, mzdové požadavky pracovníků a jejich vycucování, fluktuace pracovníků, selhání pracovníků při pracovním výkonu (chybovost)	S (0,5)	neg.	V (1)	poz.	V (1)	neg.	V (1)	poz.	V (1)	neg.	V (1)	neg.	V (1)	neg.	M (0,25)	neg.	6,75	spíše neg.
EKON5	Náklady spojené s konkurencí	počet a podíl významných konkurentů na trhu, míra diferenciací konkurentů a diferenciací služeb	V (1)	neg.	V (1)	neg.	V (1)	neg.	V (1)	neg.	V (1)	poz.	V (1)	neg.	S (0,5)	neg.	Ž (0)	neg.	6,5	neg.
S4	Sociální oblast - služby pro řidiče	zvýšení dostupnosti služeb pro řidiče, bezpečná a chráněná parkovací místa (IDS - informační a rezervační služby), podpora výstavby odstavných ploch, dostavba odpočívek	V (1)	poz.	M (0,25)	neg.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	SV (0,75)	poz.	S (0,5)	poz.	V (1)	poz.	6,5	poz.
S6	Zdrav. rizik. faktory z hlediska řidičů	zvýšující se věk pracovníků, vysoký pracovní tlak na řidiče vyvolaný just-in-time managementem, zdravotní problémy (sezení a vibrace v kamionech), častá práce přesčas	nehodn.	nehodn.	V (1)	neg.	V (1)	neg.	V (1)	neg.	V (1)	neg.	V (1)	neg.	SV (0,75)	neg.	SV (0,75)	neg.	6,5	neg.
EKON11	Ekonomická oblast - provozní náklady	kongescce v dopravě, zpoždění dodávek, objížďky, neprůchodnost dopravní cesty	SV (0,75)	neg.	M (0,25)	neg.	V (1)	neg.	V (1)	neg.	SV (0,5)	neg.	V (1)	neg.	SV (0,75)	neg.	V (1)	neg.	6,25	neg.
EKON7	Legislativa v ekonomické oblasti - technologie v dopravě	zavedení e-CMR v České republice a zvýšení možnosti používání elektronických dokladů, sledování polohy zásilek a jejich celistvosti, technologie RFID (identifikace radiové frekvence)	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	M (0,25)	poz.	Ž (0)	neovl.	6,25	spíše poz.
S2	Legislativa v sociální oblasti - řidiči	uzákoněná minimální mzda řidičů v jiných státech, povinné pravidelné přestávky řidičů, změny v oblasti pracovních vztahů a hygienických norem	V (1)	neg.	SV (0,75)	neg.	V (1)	neg.	M (0,25)	neutrální	M (0,25)	neg.	V (1)	neg.	SV (0,75)	nejasné	V (1)	neg.	6	spíše neg.
B2	Technická bezpečnost silnic - inteligentní dopravní systémy ITS	využití družicových navigačních systémů pro lokalizaci nehodových úseků a upozornění řidičů (ITS - podpora eSafety aplikací, eCall, navigační systém Galileo)	V (1)	poz.	M (0,25)	poz.	V (1)	poz.	M (0,25)	poz.	V (1)	poz.	Ž (0)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	5,5	spíše poz.
EKON6	Náklady spojené se vstupem a odchodem z trhu	kapitálová náročnost při pořízení vozového parku a dalšího zázemí, výše nákladů odchodu z odvětví	V (1)	nejednoznač.	M (0,25)	neg.	V (1)	neovl.	V (1)	ted' neg.	V (1)	neovl.	Ž (0)	neovl.	M (0,25)	poz.	V (1)	neg.	5,5	neutrální
B1	Technická bezpečnost silnic (vč. úrovně technického zabezpečení provozu)	zavádění aplikací telematiky ke zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu: řízení rychlosti v síti dálnic a rychlostních silnic, úseková měření rychlosti, systémy vážení nákladních vozidel za jízdy, zavedení automatického systému pro odhalování a postihování přestupků proti bezpečnosti silničního provozu	M (0,25)	poz.	SV (0,75)	poz.	V (1)	poz.	neur.	poz.	SV (0,5)	poz.	V (1)	poz.	M (0,25)	poz.	V (1)	poz.	4,75	poz.
B3	Technický stav vozidel	zdokonalení právního rámce a posílení úlohy státního dozoru nad STK	V (1)	poz.	Ž (0)	neovl.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	M (0,25)	určit, podle	V (1)	poz.	M (0,25)	neovl.	M (0,25)	neovl.	4,75	poz.
EKOL7	Mýtné - výkonové zpoplatnění užití infrastruktury na základě ujetých kilometrů	úprava sazeb mýta s cílem maximální diferenciací, rozšíření systému výkonového zpoplatnění na další kategorie vozidel, zajištění interoperability systémů elektronického mýtného v rámci EU	M (0,25)	neovl.	M (0,25)	neovl.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	V (1)	poz.	S (0,5)	neg.	Ž (0)	neg.	4,5	spíše poz.
S5	Vzdělávání a kvalifikace řidičů	povinná školení řidičů, celoživotní vzdělávání, odborná příprava, programy vzdělávání na školách (střední, odborné, VŠ)	M (0,25)	neovl.	M (0,25)	neg.	V (1)	poz.	M (0,25)	neovl.	S (0,5)	poz.	S (0,5)	poz.	SV (0,75)	poz.	SV (0,75)	poz.	4,25	spíše poz.
EKON2	Náklady spojené se vznikem škody na zboží	možnost vzniku škody spojené s manipulací s nákladem, zeizení, vandalismus	V (1)	neg.	S (0,5)	neg.	Ž (0)	neg.	M (0,25)	neg.	V (1)	neg.	S (0,5)	neg.	SV (0,75)	neg.	Ž (0)	neovl.	4	neg.
EKON10	Legislativa v ekonomické oblasti - administrativní	snížení nadměrné administrativy pro dopravce (přihlašování vozidel, STK, profesní osvědčení, získávání pracovních sil ze zahraničí mimo EU)	V (1)	poz.	M (0,25)	poz.	S (0,5)	poz.	S (0,5)	poz.	M (0,25)	neovl.	S (0,5)	poz.	S (0,5)	poz.	M (0,25)	neovl.	3,75	spíše poz.
S3	Legislativa v sociální oblasti - zahraniční	legislativní omezení v zemích dovozece a vývozece	V (1)	neg.	S (0,5)	neg.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neg.	V (1)	neg.	SV (0,75)	neg.	M (0,25)	neovl.	3,5	spíše neg.
EKON9	Legislativa v ekonomické oblasti - daně	změny v zákonech o majetkových a příjmových daních v ČR	V (1)	neurč.	M (0,25)	neovl.	V (1)	neurč.	SV (0,75)	neurč.	M (0,25)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	M (0,25)	neovl.	3,5	neutrální
EKOL2	Omezování emisí	obnova vozového parku (silniční daň), omezení vjezdu vozidel do center, legislativní omezení emisních limitů	M (0,25)	poz.	M (0,25)	neg.	V (1)	poz.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	SV (0,75)	poz.	V (1)	poz.	3,25	spíše poz.



<b>EKOL3</b>	Legislativa v ekologické oblasti - omezování provozu infrastruktury	omezování využívání silnic nižších tříd těžkými nákladními vozy s cílem udržet ji na dálnicích a rychlostních silnicích, zavedení opatření pro ochranu infrastruktury před objížděním zpoplatněných úseků těžkou dopravou	M (0,25)	nejednozn.	M (0,25)	neovl.	M (0,25)	neovl.	SV (0,75)	neg.	S (0,5)	neg.	V (1)	poz.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	3	neutrální
<b>S7</b>	Sociální aspekty - škody	nehodovost	nehodn.	nehodn.	S (0,5)	neg.	V (1)	neg.	nehodn.	nehodn.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neg.	V (1)	neg.	Ž (0)	nehodn.	2,5	spíše neg.
<b>S8</b>	Sociální aspekty - zdravotní vlivy	infekční choroby	V (1)	neg.	S (0,5)	neg.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	SV (0,75)	neg.	M (0,25)	neg.	2,5	spíše neg.
<b>EKON4</b>	Náklady spojené se zákazníky	růst neuhrazených pohledávek, odpovědnost dopravců za skutečnosti, které nemohou ovlivnit z hlediska přepravy	V (1)	poz.	Ž (0)	neg.	M (0,25)	neg.	M (0,25)	poz.	S (0,5)	neg.	Ž (0)	neovl.	M (0,25)	neg.	Ž (0)	neovl.	2,25	neutrální
<b>EKOL4</b>	Citylogistika	zásobování pomocí distribučních center v rámci citylogistiky	SV (0,75)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	V (1)	neg.	Ž (0)	poz.	Ž (0)	neovl.	M (0,25)	neovl.	Ž (0)	neovl.	2	neutrální
<b>B4</b>	Technický stav vozidel - inteligentní dopravní systémy ITS	zavádění systémů pro komunikaci a propojení vozidla s dopravní infrastrukturou - zavádění moderních technologií (např. autonomní vedení vozidel, inteligentní parkování vozidel), podpora diagnostiky jedoucích vozidel a sdílení dat	neurč.	neurč.	Ž (0)	neovl.	M (0,25)	poz.	M (0,25)	poz.	SV (0,75)	poz.	Ž (0)	neovl.	M (0,25)	neovl.	S (0,5)	neg.	2	poz.
<b>S1</b>	Legislativa v sociální oblasti - noční jízdy	případná regulace nočních jízd nákladní dopravy pomocí diferencované sazby zpoplatnění (s cílem odstranění hluku v noci), ohrožení bezpečnosti dopravy v návaznosti na biorytmus řidiče (mikrosnánek, jízda v noci)	M (0,25)	neg.	M (0,25)	neg.	M (0,25)	neg.	M (0,25)	neg.	Ž (0)	neovl.	S (0,5)	neg.	M (0,25)	neovl.	M (0,25)	neovl.	2	spíše neg.
<b>EKOL1</b>	Alternativní paliva	technické úpravy motorů, hybridní motory	nevýznam.	neurč.	nevýznam.	neg.	neurč.	neurč.	nevýznam.	neg.	neurč.	neurč.	nevýznam.	neurč.	nevýznam.	poz.	V (1)	poz.	1	neutrální
<b>EKOL5</b>	Městská mobilita	zvláštní režim pro nákladní dopravu ve městech, zejména při zásobování historických center měst, v rámci městské mobility	SV (0,75)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	0,75	neutrální
<b>EKOL8</b>	Ekologická oblast - infrastruktura	požadavek vybavit infrastrukturu napájecími a plnicími stanicemi pro alternativní energie, rozvoj dálniční sítě, výstavba obchvatů, městských okruhů, zřizování nízkoeemisních zón	nevýznam.	poz.	nevýznam.	poz.	nevýznam.	poz.	nevýznam.	neg.	nevýznam.	neovl.	nevýznam.	neovl.	70%	poz.	nevýznam.	neovl.	0,7	spíše poz.
<b>EKON8</b>	Legislativa v ekonomické oblasti - poplatky	internalizace externích nákladů, zavádění zpoplatnění některých vybraných externích nákladů: na kongesci, dopravní nehody, znečištění ovzduší, hluk a globální oteplování	Ž (0)	neurčeno	M (0,25)	neg.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	M (0,25)	neg.	Ž (0)	neovl.	0,5	neutrální
<b>EKOL6</b>	Logistická centra	důraz na vznik veřejných logistických center, snaha o multimodální dopravu: podpora vzniku služeb pro silniční dopravce v jiném typu dopravy (železnice), využití technologií hub a spoke	M (0,25)	poz.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	Ž (0)	neovl.	M (0,25)	poz.	Ž (0)	neovl.	0,5	neutrální

#### Významnost hodnocena:

Škála: žádný vliv, malý, střední, spíše velký, velký

Body: 0 0,25 0,5 0,75 1

Procenta: pokud byla uvedena, ponechána a převedena na interval < 0;1>

#### Vliv hodnocen:

jednoznačně převládající hodnocení poz./neg = poz./neg.

poz. nebo neg. představují polovinu a více = spíše poz./spíše neg.

hodnocení je různorodé, nebo je faktor hodnocen jako neovlivňující = neutrální

## Příloha G – Výpočet vah faktorů spokojenosti pomocí vybraných metod

(bodovací metoda, metoda pořadí, metoda párového srovnávání Saatyho metoda)

### Kritérium (vymezený faktor spokojenosti)

Číslo	Popis	Modus (přidělených bodů)
1	Bezpečnost práce	9
2	Délka dovolené	9
3	Mzda	9
4	Nadřazení a jejich přístup k zaměstnancům	8
5	Organizace práce	7
6	Povinnost školení a profesního vzdělávání	4
7	Pracovní doba (dny v týdnu)	6
8	Pracovní kolektiv	5
9	Vozidlo (výkon, vybavení, atd.)	8
10	Zaměstnanecké benefity	9

### Přidělené body

Řidič/Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	8	7	9	8	9	5	4	7	7	9
2	9	8	9	8	7	4	6	6	8	9
3	9	9	8	9	8	3	5	6	8	8
4	7	9	9	8	7	6	6	5	9	8
5	8	9	8	9	7	4	6	5	8	9
6	9	8	7	8	8	4	3	5	7	8
7	9	9	9	7	6	3	3	5	9	9
<b>modus</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>průměr</b>	<b>8,429</b>	<b>8,429</b>	<b>8,429</b>	<b>8,143</b>	<b>7,429</b>	<b>4,143</b>	<b>4,714</b>	<b>5,571</b>	<b>8</b>	<b>8,571</b>

### Míra splnění kritéria

[%]

Řidič/Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Subjektivní spokojenost
1	95	50	50	80	90	100	60	80	100	60	70
2	80	40	50	80	80	100	70	70	90	50	60
3	80	55	60	90	75	100	70	90	85	60	75
4	60	60	70	70	80	100	50	85	90	55	60
5	90	60	60	65	60	100	65	75	100	40	60
6	85	70	50	70	75	100	50	90	85	60	70
7	65	70	65	80	80	100	75	85	90	70	70
<b>modus</b>	<b>80</b>	<b>60</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>60</b>	
<b>průměr</b>	<b>69,5</b>	<b>50,875</b>	<b>51</b>	<b>67,375</b>	<b>68,125</b>	<b>88,25</b>	<b>55,875</b>	<b>72,875</b>	<b>81,125</b>	<b>50,625</b>	

## Párové srovnávání

Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	x	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5
2	0,5	x	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5
3	0,5	0,5	x	0	0	0	0	0	0	0,5
4	1	1	1	x	0	0	0	0	0	1
5	1	1	1	1	x	0	0	0	1	1
6	1	1	1	1	1	x	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	0	x	0	1	1
8	1	1	1	1	1	0	1	x	1	1
9	1	1	1	0	0	0	0	0	x	1
10	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	x
	7,5	7,5	7,5	4	3	0	2	1	4	7,5
	0,17045455	0,170455	0,170455	0,090909	0,068182	0	0,045455	0,022727	0,090908	0,170455
Zaokr.	0,17	0,17	0,17	0,09	0,07	0	0,05	0,02	0,09	0,17

## Modifikace metody párového srovnávání

$$w_i = n + 1 - p_i$$

kde  $p_i$  = pořadí i-tého kritéria v preferenčním uspořádání,  $i \in \langle 1;n \rangle$

Kritérium	Pořadí	Nenorm. váhy	Váhy $w_i$	$w_i$ (zaokrouhlení)
1	1 až 4	8,5	0,15454545	0,155
2	1 až 4	8,5	0,15454545	0,155
3	1 až 4	8,5	0,15454545	0,155
4	5 až 6	5,5	0,1	0,1
5	7	4	0,07272727	0,07
6	10	1	0,01818182	0,02
7	8	3	0,05454545	0,054
8	9	2	0,03636364	0,036
9	5 až 6	5,5	0,09649123	0,1
10	1 až 4	8,5	0,15454545	0,155
$\Sigma$		55	0,99649123	1

## Saatyho metoda

Kritérium	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	geomean	$w_i$	$w_i$ (zaokr.)
1	1	1	1	3	5	9	7	8	3	1	2,726241	0,182714	0,18
2	1	1	1	3	5	9	7	8	3	1	2,726241	0,182714	0,18
3	1	1	1	3	5	9	7	8	3	1	2,726241	0,182714	0,18
4	0,3333	0,3333	0,3333	1	3	8	5	7	1	0,3333	1,263462	0,084678	0,09
5	0,2	0,2	0,2	0,3333	1	5	3	4	0,3333	0,2	0,63503	0,04256	0,04
6	0,111111	0,111111	0,111111	0,125	0,2	1	0,2	0,333	0,142857	0,111111	0,180275	0,012082	0,01
7	0,142857	0,142857	0,142857	0,2	0,3333	5	1	3	0,2	0,142857	0,390894	0,026198	0,03
8	0,125	0,125	0,125	0,142857	0,25	3	0,3333	1	0,125	0,111111	0,250391	0,016781	0,02
9	0,3333	0,3333	0,3333	1	3	7	5	8	1	0,3333	1,263462	0,084678	0,09
10	1	1	1	3	5	9	7	9	3	1	2,758542	0,184879	0,18
$\Sigma$											14,92078	1	1

**Výpočet subjektivní spokojenosti dosažením hodnot míry splnění kritérií a porovnání výsledků**

Řidič	Subjektivní spokojenost	Bod. metoda	Saaty	Met. pořadí	Modifik. pár. srov.
1	<b>70</b>	56,6	70,1	72,35	71,945
2	<b>60</b>	74,8	62,6	65,6	65
3	<b>75</b>	74,25	69,55	71,8	71,295
4	<b>60</b>	69,95	65,9	67,75	67,335
5	<b>60</b>	69,6	66,7	68,1	67,66
6	<b>70</b>	71,65	68,95	70,1	69,765
7	<b>70</b>	76,05	72,05	74	73,56