

ekonom

26-27



Jak jsem opět vyhořel

Šéfové firem, kteří prodělali syndrom vyhoření,
mnohdy opakují stejné chyby.



DALI JSME SLOVO VRÁTÍME VODU KRAJINĚ

RADEGAST ZADRŽÍ DO ROKU 2030 V KRAJINĚ
TOLIK VODY, KOLIK SI Z NÍ BERE.

BOJOVODU2030.CZ



POUZE PRO STARŠÍ 18 LET
www.napivostozumem.cz

18+



BOJ O VODU
2030

ekonom

Týdeník vydavatelství **Economia**

Ročník LXVIII, číslo 26–27

Vychází každý čtvrtek v Praze, cena 99 Kč

Adresa redakce:

Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8, tel.: 233 072 222

e-mail: jmeno.prijmeni@economia.cz

internet: <http://www.ekonom.cz>

Šéfredaktor: Petr Kain

Zástupci šéfredaktora: Martin Petříček, Alžběta Vejvodová

Šéfreditor: Karel Janků

Editor: Josef Káninský

Redakce: Jan Beránek,
Eva Hníková, Jan Němec,
Josef Pravec, Vojtěch Wolf

Spolupracovníci:

Eva Srpová,
Jakub Stehlik, Aleš Vojř

Grafici: Jaroslava Bělovská, Petr Hrubý

Fotoprodukcni: Michaela Špíchalová

Produkce: Marcela Skladanová

Korektorka: Petr Vaněk (vedoucí)

Marketing: Jan Pákosník

Vydává: **Economia, a.s.**

Adresa vydavatelství: Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8
tel.: 233 072 222, IČO: 28191226

Autorská práva vykonává vydavatel. Jakékoliv užití částí nebo celku, zejména rozmnožování a šíření jakýmkoli způsobem (mechanickým nebo elektronickým) i v jiném než českém jazyce bez písemného svolení vydavatele, je zakázáno.

© 2024 **Economia, a.s.**

Inzerce přijímá inzertní oddělení:

obchodní garant: Dobromila Danovová,
dobromila.danovova@economia.cz, 737 434 166
backoffice inzerce: inzerce@economia.cz

Ředitel speciálních projektů: Aleš Mohout,
Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8,
tel.: 775 921 915

Distribuce: Pernerova 673/47, 186 00 Praha 8

Volný prodej: e-mail: distribuce@economia.cz

Ve volném prodeji rozšiřuje: PNS, a.s.

Předplatné, nové objednávky:
tel.: 217 777 888, e-mail: predplatne@economia.cz,
www.ekonom.cz/predplatne

Zákaznická linka: tel.: 217 777 888

Objednávky do zahraničí: tel.: 217 777 888,
e-mail: predplatne@economia.cz

Doručování předplatného provádí:
Česká pošta s.p., PNS, a.s., Monitor CZ, s.r.o.

Předplatné v SR zajišťují:
Magnet Press Slovakia, s.r.o., PressMedia, s.r.o.,
L.K. Permanent, s.r.o., MediaCall, s.r.o.

Internetový on-line archiv: predplatne@economia.cz

Layout: Jan Vyhnanek

Tiskne: Triangl, a.s., Beranových 65, Praha 9

Náklad ověřuje Kancelář ověřování nákladů tisku ABC ČR

Redakci nevyžádáné příspěvky se nevracejí.

**MK ČR E 5549 | MIČ 47 619 | ISSN 1210-0714 (Print)
ISSN 2787-9380 (On-line)**

Vázení a milí čtenáři



Během posledních třiceti let se vlivem e-mailu začala nabourávat rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Kvůli aplikacím pro zvýšení produktivity, jako jsou Slack a Zoom, je v řadě zaměstnání v současnosti téměř nemožné uniknout pracovnímu životu, i když máte volno a ležíte třeba na pláži. Pandemie pak v mnoha ohledech ještě zhoršila to, čemu se v angličtině říká grind culture, tedy prostředí, v němž je stále delší pracovní doba nejen normou, ale i měřítkem úspěchu. Od toho se následně odvíjí i očekávání, že budete v práci vždy k dispozici. Výsledkem pak nebývá často nic jiného než vyhoření. I proto se v tomto čísle Ekonomu tématu pracovního vyhoření věnujeme. Přinášíme vám několik příběhů úspěšných českých byznysmenů, kteří si tímto obdobím prošli a dokázali se z něj poučit.

Snad si z toho odnesete nějaké ponaučení i vy. Je tu léto a s ním i doba dovolených. Vezměte si ji co nejdelší. Výsledky vědeckých výzkumů dokládají, že pracovní stres a vyhoření způsobují, že nám chybí relaxační potěšení z dovolené. Často citovaná studie publikovaná v časopise Journal of Happiness Studies ukázala, že vzhledem k tomu, že „po stresujícím pracovním období je potřeba nějaký čas na uklidnění a aklimatizaci“, trvá to nakonec zhruba osm volných dní, než se přínos odpočinku od práce plně projeví.

A na závěr jedno upozornění: po tomto dvojčísle si pár dní volna dáme i my. Další Ekonom vyjde 11. července.

Přeji pěkné čtení.

Petr Kain, šéfredaktor

OBSAH

Názory

- 6 Josef Káninský: Rolling Stones AI? Byznys s falešnou originalitou

Události týdne

- 8 Přehled nejdůležitějších zpráv uplynulého týdne

Téma čísla

- 10 Kdo vyhořel jednou, může snadno vzplát i podruhé

Rozhovor

- 18 Karel Svoboda: Nechtěl být špatný učitel. A tak rozjel byznys, bez něhož se festivaly neobejdou

Další témata

- 26 Začala válka o dovoz elektromobilů, Čína kvůli clům ztrestala španělská prasata
- 30 George Stephenson - muž, jehož lokomotiva vyjela do století páry
- 36 Spanilá jízda českých e-shopů. V cizině uspěly s brýlemi, nábytkem i bačkorami
- 38 Rakousko je zakleté, nejvíc utrácení Nizozemci. Němce vychoval Amazon
- 41 Expanze českých e-shopů do EU: Překlad nestačí
- 42 Druhého de Gaulla nevidím, říká expert na Francii Eichler. Země nezvládá migraci
- 46 Jako Čína před třiceti lety. Indie láká investory a chce být supervelmocí
- 50 České firmy se začaly více zajímat o export do Indie, Arábie i Afriky
- 52 Energo-Pro navýšilo zisk a chystá se na nákupy v Brazílii

Investice

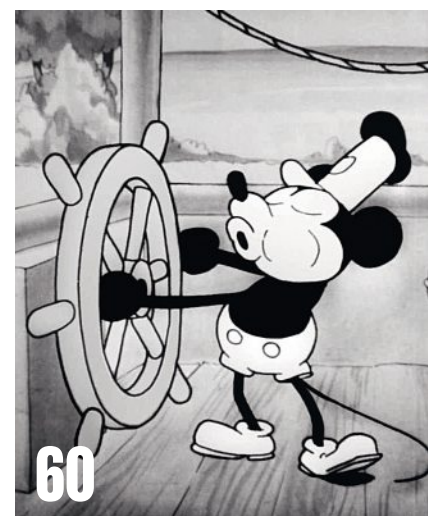
- 56 Investice pro neklidné doby? Vzácné whisky, víno, umění či šperky

Právo

- 60 Mickey Mouse je k mání. Využívat ho mohou lidé po celém světě

Moderní řízení

- 64 Expaty mají velký potenciál. Firmu mohou rozhýbat i totálně rozvrátit



Lifestyle

- 68 Knižní tipy: Od potíží s workoholismem až po dějiny světových revolucí
- 70 Velká baterie je výhodou, auto ale musí umět elektřinou šetřit
- 72 Toyota Yaris Hybrid 130: Šetřit palivo nemusí být nuda

#datavize

- 74 Na samotu do lesa



CENTR GROUP – HOLDING SE STÁVÁ SAFE WORLD INVEST



SAFE WORLD INVEST

CENTR GROUP Elmont VIP Service s.r.o.

CENTR GROUP Business Partner s.r.o.

CENTR GROUP White Tiger s.r.o.

CENTR GROUP Monitoring s.r.o.

CENTR GROUP Energy s.r.o.

CENTR GROUP Elmont s.r.o.

CEE FM Corporation, s.r.o.

CEE Facility Services SE

CENTR GROUP SR s.r.o.

CENTR GROUP a.s.



**BEZPEČNOSTNÍ
SLUŽBY**



**ENERGETICKÉ
SLUŽBY**



**SPRÁVA A ÚDRŽBA
BUDOV**

CENTR GROUP

však nadále zůstává s námi jako dceřiná společnost.



WWW.CENTR.CZ

Rolling Stones AI? Byznys s falešnou originalitou

– TEXT – Josef Káninský – FOTO – Václav Vašků

Před lety jsem jezdil Fiatem Brava. S mým osobním nastavením ladila informace, že jeho design nakreslil živý lidský návrhář, že karoserie není dílem počítače. Dnešní vozy jsou si podobné, informoval mě tehdy expert, tohle je jedna z mála výjimek. Ne že by to byl hlavní důvod, proč jsem se rozhodl koupit zrovna tohle auto, nicméně neprohloupil jsem – relativně nízký vůz skvěle seděl v zatáčkách a ve vyšších rychlostech člověk zrovna cítil hladké proudění vzduchu. Už tehdy jsem si říkal, že by prodejce nebo výrobce měl mít za povinnost informovat zákazníka o míře počítačové práce.

Přijímám, že algoritmy pro nás tvoří mračna spotřebních předmětů. Třeba varnou konvici nemusím mít designovou, ačkoli tu potřebu nikomu neberu, vždyť jsem spíš pro originalitu a tvořivost než pro unifikovanost a chlad programovacích jazyků. To, čemu dnes říkáme umělá inteligence, ovšem přineslo do této polarity úplně jiný rozměr. Tváří se, a spousta lidí to bude ochotně tvrdit, že sama tvoří a osvojila si i lidský jazyk, řeč. Myslím si, že je to klam, a lidé by klamání být neměli.

S uměleckým dílem vytvořeným umělou inteligencí jsem se poprvé setkal před dvěma lety na festivalu českého jazyka, řeči a literatury Šrámkova Sobotka. Vedoucí oboru studia nových médií na Ústavu informačních studií a knihovnictví Filozofické fakulty UK Josef Šlerka tam inicioval scénické čtení jakoby povědomých básní. Později jsme pochopili, že je „napsal“ textový program podle jednoduchého promptu – měly znít jako od Fráni Šrámkova. Pravda, ještě první verše se zdály být štěpné, z dalších ale brzy začala číset strojovost a jakási hranatost. Byly zkrátka umělé.

Nevím, jestli by to dnešní programy už dokázaly lépe, nicméně s podobnými pokusy jsem se od té doby setkal mockrát a vždycky to bylo stejné – první odstavec O. K., z dalších už bylo víc a víc poznat, že se tu jen do nějaké šarže skládají převzaté motivy. Odmítám to nazývat tvorbou, podle mě jde o výrobu. Předpokládám, že totéž platí pro výtvarno a jiné druhy umění nebo i spotřební tvorbu.



Zjevně nejsem sám. Při poslechu rádia Beat mě nedávno v jednom z pořadů zaujal skeptický názor pozvaného hudebníka – bohužel jsem nepostřehl, kdo to byl –, že z loňského alba Rolling Stones nazvaného Hackney Diamonds slyší takovou dávku umělé inteligence, až je mu celé protivné. Sakra, takže i rockoví osmdesátníci a miliardáři mají potřebu takto klamat?

Nepochybuji, že umělá inteligence nese řadu byznysových příležitostí. Když mi ale Facebook nabídl reklamu člověka, jenž komukoli poradí, jak s jeho pomocí napsat vlastní knihu, lehce mě to vyvedlo z míry. Ne, to už není téma, zda to AI dovede, tady už se nabízí faleš.

Žijeme ve svobodné společnosti, a proto nevolám po zákazku takového podnikání ani neostrakizuji nikoho, kdo by to chtěl zkusit (ačkoli je otázka, proč nerozvíví svůj skutečný talent, místo aby tvořil něco, nač vlohy nemá). S lidmi, a tedy v obchodním stavu zákazníky, se ale musí jednat férově. Proto jsem přesvědčen, že nejen k takové knize, ale i ke každému uměleckému dílu, včetně popkulturního nebo komerčního, musí být při prodeji připojena zcela přesná a pravdivá informace, do jaké míry se na jejím vzniku podílela umělá inteligence.

Na rozdíl od oné básně podle Šrámkova, přednesené v původní verzi bez úprav, může takové dílo přinést i emoci a katarzi, když základní materiál upraví člověk. Tu pozmění, tam doplní, tohle vynechá – tedy ho v roli redaktora přetvoří. Už v tom jistá kreativita je, ačkoli myslím, že netalentovaný člověk beztak pohoří a že ani AI mu nepomůže odevzdat cosi smysluplného.

Může existovat celý trh s takovými díly, dokonce by souběžně mohla vzrůst poptávka po (dražších a originálních) ryze lidských výtvorech, tak jako jsou populární handmade produkty. Chci vědět, kam co patří. A nakonec, proč bychom takto nemohli být informováni i o těch autech, botách, domech? Pokud je tedy ještě spoluvytváří člověk. ■

Autor je editorem Ekonomu a autorem sbírky povídek Duše šampionů

Umělecké studio **BUBEC**

7. 6.–31. 7.

Miloš!
Abstraktní, kubické a objemové postavy
Miloslava Chlupáče

12. 9.–11. 10.

Josefína Jonášová, Štěpán Jílek:
Bipolární záře
vernisáž: 11. 9. v 18.00

21. 9.–22. 9.

Pick'n'Mix
výstava rezidentů Studia Bubec

kontakty:

<https://www.bubec.cz> FB_Studio Bubec
Tělovýchovná 748, Praha 5 – Řepryje



Státní fond kultury ČR



MINISTERSTVO
KULTURY



Česko-německý
fond budoucnosti

Deutsch-Tschechischer
Zukunftsfonds



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Program
červenec –
září 2024

Všechna vystoupení
a performance jsou **zdarma**.

neviditelné město

www.festivalm3.cz



každé úterý
11–17:00

Kolektiv Prádelna / Pojízdná Prádelna
Nabízíme praní a sušení pro všechny.

Areál Bike parku Jahodnice, mezi ulicemi
Nedokončená a Manželů Dostálových,
Praha 14

13. 9.
19:00

Lea Kieffer / Meluzine the Cosmic Mermaid
& Radio Whales (w Timothée Nay)
Imaginativní pohybové zvuková performance.

Volnočasové centrum H55,
Hloubětínská 1138/5, Praha 14

v září každou
sobotu
odpoledne

Synth Library / Sloky mezi paneláky
Zvuková dílna pro děti i dospělé.

Plechárna, komunitní centrum,
Bryksova 1002/20, Praha 14

14. 9.
15:00

Lea Kieffer / Sci-fi Anatomy
Pohybové hudební workshop, práce s tělem.

Volnočasové centrum H55,
Hloubětínská 1138/5, Praha 14

21. – 22. 9.
28. – 29. 9.
14–18:00

MAK! / CK Ráj
Komentované tematické vycházky.

Stánek u vstupu do metra Rajská zahrada,
Cíglerova ulice, Praha 14

termín
bude
upřesněn

Tereza Silon / Rajská zahrada
Byliny, eterické oleje, masáže, léčebné procedury.

Sociální dům, Broumarská 1610,
Praha 14

13. 9.
18:00

Tereza Silon / Good Gardens: Hopscotch, Plantasia
Tanečně-pohybová a hlasová performance.

Volnočasové centrum H55,
Hloubětínská 1138/5, Praha 14

termín
a místo
budou
upřesněny

Tereza Silon a Lucie Králíková (Efemér) /
Vodoléčba
*Lázeňská instalace s procedurami.
Léčba vodou, léčba vody.*

Pořadatelé

Partneři

Záštitu nad Festivalem m3 – Umění v prostoru převzal radní Prahy 14 Josef Kutmon. Změna programu vyhrazena.

BUBEC



NÁRODNÍ
PLÁN OBNOVY



MINISTERSTVO
KULTURY



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



30 let
MĚSTSKÉ ČÁSTI
PRAHA 15



PLĚCHÁRNA



1. Čína dala 230 mld. USD do výroby elektroaut

Čína za více než deset let vynaložila více než 230 miliard dolarů (5,4 bilionu Kč), aby si vybuodovala odvětví elektromobilů. Vyplyvá to ze studie amerického Centra pro strategická a mezinárodní studia (CSIS). Rozsah vládní podpory přitom v letech 2009 až 2023 představoval 18,8 procenta z celkového prodeje elektromobilů. Poměr těchto výdajů k prodeji elektromobilů se postupně snižuje. Zatímco v letech před rokem 2017 činil více než 40 procent, loni byl těsně nad 11 procenty, uvedl Scott Kennedy, který má v CSIS na starosti právě Čínu. Poukázal například na to, že vládní podpora elektromobilů v Číně zahrnuje i nepeněžní nástroje, což domácím výrobcům pomohlo získat výhodu nad zahraničními automobilkami. Kennedy rovněž upozornil, že Spojené státy nevytvořily podmínky, které by byly pro rozvoj odvětví elektromobilů tak atraktivní jako ty, které vytvořila Čína. „Existují určité výjimky, ale obecně platí, že západní automobilky i vlády dost váhaly a nebyly dostatečně razantní,“ poznamenal.

2. Liberty Ostrava je v úpadku

Krajský soud v Ostravě minulý týden poslal do úpadku hutní společnost Liberty Ostrava. Firma v insolvenčním návrhu uvedla, že její závazky po lhůtě splatnosti převyšují pět miliard korun. Vláda chce najít pro Liberty Ostrava investora.

Huť nemá peníze na mzdy a zaměstnancům tak jejich náhradu bude minimálně po dobu tří měsíců vyplácet stát prostřednictvím úřadu práce. Převážná část zaměstnanců, kterých má podnik zhruba 5000, je od loňska doma.

V prozatímním věřitelském výboru bude za zajištěné věřitele státní EGAP a banka Greensill, za nezajištěné věřitele pak Tameh Czech, rakouská firma Danieli a ostravská firma Reelgate.



3. KKCG vydá dluhopisy za pět miliard korun

Investiční skupina Karla Komárka KKCG vydá dluhopisy za pět miliard korun se splatností pět let a úrokem 7,75 procenta.

Výnosy z emisí chce použít mimo jiné na refinancování svých závazků či mezinárodní expanzi. Dluhopisy se budou obchodovat na pražské burze a pořídít si je mohou jak firmy a instituce, tak drobní investoři. Hodnota jednoho kusu bude 10 tisíc korun. Banky, které dluhopisový program koordinují, je už začaly nabízet. Dluhopisy pak budou vydány v červenci.

„Výnosy z emisí použijeme na refinancování stávajících závazků, diverzifikaci zdrojů financování a podporu naší mezinárodní expanze,“ uvedla členka představenstva Katarína Kohlmayer.



4. LVMH expanduje do gastro odvětví

Francouzský luxusní koncern LVMH expanduje do gastro odvětví. Dokončil převzetí slavné pařížské restaurace Chez l'Ami Louis, která vznikla před 100 lety.

LVMH je největším prodejcem luxusního zboží na světě. Odvětví se ale potýká s klesající poptávkou po špičkové módě, protože bohatí dávají přednost zážitkům před hromaděním oblečení a doplňků. Koncern tedy rozšiřuje své aktivity o rychle rostoucí

sektor zážitkového cestování a o pohostinství.

Syn šéfa LVMH Bernarda Arnaulta Antoine drží menšinový podíl v Lapérouse, což je další slavná historická pařížská restaurace. Skupina také provozuje hotely a nedávno uvedla, že rozšíří „železniční“ značku Orient Express o lodní dopravu.



5. Počet ztracených zavazadel loni klesl

Ve světovém leteckém provozu se loni zatoulalo, ztratilo nebo poničilo 36,1 milionu zavazadel. Problémy se tak vyskytly u 6,9 zavazadla na 1000 pasažérů, což znamená oproti předchozímu roku pokles téměř o devět procent, vyplývá z údajů poskytovatele leteckých služeb Sita.

Celkem 70 procent zavazadel, která postihly problémy, dorazilo do cíle se zpožděním, 18 procent bylo poničeno nebo vyřazeno a pět procent bylo ukradeno. Většina problémů nastala u pasažérů, kteří museli přestupovat.



Televizní reklama cílí do regionů

V NEDÁVNÉ DOBĚ ZAČALA SPOLEČNOST PRIMETIME MEDIA ZASTUPOVAT CELOPLOŠNOU SÍŤ REGIONÁLNÍCH TELEVIZÍ REGIO TV1 A AKTUÁLNĚ PRODÁVÁ REKLAMU DO VŠECH KRAJSKÝCH TELEVIZÍ V ČESKU S TÍM, ŽE ZÁROVEŇ VYTVÁŘÍ I ČÁST SPOLEČNÉHO PROGRAMU.

Většina televizních stanic sdružených v Asociaci krajských televizí (AKTV) patří do portfolia kde má svůj spoluvlastnický podíl i společnost Primetime Media. O počátcích sítě Regio TV1 a jejích plánech do budoucna hovoří mediální podnikatel Radek Novák, se kterým jsou některé z těchto regionálních televizí vlastnicky provázané.

Regio TV1 vznikla propojením jednácti krajských stanic. Co vše se pod touto značkou skrývá?

Síť sdružuje krajské televizní stanice pokrývající celý region, ve kterém působí. Některé z těchto stanic pak vysílají zároveň ve dvou krajích. Do této sítě patří i celorepublikový zpravodajský portál Regiotv1.cz. Tento projekt vznikl na základě majetkového vstupu společnosti Primetime Media do šesti krajských stanic. Následně pak proběhly nutné kroky, které umožnily integraci dalších regionálních stanic do této jedinečné sítě. Primetime Media připravuje pro síť Regio TV1 páteřní propojovací program. Na úspěchu tohoto projektu má značný podíl vedení AKTV, jmenovitě Jan Puncochář, který po mnoha letech stagnace asociaci opět pozdvihl.

Čím jste jedineční? Jde hlavně o přinášení aktuálních lokálních informací?

Jedinečnost společné sítě Regio TV1 spočívá v tom, že dokážeme klientům zajistit mediální kampaň přesně jen na té části území České republiky, kde to potřebují. Což je velká konkurenční výhoda. Žádný



Radek Novák, mediální podnikatel a CEO společnosti Primetime Media

jiný televizní subjekt nedokáže zajistit reklamní kampaň třeba jen v Čechách či kombinačně vybrat ty kraje, kde klient potřebuje posílit. Naší největší výhodou je samozřejmě regionální zpravodajství a publicistika, která se do celostátních stanic obvykle dostane jen v omezeném měřítku. My přinášíme skutečné regionální zprávy - uzavírky, stavby, kulturní události a politiku. Mapujeme tedy lokální dění v každém kraji, a to v rozsahu, který se do celostátních stanic nevejde.

Kde všude můžeme sledovat vysílání Regio TV1?

Naše krajské televize mají stoprocentní pokrytí pozemním signálem. Diváci nás naladí stejně dobře jako například Českou televizi. Výrazným posílením našeho dosahu je IPTV, tedy přenos televizního signálu prostřednictvím internetu. Aktuálně nás můžete sledovat

prostřednictvím všech IPTV platforem, jako jsou například SledováníTV, NejTV, Telly, StarNet, Pilsfree, Nej.cz, ZapníTV, 4net.cz a Netform. A další stále přibývají.

Jakou sledovanost má síť Regio TV1?

Z mého pohledu je sledovanost celé sítě velmi dobrá. Týdenní sledovanost přesahuje 2,4 milionu diváků. Pro představu - ČT24 má týdně více než 3,4 milionu diváků. Nejsledovanější stanice z naší sítě jsou TV Polar, Praha TV a ZAK TV. Vliv na to má mimo jiné i demografická skladba našich diváků.

Jsou tato čísla porovnatelná s čísly televizních stanic, jako je Prima či Nova?

Na sledovanost je potřeba se dívat optikou toho, s čím soutěžíme a čím soutěžíme. Ve srovnání s celonárodními stanicemi je síť Regio TV1 konkurenceschopná na týdenní bázi sledovanosti zpravodajství. Například CNN Prima News sleduje méně diváků, cca 1,7 milionu za týden. Pokud bychom srovnávali ostatní obsah, např. publicistiku, tak jsou naše čísla horší. V segmentu zábavy s celostátním vysíláním vůbec nesoutěžíme. Regio TV1 přináší především zpravodajství z regionů. Programová skladba je v jednotlivých stanicích sítě rozdílná, až na některé jednotlicí pořady, které jsou v celé síti stejné - jde o Týden v regionech, Putování v regionech a Dobré zprávy z regionů. Program pak doplňují i další pořady s regionální tematikou.

Kam směřujete dál?

Naším cílem je větší programové pronutí. Tím myslím třeba zavedení více diskusních pořadů na stejné téma, ale s regionálním zaměřením.

Kdo vyhořel jednou, může snadno vzplát i podruhé

Šéfové firem, kteří prodělali syndrom vyhoření, mnohdy opakují stejné chyby a opět se nechávají nezdravě pohltit prací.

– TEXT – Eva Hniková – FOTO – Lukáš Bíba, Libor Fojtik, Košík.cz

Do práce přicházel první v pět hodin ráno, aby šel ostatním příkladem, a opouštěl ji jako poslední nedlouho před půlnocí. Někdejší ředitel společnosti Košík.cz Tomáš Jeřábek dlouhé roky pracoval velmi tvrdě a vše zvládal. „Myslel jsem si, že jsem nerozbitný. Ale nebyla to pravda, nějakou dobu už jsem jel na záložní baterky,“ říká. Nakonec ho dostihl syndrom vyhoření. Nejprve se léčil cestováním po Asii, pak pozměnil své životní zvyklosti, ale rozhodně nemá pocit, že by měl vyhráno. „Když jste jednou alkoholik, nemůžete se zcela vyléčit,“ popisuje. Sklony k vyhoření podle něj přetrvávají. „Může být snadné do toho spadnout znovu,“ myslí si.

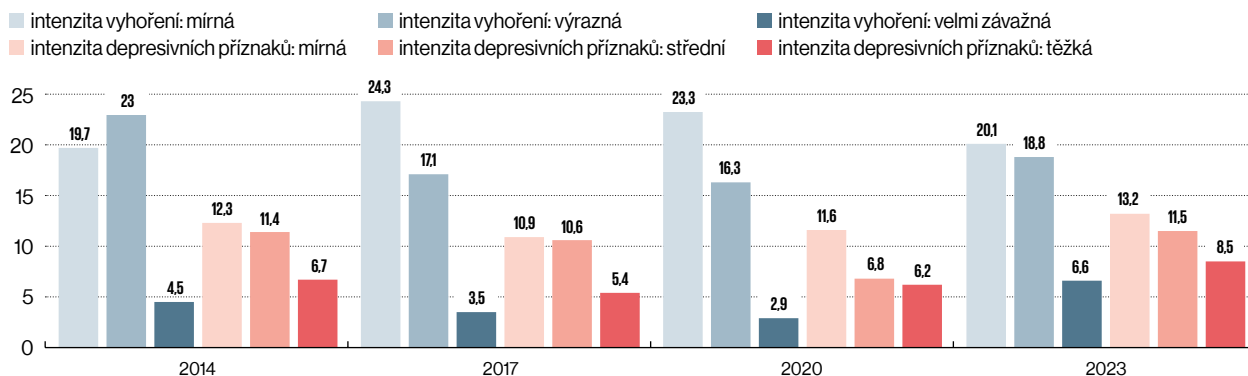
Syndrom vyhoření častěji podléhají lidé určitých profesí a osobnostních rysů. Pokud jsou postiženi jednou, mnohdy se nepoučí. A vyhoření je potká znovu. Když se nepříjemné zkušenosti chtějí napodruhé vyhnout, musí důsledně oddělovat práci od soukromí, vhodně relaxovat a doplňovat energii.

O zálučnosti syndromu vyhoření ví své i Simona Zábřžová, která nyní řídí firmu Soulmio zaměřenou na péči o duševní zdraví zaměstnanců ve firmách. Sama vyhořela už dvakrát. Poprvé u ní měl syndrom vyhoření spíše fyzické projevy, podruhé dopadl hlavně na psychiku.

Když Zábřžová šéfovala dárkové balicí službě Giftisimo a pracovala před Vánoci prakticky nonstop, záhy přišly zdravotní problémy. Zábřžovou začaly sužovat blokace páteře a záněty močového měchýře. Zůstala tedy doma na neschopence. Protože se necítila dobře ani po psychické stránce, přidala ještě psychoterapii. „Psychiatr tehdy stanovil, že mám syndrom vyhoření,“ vzpomíná. Fyzické nemoci byly jeho projevem. Doma nakonec Zábřžová musela strávit několik měsíců.

Jenže když se jí ulevilo, na nic se neohlížela a začala opět pracovat naplno. Tentokrát jako šéfkou firmy Bushman obchodující s pánskou módou. „Podlehla jsem dojmu, že je syndrom vyhoření podobný jako neštovice,

Výskyt syndromu vyhoření a depresivních příznaků (podíl respondentů v %)



Zdroj: Průzkum Psychiatrické kliniky 1. lékařské fakulty Univerzity Karlovy a Všeobecné fakultní nemocnice



**Čištění hlavy
na cestách.**

„Jednoho dne jsem si prostě koupil jednosměrnou letenku do Asie a odletěl jsem,“ vzpomíná Tomáš Jeřábek.

když ho proděláte jednou, podruhé už nemůže přijít,“ říká. Ale to byla mylná představa. Vyhořela tak podruhé. Nepostihly ji fyzické obtíže, ale výhradně psychické problémy. „Začaly mi úzkosti, stahovalo se mi hrdlo, měla jsem žaludek na vodě, přicházely panické ataky,“ vzpomíná. Opět musela zůstat doma a chodit na psychotherapie. Když se dostala z nejhoršího, radikálně změnila svůj přístup k práci.

„Teď pracuju kratší dobu, ale snažím se dělat věci efektivněji. Vyhýbám se prokrastinaci, nejsem tolik na sociálních sítích,“ říká. Zábržové nejvíce pomáhá pravidelná sebereflexe, kdy se průběžně sama sebe ptá, co a proč dělá a zda to má pro ni ještě smysl. „Snažím se také posuzovat, zda vydaná energie odpovídá té přijaté,“ vysvětluje.

Závislost na starých zvycích

I další podnikatel, který před časem vyhořel, začal v poslední době trochu ztrácet ostražitost. Jeho příběh začal před deseti lety dramaticky. Ondřej Švrček, zakladatel společnosti Munipolis, která se zaměřuje na komunikaci samospráv s občany, si myslel, že má infarkt. Bušilo mu srdce, hůře viděl a špatně se mu dýchalo. Proto si zavolał záchranku. V nemocnici mu lékaři udělali základní vyšetření, ale žádný zásadní problém neobjevili. „Pak mi

Podlehla jsem dojmu, že je syndrom vyhoření podobný jako neštovice, když ho proděláte jednou, podruhé už nemůže přijít.

bylo pár týdnů lépe, ale po čase se obtíže zase vrátili,“ vzpomíná. Nikdo moc netušil, čím by mohly být způsobené. Záhadu nakonec rozluštil praktický lékař. „Jednou mi povídá, četl jsem o vás článek, vy toho nemáte málo. Zkuste si promluvit s psychologem,“ popisuje Švrček. Nejprve se tomu bránil, nechtěl si psychické obtíže připustit. Nakonec ale souhlasil.

Po terapiích a změně pracovních návyků se Švrčkovi ulevilo. „Přestal jsem dělat začátečnické chyby, kterých se dopouští spousta manažerů, když například odbavují e-maily večer z domova místo toho, aby opravdu odpovídali,“ říká. Jenže když se mu ulevilo, k některým svým zlozvycům se opět vrátil. „Důvodů je více. Je to určitá závislost na starých zvycích,“ podotýká. Roli může hrát tlak okolností. Když musel Švrček řešit soukromé problémy,



„Snažím se dělat věci efektivněji,“
říká Simona Zábržová, která prošla
syndromem vyhoření dvakrát.

Syndrom vyhoření popsal v polovině 70. let minulého století americký psychoanalytik Herbert Freudenberger, který ho zaznamenal u dobrovolníků pracujících v oblasti paliativní péče. Zpočátku byli odborníci přesvědčeni, že syndrom vyhoření postihuje jen pracovníky v pomáhajících profesích. Jak ukázaly pozdější studie, může se objevit v jakémkoliv zaměstnání, ale třeba i u žen na mateřské dovolené nebo u studentů.

Syndrom vyhoření není nijak ojedinělý. Jeho výrazné nebo závažné příznaky se vyskytují asi u čtvrtiny populace. Vyplývalo to z šetření Psychiatrické kliniky Všeobecné fakultní nemocnice a 1. lékařské fakulty UK, které ve spolupráci s agenturou STEM/MARK probíhá pravidelně od roku 2014. Množství závažných případů vyhoření v poslední době narůstá – v roce 2000 se vyskytovalo u necelých tří procent respondentů, loni už skoro u sedmi procent.

Čím náročnější zaměstnání člověk vykonává, tím vyšší je riziko vzniku syndromu vyhoření. „Vzrůstá zejména u profesí, které jsou v kontaktu s lidmi, jako jsou například učitelé, lékaři nebo soudci,“ říká Ptáček. Jde podle něj zejména o pozice spojené s velkou zodpovědností, tlakem a vysokými nároky, mezi rizikové pozice patří zejména šéfové firem. Tam se podle šetření, které provedl profesor Ptáček s kolegy, vyskytují výrazné a závažné příznaky syndromu vyhoření až u 50 procent respondentů. Ke stejnému číslu došli i psychologové ze společnosti Coaching Systems.

neměl tolik času ani sil striktně dbát na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Učitelé a lékaři v ohrožení

U různých lidí se syndrom vyhoření může projevovat zcela odlišně. „Je to forma chronické únavy, kdy tělo už nereaguje na běžný odpočinek,“ říká psycholog Radek Ptáček, který působí na Psychiatrické klinice 1. lékařské fakulty Univerzity Karlovy. Dotyčný má dojem, že mu to nemyslí, je málo výkonný, cítí se v nepohodě, ale je i fyzicky vyčerpaný. „Pokud člověk chronickou únavu dlouhodobě neřeší, může se z ní vyvinout deprese, hrozí poruchy spánku,“ vyjmenovává profesor Ptáček. V oblasti fyzického zdraví pak únavy a přetěžování zvyšují riziko vzniku rakoviny, cukrovky, onemocnění srdce a řady dalších chorob.

Odolnost vůči stresu se buduje celoživotně, první roky života, kdy si mozek zvyká na zátěž, jsou ale nedůležitější.

Žádost o pomoc není prohra

Ještě před pár lety se zakladatelé firem za své psychické problémy většinou styděli. Dnes mnozí o obtížích otevřeně hovoří, byť často až s odstupem. Říct si o pomoc neberou jako prohru. Podobně to vnímá původem český podnikatel

Jan Bednář, který v USA založil úspěšnou firmu ShipMonk zaměřenou na logistické služby (*viz rozhovor na str. 16*).

„Vítám, že dnes se o psychických obtížích mluví více než před deseti lety, kdy jsem vyhořel,“ podotýká Švrček. Podle něj je důležité, aby byli lidé schopní identifikovat první náznaky obtíží, hned situaci řešit a tím minimalizovat možné škody.

S tím souhlasí i spoluzakladatel online psychologické platformy Hedepy Martin Zdražil. „Teď už dokážu poznat ten moment, kdy se k vyhoření blížím. Je potřeba včas se zastavit, probrat to s terapeutem nebo s někým blízkým,“ říká. Sám vyhořel stejně jako Švrček zhruba před deseti lety, kdy začínal s podnikáním. „Přepálil jsem start. Práce mě strašně bavila. Snažil jsem se v každém projektu udělat to nejlepší, často na úkor sebe,“ říká.

Podle Ptáčka syndrom vyhoření ohrožuje zejména citlivé osobnosti s nižší odolností vůči stresu. Tato nižší odolnost je do značné míry dána geneticky. Zčásti se však člověk může vytrénovat. „Odolnost vůči stresu se buduje celoživotně, první roky života, kdy si mozek zvyká na zátěž, jsou ale nedůležitější,“ vysvětluje Ptáček. Podle něj je vhodné postupovat podobně jako v případech fyzické zdatnosti a odolnosti, kdy pravidelně sportujeme, vystavujeme se v rozumné míře chladu, nepohodlí nebo nedostatku. „Stejně bychom měli budovat mentální odolnost,“ vysvětluje s tím, že je potřeba zejména děti programově vystavovat nepříjemným situacím, aby následně zvládaly běžné nároky.

Je tak namístě nechat dítě, aby si samo řešilo běžné konflikty s vrstevníky. „I když je v nepohodě nebo uplakané, je vhodné dítě nechat, než aby rodič šel a vyřešil vše za něj,“ říká Ptáček. Stejně tak pokud dcera či syn zapomenou sešit do školy, nemá smysl běžet a donést ho. „Ať raději prožijí stres a získají odolnost,“ podotýká psycholog. Upozorňuje, že dávkovat si stres v malé míře a tím trénovat psychickou odolnost lze i v dospělosti.

Vedle citlivých osob jsou vyhořením více ohroženi lidé, kterým nechybí zodpovědnost. „Čím odpovědnější mají lidé přístup k plnění pracovních povinností, tím ohroženější jsou syndromem vyhoření. A to zejména pokud jim chybí zdravá dávka asertivity,“ myslí si Kristýna Králová z personální společnosti Hays.

Hledání vyhořelých ve firmách

Jelikož vyhořelý pracovník může výrazně snížit výkon celé společnosti, firmy se u svých zaměstnanců snaží syndromu vyhoření předcházet. „Nic jiného než prevence nefunguje,“ říká Jana Vávrová z personální společnosti

Grafton Recruitment. Konkrétně může jít o jakoukoliv péči o wellbeing, podporu duševního zdraví, ale také správné zvládnutí komunikace na pracovišti. „Firmy takových kroků a aktivit podnikají čím dál víc. I osvěta je fajn, protože čím dřív se potenciální problém zachytí, tím je větší šance jej řešit a vyřešit,“ podotýká Vávrová.

„První pomocí při stresové zátěži a syndromu vyhoření je odlehčení a rozložení práce, případně delegování nebo změna pracovní náplně,“ říká psycholog Norbert Riethof za společnosti Coaching Systems. Dále doporučuje nácvik relaxačních technik a také diskusi nad smyslem práce a revizi životních hodnot.

Z průzkumu asociace ABSL, která v České republice sdružuje firmy z oblasti podnikových, IT a zákaznických služeb, vyplynulo, že programy na podporu mentálního zdraví poskytuje svým lidem již 60 procent těchto společností. Meziročně se jedná o nárůst o 15 procentních

inzerce

TOP ZAMĚSTNÁVATEL
OBCHOD & ECOMMERCE

2024

**DĚLÁM PRÁCI,
KTERÁ DÁVÁ SMYSL**

Tvůříme aplikace
pro výhodnější nakupování

albert
STOJÍ ZA TO JÍST LÉPE

www.albert.cz/kariera

EK015746-2



Obavy o zdraví
„nakoply“ k radikální změně životosprávy i spoluzakladatele a šéfa firmy STRV Lubo Smida.

bodů. Obsahovaly i o možnost svěřit se se svými problémy profesionálním psychologům či koučům. Právě tento benefit zaměstnanci hodnotí velmi pozitivně, zejména pokud jsou anonymní a zaměstnavatel netuší, že byla daná pomoc využita. „Je důležité, aby se o všech těchto problémech otevřeně hovořilo a aby člověk byl schopný rozpoznat jejich příznaky nejen u sebe, ale i u lidí kolem,“ říká Jonathan Appleton, ředitel asociace ABSL.

Sázka na jednosměrnou letenku

Pokud člověk přehlídí jemnější signály syndromu vyhoření, dostane se do fáze naprostého vyčerpání, kdy zažívá pocity beznaděje. Ztrácí kontrolu nad sebou a nad okolnostmi. Mohou se dostavit i vážnější zdravotní problémy. Dotyčný se často už neobejde bez odborné pomoci.

Mnohdy ale postačí jen trochu upravit své zvyklosti. Na sport jako prevenci dalšího vyhoření vsadil šéf společnosti TicketsGP Lukáš Chládek. „Začal jsem běhat. Víím, že když se pod dvanácti kilometrech vrátím, budu mít čistou hlavu,“ říká s tím, že běhá za každého počasí. Navíc se v průběhu pracovního týdne snaží rozumně kombinovat čas strávený s rodinou, sport a další relaxace.

Chládkův přístup považuje za vhodný psycholog Radek Ptáček. Jako prevence před vyhořením může podle něj posloužit třeba půl hodina sportu nebo meditace denně.

Ale vše je individuální. „Člověk by se o sebe měl průběžně starat, zdravě jíst, jasně oddělovat práci od běžného života,“ říká Ptáček.

Obavy o zdraví „nakoply“ k radikální změně životosprávy i spoluzakladatele a šéfa firmy STRV Lubo Smida. „Jakmile si člověk uvědomí, že jeho život není tak jistý, jak se zdálo, jdou změny dělat relativně snadno,“ říká. Před čtyřmi lety úplně přestal pít alkohol. „Spím v průměru osm až devět hodin a nedělám v tom moc kompromisů – z večerních akcí odcházím většinou jako první,“ vysvětluje Smid.

Při prodělání těžké formy syndromu vyhoření pomůže mnohdy jen radikální změna. „Když se totálně vyčerpáte, tak je často jediným řešením dát si několik měsíců volno nebo nastoupit do úplně jiného zaměstnání,“ říká Ptáček.

Po radikálním řešení syndromu vyhoření sáhl například Tomáš Jeřábek. „Jednoho dne jsem si prostě koupil jednosměrnou letenku do Asie a odletěl jsem,“ vzpomíná. Následně procestoval Thajsko, Kambodžu a Malajsii. „Měl jsem malý batoh, ráno jsem se podíval do mapy a vydal jsem se na místo, které mě zaujalo,“ popisuje Jeřábek, jak si čistil hlavu cestováním.

Pokud však dotyčný po návratu naskočí do starých kolejí, hrozí, že se se syndromem vyhoření v blízké době znovu setká. ■



BYLI JSME U TOHO, KDYŽ BYLA ŽÍZEŇ PO ORIGINALITĚ

UŽ 30 LET SI V ČESKU
VYCHUTNÁVÁME KAŽDÝ
SPOLEČNÝ MOMENT.

KFC30LET.CZ

30LET

KFC

Nesmíte se bát říci si o pomoc. Není nic horšího než problémy dusit v sobě

– TEXT – Eva Hníková – FOTO – Honza Mudra

Ztrácíte motivaci, do ničeho se vám nechce, špatně se vám spí, máte noční můry. Stavby blízké syndromu vyhoření zažíval při řízení firmy ShipMonk její majitel a zakladatel Jan Bednář. „Většina zakladatelů firem takovým signálům nevěnuje pozornost,“ myslí si podnikatel, který z přivýdělnku při studiích v Americe vybudoval jednu z nejrychleji rostoucích firem v oblasti kompletní logistiky. Miliardářem se stal ještě před třicítkou a loni starost o firmu předal najatému šéfovi. Dlouho a pečlivě ho vybíral. Nyní se jako „CEO v důchodu“ syndromu vyhoření už tolik neobává. Přesto se snaží hlídat si hranice, držet a nepřekračovat je. „Pokud ale dělám něco, v co věřím, a nadchnu se pro to, mohu pracovat klidně 20 hodin denně ve velkém stresu a vůbec mi to nevadí,“ říká.

Během podnikání jste se párkrát dostal do stavu, který měl blízko k syndromu vyhoření. Co bylo příčinou?

Bylo to vždy v momentě, kdy se stalo více negativních věcí najednou. Třeba klíčový zákazník zrušil smlouvu, odešel důležitý zaměstnanec, prohráli jsme tendr. V takových chvílích se najednou může zdát, že všechno, co děláte, je k ničemu a občas vám přijde, že ze situace není cesty ven.

Co jste udělal?

Vždy je důležité to rozdýchat, trochu nechat usednout prach a pustit se do řešení jednoho problému za druhým. Mně se podařilo z náročné situace vždy nějakým způsobem vybruslit. Za velmi důležité považuji, aby se člověk nebál říci si v náročné chvíli o pomoc. Ať už kolegům či investorům, nebo profesionálům.

Komu jste si říkal o pomoc vy? Využil jste služby terapeuta, psychologa nebo kouče?

Já měl s lidmi ve firmě vždy hodně otevřený vztah a tyto věci jsme otevřeně řešili. Není nic horšího než něco takového jen dusit v sobě. Vždycky jsem měl jako šéf kouče, který byl schopen mi pomáhat jak strategicky, tak duševně. S ním jsem situaci řešil. Terapeuta pro pracovní



Jan Bednář (32)

Mladoboleslavský rodák odjel v 17 letech studovat do Spojených států a už v zámoří zůstal. Jeho prvním pokusem o podnikání bylo posílat nedostupné zboží do Česka, později založil firmu BedaBox, která se tomu věnovala profesionálně. Postupně začal poskytovat kompletní logistické služby e-shopům svou firmou ShipMonk. Nenápadný start-up rychle rostl, pomohly mu covidové uzávěry. Tržby nyní dosahují 350 milionů dolarů. Hodnota Bednářova majetku překročila 14 miliard korun.

záležitosti jsem nikdy neměl. Ale jsem přesvědčen o tom, že pokud někdo vyhořením trpí nebo k tomu má sklony, terapeut je určitě velká pomoc.

Jak se dá poznat, že se syndrom vyhoření blíží?

Vyhoření není úplně jednoduché definovat, takže podle mě hodně lidí vlastně neví, jestli ho prožili, nebo ne. Není to jako chřipka, kde si změříte teplotu a víte, že když máte horečku, jste nemocní. Každý má mezní body pro vyhoření jinde, i proto je těžké odhadnout, v jaké fázi se případně nachází. Považuji za důležité znát svoje tělo, svoje pocity a monitorovat, jak se sami cítíme. Taková všímavost je pro řízení byznysu velmi důležitá. Ale myslím si, že většina zakladatelů firem takovým signálům nevěnuje pozornost.

V Česku se podnikatelé o psychických problémech a syndromu vyhoření většinou trochu stydí mluvit. Je to podobné i ve Spojených státech?

Myslím si, že Amerika je v tomhle ještě horší než Česko. Ve Spojených státech se velmi oslavuje tvrdá práce a hodně zakladatelů firem se bojí, že pokud začnou mluvit o vyhoření, budou vypadat jako slabí. Žádný majitel firmy nechce být vnímán jako slaboch. Je to částečně i problém profesních sítí, jako je LinkedIn, kde se každý představuje jako největší hrdina, kterému se daří, a všechno je pořád růžové. Nikdo nesdílí prohry a věci, které se nepovedou. To může být obecně pro duševní zdraví zakladatelů firem dost špatné.

Hovořil jste o svých problémech s dalšími podnikateli?

Jednou za měsíc se setkáváme s malou skupinou zakladatelů firem a probíráme i svoje nejtěžší chvílky. Většiny lidí se naše podnikatelské problémy netýkají ani je nezajímají. Tato skupina řeší podobné obtíže a sdílení zkušeností velmi pomáhá. Je to upřímně jedna z nejlepších organizací, v byznysu mě velmi posunula. Doporučoval bych každému zakladateli firmy, aby se do podobné skupiny zapojil. Jinak je člověk v této pozici neuvěřitelně osamělý.

Snažíte se pracovnímu přetížení a vyhoření předcházet?

Teď když jsem „CEO v důchodu“, mě vyhoření moc netrápí, mám méně práce než dřív a nejsem v takovém stresu. Jsem rád, že nemusím na denní bázi řešit intenzivní byznys, jakým je ShipMonk, kde pokud něco hodně pokazíte, můžete ze dne na den přijít o všechno. I když je moje stávající role klidnější, snažím se vyhoření předcházet tak, že si nastavuji pracovní dobu, udržuji rovnováhu

mezi prací a volnem a neustále si hlídám, jestli dělám věci, které mě baví a naplňují. Pokud totiž dělám takové, které mě nenaplňují, ale frustrují, může u mě k vyhoření dojít mnohem jednodušeji. Obecně si myslím, že klíčové je znát své hranice, držet a nepřekračovat je. U každého mohou být jinde.

Může jako prevence před vyhořením posloužit i to, že jste do svého domu v Miami najal českého kuchaře? Dbáte víc na zdravou stravu?

Zdraví má obecně obrovský dopad na pracovní výkon a pro mě bylo vždycky nejdůležitější správně jíst, pravidelně cvičit a mít v soukromém životě klid a pohodu. Bez toho si nedovedu představit, že budu dobře fungovat.



Na profesních sítích nikdo nesdílí prohry. Každý se představuje jako největší hrdina, kterému se daří, a vše je pořád růžové.

Co máte po odchodu z pozice šéfa firmy ShipMonk na starosti? Zvažujete i rozjezd nového byznysu?

Hodně času věnuji rozvoji strategie firmy, pomáhám také exekutivnímu týmu. Kromě toho se věnuji své Family Office B19 Capital, která investuje do všeho možného. A hlavně mám konečně více času na sebe a rodinu. Do budoucna se nebráním podnikání v jiné oblasti, ale v tuhle chvíli se do nového byznysu pouštět nechci.

Před časem jste se setkal s podnikatelem Richardem Bransonem, který stojí za rozvojem vesmírné turistiky. Od mládí ho obdivujete, inspiroval vás něčím?

Strávil jsem s ním několik dní na safari v Keni. Richard mi potvrdil, že život není pouze o práci, ale hlavně ožití. Proto si chci užívat každou chvíli, jak to jde.

Které další známé byznysmeny byste rád poznal osobně?

Chtěl bych se potkat s Elonem Muskem nebo s investorem Warrenem Buffettem. Už jsem k tomu měl blízko. Elon byl nedávno na stejné svatbě jako já. Ale na drink se mi ho nepodařilo pozvat, tak snad uspěju příště. ■



ROZHOVOR

-TEXT- Martin Petříček
-FOTO- Honza Mudra

Karel SVOBODA

jednatel společnosti Toi Toi

Nechtěl být špatný učitel. A tak rozjel byznys, bez něhož se festivaly neobejdou

Je to skoro třicet let, co legendární Pink Floyd zahráli na Strahově své největší hity jako Time, Money či Hey You. Nějakých 120 tisíc návštěvníků mělo na stadionu k dispozici i stovku mobilních toalet Toi Toi. Tehdy to byla v Česku úplná novinka. Během následujících let zažily toitoiky obrovský rozmach, nyní je však na masových akcích střídají kontejnery s keramickými toaletami na splachování vodou. Šéf společnosti Toi Toi Karel Svoboda ale tvrdí, že chemické buňky pro jednotlivce jsou ekologičtější. „Tu trochu chemie lze podle výrobců biologicky zlikvidovat. Nějakých půl deci látky, pět litrů vody a vydrží to na tři či čtyři stovky potřeb,“ vysvětluje. V kontejnerové toaletě vydá jedno spláchnutí na šest až osm litrů vody, ačkoli spotřebu srazí vakuová technologie splachování, známá z letadel či vlaků. Firmu Toi Toi založil v roce 1983 Němec Harald Müller, ve druhé polovině 90. let se spojila se svým konkurentem Dixi. Působí ve více než 25 zemích. Od roku 2019 ji většinově vlastní britská finanční skupina Apax Partners. Svoboda, který je původní profesí učitel, zakládal v roce 1993 českou odnož Toi Toi, od počátku v ní má pětiprocentní podíl. Vysvětluje také, kde se vlastně vzal název: „toi, toi, toi“, tedy třikrát za sebou, je v němčině obdoba našeho poplávání pro štěstí „tůj, tůj“.

Jak se váš byznys za více než třicet let proměnil?

Dříve jsem s nadsázkou odpovídal: V tom se nemůže nic změnit, je to toaleta a u ní funguje zákon volného pádu. Ale v posledních letech se toalety vyvíjejí, mění se jejich design, vnitřní ergonomie. Proměnil se i byznys, máme jinou klientelu. Když jsme před třiceti lety začínali, měli jsme mezi klienty hodně zahraničních filmových štábů. Spokojili se tehdy s chemickým záchodem. Nyní filmové produkce tvoří zlomek klientů. Hvězdy chtějí luxusní karavany se splachovací toaletou.

Toitoiky si většina lidí asi nejvíc spojí s hudebními festivaly a podobnými akcemi. Jak se podílejí na vašich tržbách?

Přítom zhruba 60 procent plyne ze stavebnictví. I když jsme kvůli útlumu výstavby meziročně zaznamenali v tomto segmentu zhruba desetiprocentní propad tržeb.

Platí to nejen pro Česko, ale i pro Německo a další země, kde Toi Toi působí. Propad u developerských projektů či rodinné výstavby částečně zachraňují liniové stavby. Zbývajících 40 procent tržeb jsou krátké akce, kam zahrnujeme právě hudební festivaly, sportovní akce či kulturní městské slavnosti. Během covidu jsme přišli na dva roky o všechny festivaly, obrat firmy šel razantně dolů, ale její celková ekonomika se zlepšila. Mobilní kabiny zůstaly na stavbách, na parkovištích. S tím se pojí mnohem jednodušší logistika.



Cena mobilních toalet spadla na úroveň, kdy si je může dovolit téměř každá firma. Půjčují si je také domácnosti.

Existuje kromě zmiňovaných ještě nějaký segment, kam se toalety dodávají?

V minulosti jsme například dodávali na velká cvičení zahraničních armád. Dlouhá léta od nás pak vojáci skoro nic nechtěli, ale v posledních dvou letech kvůli válce na Ukrajině armády – nejen česká, ale i zahraniční – mnohem více cvičí. Mobilní toalety jim právě na tato cvičení vozíme, rozmístíme je do vojenských prostorů, například na místa střelby. A když se právě nestřelí, toalety servisujeme.

V Česku jste největší, ale ne jediní. Jaký máte podíl na trhu?

Pokud jde o chemické záchody, pohybuje se náš podíl kolem 40 procent, ale mívali jsme i 70. Vznikají nové firmy, ale stále jsme jednička. A přestože podíl ztrácíme, náš obrat se zvyšuje. Celkový trh totiž roste. Cena spadla na úroveň, kdy si to může dovolit téměř každá firma, ale i domácnosti. Když si pozvete domů malíře nebo zahradníky a nechcete, aby používali vaše sociální zařízení, postavíte jim chemický záchod. V celkovém rozpočtu třeba

na rekonstrukci nebo malování se to ztratí. Jako firma se navíc nesoustředíme pouze na toalety. Už před pětadvaceti lety jsme byli první, kdo začal pronajímat mobilní ploce- ní. Nyní ho máme 120 kilometrů, půjčujeme ho na stavby nebo festivaly. Takový festival Let It Roll potřebuje dvacet kilometrů plotů. Festivalům půjčujeme i mobilní bariéry či ploty k nasměrování lidí. A také systémy na ochranu povrchů, aby se nepošlapal trávník a lidé nestáli v bahně.

SPLACHOVÁNÍ JAKO V LETADLE MÁ BUDOUCNOST

Ředitel festivalu Rock for People Michal Thomes nedávno Ekonomu řekl, že návštěvníci očekávají komfortnější zázemí. Co to znamená pro vás?

Je pravda, že pořadatelé chtějí dát fanouškům větší komfort. Například Let It Roll v Milovicích si brával 400 chemických toalet. Dnes jich bere jen necelých třicet, a to jen pro dělníky, kteří tam před akcí montují ploty. Jinak se vše odehrává v kontejnerech, kde jsou splachovací toalety. Dodáváme tam třicetku kontejnerů po 14 toaletách. Poměr mobilních kabin a kontejnerů se mění i na jiných akcích. Na zmiňovaném Rock for People mají třeba dvě stovky chemických toalet. A vedle toho ještě kontejnery v kempch, které jsou placené. Ačkoliv je to pro návštěvníka vyšší standard, paradoxně je to však méně udržitelné.

Proč?

Z pohledu ekologie je nejlepší chemický záchod. Tu trochu chemie lze podle výrobců biologicky zlikvidovat. Nějakých půl deci látky, pět litrů vody a vydrží to na tři či čtyři stovky potřeb. Proti tomu v kontejnerové toaletě představuje jedno spláchnutí šest až osm litrů vody, umytí rukou další dva litry.

Jak to vychází finančně?

Pro provozovatele akcí mohou být kontejnery, tedy vyšší standard, možná nakonec levnější. Hlavně díky tomu, že voda v Česku stojí stále poměrně málo peněz. Kabinu s chemickým záchodem musíme na festivalech třikrát až čtyřikrát denně odsát, to není zadarmo. Nejvyšším standardem jsou podtlakové toalety John Privy, u nich lze opravdu mluvit o udržitelnosti. Fungují na stejném principu jako toalety v letadle. Jedno spláchnutí spotřebuje 0,8 litru vody. To by mohla být budoucnost. Kombinuje to vysoký standard s nízkou spotřebou vody. Celý set John Privy alternuje zhruba šest WC kontejnerů, které musí být na festivalech většinou ještě usazeny na fekálních tancích,

protože tam není kanalizace. Tyto nádrže je třeba pravidelně vyvážet. John Privy je zhruba o 30 procent dražší než kontejnery, především kvůli nutné přítomnosti trvalé obsluhy a úklidové firmy.

Co lze ještě s ohledem na ekologii udělat?

Budeme mít nový toaletní papír, který se vyrábí z tetrapaku. Je to stoprocentní přírodní celulóza, ve srovnání s běžným je pevnější a ekologičtější, rozkládá se v tekutině, z toalety se vysává rychleji a pro čističku je to menší zátěž. Jinak se totiž recyklované papíry dělají z tiskovin, na vybělení je potřeba chemie, někdy i chlór, ekologická zátěž je velká. Ekologičtější papír je výrazně dražší než ten obyčejný. Testujeme i nové rozložitelné ubrousky. Pro nás revoluční věc, protože ubrousky nejvíce ucpávají toalety. Jsou však dvakrát dražší než ty, které aktuálně používáme.

Zmiňoval jste, že se mění ergonomie kabin. Co konkrétně si pod tím představíte?

Na první pohled to může vypadat jako drobnost, ale pro klienty je používání kabinky příjemnější, zvyšuje to jejich komfort. Měnilo se například umístění pisoáru v toaletě. Když si dříve v kabině někdo sedl na mísu, měl pisoár velmi blízko. Nebo umyvadla byla dříve velmi malá, člověk si umyl jen zápěstí. Teď máme oválné umyvadlo, kde si umyjete ruku až po předloktí. A pokud jde o udržitelnost, tlačí se na množství použitého materiálu, aby kabina byla lehčí. Máme i toalety z poloviny vyrobené z recyklovaného materiálu, konkrétně ze starých rybářských sítí.

Jaká je životnost toalet, kolik toho vydrží?

Je to hodně individuální. Máme toalety, které jsme koupili před 30 lety, a dodnes fungují. Pokud třeba stojí na parkovišti pro obsluhu, nikdo je neničí, vydrží dlouho. Naopak máme kabiny zničené a znečištěné po jedné sezoně, musíme v nich vyměnit pisoár či nádrž. Totéž platí pro ploty. Stále máme ještě ploty z konce 90. let, byly tehdy



Na festivalech je největší problém se sprejováním a s popisováním. Kabiny umýváme ředidly, ale plast ztrácí své vlastnosti.

mnohem silnější a robustnější. Tehdy kus plotu vážil 25 kilogramů, nyní polovinu. Na festivalech je u toalet či kontejnerů největší problém se sprejováním a s popisováním. Kontejnery se musí znovu lakovat, kabiny umýváme různými ředidly, ale plast ztrácí své vlastnosti. Také se stávalo, že návštěvníci motocyklové Velké ceny v Brně dávali do kabin dělobuchy. Nebyl ročník, kdy bychom nepřišli v přilehlých kempech tímto způsobem o pár toalet. Rozpadla se celá včetně obsahu.

PO SKONČENÍ FESTIVALU JSME NAJEDNOU NEPOTŘEBNÍ

Jak funguje u kabin logistika na festivalech?

Větší akce jako Rock for People nebo Let It Roll se připravují třeba měsíc dopředu. Běžné festivaly, kde je třeba stovka kabin a dva kilometry oplocení, převezmou plochu třeba v pondělí a nejrady by, aby vše bylo co nejrychleji postavené. Speciálně u festivalů je to náročné, jsou to jednorázové akce, kde je ve velmi krátké době obrovská koncentrace práce a je třeba navozit obrovské

množství materiálu na jedno místo. Často si najímáme nějakou techniku navíc, protože naše auta obsluhují stavební firmy, kde je byznys pravidelnější. Pak propukne festival, většinou ve středu nebo ve čtvrtek, o toalety se pravidelně staráme. V neděli akce skončí a v tu chvíli jsme pro organizátora nepotřební a chce, abychom to co nejrychleji složili a odjeli.

Kam všechno odvážíte?

Ploty můžeme převézt, pokud je nějaká akce poblíž. Toalety i toaletní kontejnery odvezeme na některou z našich poboček – včetně centrály ve Slaném jich je celkem osm. Vše vyčistíme a vydezinfikujeme, protože na festivalech dostávají opravdu zabrat. Na místě bychom je nedokázali ošetřit důkladně. Až pak mohou na další akci. Fekálie odvážíme výhradně do čistíren odpadních vod. Mnohde nás nepotřebují, mají dost své práce, jasný přítok. Nemusí hledat další zákazníky, proto nejsme schopni domluvit cenu. Dají podmínky a ber, nebo nech být. Někde platíme šest stovek za kubík fekálního odpadu, jinde

inzerce



Reprezentativní SUV za dobré peníze

Kodiaq nové generace vstoupil na český trh s mnoha trumfy na své straně. Je jediným sedmimístným vozem Škoda, nabízí širokou paletu motorů, překypuje prostorem pro cestující i zavazadla a díky mnoha chytrým asistentům se snadno ovládá.

Velmi bohatá základní výbava Selection obsahuje například 17palcová litá kola Paget, parkovací kameru, 10palcový virtuální kokpit, třízónovou samočinnou klimatizaci Climatronic, vyhřívání předních sedadel, bezdrátové nabíjení telefonu a řadu asistenčních systémů. Vyšší stupeň Exclusive Selection pak přidává položky, které jsou běžné spíše v prémiovém segmentu. Nová Škoda Kodiaq dává na výběr několik zážehových i vznětových pohonnými jednotkami. Základní verzi pohání motor 1,5 TSI 110 kW s mild-hybridní technologií, jehož doporučená prodejní cena v kombinaci s výbavovým stup-

něm Selection startuje od 980 000 Kč včetně DPH. Zákazníci mohou nyní volit i plug-in hybridní pohonné ústrojí druhé generace, které poskytuje maximální systémový výkon 150 kW (204 k) a točivý moment 350 Nm. Vysokonapěťová baterie umožňuje čistě elektrický dojezd více než 100 km v režimu WLTP. Maximální nabíjecí výkon z domácích wallboxů a nabíjecích míst se střídavým proudem činí 11 kW a dobití baterie z 10 na 80 % kapacity trvá 2,5 hodiny. Při nabíjení stejnosměrným proudem je maximální nabíjecí výkon 50 kW a dobití baterie z 10 na 80 % proběhne za pouhých 25 minut.

Náš tip



Škoda Kodiaq je vhodným flotilovým vozem, proto by měli zbystřit nejen fleetový manažeři. Fleetovým zákazníkem se lze stát velmi snadno. Pokud odebíráte alespoň 2 vozy během 12 měsíců, máte nárok na zvýhodněné podmínky při nákupu nových vozů Škoda. Především ušetříte na jejich pořizovací ceně, ale také získáváte garanci dodržení sjednaných podmínek po celou dobu trvání rámcové kupní smlouvy. Fleetový specialista s vámi vybere nejvýhodnější financování i pojištění ušité na míru vašich potřeb. A v neposlední řadě mohou čerpat velkoodběratelské benefity dokonce vaši zaměstnanci při nákupu vozu Škoda pro své osobní potřeby. Při tom všem oceníte nový fleetový konfigurátor. Tato B2B aplikace umožňuje nejen pohodlně konfigurovat, ale i schvalovat v rámci vaší firmy a žádat o nabídky nových vozů pro vaši flotilu.



Kabiny z recyklovaných starých rybářských sítí. Tlak na udržitelnost se prosazuje i v byznysu s mobilními toaletními kabinami, říká šéf společnosti Toi Toi Karel Svoboda.

1500 korun. S obtížemi to přenášíme na zákazníky, těžko se jim vysvětluje, že někde chceme za kabinku tisícovku a jinde dvě.

Jak se dá odhadnout počet toalet, které jsou na nějakou akci potřeba?

Existují na to hygienické normy. Máme na webu kalkulačku, kam zadáte počet lidí a délku akce. Doporučí, kolik toalet potřebujete. Ale pochopitelně je třeba brát v úvahu charakter akce. Na pívnicích slavnostech by mělo být toalet víc než na divadelním představení pod širým nebem.



Američtí vojáci při dálkových letech vykonávali potřebu do železného sudu. Potom přidali nádrž a z ní vznikla mobilní toaleta.

Kde se mobilní kabiny a kontejnery vyrábějí?

Toi Toi má už asi 25 let hlavní továrnu v obci Gerstungen na západě německé spolkové země Durynsko. Vyrábějí se i v Itálii. Jinak jsou výrobci hlavně ve Spojených státech, odkud náš byznys přišel. Říká se, že když se američtí vojáci přepravovali dálkovými lety, vykonávali potřebu do železného sudu. Potom přidali nádrž a z ní se vyvinula mobilní toaleta.

STUDENTŮM JSEM NEMĚL CO PŘEDAT

Původní profesí jste učitel. Proč jste se do byznysu kolem přenosných toalet před třiceti lety pustil?

V květnu 1989 jsem dostudoval, v září jsem šel na vojnu a v listopadu byla sametová revoluce. Po návratu z vojny jsem v září následujícího roku nastoupil jako učitel ekonomiky a účetnictví na obchodní akademii u nás ve Slaném. Ale už od začátku jsem cítil, že dětem nemám co předat. Ve třetím roce mi pak pan ředitel přidělil navíc výpočetní techniku. Jenže já jsem byl se svými znalostmi probírané látky asi tak dvě lekce před žáky. Byli tam žáci, kteří měli doma počítač a věděli toho mnohem víc než



Učitelé, obzvlášť u ekonomických předmětů, by měli nejprve nastoupit na praxi v podniku. Poznaj, jak to v realitě funguje.

já. Mohli by klidně učit místo mě. Už jsem ale tehdy byl v kontaktu s Němci.

Jak jste se s budoucími partnery potkal?

Seděl jsem jako zničený pedagog v Jihomoravské vinařské ve Slaném a potkal jsem dávného kamaráda, který už tehdy obchodoval s obalovým materiálem, což dělá dodnes. Jezdil za byznysem do Německa a tam se seznámil s člověkem, který dělal v Toi Toi. Mluvili o tom, že chtějí nějak expandovat do Česka. Já jsem pak odjel do Německa, pracoval jsem v hospodě a ve skladu a s tím člověkem jsem se sešel. Dva roky jsme se jako namlouvali a v listopadu 1993 jsme založili firmu v Česku. Měli jsme obrovskou podporu, majitel dal vstupní kapitál 1,7 milionu korun, to tehdy nebylo obvyklé, vznikala eseróčka se stotisícovým obchodním jménem. První auto a sto kabin nám dali zadarmo, ale od té doby jsme tady v Česku nepotřebovali žádnou finanční pomoc, byli jsme soběstační.

Vraťme se ještě na chvíli k tomu učení. Proč to nešlo?

Není dobře, aby někdo po vysoké škole šel rovnou učit, obzvlášť u ekonomických předmětů. Ideálně by měl nastoupit do praxe v nějakém podniku, aby viděl, jak to v realitě funguje. Ne že má všechno jen naučené z učebnic. Můj tatínek na obchodní akademii učil a myslel si, že po něm převezmu učitelskou štafetu. Ale on, než se postavil za katedru, pracoval řadu let ve fabrikách, i během druhé světové války, mohl uvádět příklady z praxe.

Jak reagoval, když jste mu řekl, že s učením končíte?

Nebylo mu z toho moc dobře. Středoškolský profesor a bude půjčovat záchody. A to jsem navíc v prvních letech sám jezdil i s „hovnocucem“ a toalety čistil. Ale asi se s tím srovnal. Půjčil mi 70 tisíc korun na počáteční vklad do firmy, půjčil mi favorita a jel se mnou vyzvednout první tři kabiny. Museli jsme tehdy získat atest hlavního hygienika, aby povolil používání mobilních záchodů na českém trhu.

Vzpomenete si ještě, komu jste první mobilní toalety půjčili?

Ty tři kabiny si půjčila stavební firma Čermák a Hrachovec. Jedna byla na Pražském hradě, další v Braníku a v Modřanech. Rozvezli jsme jim je. Po nějaké době volá stavbyvedoucí a říká – já tu čtu, že každý týden přijede fekální vozidlo a vysaje to. Ale my jsme ho neměli. Takže jsem si objednal „hovnocuc“ v Praze, přijel svým Peugeotem 205, toalety jsem vymyl, nalil do nich chemii a čekal, až zavolá, že má zase plné záchody. Jednu kabinku našťestí někdo ukradl, druhou rozbořil ožrala a tu třetí nám firma vrátila, ať si ji necháme, dokud to nebude spolehlivé. Nicméně je s námi dodnes. V srpnu 1993 jsme dostali první fekální vůz a 20 kabin. To jsme si řekli: už jsme opravdová firma. O rok později, 7. září 1994, jsme s manželkou stáli na Strahově, byl koncert Pink Floyd, hodně přšelo a my jsme tam měli stovku toalet. Dnes jich máme 13,5 tisíce.

Nevadilo vám, že jste ze začátku dělal všechno sám?

Nejen já, ale celá rodina. Manželka dala výpověď v jedné americké firmě, která sídlila na Václavském náměstí. Seděla v kamrlíku a obvolávala možné klienty, já jsem objížděl Česko a nabízel jsem mobilní toalety osobně. Pomáhal nám i tchán, který měl normálně svou práci. Jednou týdně si po obědě sednul do auta, objel těch pár toalet, co jsme měli po Praze, a večer byl zpátky ve Slaném. Postupně jsme začali nabírat první zaměstnance a velká část z těch, co k nám tehdy před třiceti lety nastoupili, u nás pracuje dodnes. A toho si vážím. Jinak je ale dnes, stejně jako v jiných firmách, velmi těžké sehnat zaměstnance. Máme jich nyní zhruba 170, z toho polovina je ve Slaném. Je to i tím, že hlavní byznys se odehrává v Praze a ve středních Čechách. ■



Karel Svoboda (58)

Na Vysoké škole ekonomické v Praze vystudoval učitelství cizích jazyků pro střední školy. Poté tři roky učil na Obchodní akademii Dr. Edvarda Beneše ve Slaném. V roce 1993 založil českou odnož německého poskytovatele mobilních toalet Toi Toi a od té doby ji z pozice jednatele řídí. Ve firmě má pětiprocentní podíl.

BYLI JSME U TOHO S VÁMI ...

Už 30 let přináší KFC nezapomenutelné chuťové zážitky a vytváří stovky příběhů, které se odehrávají nejen za pultem, ale i v srdci každé restaurace. Příběhy našich zaměstnanců jsou tím, co dělá KFC výjimečným. Pojd'te se s námi ponořit do tří inspirujících příběhů našich zaměstnanců a poznejte, kdo jsou!

DRUHÝ DOMOV V KFC

Anastasie začala svou kariéru v KFC I. P. Pavlova v červenci 2022, pouhé dva týdny po příjezdu do ČR. „Jako většina Ukrajinců jsem přijela kvůli válce. Hledala jsem práci, která by odpovídala mým znalostem a zkušenostem. Když jsem našla inzerát KFC, kde hledali nové parťáky do týmu, rozhodla jsem se přihlásit,“ vzpomíná Anastasiia Statsenko.

Do restaurace nastoupila jako řadový zaměstnanec, přestože nemluvila ani česky, ani anglicky. „Aktivní naslouchání mi pomohlo překonat jazykovou bariéru během tří měsíců,“ říká. Po krátké době se jí podařilo postoupit až na nynější pozici Asistenta Manažera v tréninku. Její práce zahrnuje budování skvělého a stabilního týmu, který získává srdce zákazníků díky výjimečnému servisu. Na práci v KFC má nejraději svůj tým. „Je to jako druhá velká rodina, kde se lidé z různých koutů světa podporují nejen v práci, ale i v osobním životě.“



1994

PRVNÍ RESTAURACE KFC V ČR



2001

UVEDENÍ TWISTERU



2008

BEZEDNÝ KELÍMEK



OD PRVNÍ BRIGÁDY K VEDENÍ RESTAURACE KFC

„Na své začátky si pamatuji jako by to bylo dnes. Jela jsem tramvají a uviděla jsem nabídku brigády v pražském KFC Vodičkova. Chtěla jsem si přivydělat při škole a už jsem tam zůstala,“ vzpomíná generální manažerka restaurace Jana Ondráčková. Nedlouho po jejím nástupu vybojovali hokejisté zlato v Naganu. „Na to nikdy nezapomenu. Doplnit síly na oslavy vítězství k nám přišla celá řada fanoušků. Byl to mazec,“ vzpomíná Jana, která je v KFC už téměř 30 let.

„V KFC jsem si našla celou řadu přátel, a také svého přítele Tomáše, takže bych určitě za nic neměnila,“ dodává s nadhledem a oceňuje, že dostala celou řadu příležitostí ke kariérnímu posunu. „Nejsem moc studijní typ, ale zajímám se o pracovní právo a jsem ráda, že jsem v KFC mohla absolvovat celou řadu školení, které mi pomohly se kariéře posunout.“

Z AJTÁKA ŠÉFEM DELIVERKY

Jindřich Maryška vystudoval informatiku, ale vítř ho zavál do KFC, kde pracuje už téměř 9 let. „Během studia jsem pracoval jako manažer směn v pohostinství a po pár letech ve finančním sektoru jsem si uvědomil, že mi chybí denní práce v provozu restaurace s mladým kolektivem,“ vzpomíná Jindřich, Regional Delivery Senior Manager.

V KFC našel nejen kariéru, ale i lásku. Se svou manželkou, se kterou má dva syny, se seznámil právě zde. „Ve volném čase se věnuji amatérskému fotbalu a těším se, až spolu se syny budeme fandit Spartě,“ dodává. Vášeň k fotbalu sdílí i se svými přáteli z KFC. „Velkým okamžikem bylo, když jsme společně prožívali návrat Tomáše Rosického do Sparty,“ vzpomíná na jeden z milníků, které zažil v KFC.



2019

100 RESTAURACÍ

2020

NEJVĚŠÍ RESTAURAČNÍ SÍŤ V ČR

2024

KFC 30 LET V ČR

30 LET

KFC

Začala válka o dovoz elektromobilů, Čína kvůli clům ztrestala španělská prasata

– TEXT – Jan Němec – FOTO – Reuters



Zvýšení cel má zpomalit nástup čínských automobilek v Evropě. Společnosti BYD ale zůstává dost prostoru pro slušné marže.

Jmenuje se Racek, pochází z Číny a na začátku příštího roku se má objevit také v Evropě. Levný elektromobil od největší čínské automobilky BYD po vřelém přijetí na domácím trhu zkusí okouzlit také evropské řidiče. Může nabídnout hned několik silných předností: velmi slušné provedení, nadstandardní výbavu, pokročilé technologie a především – lákavou cenu.

BYD už na jaře ohlásila, že její Seagull bude v Evropě k mání za méně než 20 tisíc eur, tedy asi půl milionu korun. Jde přesně o ten „lidový elektromobil“, který velké místní automobilky zatím pouze slibují a jehož cena se vejde do magického limitu, který

bývá označován za hranici dostupnosti. Právě auto na baterky za slušné peníze má být zlomem, který rozšíří elektromobilitu mezi řidiče ze střední třídy a dá jim zapomenout na spalovací motory.

Na začátku června se Rackovi pokusila přistříhnout křídla Evropská komise. Po několika měsících vyšetřování potvrdila to, co se všeobecně očekávalo: čínské automobilky chrlí elektromobily se státní podporou. Právě díky ní jsou schopné prodávat za nižší ceny než jejich konkurence. Aby kvůli této nekalé podpoře nezničily evropský průmysl, uvalila na ně komise nová cla. Ta se pohybují od necelých 20 do téměř 40 procent

a měla by expanzi čínských elektromobilů v Evropě zpomalit. Sazby přitom komise odstupňovala podle toho, jak čínské firmy při vyšetřování spolupracovaly. Platit mají od července.

Krok Evropské komise v sobě skrývá mnoho rizik – jako ostatně každá cla, která obvykle napáchají více či méně velké vedlejší škody. Kromě toho je s nimi spojený také jeden velký paradox. Zatímco politické špičky v Bruselu se snaží příchod čínské elektromobility zkrotit, vlády mnoha států unie se mezitím perou o investice čínských automobilek. Lákají je k výstavbě evropských továren, čímž jim pomohou cla obejít.

Německý strach z odvety

Pokud eurokomisaři očekávali za snahu o ochranu evropských automobilek děkovné dopisy, museli být zklamaní. Vyrojili se naopak kritici. Ironií je, že rozpačité a rozporuplné byly i reakce těch, kterým se komise svým rozhodnutím snaží pomoci – tedy samotné automobilky.

Zatímco francouzští či španělští výrobci komisaře spíš chválili, od těch německých se okamžitě ozvaly hlasité protesty. „Rozhodnutí o zvýšení cel není správná cesta. Protekcivismem riskujeme roztočení spirály: cla vedou k dalším clům a k izolaci,“ reagoval šéf mnichovské BMW Oliver Zipse. Podobně hovořili také manažeři Mercedesu a Volkswagenu; podpořil je i německý kancléř Olaf Scholz. „Nezavíráme své trhy zahraničním společnostem, protože nechceme, aby se totéž stalo našim firmám,“ prohlásil.

Příčiny obav z největší evropské ekonomiky jsou pochopitelné. Čína je pro německé automobilky významným odbytištěm. Peking přitom už dříve varoval Brusel, že pokud zvýší cla pro čínská auta, může očekávat odvetu v podobě cel na dovoz luxusních vozů z Evropy. Nejbolestnější by to bylo právě pro Němce: například Mercedes vyvážá do Číny více než třetinu produkce. Klíčový trh je to ale také pro Volkswagen a BMW. Je velmi pravděpodobné, že na rozpoutání obchodní války by nakonec doplatily víc než čínské automobilky.

Celní přírážka navíc evropské výrobce ohrožuje ještě z jednoho důvodu. Také oni mají v Číně své fabriky, z nichž část produkce dovážejí do Evropy. Kulka vyslaná proti BYD a dalším by tak nakonec zasáhla i je. Například BMW vyrábí svůj elektrický model společně s čínskou společností

Cla namířená proti Pekingu poškodí také evropské automobilky nebo americkou Teslu. Také ony vyrábějí v Číně.

Great Wall Motors. Produkce se rozjela teprve loni a podle agentury Bloomberg společný podnik nebyl schopný poskytnout všechny podrobné informace, které komise požadovala. Ambicióznímu modelu tak hrozí uvalení té nejvyšší celní sazby.

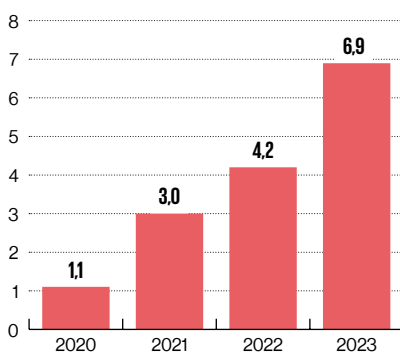
Nechtěnou obětí bruselsko-pekingské celní války se navíc může stát také americká Tesla. Její fabrika v Šanghaji slouží jako hlavní „zásobárna“ Modelu 3 pro Evropu. Šéf firmy Elon Musk už oznámil zdražení tohoto vozu v Evropě. Zároveň požádal komisi, aby rozhodnutí ještě přezkoumala a z celního sazebníku Teslu vyškrtla. Musk s tímto požadavkem není bez šancí, což naznačila i komise. Vyjmutí z cel by ale i tak trvalo několik měsíců; do té doby by je Tesla platila jako všichni ostatní.

BYD může slavit

Cla mohou nejen napáchat mnoho škod, sporný je i jejich efekt. Kielský

Čínské elektromobily v Evropě

(podíl čínských značek na prodejích v %)



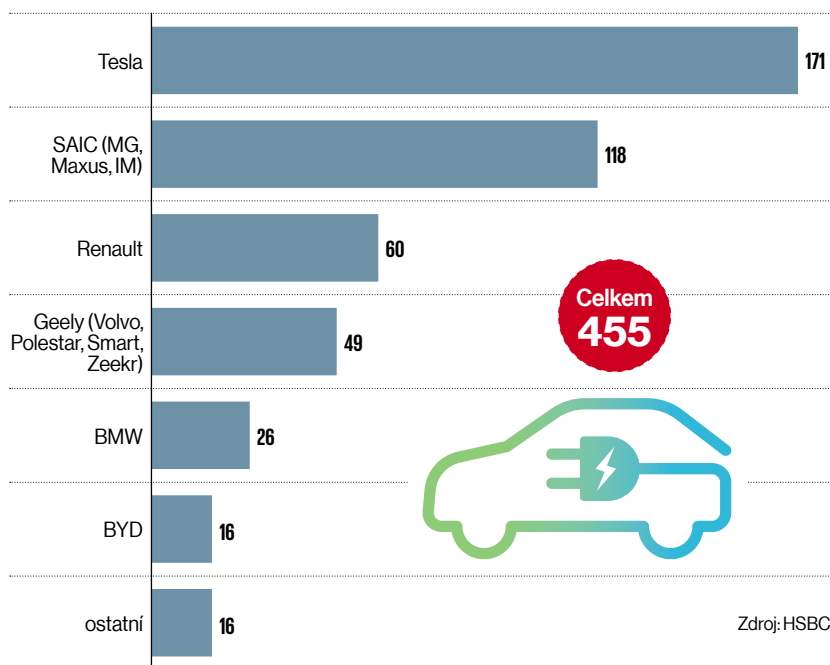
Zdroj: HSBC

institut pro světovou ekonomiku v květnu spočítal, o kolik by mohl import klesnout v případě navýšení tarifů o 25 procentních bodů. Evropa by podle výpočtů dokázala omezit příliv levnějších čínských elektromobilů o čtvrtinu, tedy zhruba 125 tisíc vozů ročně. Přepočteno na peníze, Číňané by přišli o tržby za zhruba čtyři miliardy dolarů.

Objevily se ale i studie, podle nichž nakonec nové tarify nemusí zasáhnout dovoz v případě některých automobilek dokonce vůbec. Faktickým vítězem celní války by se podle analýzy analytické společnosti Rhodium Group stala BYD, jíž komise vyměřila dodatečné clo ve výši pouhých 17,1 procenta. To se ale na cenách v Evropě nemusí vůbec projevit.

Důvod je jednoduchý: čínské automobilky prodávají v Evropě své vozy za vyšší ceny než doma, a to hlavně díky vyšší marži. „BYD tak bude pravděpodobně schopná clo absorbovat, pokud se smíří s nižším ziskem, než plánovala,“ říká analytička Bloombergu Joanna Chenová.

Rhodium Group to ukazuje na příkladu modelu BYD Seal. Jeho cena na starém kontinentu je zhruba 40,7 tisíce eur. V Číně se přitom prodává v přepočtu za 21,8 tisíce. Podle rozkladu ceny náklady související s exportem do Evropy – tedy přizpůsobení auta místním normám či cena za dopravu – činí jen malou část rozdílu, necelých osm tisíc eur. Nejvyšší podíl na něm má zisk. Zatímco v Číně vydělá BYD asi 1,3 tisíce eur na jednom vozu, v Evropě si nyní přijde na bezmála 13 tisíc. Totéž bude platit i pro model Seagull – také jeho cena je na starém kontinentu oproti domácímu trhu dvojnásobná. Shrnutí: prostoru pro slušný zisk i po započítání cla je dost.

Import elektromobilů z Číny do EU podle značek (v tis. ks)**Přetahovaná o fabriky**

Navzdory očekávatelným podrážděným reakcím se zatím zdá, že Peking k celé věci s cly přistupuje s relativně chladnou hlavou. Jediný „trest“, který oficiálně oznámil, bylo zvýšení cel na evropské vepřové. Tím zasáhne nejvíc španělské farmáře, kteří do Číny vyvážejí asi dvě pětiny produkce. U dalších tarifů - například na evropské víno, koňak a další „luxusní“ zboží, pro letecký průmysl nebo pro automobilky, ale zatím zůstává u výhrůžek.

Zdrženlivost čínských komunistů může kromě sporného dopadu cel souviset také s paradoxem zmiňovaným v úvodu. Zatímco Evropská komise chce totiž brzdit dovoz elektromobilů z Číny, asijské automobilky mezitím čile vyjednávají s vládami jednotlivých členských zemí o výstavbě továren přímo „doma“. Na jejich produkci by se už cla pochopitelně nevztahovala. A to není jediná výhoda:

Číňané si od výroby v Evropě slibují také větší zájem zákazníků o „evropská“ auta než o čínský import.

První vlaštovkou byla oznámená investice BYD v Maďarsku, kde má vzniknout obrovská továrna na 300 hektarech zaměřená právě na výrobu elektromobilů. V květnu pak BYD oznámila, že hledá místo také pro druhou fabriku. Je tedy evidentní, že ohlášený záměr BYD ukousnout do roku 2030 desetinu evropského trhu s elektromobily nepočítá s dovozem, ale s výrobou na starém kontinentu.

Pozici čínského trojského koně patrně už brzy potvrdí Budapešť také dohodou s dalším čínským výrobcem,

V Evropě plánuje vyrábět většina klíčových čínských značek. I přes vyšší náklady budou levnější než domácí automobilky.

společností Great Wall Motor. Podle místního tisku za investici nabízí daňové úlevy a přivřeně oči ohledně dodržování přísných evropských regulací při výrobě.

Pobídkami přilákalo čínskou firmu také Španělsko. Už na konci letošního roku by se poblíž Barcelony v bývalém areálu Nissanu měly začít vyrábět elektromobily značky Chery. Stejná značka má našlápnuto také k dohodě s Itálií, kde by mohla stát její druhá evropská fabrika. Vedle toho vláda v Římě jedná s čínskou společností Dongfeng. Mezi Německem, Itálií a Španělskem si pak podle agentury Reuters vybírá státní automobilka SAIC. Kromě samotné unie se čínské automobilky rozhlížejí i v Turecku. To pro ně má spolu s celní unií s Evropskou unií ještě jednu podstatnou výhodu, a sice výrazně nižší náklady na pracovní sílu.

Pochopitelně se nabízí otázka, jak se čínské automobilky popasují s výrobními náklady a za kolik budou schopné auta vyrobená v Evropě prodávat. Ani ony se nevyhnou drahé pracovní síle, vysokým cenám energií nebo přísným regulacím. Už jen na samotné dopravě ale prý ušetří až tři tisíce eur na jedno auto. Další konkurenční výhodou je přístup k levnějším bateriím, tvořícím podstatnou část výrobních nákladů. Například společnost BYD je vyrábí sama. Zdá se tedy, že i v Evropě vyrobené elektromobily budou levnější než ty „domácí“.

Přes veškerou snahu Bruselu se tak musí evropské automobilky připravit na ostrou konkurenci z Východu. Času na to nemají mnoho. Pokud neobstojí, není vůbec nereálným scénářem, že automotive sice zůstane klíčovým sektorem evropské ekonomiky zaměstnávajícím stovky tisíc lidí, zisky ale budou plynout do Číny. ■

Kvalitní firemní struktura chrání podnikání všech velikostí

Malé a střední podniky jsou hlavní oporou ekonomik. Poskytují zaměstnání průměrně dvěma třetinám lidí a produkují více než polovinu přidané hodnoty evropské ekonomiky. Podle údajů Eurostatu drží Česká republika sedmou příčku v počtu firem v SME segmentu, je jich více než jeden milión. Je vidět, že podnikání navzdory byrokracii a regulacím nevzdáváme.

Vzhledem ke své velikosti jsou v době nestability malé a střední podniky křehčí než velké společnosti. Často je jejich management stále v rukou zakladatelské nebo první nástupnické generace, jen firma už vyrostla mnohonásobně. **Vysoká míra osobní odpovědnosti a podnikání v různých oblastech v rámci jedné společnosti** jsou jejich výraznými rysy. Cestou ke **snížení mentální zátěže** i podnikatelských a **finančních rizik** je nastavení **funkční a efektivní firemní struktury**.

Holdingová struktura

Jedním z preventivních řešení rizik na všech úrovních je strukturování podnikání firmy. Oddělení jednotlivých činností do dceřiných společností v holdingu výrazně **sníží rizika případného neúspěchu** v některém z oborů. Holdingová struktura umožňuje **efektivnější distribuci zisku** z jednotlivých činností jak v rámci holdingu, tak i směrem k majiteli. Ten se může těšit z výsledků svého úsilí a případně připravovat firmu na budoucí prodej. „Naše klienty nejvíce trápí zachování byznysu do budoucna, jeho kontinuita a ochrana před výkyvy trhu,“ doplňuje Lumír Schejbal, zakladatel advokátní kanceláře SCHEJBAL & PARTNERS.

Také u úspěšných živnostníků je vhodnější oddělit podnikání od vlastního majetku a vytvořit společnost s ručením omezeným. Původní živnost může být vložena **jako nepeněžitý vklad** do základního kapitálu firmy. Tím je mj. zajištěna **kontinuita podnikání**.

Prodej, nástupnictví a daňové aspekty

Od roku 2025 budou příjmy z prodeje cenných papírů a podílů na obchodní korporaci osvobozeny od daně pouze do výše 40 miliónů Kč ročně za splnění časového testu. Tento limit se týká celkových příjmů z více zdrojů a rozhodující je okamžik přijetí příjmu. V tomto kontextu je rozumné uvažovat o vhodné firemní struktuře ještě v letošním roce.

Včasná **příprava na prodej společnosti a daňové plánování** mohou ušetřit značné částky a předejít finančním překvapením v budoucnu. Vědomí, že vše je pod kontrolou a připravené, dává prostor k lepšímu soustředění na rozvoj podnikání bez zbytečného stresu.

Zajištění **hladkého předání firmy další generaci** nebo novému majiteli je klíčové pro dlouhodobý úspěch. Holdingová struktura tento proces usnadňuje, umožňuje vše nastavit přehledně a transparentně. Obavy o budoucnost firmy tak mohou být opět o něco menší.

Správný čas je teď

S bilancí podnikání nebo „inventurou“ majetku firmy není třeba čekat na významná data v kalendáři. **Vhodný čas je kdykoliv, ideálně co nejdříve**. Za roky podnikání se v mnoha firmách nakumulovala významná aktiva ve formě hotovosti či jiného majetku, jako jsou nemovitosti či podíly na jiných firmách. Mnohdy není v silách majitelů mít dokonalý přehled o všem.

„Díky našim zkušenostem s vytvářením firemních struktur v různých odvětvích podnikání víme, že vše se dá vyřešit. Často klientům navrhneme úplně jiné řešení než to, které požadovali na začátku, protože víme, že naše varianta bude fungovat v praxi lépe,“ vysvětluje principy práce v poradenském byznysu Lumír Schejbal a dodává: **„Podnikání je velká odpovědnost**. Za úspěchem jsou roky tvrdé práce a ohromné množství vydané energie, považujeme za samozřejmé se k těmto hodnotám chovat s respektem.“ Každému podnikání prospěje, když se majitelé občas zastaví a zamyslí se nad svým byznysem s nadhledem a z jiné perspektivy.



RYCHLÁ REGISTRACE



Webinář pro majitele firem, CEOs, CFOs a všechny, kdo se zabývají řízením a firemními financemi

Připojte se z pláže, karavanu, ze stínu pod stromem na zahradě nebo jako obvykle z kanceláře.

DOZVÍTE SE:

Jak ideálně nastavit firemní strukturu, aby vše fungovalo efektivně a s pozitivním finančním dopadem

Jak vhodně plánovat finanční toky uvnitř firmy a danění zisku

Jaké jsou možnosti financování rozvoje firmy nebo samostatných projektů

Webinář potrvá přibližně hodinu, významný prostor budou mít vaše dotazy.

10. 7. 2024 — 10.00

REGISTRUJTE SE ZDARMA
AKSCHEJBAL.CZ/WEBINAR



George Stephenson – muž, jehož lokomotiva vyjela do století páry

– TEXT – Josef Pravec – FOTO – Wikimedia Commons, Profimedia

Neexistuje mnoho vynálezů, které proměnily svět tolik jako železnice. Je nerozlučně spojena s věkem páry, s konstrukcí parní lokomotivy. Tedy s invencí britského konstruktéra George Stephensona, který ji v praxi poprvé uvedl na koleje. Právě životu a dílu tohoto inženýra a podnikatele věnuje týdeník Ekonom další díl seriálu o lidech, kteří se zasloužili o nástup moderního věku.

Ráj pro samouky

Stephenson se narodil v malé hornické vesnici Wylam v rodině topiče. Do školy nechodil a už jako malý chlapec vstoupil do služby u koňské železnice, vedoucí nedaleko jejich domku. Dostal bič a odháněl krávy, které se zatoulaly na koleje. Volný čas trávil se svým otcem u mohutného parního stroje pohánějícího čerpadlo na vodu v dole na uhlí a usmyslel si, že se stane mechanikem. Stroje ho totiž přitahovaly a chtěl je víc poznat a vylepšovat.

Teprve v devatenácti letech – jak uvádí jeho český životopisec Emil Holan – se uměl podepsat. Pracoval už jako strojník u čerpadel a po večerech se učil psát. Až v okamžiku, kdy jeho syn nastoupil do školy, začal se otec opravdu vzdělávat, zprvu v církevní večerní škole.

To už ale byl v širokém okolí známý jako šikovný opravář všeho

možného. Dokonce i bot, protože když odvoděl a musel se začít starat nejen o syna, ale také o osleplého otce, přidal si k zaměstnání ševcovinu.

Od lidí v okolí se lišil dvěma vlastnostmi: vytrvalostí a cílevědomostí. Jedním z jeho cílů bylo stát se inženýrem, což tehdy znamenalo ovládat dostupnou vědu o strojích, schopnost je stavět a udržovat v chodu.

Úspěšný konstruktér tehdy nepotřeboval akademické vzdělání. Například parní stroj jako vrchol tehdejší techniky postupně nevynalezli žádní vědci v laboratořích, ale dělníci, kteří fyziku nikdy nestudovali. Thomas Newcomen byl kovář, Thomas Savery horník a hlavní z nich, James Watt, nedostudovaný mechanik.

V roce 1812 získal Stephenson místo hlavního strojníka uhelných dolů v Killingworthu díky předchozím opravám tamních parních strojů. Nejprve zkonstruoval nové zařízení na čerpání vody z šachet a pak zařídil dopravu uhlí po kolejích – naložené vozy sjíždějí z kopce vytažovaly vlastní vahou ty prázdné nahoru, což šetřilo sílu koní.

Od lidí v okolí se George Stephenson lišil vytrvalostí a cílevědomostí. Jedním z jeho cílů bylo stát se inženýrem.

Když i tak vážla plynulá doprava uhlí do města, Stephenson se nabídl, že problém vyřeší. Už delší dobu se zabýval myšlenkou, zda by na koleje – ty byly známé od roku 1758 – nebylo možné posadit parní stroj, který by přenášel sílu na kola a táhl za sebou náklad.

Jak dostat parní stroj na koleje

Nebyl zdaleka první. Parní samohyby na silnicích už jezdily, šlo však o raritu, ať v Paříži, Filadelfii nebo Londýně. S prvními „putujícími stroji“ na kolejích experimentoval na počátku 19. století ve Velké Británii inženýr Richard Trevithick, avšak v praxi, stejně jako řada jiných, neuspěl, ačkoliv pro ně sestrojil vysokotlaký parní stroj. Byl totiž hlučný a bouřili se proti němu sedláci, neboť jim plašil hospodářská zvířata. Prokázal alespoň, že litinová kola na hladkých kolejnicích, po nichž v té době vozy s nákladem stále tahali koně, nebudou podkluzovat.

Stephenson podrobně prostudoval konstrukci všech „putujících strojů“ a dospěl k názoru, že neúspěchy lze přičítat vadné konstrukci a nedokonalému provedení, nikoliv nápadu samotnému. Proto přesvědčil majitele killigworthských dolů lorda Rawenswortha, aby na stavbu lokomotivy poskytl peníze.

Stavěl ji deset měsíců a musel překonat mnoho potíží. Vedle nedůvěry okolí to byl nedostatek

Seriál ekonomu

Vynálezy, které změnily svět



George Stephenson (1781–1848)

se stal slavným konstruktérem parních lokomotiv a stavitelem železničních tratí, ačkoliv v mládí neuměl číst a psát. Zemřel jako bohatý a vážený muž.

železnice. Do té doby se kladly koleje na hrubý, neupravený terén, teprve on začal budovat železniční svršek a ukládat kolejnice na dřevěné pražce. K jejich výrobě navíc jako první použil kujné železo místo litiny, která příliš často praskala.

K tomu musel proniknout do tajů železničního stavitelství. Opět pomohla jeho houževnatost, ale také syn Robert, který začal studovat na univerzitě a předával otcí vše, co se na přednáškách naučil. Později se z něj stal zdatný stavitel mostů a spolupracoval s otcem při jeho pozdějších železničních stavbách.

Proti předsudkům

Nasazení lokomotivy do provozu bránily předsudky jak ze strany konzervativní veřejnosti, novinářů, tak i akademických odborníků a politiků. V roce 1825 na trase mezi Stocktonem a Darlingtonem proto Stephenson představil novou lokomotivu Active. Trať, už s dnešním rozchodem 1435 milimetrů, si doslova vyvzdoroval, úřady dlouho dávaly přednost říčnímu průplavu.

Za lokomotivu zapřáhl šest vozů s uhlím, šest s moukou, dostavník s názvem Experiment a další otevřené vozy. Do vlaku nastoupilo představenstvo dopravní společnosti i další zájemci o atrakci, celkem více než 400 lidí. Za tři hodiny dojel vlak tam a zpět a místy dosáhl až dvacetikilometrové rychlosti.

Ani úspěšná demonstrace nestačila. Definitivní zlom v náhledu veřejného mínění představovala teprve

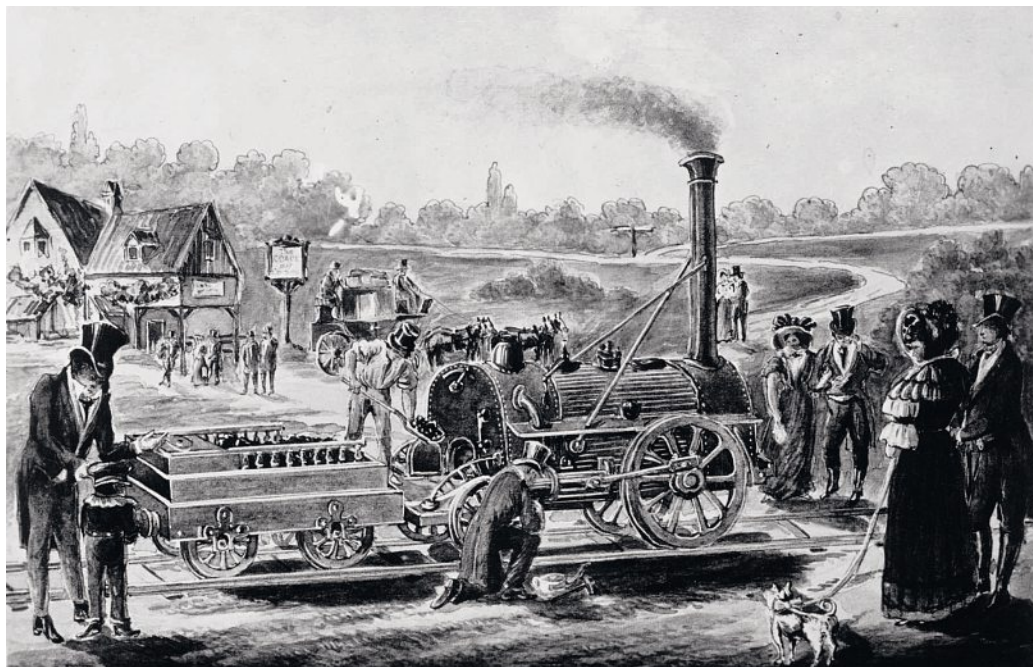
kvalifikovaných pomocníků a potřebných nástrojů. V červnu 1814 však bylo hotovo a na počest majitele dolu dostala mašina jméno Mylord. Byla daleko tišší než její předchůdkyně, utáhla osm naložených vozů o celkové váze 30 tun, ale byla pomalá. Vlak jel rychlostí čtyř anglických mil za hodinu (asi 6,5 km/h), což vyvolávalo posměch nepřejících formanů.

Stephenson proto přišel s řadou dalších zlepšení, zejména při přenosu

síly parního stroje na železná kola. Nová lokomotiva vyjela o rok později a nesla tentokrát jméno po pruském generálu Blücherovi, který Britům pomohl u Waterloo porazit francouzského císaře Napoleona. Na konstrukci této lokomotivy obdržel Stephenson patent.

Současně pochopil, že postavit prototyp nestačí, a pustil se nejen do konstrukce další lokomotivy, ale spolu s tím i do stavby dokonalejší

Stephensonova lokomotiva Rocket uspěla v roce 1829 v soutěži a o rok později jí podobné stroje začaly běžně jezdit po britských kolejích. Měla výkon dvaceti koní a vyvinula rychlost až 60 km za hodinu.



stavba a provoz na trati z Manchesteru k moři do Liverpoolu, kterou si vynutily obchodní kruhy v obou rychle rostoucích městech. Když ji ale Stephenson začal stavět, zaháněli ještě sedláci s vidlemi v rukou geodety a bylo nutné najmout ochranku, v tehdejších vyjádření boxery, aby zeměměřiče i jejich drahé přístroje chránili.

Časopis Quarterly Review označil lokomotivu na kolejích za hloupost a riziko pro všechny pasažéry. I jiní novináři o konstruktérovi psali jako o šarlatánovi a nechyběly ani úvahy, že se lidé při rychlé jízdě udusí. Stephenson proto projekt musel hájit v Londýně v parlamentu. Poslanci s dráhou souhlasili až napodruhé, po velkých debatách a úpravě trasy.

Stavba, kterou řídil z pozice vrchního inženýra, se pak stala technickým divem. Ještě při jejím dokončení ale nebylo jasné, jakým způsobem se po ní budou vagony tahat. Všem

sice bylo jasné, že koně by na to už nestačili, k lokomotivám ovšem stále panovala nedůvěra. Takže se v jednu chvíli zdálo, že se použijí lana navíjená stacionárními parními stroji podél dráhy. Což by vyžadovalo vlak na cestě devatenáctkrát připojit k vlečnému zařízení.

Stephenson se nakonec zaručil, že postaví vhodnou lokomotivu, a navíc inicioval soutěž, do níž byli přizváni další konstruktéři. Což mělo majitelům dopravní společnosti zaručit, že se vybere skutečně to nejlepší, co tehdejší britský průmysl mohl nabídnout.

V říjnu 1829 se na trati v Rainhillu sešly tisíce diváků, aby viděli, který z pětice strojů uspěje. Podle

Srdcem lokomotivy Rocket byl zdokonalený parní stroj s trubkovým kotlem, který zvýšil efektivitu provozu a tím i rentabilitu.

očekávání zvítězila Stephensonova lokomotiva Rocket. Jejím srdcem byl parní stroj o výkonu 20 koní vybavený naprostou novinkou, trubkovým kotlem. Ten podstatně zvýšil efektivitu a tím také rentabilitu provozu. Nejenže splnila všechny komisi předepsané podmínky, dokázala navíc jet rychlostí 56 kilometrů za hodinu. Třikrát rychleji, než se požadovalo. Pro jízdu po kolejích se proto v následujících letech vžilo vzletné sousloví „Parní let“.

O rok později stálo v Liverpoolu na nádraží osm Stephensonových lokomotiv připravených na každodenní službu. Vyrobita je v New Castlu vynálezceva strojírna, kterou řídil syn Robert. Později podnik dodával lokomotivy nejen na britské dráhy, ale také do Spojených států a Evropy.

Jízda do modernity

Letitým pochybnostem byl rázem konec. Slavnostnímu zahájení komerční dopravy – první lokomotivu

řídil sám Stephenson – v září 1830 z tribuny přihlížel ministerský předsesta, vévoda z Wellingtonu. Do vlaku dokonce nastoupila řada aristokratů. Už se totiž nebáli o život, odvahu jim dodala zkušební jízda, kterou si o měsíc dříve nenechala ujít v té chvíli nejslavnější britská herečka Frances Anne Kembleová.

To vše se podle Emila Holana stalo počátkem století dopravy. „Za necelestých 50 let od tohoto okamžiku se změnila tvářnost celého světa od základů,“ zdůraznil.

Železnice se rychle šířila nejen v Británii, ale i v USA, Francii a o málo později i ve střední Evropě a Rusku. Podstatně zrychlila průmyslovou revoluci, protože usnadňovala přepravu surovin a vyrobeného zboží. Snazším se stalo i cestování lidí. Výkon parních lokomotiv proto do deseti let převyšil výkon parních strojů v dolech a továrnách.

Budování železnic nebylo možné bez existence těžkého průmyslu, bez produkce železa, oceli a rozmanitých strojů. Kromě toho přispělo k rozvoji stavby mostů, tunelů a náspů. Znamenalo také vzestup akciových společností, bez nichž tak velké projekty, jakými budování železnic bylo, nešlo financovat. Do průmyslového podnikání se tak zapojil volný kapitál i úspory středních vrstev a podstatně narostl vliv burzy. Železnice totiž zpočátku byly většinou budovány privátními subjekty a až na přelomu 19. a 20. století byly v Evropě vykoupěny státem a centralizovány.

Délka železniční sítě ve světě prudce rostla. Zatímco v roce 1830 šlo o 330 kilometrů, o dvacet let později už to bylo 39 tisíc kilometrů. A v roce 1870, díky novým tratím v USA a Rusku, dokonce 210 tisíc kilometrů. Do té doby se na nich podle

historiků postavělo kolem 90 milionů tun železa.

Stavby také zaměstnávaly ohromné množství lidí, asi 600 tisíc uprostřed 19. století a téměř dva miliony o dvacet let později. Objevila se i nová a docela vážená profese – železničáři. Jen ve Velké Británii jich najednou bylo přes 50 tisíc.

Současně se zlevnily výdaje nutné na dopravu, u osob na polovinu a u nákladu o čtvrtinu. Doprava se také zrychlila – zatímco poštovní dostavník jezdil rychlostí 6,6 kilometru za hodinu, už první vlaky byly čtyřikrát až pětkrát rychlejší.

Železnice rázem zpřetrhala po staletí trvající místní izolovanost a urychlila přesuny průmyslu i obyvatelstva. Vedla také ke specializaci v zemědělství a likvidovala regionální cenové rozdíly. To vše přispělo v zemích, které ji budovaly, ke vzniku národního trhu. Do trhu mezinárodního zase zapojila nové regiony, například rozvíjející se vnitrozemí USA.

Žádný jiný vynález v 19. století neprokázal takovou sílu a dynamiku nového věku jako železnice. Sám Stephenson, který vše odstartoval, se na jejím vzestupu dál podílel. Stal se uznávaným a vyhledávaným inženýrem při stavbě dalších tratí a také úspěšným výrobcem lokomotiv.

V roce 1840 se jako majetný a vážený muž vzdal všech funkcí ve prospěch syna Roberta a dalších lidí, které vychoval. Odešel do ústraní, do svého domu v Taptonu, provozoval však dál důl na uhlí a lom na vápenec. Věnoval se i svým koníčkům, pozorování ptáků, přestování zeleniny ve sklenících vyhříváných teplou vodou a chování dobytka. Zemřel v roce 1848, krátce po své poslední přednášce na téma točivých strojů. ■

Otec parní lokomotivy

1781

V chudé rodině ve Wylamu se narodil George Stephenson. Jako chlapec nechodil do školy, od devíti let pracoval a podepsat se uměl až jako dospělý. Později se vzdělával ve večerní škole a samostudiem za pomoci svého syna.

1810

Nastoupil do důlní společnosti a postupně se tam opravami parních strojů a dalších mechanismů vypracoval na uznávaného strojníka.

1814

Zkonstruoval svojí první lokomotivu. Byla méně hlučná než konkurenční stroje a utáhla osm nákladních vozů o celkové váze 30 tun.

1825

Postavil první železnici s rozchodem 1435 milimetrů a představil na ní novou lokomotivu, která už táhla nejen vagony s nákladem, ale i s lidmi.

1829

Sestavil lokomotivu Rocket s dokonalejším parním strojem, což zefektivnilo a zlevnilo provoz. O rok později dodal osm svých strojů pro pravidelný provoz na železnici mezi Manchesterem a Liverpoolem.

1848

George Stephenson zemřel, jeho firmu dodávající lokomotivy po celé Británii, ale i do USA a Evropy, už řídil syn Robert.

Seriál

Vynálezy, které změnilly svět

Jednotlivé díly budou vycházet uprostřed měsíce.

červenec: George Stephenson, otec lokomotiv

srpen: Alfred Nobel, dynamitem za světový mír

září: Benjamin Franklin, krotitel blesků

říjen: Louis Daguerre, vynálezce fotografie

listopad: Alessandro Volta, objevitel elektřiny

České firmy mají skvělé nápady, jen je neumí tolik prodat

Čeští podnikatelé a vědci umí najít výborná řešení a nachnout se pro jejich realizaci. Často jim ale chybí schopnost sebevědomě prezentovat výsledky své práce na místním i mezinárodním trhu. A s tím se jim právě snažíme pomáhat. Říká Ivo Říha, předseda představenstva organizace CE Digital & Enviro Grouping (CEDEG), která propojuje podnikatele, vědecké ústavy a univerzity se státní správou i dalšími firmami a klastrovými uskupeními na evropské úrovni.

Jak byste popsal hlavní aktivity sdružení CEDEG?

Jsem středoevropské uskupení pro digitální transformaci a progresivní environmentální technologie. Naše činnost se soustřeďuje na technologické otázky, které jsou dlouhodobě aktuální v rámci celé Evropské unie, tedy digitalizaci, kybernetickou bezpečnost, udržitelnost a umělou inteligenci. Jako CEDEG propojujeme naše členy s českými inovačními centry a dalšími organizacemi, jako je například Národní klastrová asociace (NCA), kde působím jako viceprezident, a také s dalšími sdruženími, klustry a firmami v rámci Evropy nebo například v Izraeli. Nejtěsnější spolupráci máme s podniky a státní správou na Slovensku, ale jsme v kontaktu také s dalšími klastrovými organizacemi po celé Evropě. Naším cílem je stát se jednou z největších platform pro propojení byznysu s vědou a výzkumem v rámci střední Evropy.

Směrování na konkrétní oblasti určují vaši členové?

Přesně tak. Vycházíme z oboru činnosti naší členské základny, kde převažují firmy vyvíjející technologie z oblasti kybernetické bezpečnosti a AI. V kyberbezpečnosti jsme aktuálně jedním z největších oborových sdružení v Česku a na Slovensku. Technologická témata ale zasahují do všech oblastí podnikání. Jako příklad z poslední doby můžu uvést spolupráci s asi čtyřmi desítkami výrobců nábytku, kteří nás prostřednictvím NCA oslovili, zdali bychom pro ně našli zajímavá technologická řešení z oblasti průmyslu 4.0.

V rámci každé oblasti pak vymýšlíme konkrétní projekty. Asi nejviditelnější je náš Czech-Slovak Technology Summit, který se letos již potřetí konal na zámku v Mikulově. Jde o dvoudenní networkingovou akci o kyberbezpečnosti a AI, do které zapojujeme velkou část naší členské základny i spoustu dalších technologických partnerů a podporujeme zde uzavírání nových kontraktů mezi českými a slovenskými subjekty.

Kdo takové akce navštěvuje na straně zákazníků?

Cílíme především na střední a vyšší management firem a organizací. Nejčastěji jde o výrobní podniky všech velikostí a subjekty kritické infrastruktury. Státní správu zastupují nejčastěji ředitelé sekcí a náměstci, zástupci velkých municipalit nebo manažeri nemocnic. Často se našich

akcí účastní také zástupci univerzit a zakladatelé start-upů, kteří chtějí navázat kontakty s většími partnery. Když jsme s našimi členy a partnery, kteří se mikulovského summitu letos účastnili, celou akci vyhodnotili, napočítali jsme řádově stovky potenciálních obchodních příležitostí, které se zde podařilo otevřít. Toto dvoudenní setkání ale není jen o byznysu. Jde také o příležitost k výměně zkušeností a obecně networkingu, nebo jak říkáme matchmakingu – tedy řízenému navazování kontaktů.

Zmínil jste účastníky ze státní správy, jakou zde CEDEG hraje roli?

Pokud ministerstva nebo další vládní orgány potřebují názory expertů, oslovují zpravidla spíše oborové organizace než konkrétní subjekty. A platí to i naopak – jestliže chtějí zástupci určitého odvětví otevřít nějaké téma na úrovni ministerstev, budou spíše vyslyšeni jako členové větších uskupení. Pak mají i větší šanci něco změnit. CEDEG má navíc velkou sílu i na regionální úrovni. Zakládal jsem a vedl Středočeské inovační centrum a spolupracoval s dalšími organizacemi v regionech, takže umíme naše členy propojit i s krajskými samosprávami – už proto, že dobře známe jejich potřeby v oblasti digitalizace a kybernetické bezpečnosti. V osmi českých a dvou slovenských regionech jsou také zastávky naší každoroční kyberbezpečnostní roadshow. A zmínil bych chtěl také náš Česko-Slovenský CISO Club, kde

se pravidelně v Praze a Bratislavě setkávají ředitelé a manažeři kybernetické bezpečnosti největších podniků a organizací kritické infrastruktury státu.

Jak se vám daří tyto vysoké manažery a zástupce státní správy na vaše akce získat? Podobných pozvání asi dostávají hodně...

Máte pravdu, konkurence je obrovská. Ale pokud mohu soudit, tak naši výhodou je především historie a kredit

Jaké máte aktivity v rámci Evropy?

Kromě Slovenska máme velmi dobré kontakty a nastavenou spolupráci především s polskými, francouzskými nebo španělskými inovačními a podnikatelskými klastry. V globálu se jedná o stovky zahraničních subjektů, se kterými jsme schopni naše členy propojit. Cíleně vyhledáváme také zajímavé akce v rámci Evropy. Například loni jsme byli s několika českými firmami na největším německém kyberbezpečnostním veletrhu

Vy pomůžete naší firmě se vstupem na váš trh a my pomůžeme vaší firmě se vstupem na náš trh.

Když máte možnost mezinárodního srovnání, jak si vlastně vedou české firmy v prezentaci svých nápadů a řešení?

Zajímavé srovnání je například s izraelskými kyberbezpečnostními firmami nebo firmami v environmentálních technologiích. Zatímco Izrael je v tomto oboru vnímán jako světový lídr, šikovné české firmy dělají prakticky to samé a často mají i lepší nápady, ale ve světě o tom nikdo prakticky neví. Z toho vyplývá i fakt, že u nás často vyvíjíme jen komponenty špičkových řešení, kterými se pak chlubí někdo jiný. Máme světové nápady, jen je často neumíme prodat. Navíc se zbytečně bojíme neúspěchu, namísto abychom i o nepovedených projektech diskutovali a poučili se z nich.

Kdo se vlastně může stát členem CEDEG, máte nějaká kvalifikační kritéria?

Nemáme přímo kritéria, podle kterých bychom přijímali nové členy, ale celkově se snažíme spolupracovat především s firmami, případně výzkumnými organizacemi, které budou v rámci sdružení opravdu aktivní. Členství v CEDEG vám samo o sobě nic zásadního nepřinese, ale když se budete podílet na našich akcích a aktivně se zapojíte, můžete získat spoustu nových kontaktů i byznysových nebo výzkumných příležitostí. Většina našich členů efektně ze svého zapojení vidí, ale stane se, že nový člen s čistě pasivním přístupem po prvním roce odejde. Je to normální ozdravný proces.

Ve spolupráci s CEDEG



Ivo Říha, předseda představenstva CEDEG z.s. a viceprezident pro rozvoj a digitalizaci Národní klastrové asociace.

sdužení CEDEG. Máme za sebou řadu roadshow, konferencí a workshopů, které představují neutrální platformu, kde se nesnažíme prodávat konkrétní řešení nebo služby, ale opravdu propojit lidi a organizace, které si mohou být vzájemně prospěšné. Celkově má CEDEG obrovský sociální kapitál, který představuje tisíce kontaktů, lidé, nejen z prostředí českého inovačního ekosystému a IT, nás znají a pozitivně reagují na akce, které pořádáme.

ITSA v Norimberku, kde jsme zařídili prezentaci na společném stánku a podařilo se nám zde úspěšně propojit dvě menší české firmy s distributory na německém trhu. Navíc se neomezujeme jen na Evropu - uspořádali jsme podnikatelskou misi do Izraele a na příští rok připravujeme misi do Vietnamu a na Filipíny. Mimo účast na zahraničních konferencích prosazuje obecně CEDEG ve spolupráci se zahraničními partnery nejčastěji politiku „jeden za jeden“.

Spanilá jízda českých e-shopů. V cizině uspěly s brýlemi, nábytkem i bačkorami

–TEXT– Jan Němec –FOTO–Shutterstock

Sleva, akční nabídka, nejnižší cena. Není moc jistějších cest, jak obchodník může zaujmout českého zákazníka. A právě obliba ve vyhledávání výhodných nákupů je patrně jednou z hlavních příčin, proč se z Česka stala už před lety e-shopová velmoc a proč si tuto pozici drží dodnes.

Z nejrůznějších průzkumů se dá vyčíst více faktorů, které stojí za mimořádně vysokým podílem online nákupů na tržbách českého maloobchodu. Jsou pohodlné, rychlé, dají se vyřídit prakticky kdekoliv, třeba při

čekání u zubaře. Prakticky ve všech podobných anketách ale najdete na prvních místech právě cenu. „Internet je synonymem levného nákupu. A cena je pro českého zákazníka extrémně důležitá,“ potvrzuje Ondřej Machala, šéf internetového obchodu s vlněným zbožím Ovečkárna.

V Česku nyní podle různých statistik funguje 50 až 60 tisíc internetových obchodů, které se na celkových tržbách maloobchodu loni podílely více než 15 procenty. V Evropě moc trhů s tak vysokým podílem není. Lépe si vede Německo, kde online

obchodníci atakují 20procentní podíl na tržbách retailu. Například v jihoevropských zemích stojí e-shopy sotva za desetinou tržeb.

Zdaleka ne všechny internetové prodejny jsou profesionální; stejně tak jsou mezi nimi dramatické rozdíly v tržbách. „Významných obrátů dosahuje jen část z oněch 50 tisíc e-shopů,“ konstatuje výkonný ředitel Asociace pro elektronickou komerci (APEK) Jan Vetyška. Například e-shopů, které ročně „otočí“ více než milion korun, jsou podle statistik APEK jen necelé tři tisíce.



Konkurence na zahraničních trzích je velká.

Větší šance prorazit má specializovaný e-shop než nákupní galerie.

Silnou pozici měly internetové nákupy v Česku už před rokem 2020. Po nástupu pandemie ale přišla internetová bonanza. Zatímco v posledním „předcovidovém“ roce vykázal sektor e-commerce tržby za 196 miliard korun, v roce 2022 to bylo už 223 miliard. Po otevření kamenných obchodů se sice část nakupujících vrátila do offline světa. I tak loni e-shopy utržily o 30 miliard víc než v roce 2019.

Za tržbami do ciziny

Mezi největšími hráči na tuzemském trhu je stále více těch, kterým začíná být v Česku těsno a vydali se (nebo to plánují) do zahraničí. Expanzi si úspěšně vyzkoušel třeba český lídr ve spotřební elektronice Alza, prodejce brýlí a kontaktních čoček Alensa, obchodník s nábytkem Favi, rozvozce nákupů Rohlík nebo zmiňovaný e-shop s výrobky z ovčí vlny Ovečkárna.

Kolik z celkového počtu 50 tisíc e-shopů se pro zahraniční dobrodružství rozhodlo, není snadné zjistit. Internetoví prodejci totiž volí různé způsoby expanze, které takovou analýzu znesnadňují. „Takové statistiky bohužel nemáme. Část e-shopů využívá pro přeshraniční Prodej.cz doménu, většina při expanzi ovšem volí místní lokalizaci, případně celoevropskou. A stále více obchodníků prodává v zahraniční prostřednictvím online tržišť,“ popisuje Jan Vetyška.

Například podle jednoho z dodavatelů e-shopových řešení společnosti Upgates je takových pokusů možná až nečekaně mnoho. „Každý druhý e-shop na platformě Upgates prodává své výrobky či služby na zahraničních trzích,“ tvrdí marketingový ředitel firmy Michal Benatzky. Polovina z těch zbývajících pak podle něj nad nějakou formou expanze do ciziny uvažuje.

Nejčastěji e-shopy svoji zahraniční expanzi začínají ořukáním trhu na sousedním Slovensku, které má podobný typ zákazníků. „Dále jsou pak v jejich hledáčku nejbližší trhy, mezi které můžeme zařadit Maďarsko, Polsko, Německo a Rakousko. Prosadit se na zahraničních trzích nicméně není jen tak,“ upozorňuje Vetyška. Ve většině běžných kategorií maloobchodu je i na zahraničních trzích plno a konkurence je tvrdá. Největší šanci uspět má tak internetový obchod, který nějak vybočuje. „Obvykle se daří více specializovaným prodejcům než nákupním galeriím,“ dodává výkonný ředitel APEK.

Český e-shop by měl při expanzi vsadit na to, co tamní konkurence neumí: rychlost dodání a zákaznickou podporu.

Ideálním případem je unikátní zboží, jako třeba v případě Ovečkárny. „My jsme měli to štěstí, že jsme v rámci Evropy neobjevili e-shop, který by byl stejně zaměřený, ve stejném rozsahu a na stejný sortiment a skladbu produktů,“ říká šéf e-shopu Ondřej Machala (*více viz rozhovor na str. 38*).

Zhýčkaní Češi

Přetlak na domácím trhu naučil české e-shopy jedné věci: vypilovat své internetové prodejny do detailů a nadbíhat zákazníkům. To může být v zahraničí konkurenční výhoda. „Český e-shop by se měl zaměřit na to, co zahraniční konkurence tak dobře neumí, tedy na služby, rychlost dodání a zákaznickou podporu,“ doporučuje specialista na tvorbu strategií v oblasti e-commerce JPF Czech Marek Špillar.

Zároveň je několik faktorů, které by zájemci o eura z peněženek Němců nebo Francouzů neměli podcenit. Patrně nejdůležitější je mluvit na zahraniční zákaznky jejich jazykem, a to dokonale. „Špičková jazyková lokalizace je naprostou nezbytností, stejně jako komunikace zákaznického servisu v místním jazyce. Jakmile narazí nakupující na e-shopu na chyby, potom ztrácí důvěru a dává přednost vyzkoušeným místním prodejcům,“ varuje Vetyška. Příprava na výlet do ciziny ale vyžaduje více nezbytných kroků: zmapování konkurence, specifika místního trhu nebo zajištění platebních metod či způsobů doručování oblíbených v dané zemi.

Podmínkou úspěchu je také dát o sobě místním zákazníkům vědět prostřednictvím reklamy. Ani to není bez komplikací. „Kvůli agresivnímu vstupu velkých firem, jako jsou Allegro nebo Temu, reklamní prostor podražil. Ceny reklamy vzrostly o desítky procent, někdy i více než 100 procent v závislosti na atraktivitě sortimentu. Proto je nyní ještě důležitější hlídat výkon jednotlivých kampaní a zkusit nové cesty, kde není konkurence a zároveň jsou relevantní pro cílového zákazníka daného e-shopu,“ doporučuje Špillar.

O jaké nové cesty jde? Například platit za přednostní pozice v jiném vyhledávači, než je Google. „Bing je několikanásobně levnější a získává na popularitě. Je ale třeba vzít v potaz, že ne vše na něm funguje. Dobře slouží například e-shopům nabízejícím nábytek nebo vybavení domácnosti. Naopak se neosvědčil pro technický sortiment, IT a PC techniku,“ vysvětluje Špillar. Další alternativou může podle něj být sázka na místní influencery nebo, v případě obzvlášť ambiciózních projektů s většími rozpočty, také televizní reklama. ■

Rakousko je zakleté, nejvíc utrácení Nizozemci. Němce vychoval Amazon

– TEXT – Jan Němec – FOTO – Tomáš Škoda

Uspěli v Česku i na Slovensku a nyní s nabídkou produktů z ovčí vlny a jiných přírodních materiálů dobývají další evropské trhy. Internetový obchod Ovečkárna pod názvem Woolville působí už v deseti zemích, do dalších se chystá a zatím se při expanzi daří. Až na jednu výjimku: Rakousko. „To je začarované, ale stále to zkoušíme,“ říká šéf e-shopu Ondřej Machala. Zahraniční expanzi podle něj musí předcházet důkladná analýza, zhodnocení konkurence a mnoho dalších kroků.

E-shop Ovečkárna založil v roce 2011 podnikatel Martin Bernátek. V roce 2021 do firmy vstoupili strategičtí investoři: 60procentní podíl koupil fond Hartenberg Andreje Babiše, 10 procent skupina eRockets. O dva roky později koupil Hartenberg od Bernátka i zbývající část Ovečkárny.

Když provozuji e-shop úspěšný v Česku, kdy nastane ta správná chvíle zkusit expandovat do zahraničí? Když narážím na limity doma? Jak jste to dělali v Ovečkárně?

Nemyslím si, že by nutně ten moment pro expanzi nastal ve chvíli, když e-shop dosáhne stropu a v Česku se už nic nedá vytěžit. Nebo to alespoň nebyl náš případ. Ovečkárna dál roste na českém i slovenském trhu. Expanze na další trhy je vlastně škálování, chcete byznys posouvat dál a vidíte příležitost. Je to podnikatelské rozhodnutí. V případě Ovečkárny se ukázalo, že evidentně dává smysl prodávat na webu věci z ovčí vlny, v Česku i na Slovensku zájem roste. Pak si můžete v rámci podnikatelského přemýšlení říct: dobře, pokud jsou náklady na expanzi



Spousta e-shopů z Česka vstoupila s různým sortimentem na rakouský trh a nevím o nikom, komu by se tam podařilo uspět.

na zahraniční trh akceptovatelné, proč to nezkusit i jinde? Tomu rozhodnutí ale musí předcházet důkladná analýza.

Dočetl jsem se, že hodnotíte celkem 15 faktorů nového trhu – mimo jiné kupní sílu, velikost populace, rozvinutost tamního online trhu, ceny dopravy, ale také třeba počasí... Jak dlouho taková analýza trvá?

Mezi třemi a čtyřmi měsíci. Ale ještě než začnete dělat revizi těchto 15 ukazatelů, je důležité si projít v dané zemi klíčová slova. Zjednodušeně řečeno, vezmete top 100 položek, které prodáváte, přeložíte je a zkoušíte, jaká je jejich vyhledávanost. Třeba v případě Ovečkárny by asi nedávalo smysl jít do země, kde vyhledávanost slov čepice, svetr nebo zimní obuv bude minimální. Když to přejenu, třeba do afrických zemí. Je samozřejmě důležité podívat se na místní konkurenci. My jsme měli to štěstí, že jsme v rámci Evropy neobjevili e-shop, který by byl stejně zaměřený, ve stejném rozsahu a na stejný sortiment a skladbu produktů. To nám hraje do karet, můžeme dál expandovat.

Kolik z těch ukazatelů je použitelných i v jiném byznysu? Třeba počasí je jistě důležité u oblečení, ale když budu prodávat třeba rádia, asi mě zajímat moc nemusí.

Kromě počasí analyzujeme, jestli v našem sortimentu cílová skupina nakupuje online, jak je v internetových nákupech silná. Ale zbytek jsou většinou obecné faktory, které jste zmiňoval.

Odkud berete data pro tuto analýzu?

Jsou veřejně dostupná, nemusíme je někde lovit. Zdroj je nejčastěji Google a Wikipedia.

Asi žádná analýza nedokáže spolehlivě zajistit úspěch. Říkal jste, že dáváte trhu rok, a pokud nemá výsledky, nemilosrdně jej „zaříznete“. Kolikrát se vám to stalo?

Ještě se to nestalo, ale je to na pořadu dne. Může se to stát na začátku příštího roku, ještě nejsme rozhodnutí.



Ondřej Machala

Vystudoval management pro veřejný sektor na Ostravské univerzitě. Od roku 2008 pracoval ve společnosti HP Tronic Zlín jako nákupčí a projektový manažer. Mezi lety 2017 a 2022 působil v pozici obchodního ředitele v Panasonic a poté ve stejné pozici ve firmě DoDo. CEO Ovečkárný se stal v létě 2022.

O kterou zemi jde?

O Rakousko. To je země levná na vstup, pokud už – tak jako my – fungujete v Německu. Ušetříte třeba na překladech. Ale ukázalo se, že Rakousko je opravdu začarované. Netuším proč, ale je těžké tam uspět. Nevzdáváme to, zkoušíme různé kroky, abychom prorazili, nyní například nabízíme více lokálních produktů. A máme ještě pár nápadů, co zkusit, aby byl web více lokální. Což mimochodem jinde neděláme.

Znamená to, že Rakušani jsou při nákupech větší „vlastenci“, když jim musíte nabízet lokální věci? Mají tam problémy i jiné zahraniční e-shopy?

Spousta hráčů z Česka tam vstoupila a nevím o nikom, kdo by uspěl. Sledujeme pohyb zákazníků po webu a až tak se nedívají po tom, odkud jsme. Je to trochu záhada.

Je obecně hendikep v jiných zemích, že jste český e-shop? Z názvu Woolville, který v zahraničí používáte, to sice není poznat, ale i tak?

Není to hendikep. Ale budu upřímný – snažíme se co nejméně říkat, z kterého jsme regionu. Přece jen pořád na Západě existuje nálepka Východu, které se budeme asi zbavovat dlouho a která u některých zákazníků může vyvolávat nedůvěru.

Mluvil jste o Rakousku jako o nedostupném trhu. Napadají vás nějaké další speciality různých trhů, na které si dát pozor?

Například v Rumunsku je taková perlička – nefungují tam poštovní směrovací čísla, takže je trochu „punk“ zboží doručit. Ale jinak negativní zkušenosti jako s Rakouskem vlastně nemáme. Zajímavé je Německo. Někde jsem se dočetl, a souzním s tím, že Němce vychoval v online nákupech Amazon. Mají díky tomu jiné nastavení, co od e-shopu očekávají. Když se podíváte, jak je na Amazonu zobrazen produkt, jak se nabízí, jak celý e-shop funguje, to je něco úplně jiného, než co dáváme zákazníkům my. Amazon je velmi jednoduchý, nehraje si s krásnými fotkami, popiskami, s příběhem. To dáváme tak trochu rozmazlenému českému zákazníkovi, ale Amazon to tam nasází, obrázek, recenze, tady ten produkt máš. Němci na Amazon chodí nejen nakupovat, ale i ověřovat kvalitu.

V jakém smyslu?

Když narazí na nějaký neznámý produkt, jdou se podívat na Amazon, jestli ho prodává taky. Když ano, řeknou si: v pořádku, klidně to koupím i od lokálního prodejce.

Pracujete s tím nějak?

Zvažujeme, jestli kvůli západním trhům nezalistovat některé naše produkty i na Amazonu. Když na zákazníka vyskočí reklama na Woolville a on jde na kontrolu na Amazon, aby je našel i tam.

Kde byli zákazníci při vaší expanzi nejvštrícnější?

Pozitivně nás překvapilo Nizozemsko. Nečekali jsme až tak raketový start. Otvírali jsme loni na podzim a během pěti měsíců jsme se dostali na úroveň tržeb, jaké máme v Rumunsku, kde jsme už čtyři roky. V Nizozemsku je obecně zvyklost nakupovat online vysoká. A asi je potřeba dodat, že jsme se tam s vysokou pravděpodobností dobře trefili sortimentem. Nizozemci jsou trochu podobní Severanům, kteří říkají, že neexistuje špatné počasí, jen špatné oblečení. Jdeme tomu vstříc, teď jsme pro ně vymysleli vlněný obal sedátka na kolo.

Jak drahé je vstoupit na zahraniční trh? Co všechno je potřeba započítat do nákladů?

V první řadě zaplatíte za onu analýzu, pokud tedy nejste datový analytik. To může vyjít řádově na desetitisíce korun. Důležitá a drahá položka jsou překlady.



V Nizozemsku jsme se během pěti měsíců dostali na úroveň tržeb, jaké máme v Rumunsku, kde už působíme čtyři roky.

Kolik si na ně připravit peněz?

Záleží na velikosti webu a počtu položek. My máme tři a půl tisíce produktů, které mají ale ještě barevné a velikostní varianty. Dohromady je to asi osm a půl tisíce řádek v excelu. To vyjde na vyšší statisíce. U větších webů to může být i více než milion. Ale to je náš přístup, existuje i jiná cesta. Pak musíte mít doménu, to nemusí být zadarmo.

Museli jste ji někde kupovat?

Stalo se nám to. V jedné zemi byla zabraná americkou firmou, která skupila mnoho domén po celé Evropě. Nákup probíhal formou aukce a ani jsme se nedostali do kontaktu s člověkem. Vyšlo to rámcově na desítky tisíc.

A další položky nákladů?

Je potřeba počítat se zaměstnanci, zákaznickým servisem a podobně. To jde řešit buď automatizací, nebo si najmete agenturu, na kterou budete outsourcovat zákaznickou linku a platit jí za to nějaký poplatek. Pak programování,

e-shop musí někdo vytvořit. My na to máme dodavatele, který nám e-shop spravuje a my mu dáváme plány expanze. Tady se bavíme o řádu nižších statisíců. A abych nezapomněl, je potřeba započítat ještě vytvoření obchodních podmínek. Z hlediska legislativy nám ohromně pomáhá, že jsme v Evropské unii, takže se nemusí řešit věci jako daně a podobně. Ale obchodní podmínky jsou pořád jiné třeba v Německu než u nás. Nestačí je přeložit, musíte to zadat právníkovi. V nákladech je pak ještě přeprava, logistika.

Jak náročné je dopravit zboží třeba do Nizozemska?

Expanzi hodně usnadňuje, že přepravci jsou dnes schopni doručovat zboží skoro po celé Evropě do dvou dnů od objednávání. Na vrcholu sezony třeba do tří nebo čtyř dnů. To je v našem případě v pohodě, protože máme výhodu sortimentu, který na rozdíl třeba od léků nebo pračky jako náhrady za rozbitou zákazník nepotřebuje druhý den. Takže obsluhujeme celou Evropu ze zlínského skladu.

Když náklady sečteme – na kolik tedy vyjde ve vašem případě vstup na nový trh, otevření e-shopu v nové zemi?

V našem nastavení a velikosti se přímé náklady na spuštění e-shopu v cizině pohybují kolem milionu korun.

Co marketing, bez kterého se těžko dá uspět?

Záleží na tom, jaký máte rozpočet. Kdybychom si řekli, že chceme televizní kampaň v Německu, aby měla dosah, stojí dva miliony eur. Pokud bych na to měl ty peníze a utratil je, tak pravděpodobně růst bude skokový a bude rychlejší než dnes. Ale ekonomicky je to nesmysl. Reálně to děláme tak, že na trh vstoupíme jen s výkonnostním marketingem, tedy přes Google Ads. Aby když člověk v té zemi hledá slovo bačkory, vyskočila na něj naše reklama. Tímto způsobem postupně budujeme základnu zákazníků. Když ten web funguje déle, přisypáváme víc, optimalizujeme, začínáme sbírat více marketingových dat, jak se lidé chovají, jaké jsou nejprodávanější položky. Ověřuje se nám vzorec produktového mixu. A oblíbené produkty pak zviditelňujeme víc.

Pomineme-li televizi, samotnou značku nepropagujete?

To dává smysl až od určité velikosti zákaznické základny. Například v Nizozemsku jsme to začali dělat v momentě, kdy jsme měli 1500 adres. Samozřejmě je to malý trh, v Německu je potřeba základna větší. Pak přidáváme Facebook, Instagram, brandově oslovujeme zákazníky pomocí direct mailů a podobně. ■

Expanze českých e-shopů do EU: Překlad nestačí

– TEXT – Petra Mirovská – FOTO – Archiv KŠB

Expanze českých e-shopů do okolních zemí Evropské unie je složitý proces vyžadující důkladnou přípravu a strategické plánování. Pouhý překlad webových stránek a obchodních podmínek zdaleka nestačí.

Klíčovým aspektem zahraniční expanze e-shopů je lokalizace webových stránek a jejich právní compliance. I když je spotřebitelské právo v EU do jisté míry sjednocené, členské státy mohou zavést přísnější regulace, než jaké vyplývají z evropských směrnic. Například požadavky na transparentnost cen, právo na odstoupení od smlouvy, záruční podmínky, způsob řešení reklamací a další mohou být v jednotlivých zemích odlišné a často přísnější.

Provozovatelé e-shopů musí webové stránky a právní dokumenty nejen přeložit, ale také přizpůsobit specifickým požadavkům každého trhu a kogentním ustanovením místních zákonů, od nichž se nesmí v neprospěch spotřebitele odchýlit. Jen tak si zajistí důvěru a spokojenost zákazníků a předejdou právním problémům.

Co země, to jiná pravidla

Nejde přitom pouze o obchodní podmínky. Webové stránky musí obsahovat povinné předmluvní informace a dokumenty, jejichž výčet i obsah se může v jednotlivých státech lišit. Velkou pozornost je třeba věnovat procesu uzavírání smluv přes internet a správnému nastavení obchodního košíku a všech zaškrtačkových políček, protože každá země může mít svá vlastní pravidla jejich přednastavování. Obchodní podmínky musí správně řešit všechny otázky ochrany spotřebitelů v souladu s interpretací příslušné země EU, nevyklouzat jejich práva či nároky a obsahovat veškeré povinné smluvní náležitosti.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat sortimentu prodávanému přes e-shop. Například provozovatelé e-shopů dodávající přímo konečným uživatelům v jiném členském státě elektrozařízení nebo baterie čelí specifickým regulačním požadavkům. V zemích EU jsou provozovatelé e-shopů považováni za výrobce těchto výrobků, což s sebou nese řadu povinností. Tyto povinnosti plní v souladu

s právními předpisy daného členského státu zpravidla zapojením do speciálních kolektivních systémů rozšířené odpovědnosti výrobců (EPR), kterým za následný zpětný odběr a využití těchto výrobků odvádějí recyklační příspěvky nebo jinou obdobnou platbu. Tyto náklady musí v řadě případů uvádět i na daňových dokladech, což je třeba zohlednit v nastavení e-shopu.



Zákaznická podpora

V neposlední řadě je třeba zvážit zákaznickou podporu. Zákazníci často očekávají komunikaci v rodném jazyce a podporu odpovídající jejich kulturním zvyklostem, což může znamenat potřebu využití externích call center.

Od 28. června 2025 přitom budou mít e-shopy, které nejsou mikropodniky, nové povinnosti vyplývající z evropských požadavků na přístupnost výrobků a služeb pro osoby se zdravotním a jiným funkčním omezením. Této legislativě budou muset přizpůsobit právě i služby zákaznické podpory (helpdesky, call centra a podobně).

Expanze českých e-shopů do zahraničí je náročná, ale potenciálně velmi výnosná. Vyžaduje připravenost přizpůsobit se místním podmínkám. Překlad webových stránek a dokumentů je jen špičkou ledovce.

Expanze českých e-shopů do zahraničí je náročná, ale potenciálně velmi výnosná. Vyžaduje připravenost přizpůsobit se místním podmínkám. Překlad webových stránek a dokumentů je jen špičkou ledovce, skutečný úspěch totiž předpokládá detailní pochopení a respektování právních předpisů a specifík jednotlivých trhů. ■

Autorka je advokátkou v kanceláři Kocián Šolc Balaščík

Druhého de Gaulla nevidím, říká expert na Francii Eichler. Země nezvládá migraci

– TEXT – Josef Pravec – FOTO – Lukáš Bíba, ČT / AP

Francii asi čeká chaos. Přinášejí ho předčasné parlamentní volby (první kolo se koná 30. června a druhé o týden později) vypsané prezidentem Emmanuelem Macronem po porážce jeho strany Renaissance v eurovolbách. Podle Jana Eichlera z Ústavu mezinárodních vztahů nelze vyloučit jak vítězství nyní sjednocené, ale jinak tradičně rozhádané levice, tak i pravicových nacionalistů. Hlavním tématem je přitom souhlas s měnícím se charakterem tradiční Francie či odpor k němu. „Přistěhovalectví, to tam hýbá celou politikou. Na odporu k migrantům je postaven úspěch Marine Le Penové. I kdyby se ale jejím lidem podařilo sestavit vládu, podle mého názoru by se rychle zdiskreditovala,“ předpověděl v rozhovoru pro týdeník Ekonom budoucnost předsedkyně pravicového Národního sdružení. Koncem padesátých let zemi před zmatky zachránil generál Charles de Gaulle, druhého takového však Eichler nyní ve Francii nevidí.

Po porážce strany prezidenta Macrona jdou Francouzi ani ne po měsíci znovu k volbám. O co vlastně jde?

Do hlavy mu nevidím a mohu jen odhadovat. Názor je takový, že kdyby současnou politickou situaci ještě chvíli prodlužoval, problémy by se jen stupňovaly. Jde o krok, který mu buď může pomoci, nebo vše dál zkomplikuje.

Co na jeho rozhodnutí vlastně říká francouzský byznys? Od počátku politické kariéry je Macron považován za jeho reprezentanta – je to bývalý bankéř.

Byznys je z toho docela rozhozený, protože s předčasnými volbami je spojena velká nejistota. Macron není prvním francouzským prezidentem, který se k něčemu podobnému odhodlal. Například v roce 1997 to udělal Jacques Chirac. Rozpusťl Národní shromáždění a vyhlásil nové volby v domnění, že ho to posílí. Dopadl ale docela špatně, jeho strana prohrála a zvítězili socialisté. K moci jako premiér nastoupil Lionel Jospin a pak to spolu pět let táhli. Říká se tomu kohabitace, tedy spolužití. Kupodivu to tehdy šlapalo docela dobře. V obou případech šlo o silné a inteligentní osobnosti.

Jospin se stal prvním premiérem páté francouzské republiky, který ve funkci vydržel celých pět let. Být ve Francii předsedou vlády je totiž dost nevděčná úloha – když se něco komplikuje a nedaří, prezident to svede na něj a vymění ho. Macron má už čtvrtého premiéra.

Takže to nyní může dopadnout podobně? Tím spíše, že vznikla široká levicová koalice, která mobilizuje proti fašismu, čímž myslím Marine Le Penovou a její Národní sdružení.

Levice se takto dávala dohromady už několikrát. Vždy se nejdříve rozhádá, někdy kvůli programu, ale častěji kvůli osobní nesnášenlivosti jednotlivých lídrů. Je jich mnoho, jde o socialistickou stranu, komunisty, ekology a další levicovou stranu kolem Jeana-Luca Mélenchona. Ten bývá se socialisty rozhádaný tradičně. Teď hrozba nástupu pravice k moci žene všechny dohromady, oni sami říkají, že jsou odsouzeni k jednotě. Něco podobného se stalo i v roce 1973, kdy socialisté, tehdy za Françoise Mitterranda, vypracovali a podepsali s komunisty společný program. Později skutečně vznikla vláda se čtyřmi komunistickými ministry.

Jakou roli v této levicové koalici hraje Raphaël Glucksmann, o němž se teď mluví nejčastěji?

Je to socialista, pro eurovolby navíc založil vlastní platformu, v překladu něco jako Společné náměstí. Potvrzuje, že ani socialistická strana samotná není homogenní, vždy v ní bylo mnoho rozmanitých proudů. Ale jak říkám, teď



Macron není první, kdo vsadil na předčasné volby. V roce 1997 to udělal prezident Chirac a jeho strana prohrála.



Jan Eichler (71)

Je absolventem vojenské akademie v Bratislavě a později se specializoval na strategická studia a na Francii. Je profesorem v oboru mezinárodních bezpečnostních vztahů. Jako seniorní výzkumník Ústavu mezinárodních vztahů se zabývá například transatlantickou tematikou, válkami po roce 1990, bezpečnostní strategií Francie i problematikou globálního terorismu. Současně je vysokoškolským pedagogem, autorem monografií a publikuje v řadě odborných časopisů v Česku i v západních zemích.

je na programu sjednocování, a dokonce se mluví o Lidové frontě. Což je odkaz na rok 1936 (*Lidová fronta tehdy zabránila vzniku pravicové vlády - pozn. red.*).

Jak rozumět tomu, že ve vnitrofrancouzských debatách levice někdy lepenovce označuje za fašisty?

Zrovna fašismus bych jim nepřisuzoval, mluvil bych o nich jako o nacionalistech, radikální pravici a protipřistěhovalecké straně. Je to však dnes stále extrémní pravice? Když už teď jsou druhou nejpočetnější stranou ve francouzském Národním shromáždění a mají početné zastoupení v Bruselu? Proto myslím, že nám ani toto nálepkování už dlouho nevydrží.

Sjednocená levice ale chce zabránit Le Penové ve vítězství stůj co stůj. Jaké jsou šance této političky na volební výhru?

Nelze ji vyloučit, kdyby ale vyhrála, premiérkou by nebyla, zajímá ji prezidentský úřad. Předsedou vlády by se stal její synovec Jordan Bardella. Je mladý, nezkušený a nemá dostatečné vzdělání. Nikdy nebyl ani starostou a poslancem jen v Evropském parlamentu.

Hlavně ale tato strana nemá koaličního partnera, se kterým by získala v Národním shromáždění potřebnou nadpoloviční většinu.

Takový spojenec může být jen na pravici a pravice se už drobí. Éric Ciotti, šéf republikánské strany, kterou kdysi zakládal Charles de Gaulle, sice hovořil o ochotě s Le Penovou spolupracovat, jeho lidé jej však okamžitě svrhli. Žádného koaličního partnera pro ni proto nevidím. Teoreticky se ale může stát, že nadpoloviční většinu Le Penová získá sama. Stejně tak to ale může vyjít sjednocené levici.

Jak si vlastně vede klasická francouzská pravice?

Je ve špatném stavu, říkají si teď republikáni. Hodně se rozhádali a stále ještě doplácí na prezidentské volby v roce 2017. Měli zdatného kandidáta François Fillona, který také dokázal být pět letem premiérem. Soupeři na něj ale vytáhli různé malichernosti, hlavně šlo o to, že u sebe v kanceláři zaměstnával vlastní manželku. Což dělal kdekdo. Na jeho diskreditaci to však stačilo. Nebyl prostě zájem, aby se zrovna on stal prezidentem. Přednost dostal Macron, za něj se postavily bankovní kruhy a umetly mu cestu.

Kde se v těchto kombinacích nachází Macronova strana Renaissance?

Mohla by se přiklonit k levici, ale už bez Macrona. Toho by ostatní hodili přes palubu, protože se i ve vlastní straně stal neoblíbeným.

Proč?

Mnozí poukazují na to, že před zvolením prezidentem nikdy nikam nekandidoval, nikdy nebyl poslancem ani starostou. Což přitom patří k tomu, čemu Francouzi říkají politický parkúr, tedy to, co je v politické kariéře nutné přeskákat. Být v kontaktu s voliči, obhajovat své mandáty.

Před pár lety se Macron i za těchto okolností stal prezidentem, teď Francouze naštvál. Jaké pro to máte vysvětlení?

Je ho prostě příliš mnoho. Rád přednáší dlouhé patetické projevy. Často mluví o sobě a pro mnohé je exhibicionista. Občas mu říkají Jupiter, protože jako nějaký antický bůh chce Francouzům říkat, jak mají žít. Navíc to říká celé Evropské unii.

To ale přece jen jsou takové vnější znaky, jde asi i o vážnější a praktičtější věci. Co z toho mu voliči vyčítají?

Přistěhovalectví, to tam hýbe celou politikou. Na odporu k migrantům je postaven úspěch Le Penové a byl už i u jejího otce (*Jean-Marie Le Pen, zakladatel a bývalý předseda pravicové Národní fronty*). I kdyby se ale jejím lidem podařilo sestavit vládu, podle mého názoru by se rychle zdiskreditovala. Nemají dostatek připravených lidí, Le Penová se na premiérství necítí a chtěla by vše řídit z pozadí.

Co by tato vláda, pokud jde o přistěhovalce, dělala jinak než dosavadní kabinet?

Lidé z Národního sdružení tvrdí, že by s nimi okamžitě začali otáčet lodě. Vycházejí z toho, že hranice existují dvojnásob, jedny až na území Francie, druhé ale představují francouzské pobřežní vody. Tam by je zastavovali a posílali zpět do Afriky a na Blízký a Střední východ. Zdůrazňují také, že by zpřísnili zákonodárství a sebrali například sociální příspěvky tomu, kdo neposílá své děti do školy. Nebo pokud ty děti dělají nepořádek, kde jen mohou. Dokonce chtějí takové rodiny vystěhovávat z obecních bytů. Rozhodně nejsou kompetentní, aby řídili ekonomiku, na to moc připraveni nejsou. Pár starostů na jihu sice mají, ti určité zkušenosti s praktickou politikou už získali, ve straně však stojí v pozadí.

Lidé i přesto Národnímu sdružení dávají hlasy. Není to tím, že jsou znechuceni i přešlapující ekonomikou, když země nijak výrazně neroste?

Všichni vidí, že zaostávají za Německem, že se to nijak nezlepšuje. Mnozí také Macronovi vyčítají, že se smřil



Vítězem předčasných voleb ve Francii nakonec může být sjednocená levice, která připomíná vítězství Lidové fronty nad pravici v roce 1936.

s deindustrializací země a s úbytkem jejího průmyslu. Znovu ale opakují, že největší slabostí je nevládnutá migrace.

Je situace s migranty opravdu tak špatná, nebo se problém soužití cizinců se starousedlíky zveličuje?

Situace je opravdu špatná a zhoršuje se rok od roku. Týká se všech velkých francouzských měst. Už neexistuje jediný region, který by byl ušetřen. Potíže kdysi začaly na jihu u Středomořího moře a postupovaly pořád dál na sever. Takže migrantů a jejich potomků je hodně i v čistounkém Alsasku, Bretani a Normandii. I v Grenoblu. Daleko víc ale jde o severní okraj Paříže, kolem Saint-Denis. Odtamtud se rodilí Francouzi většinou vystěhovali. Ještě před čtyřiceti lety tam žila dělnická třída, tu ale vystřídali přistěhovalci. Už v roce 2005 tam propukly velké nepokoje, při nichž se ve velkém zapalovala auta. To byla předehra, pak tam začali útočit na četníky a policisty, kteří sem odmítali v noci jezdit. Odvážili se k tomu jen ve dne, dnes ani to. Teď tam ani ne za měsíc začnou atletické soutěže olympijských her, včetně maratonu v ulicích. Budou tam nasazeny tisíce vojáků, četníků a policistů a stejně nikdo neví, zda se tam nakonec něco nestane.

Jaké postoje k migraci a k islámu zaujímají soupeři Le Penové – Macron, republikáni a levice?

Macron se postupně stále více přiklání ke stanoviskům kritiků migrace, jenomže v praktické politice byl velice

nedůsledný. Revoltující francouzští vojáci jej na jaře 2021 dokonce označili za zbabělce, který, jak řekli, jen nečinně přihlíží narůstající agresivitě zdivočelých hord z přistěhovaleckého prostředí, které útočí na všechno francouzské. Postoj republikánů je také velice kritický, avšak jejich dosavadní předseda – jak jsem již řekl – zašel příliš daleko, když se spojil s Le Penovou. Názory levice se mění, i ta poukazuje na zločinnost v přistěhovaleckých čtvrtích a odmítá útoky na policii a symboly republiky. S doktrínou dvojí hranice, tedy hráze proti migraci, ale nesouhlasí.

Kdo koho vlastně ve Francii volí?

Například mladí Francouzi teď hodně volí podle sociálních sítí a na nich je dobrý právě Le Penův synovec Bardella. Zvláště mladíci jeho úderné slogany docela žerou. Silnou pozici má Le Penová i mezi policisty a vojáky, často mezi těmi, kteří už jsou v penzi. Některým z nich proto úřady zakázaly vystupovat v uniformě a hrozí jim i odebráním důchodů. Možná se budete divit, ale řada podnikatelů, hlavně ti, kteří s přistěhovanci nemají dobré zkušenosti, volila už starého Le Pena. Teď volí jeho dceru a budou v tom pokračovat. Střední generace je hodně rozdělená, cítí však, že před sedmi lety Macronovi naběhli. Přišel totiž s tezí, že pravolevého dělení už bylo dost a že je nutné spojit to nejlepší z pravice, centra i levice. Teď mu to asi už nespoknou.

Jak se do Macronových preferencí promítla jeho otočka v případě rusko-ukrajinské války? Zprvu byl spíše mediátorem, teď připouští vyslání francouzských vojáků na podporu Kyjeva.

Instruktoři tam už jsou. Na odpověď, zda mu to u veřejnosti prospělo, či naopak ublížilo, je příliš brzo, to se zatím neví. Jedním z vysvětlení je, alespoň pro mě, že si jako dobrý ekonom a finančník vyhodnotil ohromné nerostné bohatství na Ukrajině. A chce si její podporou zajistit podíl na jeho budoucím využití. Přičemž není jisté, zda si uvědomuje, co by případná válka s Ruskem obnášela. S mnohými svými generály se stačil rozhádat a na jejich rady asi moc nedá.

Do jaké míry v rusko-francouzských vztazích hraje roli, že Rusové Francii nahrazují v Africe?

Francouzi se tam stihli dost zdiskreditovat, a to vojenskými zásahy v Libyi, Mali či Středoafričské republice. Na všechno sice měli mandát Rady bezpečnosti OSN, to však lidi v islámském světě nic nezajímá. Afričtí

muslimové volají: Dost bylo Francie, už vás tu nechceme. A obracejí se k Moskvě. Takže část francouzského angažmá na Ukrajině se dá vysvětlit i odvetou. K tomu v Africe nejde ani tak o politiku, jako o strategické suroviny, například o uran nebo o zlato.

Co by onen chaos ve Francii znamenal pro Evropskou unii? Jde přece o zemi, která spolu s Německem představuje její jádro.

Neuspěl ani Macron, ani německý kancléř Olaf Scholz. Každý je přitom zcela jiný. Macron se všude vnucoval, Scholz je naopak zdrženlivý a dělá jakoby vědeckou politiku a potlačuje emoce. Trochu jako kdysi Edvard Beneš, který také potlačoval emoce. Oba teď dopadli blbě a mnoho věcí bude záviset na tom, zda se z toho dokážou vzpamatovat. Já ale strašně nerad prognózuji.

Jak vnímáte pokles velmocenského postavení Francie ve světě?

To je dlouhodobá záležitost, začala přece už za druhé světové války.



Lidé z Národního sdružení tvrdí, že by začali otáčet lodě s migranty. A brali by sociální dávky rodinám, jejichž děti dělají nepořádek.

Současné politické dění trochu připomíná zmatek, který ve Francii panoval před nástupem generála Charlese de Gaulla do prezidentského úřadu. Rýsuje se tam někdo podobný?

Z politiků nikdo. Pár generálů tam je, ale nikdo za sebou pochopitelně nemá nic z toho, na čem mohl stavět de Gaulle (*sloužil v armádě už v první světové válce, za té druhé byl předsedou exilové vlády – pozn. red.*). Jednu dobu byl populární pětihvězdičkový generál Pierre de Villiers, který byl náčelníkem generálního štábu. Před třemi lety se dokonce uvažovalo o tom, že by za klasickou pravici mohl proti Macronovi kandidovat, ale nakonec z toho nic nebylo. Takže – někdo, jako kdysi byl de Gaulle, by byl ve Francii opět žádoucí, avšak nikoho takového nevidím. ■



Slibná indická železnice.

Kabinet investuje obrovské sumy do infrastruktury, je to příležitost i pro české firmy.

Jako Čína před třiceti lety. Indie láká investory a chce být supervelmocí

– TEXT – Martin Petříček – FOTO – Shutterstock, Reuters

Jako dítě Javed Khatri miloval vlaková nádraží. Nechodil však sledovat vlaky ani proudící davy lidí. Nejvíc ho fascinoval pohled na počítače za přepážkou. Syn tesaře a ženy v domácnosti, který vyrůstal na chudinském předměstí Bombaje, neměl počítač ani smartphone. Měl ale cíl a podporu rodiny. Před dvěma lety ho magazín Forbes zařadil do výběru nejtalentovanějších lidí Asie pod 30 let.

Podobných příběhů je spousta. Mladých, kteří se pouštějí do vlastního podnikání, přibývá. „Může to být důkaz, že příští desetiletí patří Indii,“ doufá Khatri. Lidé ze zahraničních firem by souhlasili, včetně několika českých.

Hlad učít se a mít se dobře

V Khatriho okolí bývalo největším snem dokončit deset let školní docházky a pak pracovat v call centru, v garáži, prodávat zeleninu nebo dělat drobné práce. Javed však měl štěstí. Rodiče ho nehnali do práce, aby už jako teenager přispíval do rodinného rozpočtu. Ať se soustředí na vzdělání, říkali.

Zatímco mezi Západem a Čínou se stupňuje napětí, Indie si i po jarních volbách udrží s většinou velkých ekonomik zdravé vztahy.

Už první den na inženýrské škole, kam šel studovat informatiku, zažil šok. Zatímco jeho spolužáci hravě zvládali všechny zadané úlohy, Javed se snažil přijít na to, jak používat myš a psát na klávesnici. Propadl depresím, ale studium nevzdal. Naopak se do něj ponořil ještě hlouběji, na webových fórech věnovaných technologiím se spřátelil s lidmi z celého světa, a navíc se přihlásil do kurzů podnikání. Spal čtyři až pět hodin denně. „Měl jsem obrovský hlad se učít. Byl to pro mě úplně nový svět,“ vysvětlil nyní třicetiletý Khatri reportérce CNN.

Ještě na škole začal podnikat a po získání titulu založil s dvěma

spolužáky a s 20 tisíci rupiemi (asi 5600 korun) firmu na vývoj mobilních aplikací Kustard. Pracoval spolu s nimi pro známé indické značky včetně automobilky Tata. Nyní buduje online platformu ClanX, která spojuje technologické firmy s inženýry. Říká, že jeho úspěch změnil osud celé rodiny. „Před pouhou jednou generací by nic z toho nebylo možné,“ říká.

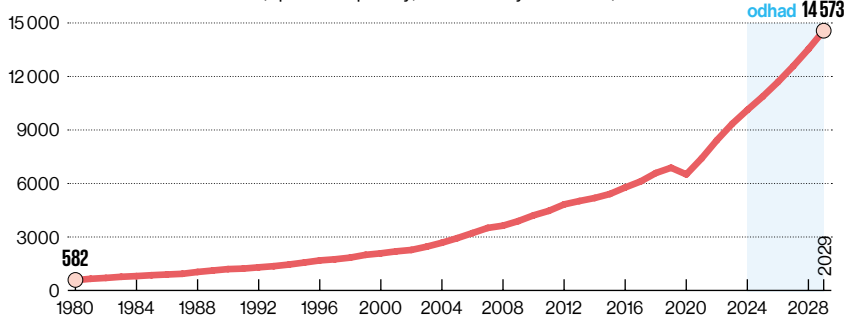
Sliby o Nové Indii

Jen málo zemí, pokud vůbec nějaké, mají větší ekonomický potenciál než Indie. Má obrovskou a rostoucí populaci – už přeskočila Čínu na pozici nejlidnatější země světa. Má silnou základnu průmyslových znalostí a výbornou geografickou polohu pro globální obchod. Je také zemí s druhou největší anglicky mluvící pracovní silou na světě a rozloha zemědělské půdy je obrovská, všechny tyto lidi trvale uživí.

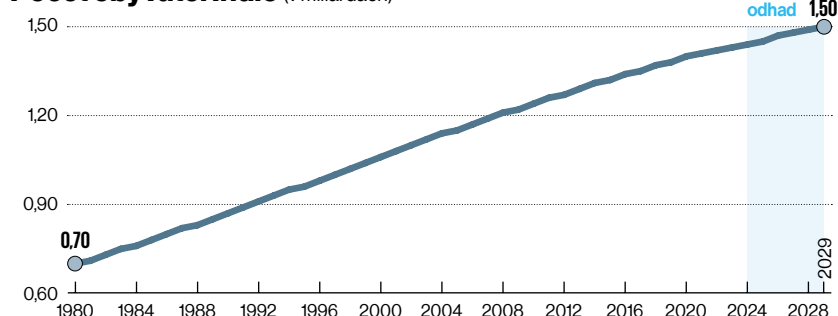
Indii také nahrává dění kolem jejího globálního rivala – Číny. Zatímco mezi Západem a Čínou se stupňuje napětí, Indie si i po jarních volbách udrží s většinou velkých ekonomik včetně USA zdravé vztahy. Pořetí za sebou zvítězil premiér Nárendra Módí a jeho Indická lidová strana (BJP), byť nyní se – na rozdíl od předchozích dvou období – neobjede bez koaličních partnerů. Pozorovatelé ale nečekají, že by to mělo zásadní vliv na vývoj indické ekonomiky. Odrazil se to spíše v národních a kulturních otázkách.

V posledních deseti letech Módí nabízel investorům svou zemi v rámci kampaně Make in India jako alternativu k Číně: přesídlíte od nich k nám své továrny, investujte u nás, tady vám nehrozí nečekané narušení dodavatelských řetězců, u nás budou v bezpečí. To zapadá i do současného globálního trendu friendshoringu, tedy přesunu výroby do spřátelených zemí. Výhody

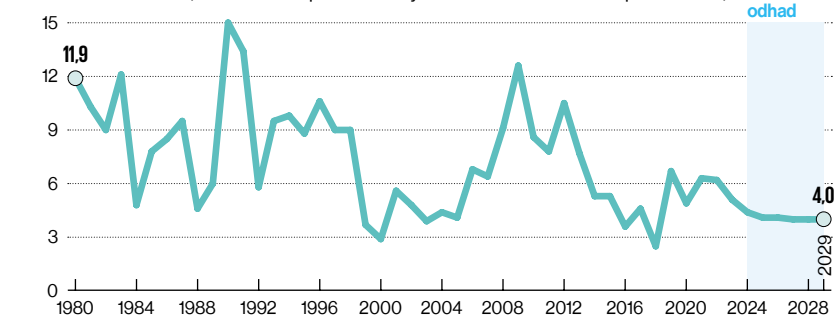
HDP Indie na hlavu (v paritě kupní síly, USD v běžných cenách)



Počet obyvatel Indie (v miliardách)



Inflace v Indii (roční změna spotřebitelských cen na konci období v procentech)



Zdroj: Mezinárodní měnový fond

outsourcingu výroby do Číny se postupně snižují i z dalšího podstatného důvodu. Hospodářský úspěch přinesl Číňanům mzdy, které je řadí do globální střední třídy. Za tím výdělký v Indii stále zaostávají.

Globální instituce jako Světová banka či Mezinárodní měnový fond předpokládají, že HDP Indie v následujících letech poroste v průměru o sedm procent, přičemž u Číny to má být do pěti procent. Indie je nyní pátou největší ekonomikou světa

a do roku 2027 se podle ekonomů má posunout na třetí příčku za USA a Čínu. V Módího éře se posunula o čtyři místa, z velkých trhů si za posledních deset let připsala nejvýraznější vzestup HDP. Indická ekonomika si polepšila o 83 procent, zatímco čínská stoupla o 68 procent.

Indolog Zdeněk Štipl z Ústavu asijských studií na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy připomíná, že podmínky pro setrvalý hospodářský růst Indie byly vytvořeny již dříve.

Nejvýraznější změny nastaly již na počátku vlády premiéra Narasimhy Ráa v roce 1991, kdy byla Indie nucena svou ekonomiku liberalizovat a zahájit radikální reformy. Přišla rozsáhlá privatizace, uvolnila se regulace importu, vláda podporovala export a dávala pobídky investorům. Po tehdejší vládě Indického národního kongresu v tom pokračovala i vláda BJP pod vedením Atala Bihářího Vádžpájího na přelomu tisíciletí.

Zda se Módímu podaří své sliby i plány o Nové Indii uskutečnit, nelze podle Štipla zatím říci. Kvůli covidu totiž před třemi lety neproběhl cenzus, který by dodal důležité údaje o vývoji indické společnosti. Módího vláda jeho konání stále odkládá. „Tvrdá data o tom, jak se společnost ekonomicky vyvíjí, dnes chybějí,“ říká Štipl.

Při dynamickém růstu HDP je možné vyprávět řadu pozitivních příběhů podobných tomu Khatriovu, souběžně se však rozevírají nůžky mezi vrstvami obyvatel podle majetku. K nejchudší se podle Štipla řadí zhruba čtvrtina obyvatel. Nedaří se také srazit nezaměstnanost, a to především mezi mladými lidmi, i těmi s vyšším vzděláním. „Už před volbami v roce 2014 Módí sliboval, že pro ně vytvoří dostatek pracovních míst,“ připomíná Štipl.

Ekonomika tak může přicházet o pracovní sílu. Nej kvalifikovanější Indové půjdou za lepším na Západ, fyzicky nejzdatnější zase budou hledat lépe placenou práci v bohatých státech Perského zálivu.

Magnet pro investory, i ty české

Jedno je však vidět. Zahraniční investory teď Indie přitahuje. Módí počítá s obrovskými státními investicemi do infrastruktury: výstavby dálnic a silnic, železnic, mezinárodních letišť i energetických sítí. To nabízí

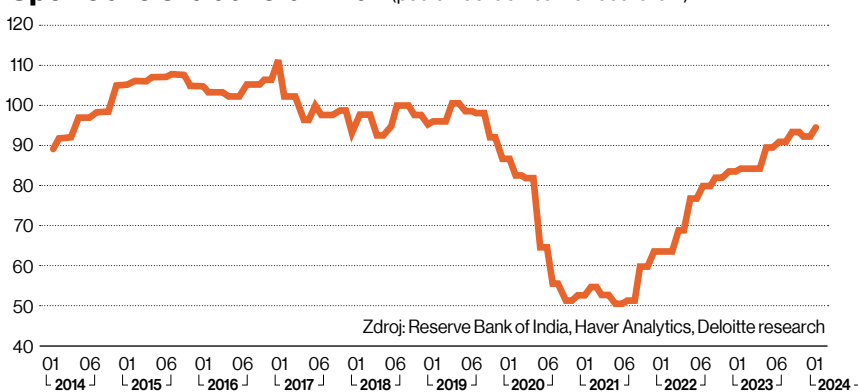
příležitosti i pro české firmy. Například UniControls ze skupiny TTC se nyní s indickým partnerem účastní několika tendrů na informační systémy pro nové linky metra a na technologie nadřazeného řízení pro indické dráhy. „Je to dnes nejzajímavější železniční trh na světě, svou atraktivitou je přirovnáván k Číně před třiceti lety,“ říká obchodní ředitel UniControls Roman Ulrych. Podobně argumentují i firmy z dalších oborů.

Indie také představuje klíčový trh v exportní strategii Škody Auto. Napřesrok tam chce spustit výrobu nového kompaktního SUV. Tato vozidla jsou na tamním trhu oblíbená a Škodě otevrou možnosti k růstu, a to i v okolních regionech. „V nedávno otevřeném logistickém centru

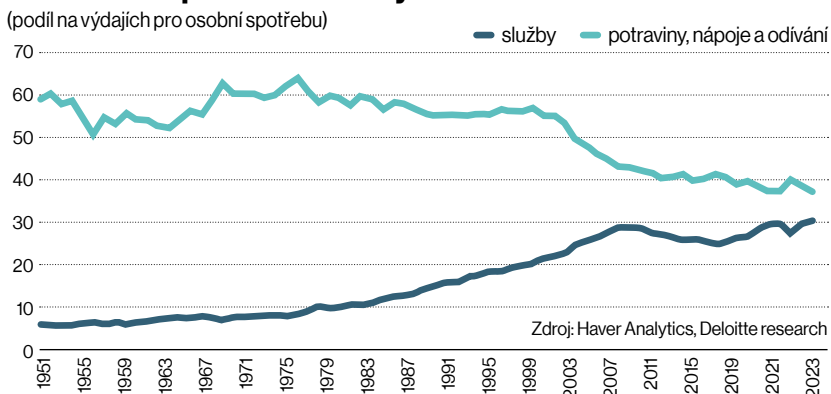
v Púně se budou indické modely Slavia a Kushaq připravovat na export do Vietnamu ve formě kompletně rozložených sad ke konečné montáži. Pro automobilku Škoda Auto je Vietnam strategickou branou do společenství zemí ASEAN a širšího indicko-pacifického regionu,“ vysvětluje mluvčí firmy Ivana Povolná.

Plzeňský výrobce turbín Doosan Škoda Power má v Indii za sebou už desítky projektů. „Naším zatím posledním úspěchem na indickém subkontinentu je dodávka dvou turbosoustrojí pro ocelárnu v lokalitě Dolvi poblíž Bombaje o výkonech 175 a 60 megawattů,“ říká obchodní manažer firmy pro Asii Jaroslav Hejl. Optimisticky vidí i budoucnost. K dynamickému rozvoji země patří

Spotřebitelská důvěra v Indii (podle indexu aktuálních očekávání)



Jak se mění spotřebitelské zvyklosti Indů



rostoucí poptávka po elektřině. „Indie stále potřebuje výstavbu nových zdrojů a zároveň i údržbu a modernizaci těch stávajících,“ říká Hejl.

Podle něj ale rozhodně není jednoduché se v Indii prosadit. Zejména kvůli neustále se rozvíjející lokální konkurenci, kam počítá i zavedené celosvětově působící výrobce, kteří si v Indii zřídili vlastní výrobní provozy. „Tím se jim částečně podařilo eliminovat jednu z hlavních překážek na trhu, dovozní clo na zařízení pro výrobu a přenos elektrické energie. Další výhodou, kterou lokální působení přináší, jsou nižší náklady na pracovní sílu ve srovnání s Českou republikou,“ říká Hejl. Škoda Power už dceřinou společností také založila a postupně rozšiřuje její aktivity.

Radary i designové sklo z Česka

Před pár týdny uspěl v Indii také výrobce radarové techniky a systémů pro řízení letového provozu Eldis Pardubice. Jeho radary už nyní patří ke klíčové součásti indické letecké infrastruktury, nově získal kontrakt na dodávku dalších dvaceti radarů. První dva budou dodány na letiště Jewar a New Mumbai ještě letos. Zakázka se podle obchodního ředitele firmy Filipa Vogela pohybuje ve vyšších stamilionech korun.

Petr Šantrůček, manažer pro region Středního východu, Indie, Bangladéše a Afriky ve společnosti Lasvit, říká, že Indie pro ně představuje nejnáročnější trh, na který se však zároveň chtějí více soustředit. „Základem úspěchu je osobní setkání, servis, flexibilita v designu a silné vyjednávání. Nepamatují si případ, že bychom potvrdili projekt, aniž bychom se potkali s klientem nebo jeho zástupci osobně. Proto do Indie létám minimálně jednou za měsíc,“ poodhaluje.



Potřetí v čele. Indický premiér Narenda Módí zůstal i po letošních volbách v čele země. Získal však menší podporu, než se čekalo.

Indové si podle něj chtějí být jistí, že pro svůj projekt dostávají opravdu nejlepší možný design. „Většinou chtějí vidět stovky možností,“ dodává Šantrůček. Ačkoliv cena nepředstavuje zpočátku problém, vyjednávání o nabídce se může táhnout týdny. Setkání se konají často v nočních hodinách nebo o víkendech. Tak jsou výrobky Lasvitu k vidění v pětihvězdičkových

Mnozí Indové se pokoušejí spojit moderní aspekty civilizace i svou vlastní tradici. Chápou ji jako něco, co nelze zahodit.

hotelech indických metropolí či v privátních rezidencích po celé zemi. Mezi klienty patří ti nejbohatší a nejznámější, včetně hvězd kriketu a Bollywoodu.

I na tom je vidět, že ekonomický úspěch Indie doprovází společenská změna, zejména ve velkých městech. „V Indii je hodně patrná konzumní kultura, touha po blahobytu, na jaký jsme zvyklí od nás, a mnoho

lidí takový život již i žije,“ říká indolog Štipl.

Na druhou stranu, indická společnost nepřestává být tradiční. Na to je kulturní i náboženská tradice až příliš spojená s identitou země i jejích obyvatel. Indolog Štipl se domnívá, že mnozí Indové se pokoušejí obojí spojit a žít zároveň: „Moderní aspekty civilizace, výrazně ovlivněné či přímo formované vlivy ze Západu, i svoji vlastní tradici, která je chápána jako něco velmi cenného, co nelze zahodit.“

A tak jsou i případy firem, jež se z Indie stahují. Skupina Home Credit, která patří investiční společnosti PPF nejbohatší Češky Renáty Kellnerové, v květnu oznámila, že své tamní podnikání prodává. V přepočtu za dvě miliardy korun je získá skupina investorů vedená společností TVS Holdings. „Strategií PPF v odvětví spotřebitelského financování je působit na trzích, kde máme přístup k bankovním depozitům, což vyžaduje vlastní bankovní licenci nebo spolupráci se společnostmi, které tuto konkurenční výhodu mohou poskytnout,“ vysvětlil šéf komunikace PPF Leoš Rousek. ■

České firmy se začaly více zajímat o export do Indie, Arábie i Afriky

–TEXT– Petr Kain –FOTO–Komerční banka

Po ruské invazi jsem čekal, že se čeští exportéři ve velkém vrhnou na vývoz do zemí sousedících s Ruskem. U našich klientů se to nestalo. Spíš se začali více dívat do Indie, arabských zemí, Afriky,“ říká Tomáš Rak. Stojí v čele týmu Komerční banky, jenž pomáhá českým firmám s exportními zakázkami. Povídali jsme si o tom, jak při tom může pomoci mateřská Société Générale, i o potenciálu trhů v Indonésii a Malajsii.

Jak Komerční banka může pomoci firmám v realizaci zakázek v zahraničí?

Již od začátku je strukturovat. Upozorníme je na různá úskalí. Poradíme, jak si zajistit zaplacení prostřednictvím vhodného bankovního produktu. Když třeba partner v Alžírsku vyžaduje platbu pod dokumentárním akreditivem nebo dokumentárním inkasem a náš klient se s ničím podobným nesetkal, vysvětlíme mu fungování a také, jestli je to v dané zemi vhodné, a upozorníme, na co si tam dát pozor. První linií pro komunikaci s klientem v oblasti trade finance je kromě bankovních poradců také tým specialistů, který pokrývá všechny regiony Česka.

Do jaké míry je při asistenci exportním firmám výhodou, že vaší mateřskou bankou je Société Générale, která v řadě zahraničních zemí působí?

Mimo jiné nám to dává širší možnosti, jak se na místě doptat a zjistit podrobnosti. Stačí zvednout telefon a kolegům v dané zemi zavolat. Další výhodou je, že v zemích, kde má Société Générale pobočky, máme přímé limity na banky. V kontraktu je třeba uvedena platba formou dokumentárního akreditivu, který vystavuje naše sesterská banka v dané zemi – zjednodušeně to znamená, že za splnění takových a takových podmínek obdrží klient za svoji dodávku zaplacení. Akreditiv například obsahuje odloženou splatnost 180 dní od vystavení faktury. V tom případě můžeme klientovi odloženou splatnost po předložení potřebných dokumentů profinancovat a převzít na sebe veškeré riziko související s budoucí platbou. To

například při obchodování s Afrikou není běžné, protože tamní banky jsou až na výjimky považovány za rizikovější.

V jakých oblastech vám tahle přítomnost poboček Société Générale nejvíce pomáhá?

Primárně je to zmiňovaná Afrika, především její frankofonní část – Alžírsko, Pobřeží slonoviny nebo Senegal.

Lze říct, které regiony v Česku jsou ohledně exportu aktivní a které naopak nikoliv?

Nejsilnější a klíčovou oblastí je podle našich dlouhodobých zkušeností Morava. Působí zde spousta firem, hlavně ze strojírenského sektoru, které vyvážejí i do vzdálenějších zemí, kde potřebují adekvátní podporu banky. Řada aktivních firem je i ve východních Čechách. Naopak za slabší z pohledu požadavků na podporu při exportu vnímám regiony s průmyslovými zónami a výrobními závody zahraničních firem, například západní Čechy. Je to dáno tím, že jejich obchodní politiku určují zahraniční centrály.

Jak se vyvíjí zájem českých firem o vaše služby?

Po vypuknutí války na Ukrajině jsme se obávali, co to s českými podniky udělá. Nikdo netušil, co se bude dít, najednou naši klienti přišli o řadu obchodů, někdy i třeba těsně před podpisem. Po určitém propadu v následujícím půlroce se ale českým exportérům podařilo toto složité období překonat a obchodní aktivitu nasměrovat na trhy, kde byly zajišťovací a platební bankovní produkty žádané



Afrika je perspektivní trh, jen se české firmy musí připravit na jinou kulturu. Lidé tam uvažují v jiných časových rámcích, než jsme zvyklí.



Tomáš Rak

Po studiích na Vysoké škole ekonomické v Praze působil celkem 11 let v agentuře CzechTrade, například na pozici ředitele švédské kanceláře agentury či jako ředitel odboru exportních služeb. Dva roky následně strávil ve společnosti NWR jakožto manažer udržitelného rozvoje. Od roku 2013 je v Komerční bance, aktuálně na pozici vedoucího specialistů zahraničního obchodu korporátního a investičního bankovníctví.

a vhodné. Pak se ale projevilo zvýšení sazeb ze strany ČNB. V exportní oblasti přišel od poloviny loňského roku útlum a zatím přetrvává. Nové zakázky se sjednávají opatrně a oproti předchozímu období dlouhou dobu.

Kde české firmy hledají po vpádu Ruska na Ukrajinu nové exportní trhy?

Čekal jsem, že se čeští exportéři ve velkém vrhnou na vývoz do zemí sousedících s Ruskem, i jazykově blízkých. To se alespoň u našich klientů nestalo. Začali

se více dívat do Indie, arabských zemí, Afriky. Ta je podle mě perspektivním trhem, jen s jinou kulturou. Z vlastních zkušeností mohu potvrdit, že Afričané například uvažují v jiných časových rámcích, než jsme zvyklí. Hodně firem se začalo více orientovat i na evropské trhy, naopak Jižní Amerika je spíše neprobádaným teritoriem. Je vzdálená a řada tamních zemí není v dobré ekonomické kondici a svůj trh chrání. Než jeden český exportér dostal zboží k zákazníkovi v Brazílii, trvalo to měsíce a cena se vlivem všemožných ochrannářských bariér zvýšila asi třikrát.

Vidíte nějaká perspektivní exportní teritoria, která české firmy zatím využívají jen málo?

Zatím se jen velmi opatrně rozhlížejí v jihovýchodní Asii. Indonésie či Malajsie jsou přitom velmi zajímavé pro strojírenství, dopravní techniku či obranný průmysl.

Do jakých sektorů mezi vašimi klienty spadá nejvíc exportérů?

Pořád je to strojírenství, ať už pro energetiku, chemický, zpracovatelský nebo elektrotechnický průmysl, ten dominuje.

Jaké nejčastější chyby firmy při dojednávání exportu dělají?

Ty začínající se nás typicky ptají, jestli je to, co jim partner v dané zemi nabízí, skutečně obvyklé a jestli jim s tím dokážeme pomoci. Nemluvil bych tedy přímo o chybách, spíše jim pomáháme získávat informace a následně ověřovat možnosti. Pokud český exportér vyváží do exotické a rozvíjející se země, není možné uvažovat s marží například deseti procent. Je třeba ji nastavit tak, aby pokryla i potenciální vícenáklady, s nimiž se firma zcela jistě potká. Základem je dobrá příprava, třeba ve spolupráci s bankou, ušetří čas, nervy i peníze.

V ekonomice je heslem posledních let digitalizace a automatizace. Jak se to dotýká bankovní podpory exportních firem?

Před dvěma lety jsme pro klienty výrazně inovovali nástroj Trade Finance Online, který umožňuje čistě elektronicky požádat o bankovní záruku či si otevřít dokumentární akreditiv. Je to pro všechny zúčastněné, a tím mám na mysli klienta i banku, podstatně jednodušší a rychlejší řešení než vyplňování a následné procesování papírové žádosti, se kterou se setkáváme už jen zřídka. Výrazný posun v digitalizaci představuje stále častější vystavování bankovních záruk čistě v elektronické formě, je jich naprostá většina. ■

Energo-Pro navýšilo zisk a chystá se na nákupy v Brazílii

– TEXT – Petr Kain – FOTO – Lukáš Biba

Společnost Energo-Pro, která je největším domácím investorem do vodní energetiky, vydělává především za hranicemi naší země. Proud vyrábí na přehradách v Bulharsku, Turecku a v Gruzii, loni přikoupila portfolio vodních elektráren ve Španělsku, další staví v Kolumbii a investovat do nich chce také v Brazílii. Zahraniční expanze se firmě zatím bohatě vyplácí, v prvním čtvrtletí zvýšila meziročně zisk o 60 procent a za celý rok plánuje vydělat až osm miliard korun, tedy podobně jako loni. O peripetích pronikání Energo-Pro na zahraniční trhy, specificích podnikání v Jižní Americe či o tom, jak složité je přestěhovat přes dvě stovky tureckých domácností, jejichž vesnice zaplaví přehrada, jsme si povídali s ředitelem pro strategie a rozvoj Energo-Pro Jakubem Fajfrem.

Společnost Energo-Pro podniká především za hranicemi Česka. Jak se to přihodilo?

Vstup do zahraničí byl zpočátku vždy daný okolnostmi v konkrétních zemích. Naše expanze začala v Bulharsku v letech 2001 a 2002, když tam došlo k privatizaci vodních elektráren, které jsme se rozhodli zúčastnit. Pak pokračovala v roce 2006 v Gruzii, kde rovněž došlo k privatizaci vodních elektráren a dvou distribučních soustav. V ten samý rok jsme založili kancelář v Turecku, kde už jsme chtěli cíleně expandovat a hledali jsme příležitosti. To se povedlo v roce 2010, když jsme tam koupili od jiné firmy portfolio pěti vodních elektráren. Posléze jsme tam koupili projekty na výstavbu dvou velkých vodních elektráren, které jsme postavili a koncem roku 2020 spustili. Základním pilířem firmy byly tedy dlouho tři země u Černého moře – Bulharsko, Turecko a Gruzie. Postupem času se ale ukázalo, že v daných státech už nemáme moc příležitostí k dalšímu růstu, popřípadě jsme nechtěli více navyšovat naši expozici na těchto trzích. Proto jsme se začali rozhlížet jinde. Sledovali jsme příležitosti v jihovýchodní i centrální Asii, dívali jsme se i po západní Evropě. Nakonec nám z toho vykrytalizovala Jižní Amerika, kde jsme se nejprve v soukromém tendru snažili koupit

dvě hydroelektrárny v Kolumbii, prodávající ale nakonec celý prodej zrušili. Nicméně nám tento proces umožnil více se seznámit s energetickým trhem v Kolumbii a nakonec jsme se rozhodli, že si vodní elektrárnu sami postavíme, dokončena by měla být v roce 2026. Nesmíme zapomenout na Španělsko, kde jsme loni koupili desítku vodních elektráren.

Podle čeho vybíráte země, do kterých chcete expandovat?

Zprvce tam musí být podmínky pro vodní elektrárny příznivé a zadruhé z velké části hraje roli finanční náročnost. V západní Evropě jsme kapitálově stěžejně konkurenceschopní, zejména vůči infrastrukturním fondům, které mají přístup k levnějšímu financování. Vezměte si, že elektrárna v Rakousku vás bude stát přes dvacetinásobek jejího ukazatele EBITDA. Na trzích, kde jsme nakupovali, byl tenhle násobek kolem osmi až deseti.

V čem je podnikání v Jižní Americe odlišné od Evropy?

Vysvětlím to na příkladu. Máme tam kontrakt s jednou stavební firmou, která dělá podzemní práce, zejména tunely, k nimž potřebuje hodně výbušnin. Vzhledem k historii země, kdy na venkově působily různé ozbrojené skupiny, je získání výbušnin administrativně složité. Potřebujete povolení od armády, trvá dlouho, než jej získáte, na výbušniny musíte mít speciální sklad, má to zkrátka svá regionální specifika. V Kolumbii se také klade velký důraz na environmentální a sociální dopady těchto infrastrukturních



Elektrárna v Rakousku bude stát přes dvacetinásobek jejího EBITDA. Na trzích, kde jsme nakupovali, byl násobek osm až deset.



Jakub Fajfr

Po studiích na Univerzitě Karlově v Praze pracoval 12 let v investičním bankovníctví. V roce 2016 nastoupil do společnosti Energo-Pro a zastával pozici výkonného ředitele pro strategický rozvoj. Od roku 2023 je členem představenstva společnosti.

investic. Dbají třeba na to, aby elektrárna nekazila krajinný ráz, a když to jde, aby byla v podzemí. Specifikem je samozřejmě i to, že je to prostě vzdálená země, je to třináct hodin letu. Musíme se přizpůsobit i tomu, že Kolumbijci po zkušenostech s americkými či španělskými investicemi se na Evropany či Američany dívají prostě jinak, jako na bohatší investory. Proto tam také máme lokální tým, ve vedení nemáme žádné Evropany.

Vedle Kolumbie chcete expandovat i do Brazílie, kde jste loni otevřeli novou kancelář. Chcete tam spíš něco postavit, nebo koupit?

Budeme tam nakupovat. V Brazílii se podobné projekty momentálně stavět v podstatě nedají.

Proč?

Ve společnosti je tam hodně negativní postoj k výstavbě velkých projektů, protože mají větší environmentální a sociální dopady. Projekty v povodí Amazonky jsou kvůli výskytu specifické fauny a flóry a kvůli environmentálním dopadům, jako je kácení pralesů, nerealizovatelné. Případně je důležitý sociální aspekt, kdy můžete narážet na domorodé obyvatelstvo a není snadné řešit jeho přesídlení.

Jak důležité je dobře se vypořádat s lokálním obyvatelstvem, jste si ostatně vyzkoušeli i vy v Turecku. Byli jste postaveni před poněkud netradiční úkol přestěhovat více než

dvě stě domácností, jejichž vesnice měly být zaplaveny při stavbě hydroelektrárny Alpaslan 2. Jak to probíhalo?

Původně jsme plánovali, že budeme postupovat podle tureckých standardů, ale jelikož jsme o financování výstavby diskutovali se západní bankou, museli jsme se přizpůsobit a udělat to podle mezinárodních standardů. Takže jsme museli s místní komunitou více pracovat. Sice to přineslo vyšší náklady, ale zpětně viděno to mělo smysl. Lidé tam dříve bydleli v domech ze starých vepřovic, dnes mají nové domy z betonových cihel, kvalitativně si polepšili. Žijí v nové vesnici, kde jsme jim postavili školu, mešitu a lepší infrastrukturu. Děti v tamější škole teď učíme plavat, protože předtím neměly vůbec možnost se něco takového naučit. Platili jsme tam programy, díky nimž jsou místní pastevecké domácnosti schopné produkovat výrobky s vyšší prodanou hodnotou.

Máte v hledáčku nějaké další země, do kterých byste chtěli expandovat?

Spíše se soustředíme na možné nákupy v Brazílii. Samozřejmě, pokud se naskytne nějaká zajímavá příležitost k akvizici i jinde, určitě se na ni podíváme. Smysl by to mohlo dávat třeba ve Španělsku, kde jsme již loni nakupovali, abychom měli rovnoměrnější kontribuci zisků z jednotlivých zemí. V oboru hydroenergetiky je ale těch příležitostí omezený počet, nebo jde o možnosti, do kterých nechceme jít. ■

Předat firmu do externích rukou je jako bolestivá detoxikace, majiteli i firmě se ale uleví, říká Jiří Jemelka z JPF

Špatné vedení firmy se projeví zejména v krizi. S dobrým vedením se problémy řeší rychleji nebo nevzniknou vůbec. „Jestliže firma sklouzne do hluboké krize, je velice pravděpodobné, že osoba v čele, která jí do ní dovedla, ji z ní nemá šanci dostat,“ říká Jiří Jemelka ze společnosti JPF Czech. Ta se zabývá exekutivním interim managementem, tedy dočasným nasazením manažera do organizace, která chystá změnu nebo potřebuje externí pomoc na zvládnutí výjimečné situace.

Podle Jiřího Jemelky většina majitelů firem stojí na špatném místě. Jsou zahrabaní v operativě a jejich přínos pro firmu od určitého okamžiku klesá. „Jako kdybyste Messiho postavili do brány,“ tvrdí. Kde je podle něho správné místo majitele firmy a jak se restartuje firma?

Uzdravujete „nemocné“ firmy. Jaké nejčastější nemoci mají?

Zprv velké množství firem nemá zdravě funkční obchodní oddělení. Obchod dělají silně pasivně, zvykově a při pohledu na jeho výkonnost zjistíte, že si obchodníci s bídou vydělají sami na sebe. Druhým problémem jsou investice do marketingu. V zahraničí se jejich výše pohybuje kolem osmi procent z tržeb, u nás kolem dvou. Není nutné za každou cenu vyhazovat peníze za marketing, ale musíme se naučit do něj peníze pouštět a využívat ho tak, aby plnil funkci, kterou firma potřebuje. Třetí nemocí českých firem je příliš sebestředné „one man show“ řízení. Jeho výsledkem je, že

nedochází ke zdravému delegování a zdravému rozvoji lidí na středních manažerských pozicích. S tím souvisí i nízká úroveň personalistiky.

Kdy se na vás firmy nejčastěji obracejí?

Když hledají řešení nějakého problému. Většinou na základě externích motivátorů, kterými nejsou radost a úspěch, ale bolest a krize. Obrací se na nás nejen „nemocné“ firmy, ale i zdravé a ziskové firmy, které mají krizi ze svého růstu. Vedení si s ním neví rady, a tak ho jako řešení problémů napadne interim management.

Řada majitelů firem rozjžděla byznys v devadesátých letech, kdy nikdo pořádně nevěděl, jak řídit firmu, a vše se učilo za pochodu. Aktuálně tito majitelé předávají firmy svým potomkům. Zlepšuje se s další generací řízení českých firem?

Tohle je hodně široké téma, ale samozřejmě nová generace má své vlastní představy o tom, jak co dělat. Vidím to tak, že 20 procent potomků současných majitelů malých a středních firem podnikat chce a má na to, zhruba stejná část chce, ale nemá na to a zbylých šedesát procent po podnikání ani netouží, protože nechtějí dopadnout jako jejich rodič, který je z práce vystresovaný a v neustálém napětí. A příčinou je to, co jste nastínila – styl řízení a manažerská práce. Podnikatel nikdy nebude dobrým manažerem a ani si nepřipustí, že jeho styl řízení je dost neúčinný a „out of fashion“. Neuvědomí si, že

by neměl pracovat 14 hodin denně jako křeček v kolečku. Ani to, že jeho snaha posunout se vpřed vede jen k tomu, že stojí na místě.

Stojí na místě mnoho firem?

Víceméně 80 procent firem jede v sinusoidě, v tunelu, kdy jeden rok mají mírný nárůst, druhý mírný pokles. A je jedno, jestli mluvíme o obratu 30, nebo 100 milionů korun, prostě nejdou dopředu. Přitom není žádný důvod, aby jakákoliv zdravě funkční firma nerostla ročně alespoň kolem deseti procent. Není důvod, aby zevnitř bublala jako horský potůček, když může být veletokem. K tomu jí stačí dobře nastavené principy obsazování klíčových pracovníků, trvalého zlepšování nebo učící se organizace.

Jak poznat, že se moje firma blíží svému stropu a že už ji čeká jen ten tunel?

Dříve nebo později se firma dostane do bodu, kdy potřebuje profesionálního manažera, který umí organizovat, plánovat, vést. U pětadvadesáti procent malých a středních firem zastává majitel zároveň roli ředitele. Nic neobvyklého, když se firma zakládá a s nedostatkem financí přebírá podnikatel nejen roli ředitele, ale i třeba uklízečky záchodů. Firma postupně roste, začnou přibývat zaměstnanci, na ně se nekoordinovaně a náhodně nahází povinnosti a úkoly. Pak přijde zlom a každý další krok majitele ve funkci ředitele je pro firmu škodlivým. Míra jeho škodlivosti začíná růst, křivka přínosu klesat. A to je přesně ten

moment, kdy by podnikatel měl oddělit svou roli majitele od role ředitele.

Jak rozpoznat ten správný moment?

Pokud firma generuje roční hospodářský výsledek v jednotkách milionů korun, je ideální doba investovat do profesionálního ředitele. Vhodná doba je také ve chvíli, kdy se majitel cítí přetížený a nedostupný pro své lidi. Má desítky zmeškaných hovorů, stovky nepřečtených mailů a lítá od jednoho problému k druhému. Sám si začne uvědomovat, že takhle to dál nejde. Zvláště když mu najednou

V podstatě jediné, co musí udělat, je zaměřit pozornost na sebe a často poprvé v historii firmy čelit vnitřním mentálním bojům a egu. To je neustále tlačí, aby byli ve středu veškerého dění, kdy ve firmě vědí o každém šroubku. Ti, kteří výzvu zvládli, paradoxně už nechtějí jinak. I když předchozí stav byl pro ně jako droga a detoxikace bolestivá, nakonec oceňují, že mají více času, vydělávají více a mají volné ruce a hlavu na to, v čem jsou dobří – vytváření nových nápadů, jak firmu posunout dopředu. Najednou se jejich přínos pro firmu ohromně zvýší.

je to u nás. Základem úspěchu je vždy osobnost interim manažera. Jeho způsob myšlení, kroky, doporučení, strategie a přesná exekutiva. Začínáme analýzou firmy – jejího obchodu, marketingu, personalistiky, způsobu řízení. Zjistíme, co všechno dělá majitel, jednotliví zaměstnanci a nakolik jsou kompetentní. Velmi důležité jsou finance, finanční analýza, práce s cash flow. To jsou věci, se kterými se ve firmách nedůsledně pracuje. Když vše zanalyzujeme, uděláme s majitelem a interim manažerem strategický workshop, vytvoříme akční plán a určíme hlavní priority pro začátek spolupráce. Stanovíme jasné kroky a postupy práce, jak vykonat „operaci srdce“.



Jiří Jemelka, majitel a jednatel společnosti JPF Czech

odchází i klíčoví zaměstnanci, zákazníci a projeví se to na tržbách. Možná firmu na chvíli dokáže stabilizovat, ale nadechnutí je pouze dočasné. Když se v této sinusoidě motá opakovaně, je to jasný indikátor. Rozpoznání nepřijde během dnů, ale spíše let.

Jak je pro ně těžké předat někomu externímu firmu, kterou řídili mnoho let?

Je to jedna z největších a nejbolestivějších výzev, kterým čelí. Uvědomění si, že jejich role není být CEO firmy, je složitý psychologicko-mentální proces.

Přitom stačilo nenechat je zahrabané v operativě a dát je na správné místo. Podnikatel má tvořit a přicházet s novými nápady. Messiho byste také nepostavili do brány.

Necháte nás nahlédnout pod pokličku? Jak se restartuje firma? Jaké kroky na začátku děláte?

Je to, jako kdyby vám někdo měl popsat, jak se v IKEM operuje srdce. Všichni tomu budou rozumět, ale když přijde na lámání chleba, nikdo se do toho nebude chtít pustit. Podobné

Musíte dělat rozhodnutí, na která majitel neměl odvahu? Je tohle také úkolem interim manažera?

Ano, samozřejmě. A existuje mnoho důvodů, proč se majitelé firem už nerozhodují tak rychle a dynamicky jako dříve. Cítí se unavení nebo mají obavy, že nové kroky jejich firmu sice posunou, ale jejich únava se ještě zvýší, když firma povyroste. Vzpomínám si, jak jsme vídali hrůzu v jejich očích, když jsme jim říkali, že zvýšíme obrát jejich firmy o polovinu. Až později jsme pochopili, že automaticky předpokládali, že s růstem budou muset pracovat dvojnásobně. Necháпали, že jim naopak množství času, který tráví v práci, snížíme. A pak je tu další věc. Majitel, který je ponořený do operativy, je jako ztracený v lese. Nemá takový přehled a dělá těžkopádná rozhodnutí oproti tomu, jaká by dělal, kdyby seděl na posedu. Přitom právě tam je jeho strategické místo a největší užitek.

Článek vznikl ve spolupráci s firmou JPF.

Investice pro neklidné doby? Vzácné whisky, víno, umění či šperky

Knight Frank Luxury Investment Index, který sleduje hodnotu aktiv v sektoru luxusních investic, loni oslabil poprvé od roku 2019.

–TEXT– Petr Kain –FOTO–Profimedia

Přijde-li na přetřes téma investic, většina lidí se zamyslí nad aktivy, jako jsou akcie, burzovní obchodované fondy, nemovitosti, komodity či dluhopisy. Méně pravděpodobné už je, že budou myslet na lahev vína Comte Georges de Vogüé Musigny Grand Cru z roku 2008, na kabelku Hermès Birkin 35 nebo třeba vůz Ferrari 330 LM/250 GTO Scaglietti z roku 1962.

I takové investice přitom mohou vynést úžasné zhodnocení. Třeba zmíněný vůz Ferrari se loni prodal v aukci za rekordních 51,7 milionu dolarů, tedy bezmála 1,2 miliardy korun. Před šesti dekádami ho bylo přitom možné koupit za zlomek ceny – prodejní cena byla kolem 18 tisíc dolarů. Nebyl to přitom jediný rekordní prodej během loňského roku. Jak uvádí zpráva 2024 The Wealth Report společnosti Knight Frank, rekordy padly také v případě lahve whisky, jež se prodala za 2,7 milionu dolarů, a barevného diamantu, jehož cena se vyšroubovala na 34,8 milionu dolarů.

Podobné luxusní investice jsou přirozeně doménou těch nejbohatších lidí světa. Jak ze zmíněné zprávy společnosti Knight Frank vyplývá, skutečně movití lidé, jejichž čisté jmění přesahuje 30 milionů amerických dolarů,

Mezi roky 2013 a 2023 se sběratelské whisky zhodnotily o 280 procent a vzácné lahve vína o 146 procent.

v luxusních sběratelských předmětech obvykle drží zhruba 20 procent svého portfolia. Navzdory zmíněným rekordním prodejům se jim ale tahle investice jako celek loni příliš nevyplatila.

Investice, která není jen na okrasu

Zatímco světové akcie i dluhopisy v minulém roce přinesly investorům slušné výnosy, například akciový index S&P 500 vylétl o 22 procent, alternativním investicím se dobře nevedlo. Podle ukazatele Knight Frank Luxury Investment Index, který sleduje hodnotu deseti typů aktiv napříč sektorem luxusních investic, oslabily o jedno procento. Nejvíce ztratily na hodnotě vzácné lahve whisky, autoveteráni a kabelky.

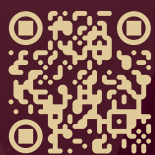
Při dlouhodobějším pohledu se nicméně ukazuje, že luxusní předměty nejsou jen na okrasu, ale mohou i solidně vynášet. Alternativní investice ostatně loni zažily propad poprvé od roku 2019 a teprve podruhé od roku 2013, kdy společnost Knight Frank začala index sestavovat. Mezi roky 2013 a 2023



Vůz Ferrari 330 LM/250 GTO Scaglietti z roku 1962 se loni vydražil za rekordních 51,7 milionu dolarů.

Road Classics[®]

3. SRPNA 2024
KLÍNOVEC



UŽIJ SI UZAVŘENÉ SILNICE.
VYDEJ SE NA MONUMENTY, CO TĚ ZVEDNOU ZE SEDLA!

VÍCE NA ROADCLASSICS.CZ

Hlavní partneři



Oficiální partner
mobility

Oficiální partner



Partner



Hlavní mediální partneři



Marketingový
partner



se například loni nejztrátovější kategorie sběratelských whisky zhodnotila o 280 procent a vzácné lahve vína o 146 procent. Pro srovnání – zmíněný index S&P 500 za tu samou dobu posílil zhruba o 157 procent.

Proč se alternativním investicím loni příliš nevedlo? Podle expertů je příčinou především nadprůměrný výkon akciových trhů, na něž utekla většina investorů. Jak vysvětluje Martin Jaroš, ředitel Portu Gallery, což je investiční platforma umožňující nákup sběratelských předmětů, alternativní investice mohou mít sice mnohdy menší výkonnost než tradiční akciová portfolia, jejich výhodou ale je, že se naopak lépe chovají v krizových časech, „kdy si svou hodnotu podrží, nebo ji dokonce navýší“. Proto se do nich podle něj investoři uchylují například v dobách vysoké inflace a nejistoty na tradičních finančních trzích. To ale nebyl případ loňského roku. Inflace klesala, a tak se investoři přesouvali do akcií či dluhopisů. Navzdory tomu se ale loni některým alternativním investicím dařilo.

Nejvíce loni vynášelo umění

Nejlépe si podle propočtů společnosti Knight Frank v loňském roce vedlo umění, které jakožto kategorie posílilo o 11 procent. Hned v závěsu za ním pak byly šperky s meziročním růstem o osm procent. „Poptávka byla po barevných diamantech výjimečné kvality, ikonických dobových špercích a kolekcích, které byly v rukou jednoho majitele, stejně jako po předmětech s historickým původem,“ uvedl Sebastian Duthy ze společnosti Art Market Research, která spolupracuje s Knight Frank.

Zvýšenou poptávku po špercích i v českém prostředí potvrzuje klenotník a majitel skupiny ALO Alojz Ryšavý: „Zájem o investiční šperky neustále stoupá. Důvodem je jednak vliv vysoké inflace a také skutečnost, že po více než 40 letech žijeme v období vojenského konfliktu, který přetrvává. To má vliv na celou evropskou společnost, ve které vyvolává nejistotu.“ Kromě jiného je podle něj v podobných dobách nejistot výhodou šperků jejich snadná přenositelnost. „Zjednodušeně řečeno, oproti uměleckým dílům nebo zlatu se jedná o bohatství koncentrované v malém objemu,“ vysvětluje. Na třetím místě v investiční výkonnosti se pak loni umístily luxusní hodinky, které vynesly pětiprocentní zhodnocení.

Že o podobné alternativní investice mají zájem nejen miliardáři, dosvědčuje i Martin Jaroš, ředitel Portu Gallery. Na této platformě lze do sběratelských předmětů investovat již od 500 korun, a jak Jaroš tvrdí, od založení Portu Gallery roste zájem o úpisy ve všech kategoriích. „Loni na konci

roku jsme pozorovali zvýšený zájem o úpisy vína, který nyní před prázdninami mírně opadl. Standardně velmi vysoký zájem je o úpisy whisky, drahých kamenů nebo prověřených jmen z umění jako Drtikol, Kupka, Toyen a podobně,“ říká.

Jak dodává, pro zkušenější investory jsou alternativní investice určitě zajímavou možností, jak vhodně doplnit portfolio. „Nabídka je široká a alternativní investování dostupnější než kdy dříve. Stále je však dobré pamatovat na diverzifikaci portfolia, které by se z většiny mělo skládat z tradičních investic, jako jsou akcie, dluhopisy, případně komodity,“ vysvětluje Jaroš.

Výnosnost alternativních investic (v%)

	za rok 2023	za posledních 10 let
umění	11	105
šperky	8	37
hodinky	5	138
mince	4	56
barevné diamanty	2	8
víno	1	146
starožitný nábytek	-2	40
kabelky	-4	67
autoveteráni	-6	82
vzácná whisky	-9	280

Zdroj: The Wealth Report 2024

Jako u jakýchkoliv investic i u těch alternativních je třeba mít na paměti, jak extrémně důležité je disponovat odbornými znalostmi. Dokládá to ostatně i loňský vývoj v segmentu vzácných lahví whisky, kde panovaly ve výnosnosti výrazné rozdíly. Zatímco 50 nejméně výkonných lahví se znehodnotilo o 26 procent, cena zbývajících lahví vzrostla v průměru o pět procent, z toho cena dvacítky nejvýkonnějších whisky se zvýšila o úctyhodných 20 procent.

A jak experti rovněž varují, investoři by měli být vždy opatrní a luxusní předměty nakupovat jen od prověřených obchodníků. „Do šperků by měli klienti investovat pouze u renomovaných a na trhu stabilních klenotnických domů, kde je záruka pravosti, kvality a také mezinárodní certifikát, což je takový rodný list každého investičního šperku,“ říká Ryšavý. To samé potvrzuje i someliér ze společnosti Prestige Portfolio Robert Vaněček, který investorům pomáhá již přes dvě dekády vytvářet sbírky prémiového alkoholu. Při koupi investičního alkoholu podle něj není důležité pořídít lahev co nejlevněji. Daleko podstatnější je získat produkt, u něhož i po dekáдах můžete doložit jeho pravost. ■



REZIDENCE
RADIMOVA

PRAHA 6 - BŘEVNOV

**K NASTĚHOVÁNÍ
NA JAŘE 2025**

**PŘÍMO U PARKU
KAJETÁNKA**

rezidence-radimova.cz

Mickey Mouse je k máni.

Využívat ho mohou lidé po celém světě

Autorskoprávní ochrana první verze maskota společnosti Disney letos skončila. V příštích letech ho budou následovat superhrdinové.

–TEXT– Jan Beránek –FOTO–Profimedia

Jak ukazují některé snímky z nedávné doby, fiktivní hrdinové známí z dětských let stále táhnou. Zapojení ikonických postav do děje filmu určeného dospělému či dospívajícímu publiku většinou přináší kasovní úspěch. Nemusí se přitom vždy jednat o hollywoodské trháky, jakými jsou například loňská Barbie od režisérky Greta Gerwigové či akční série Transformers. Divácký úspěch mají i díla s podstatně skromnějším rozpočtem.

Zmínit v této souvislosti lze například loňský hororový snímek Medvídek Pú: Med a krev, který titulního obyvatele Stokorcového lesa vykresluje jako traumatizovaného maniaka žijícího jen pro krvavou pomstu na Kryštůfku Robinovi a jeho mladistvých přátelích. Bizarní premisa spolu s topornými hereckými výkony zajistily filmu hned pět anticeň Zlatá malina, včetně té pro nejhorší film. Navzdory odporu kritiků však dílo s rozpočtem pouhých 100 tisíc dolarů přilákalo davy diváků a získalo na tržbách více než pět milionů dolarů.

Úspěch namotivoval režiséra snímku Rhyse Frake-Waterfielde nejen k tomu, aby začal pracovat na hned dvou pokračováních s vyřinutým medvědem v hlavní roli, ale i k vytvoření propojeného filmového univerza. V něm se Pú setká například se zdivočelým Bambim či se sociopatickým Pinocchiem ve společné „týmovce“, která by měla mít premiéru v příštím roce.

Očekávat, že se autorovo svébytné vyobrazení známých postav z dětských knížek a filmů stane terčem mnoha žalob ze strany potomků původních tvůrců, se ovšem nedá. Frake-Waterfield využívá toho, že autorskoprávní ochrana některých literárních a filmových postav již vypršela a při splnění určitých podmínek je lze užívat ve vlastních dílech takřka bez omezení.

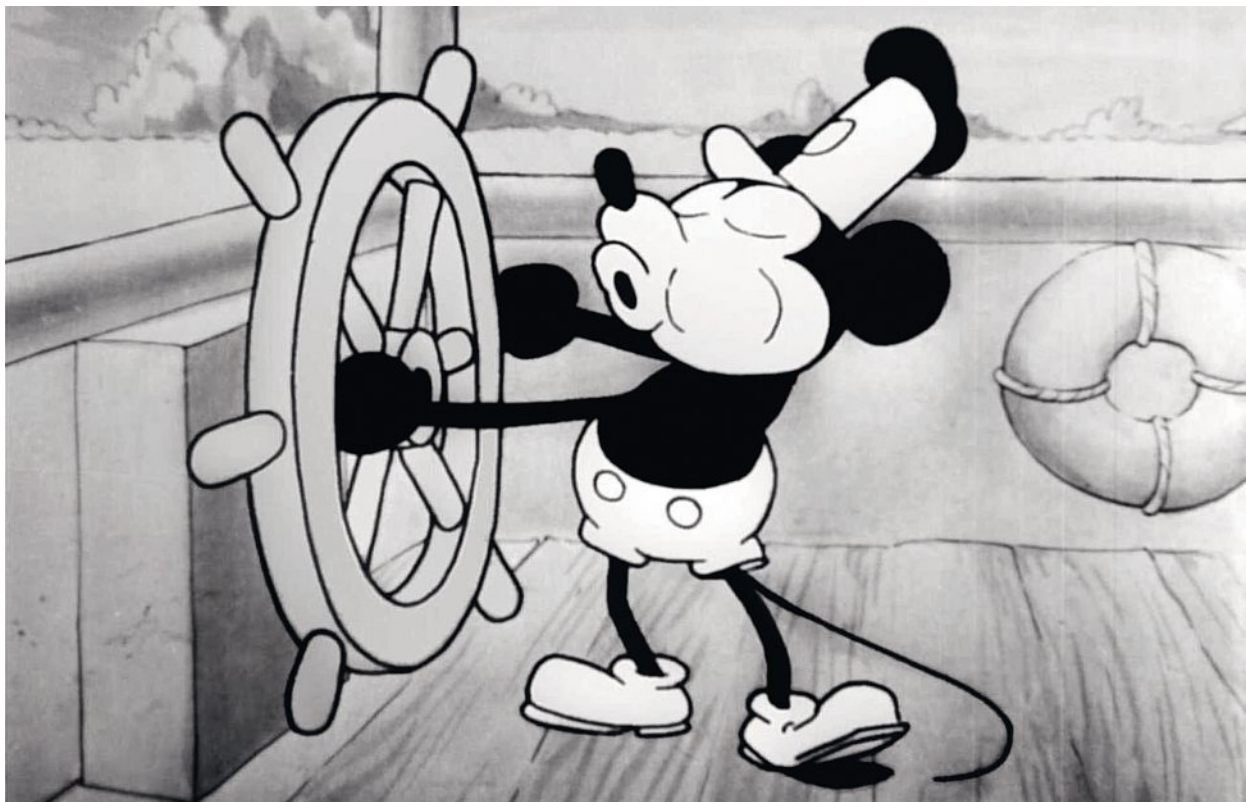
Mickey Mouse na volné noze

Možnost volného užití některých tradičních postav ve vlastních dílech vychází z poměrně složitě nastavení amerického autorského práva. Zatímco pro tvorbu, která vznikla po roce 1978, platí poměrně jednoduché pravidlo, které říká, že ochrana zaniká po sedmdesáti letech od smrti autora, v případech děl vytvořených před tímto datem je situace složitější.

Původní úprava ze začátku dvacátého století počítala se základní ochranou po dobu 28 let od vydání díla s možností jednou požádat o prodloužení ochrany o stejnou dobu. Toto nastavení změnil autorský zákon z roku 1978, který prodloužil maximální souhrnnou dobu ochrany na 75 let.

Poslední změnu přinesl v roce 1998 předpis přijatý Clintonovou administrativou, který maximální dobu ochrany prodloužil na 95 let od první publikace. Tento legislativní akt je znám pod hovorovým označením Zákon na ochranu Mickeyho Mouse, jelikož u jeho zrodu stála snaha tradičních filmových studií a komiksových vydavatelství prodloužit autorskoprávní ochranu svého rodinného stříbra v čele s ikonickým myšákem.

Mickey Mouse není jedinou postavou, která bude v příštích letech k volnému užití. Podobný osud čeká i Supermana, Pepka námořníka, Batmana či kačera Donalda.



Parník Willie, groteska z roku 1928, poprvé světu představila Myšáka Mickeyho. Autorskoprávní ochrana snímku, včetně podoby ústředního hrdiny, letos vypršela.

Tento lobbistický úspěch se však již studiím nepodařilo napodobit, a tak v této a příští dekádě většiny množství jejich vlajkových lodí vstupuje do vod volného užití. Myšáka Mickeyho, který se i se svou partnerkou Minnie poprvé objevil v animované grotesce *Parník Willie* z roku 1928, tak mohou od prvního ledna letošního roku různí autoři využívat ve svých dílech bez nutnosti souhlasu společnosti Disney. Ostatně již na začátku roku byly oznámeny dva na sobě nezávislé hororové filmy vycházející z premisy původní grotesky s Mickeyem v úloze ústředního padoucha.

Maskot společnosti Disney není jedinou proslulou postavou, kterou dostanou tvůrci po celém světě „na hraní“. Vedle již zmíněného medvídky Pú by měl v příštích letech stejný osud dosáhnout i Supermana, kačera Donalda či Pepka námořníka. Dá se proto předpokládat prudký nárůst děl různých autorů, žánrů i kvality, jejichž jediným společným bodem bude přítomnost některé ze slavných figur.

Naopak příval napínavých špionážních thrillerů s Josefem Švejkem či emotivních rodinných dramát se Spejblem a Hurvínkem se nejeví jako příliš pravděpodobný, i díky

konzervativnějšímu nastavení českého autorského práva. To sice rovněž stanovuje, že majetková práva k dílu zanikají nejpozději 70 let od smrti autora, respektive od oprávněného zveřejnění v případě děl anonymních, zároveň však dodává, že dílo smí být použito jen způsobem, který nesnižuje jeho hodnotu. Tato povinnost je na rozdíl od majetkových práv k dílu časově neomezená.

Stěží si tak lze představit, že by byl v českém prostředí umožněn obdobně svérázný výklad a pojetí postavy, jaké ve svých snímcích zvolil režisér Frake-Waterfield, bez toho, aby došlo k oprávněné námitce snížení hodnoty původního díla.

Pepék se slepicí místo špenátu

I v americké jurisdikci má využití postav, jejichž ochrana skončila, svá pravidla a limity. Konec autorskoprávní ochrany a možnost volného užití se týká jen původní podoby, zatímco pozdější zobrazení právo nadále chrání. Medvídky Pú tak potenciální tvůrci nesmí znázorňovat v dnes již typickém červeném tričku, jelikož toto

vyobrazení populárního chlupáče bylo vytvořeno až v roce 1932 a je tedy stále chráněno.

Podobné pravidlo dopadá i na další atributy s postavou spojované. Pepek námořník tak sice bude volně přístupný od ledna příštího roku, avšak špenát jako zdroj jeho nadlidské síly bude budoucím autorům po několik let zapovězen. Původně totiž hrdina neoplýval vyrýsovanou muskulaturou, tvůrci ho vybavili mimořádným štěstím, které získával hlazením peří divoké slepice Bernice.

Omezení se mohou týkat i schopností postav. Například Superman spatřil světlo světa v roce 1938, avšak létání dostal do vínku až o dva roky později a propalující pohled dokonce až v roce 1961. I tuto skutečnost musí budoucí uživatel Muže z oceli ve svých dílech zohledňovat a zobrazení těchto specifických nadání se, alespoň dočasně, vyvarovat.

Problematické může být dokonce i zohlednění některých charakterových rysů, které se u postavy postupně vyvinuly, jak dokládá soudní spor mezi držiteli práv k dílu Arthura Conana Doyle a společností Netflix. Jeho předmětem byla postava Sherlocka Holmesa, která se objevila ve filmu Enola Holmes. Postava slavného detektiva sice již byla v režimu volného užití, avšak žalobci tvrdili, že se ve snímku projevuje příliš vřele, empaticky a zdvořile, což jsou vlastnosti, které obyvatel Baker Street 221B získal až v posledních deseti povídkách z pera anglického spisovatele, a ty byly v době vzniku filmu stále autorsky chráněny.

Spor byl ukončen neveřejnou mimosoudní dohodou bez rozhodnutí ve věci samé. Zanechal poměrně velké pochybnosti o tom, co vše je možné pomocí autorského práva chránit.

Ochranná známka jako brzda i výhrůžka

Práce s postavami v režimu volného užití může narazit i na jiný problém. Mnoho z nich totiž není chráněno pouze jako dílo prostřednictvím autorského práva, ale i jako značka prostřednictvím ochranných známek.

Tato ochrana na rozdíl od té autorskoprávní není časově omezená a v zásadě vylučuje užití postavy takovým způsobem, který by v zákazníkovi mohl vyvolat nebezpečí omylu ohledně toho, kdo dané dílo nebo produkt uvádí na trh.

Jinými slovy je možné použít postavu Myšáka Mickeyho v podobě, ve které se představil v roce 1928, avšak z kontextu musí být zcela zřejmé, že dané dílo nebylo vytvořeno společností Disney, a to ani ve spolupráci. V opačném případě by šlo o nezákonné parazitování na registrované obchodní značce Mickey Mouse, která je chráněna ochrannými známkami.

Nastavení známek spíše brání zobrazování uvolněných postav na různých výrobcích a jiných komerčních předmětech, avšak v některých případech může omezovat i nově vzniklá umělecká díla.

Odborníci varují především před situacemi, kdy úvodní filmové titulky či knižní přebal evokují tvorbu držitele ochranné známky.

Zároveň by však toto omezení nemělo sloužit k účelové eliminaci snah ostatních autorů, kteří by určitou postavu chtěli využít ve své tvorbě. Takovoto snahy již v minulosti odmítl Nejvyšší soud Spojených států ve věci Dastar vs. Twentieth Century Fox s tím, že obdobná praxe by znetvořila autorské právo a omezila svobodu garantované ústavou.

Realita však může být jiná a samotná volná tvorba může narazit na faktické obtíže a překážky. Hrozba potenciálního soudního sporu s velkou nadnárodní korporací může nezávislé

tvůrce zastrašit a od využití oblíbených hrdinů v nových dílech odradit.

Poněkud výhrůžně v této souvislosti může působit i vyjádření společnosti Disney, která v reakci na skončení autorskoprávní ochrany první verze svého myšího maskota prohlásila, že „bude aktivně pracovat na ochraně spotřebitele před záměnou způsobenou neoprávněným použitím Mickeyho a dalších našich ikonických postavíček“.

Rok uvolnění práv na původní verzi

2022 Medvídek Pú



2024 Mickey Mouse

2025 Pepek námořník



2028 Barbar Conan

2030 Kačer Donald



2033 Kačer Daffy

2034 Superman



2035 Batman

Ilustrace: Shutterstock

Trienergo

S fotovoltaikou k úsporám

**Systémové
služby (SVR)**

**Komunitní
sdílení**

**Energetický
management**

**PPA (Power purchase agreement)
nabízíme zajímavé investiční možnosti**

Dotace

Projekce

Servis

**FVE
pro firmy**

**FVE pro bytové
a rodinné domy**



www.trienergo.cz

 Trienergo

tel.: 730 157 367
email: info@trienergo.cz
Jihlavská 682/2f, 664 41 Troubsko

MODERNÍ ŘÍZENÍ



Nejdřív poznaj místní specifika, pak teprve řvi. Nepochopení lokálních zvyklostí ze strany zahraničních manažerů je častým zdrojem konfliktů.

Expatri mají velký potenciál. Firmu mohou rozhýbat i totálně rozvrátit

Expatri ve svých rolích často selhávají, mají toxický vliv na své okolí a obklopují se místními přísluhovači. Potřebujeme je tedy vůbec?

–TEXT– Filip Hrkal –FOTO–Shutterstock

Stalo se to loni na jaře. Heinrich, zkušený obchodní manažer a stratég ze Stuttgartu, přijel do Prahy s velkými očekáváním na straně zaměstnavatele. I on sám měl velké plány. Představoval si, jak jeho inovativní přístupy transformují místní tým a povedou k nebývalému úspěchu firmy. Když jsem s ním ale poprvé hovořil, odcházel jsem ze schůzky rozpačitý. Na jednu stranu měl velmi kultivovaný projev. Vyzařovala z něj organizovanost, prozíravost, jasný plán, zkušenost a zna-

lost problematiky. Na druhou stranu jeho nadšení, projev a popis toho, co bude v „malých Čechách“ – jak sám nazýval místní trh – dělat, byly v mých očích až příliš odcizené tomu, jak jsem vnímal danou firmu. A nejen firmu – i lidi, osobnosti a firemní kulturu, kterou jsem za dlouhá léta měl možnost poznat.

Jeho první kroky na sebe nenechaly dlouho čekat. A na rovinu – nebyly příliš citlivé. Ignoroval radu, že by měl nejprve chvíli pozorovat místní mentalitu a učit se od svých

nových kolegů s mnohaletými zkušenostmi. Místo toho okamžitě zpochybňoval každou jejich metodu s tím, že „u nás (v Německu) se to již dávno dělá jinak“. Heinrich i v kontextu cizího jazyka v podstatě vykal, protože byl z mateřské centrály zvyklý na formálnější styl komunikace. A ačkoli měl pravdu v tom, že jako mezinárodní expert přináší cenné znalosti, jeho neustálá kritika a nedostatek ochoty naslouchat vedly k rychlému odcizení od týmu.

Heinrich často zastával „německý ordnung“, dodržování až striktních směrnic, pravidel a postupů, což implicitně očekával i od ostatních. To vedlo k frustraci kvůli nerespektování českého důrazu na určitou flexibilitu v přístupu a netradiční chytrá řešení. V kombinaci s jeho neochotou k jakémukoli humoru či odlehčení to mělo za následek, že se kolegové brzy cítili pod tlakem a nedocení.

Situace vyvrcholila, když Heinrich ukončil spolupráci se dvěma dlouholetými externisty s tím, že jejich výkon již dnes nahradí umělá inteligence (bohužel se to týkalo jen části jimi vykonávaných činností), a veřejně kritizoval projekt, na kterém tým pracoval několik měsíců, aniž by nabídl konstruktivní zpětnou vazbu nebo uznání jejich tvrdé práce. Jeho chování nejenže rozložilo týmového ducha, ale také zpomalilo práci na projektu, protože morálka týmu klesla na bod mrazu. Několik lidí nakonec odešlo ke konkurenci.

Mezi manažery ze zahraničí hrají klíčovou roli zejména Němci, Britové a Američané. Přibývají ale třeba Číňané a Korejci.

Potřebujeme expaty?

Výše uvedený příběh, který jsem za skoro 20 let práce v oblastech náboru, rozvoje a sestavování topmanažerských týmů vyslechl nespočetněkrát, slouží jako velké varování. Podobné události logicky často vedly k tomu, že kolegové expatů v mé „ordinaci“ vznesli – pro mnohé kontroverzní – dotaz: „Potřebujeme v Čechách vůbec expaty? To nemáme dost vlastních manažerských talentů?“

Na první pohled takový názor na věc vychází ze silných emocí a podobně silné emoce také vyvolává – zejména v době globalizace a otevřených hranic, kdy mezinárodní spolupráce a mobilita pracovní síly jsou (a vzhledem k nedostatku sil a aktuálnímu dění budou) na denním pořádku. Na druhou stranu jsem často svědkem toho, jak expati ve svých rolích selhávají, mají toxický vliv na své okolí, obklopují se místními přísluhovači a kvalitní kolegy

10 rad pro zaměstnance, kterým do života náhle vstoupí expat:

1. Otevřenost a zvědavost

Snažte se nové nápady přijímat v klidu a s otevřenou myslí. Vžijte se do role expata. Proč vám danou věc říká? Opravdu děláme všechno nejlépe? Uvažujte, jak mohou unikátní zkušenosti expata obohatit váš tým a pracovní postupy.

2. Efektivní komunikace

Aktivně pracujte na překonání jazykových a kulturních bariér. Zasmějte se společně rozdílům a otevřeně je pojmenovávejte. Vysvětlujte. Pokud nejste jazykově silní, využijte vizuální pomůcky a jednoduchou, přístupnou komunikaci pro lepší porozumění.

3. Kulturní citlivost

Rozšířte si obzory poznáním zvyků a tradic expata. Udělejte co nejdříve večírek na téma Moje a tvoje země. Respekt a zvědavost jsou klíčem k vytvoření příjemného pracovního prostředí.

4. Podpora integrace

Budte mostem pro expata ve vaší firmě a pomáhajte mu v orientaci v novém prostředí, ať už jde o radu, kam zajít na oběd nebo jak si vyřídit potřebné dokumenty. Ukažte proaktivitu jako tým. Ovšem bez podlézavosti!

5. Týmová spolupráce

Posilujte týmového ducha v práci pomocí společných projektů a aktivit, které podporují spolupráci a vzájemné porozumění.

6. Učení se je obousměrná ulice

Využijte přítomnost expata jako příležitost ke globálnímu vzdělávání. Sdílejte své znalosti o lokálním trhu a zároveň se učte z jeho mezinárodních zkušeností. Není nic účinnějšího než ptát se a naslouchat.

7. Flexibilita a přizpůsobivost

Budte rádi za tuto zkušenost, která se vám může v budoucnu hodit, a buďte připraveni přizpůsobit své pracovní metody, aby lépe

vyhovovaly mezinárodnímu týmu, což může zahrnovat přizpůsobení pracovních hodin nebo komunikačních stylů.

8. Trpělivost

Uvědomte si, že adaptace na novou kulturu a pracovní prostředí vyžaduje čas. Projevujte empatii a podporujte expata v jeho cestě adaptace. Třeba se vám to vrátí, uvidíte.

9. Organizace mimopracovních aktivit

Plánujte pravidelné neformální setkávání a teambuildingové aktivity, které pomohou vytvořit silnější a osobnější vazby mezi členy týmu.

10. Oceňování rozmanitosti

Uznávejte a s nadhledem berte rozmanitost v týmu. Rozmanité týmy opravdu přinášejí nové perspektivy a inovace, které mohou vést k lepším výsledkům pro firmu. Musí ale přistupovat ke společnému cíli s nadhledem a lehkostí.

nedoceňují. Tento článek se tedy pokusí objektivně prozkoumat, zda a proč jsou expati v Čechách potřební a jaké přinášejí benefity i potenciální rizika. A protože jsem v praxi zvyklý problémy řešit, nabídnu doufám i zajímavé zamyšlení a inspiraci.

Cizinec, který přináší nový pohled

Podle údajů ministerstva práce a sociálních věcí v Česku pracuje přes 800 tisíc cizinců, převážně ale na nižších pozicích. Jiná situace je ve velkých městech, jako je Praha, Brno a v dislokovaných výrobních areálech. Pokud se zaměříme čistě na manažerské pozice a odečteme kvůli vzájemné historické a kulturní blízkosti občany Slovenska, hrají klíčovou roli zejména občané Německa, Velké Británie a USA, přibývá ale třeba manažerů z Číny nebo Koreje. V manažerských pozicích v České republice určitě působí tisíce, nikoli stovky expatů. Rozsah tohoto fenoménu je tedy značný a rozhodně jej nelze ignorovat.

V rámci objektivního přístupu si pojďme říci, že Česká republika v řadě oblastí zaostává. A ano, týká se

to i dalších zemí, potažmo celé EU. Nehodnoťme některá až sebevražedná opatření ohledně cen výrobních prostředků, cel a ekologických restrikcí, a zůstaňme u pouhé komparace se zeměmi Asie a USA v oblastech technologií, vzdělávání a podpory inovací. V tomto směru nejsme sice úplně na chvostu, ale zdaleka ne v čele. Často také jako Češi máme tendence „objevovat Ameriku“ a bráníme si „to naše“. Jakkoli se osobně subjektivně domnívám, že například v rovině národní hrdosti je to zcela namístě, a dokonce bychom možná měli i přitvrdit, tak v rovině technologií a otevřenosti ke změnám bychom přidat mohli – a měli.

Expatri totiž často přinášejí do českých firem nové pohledy, zkušenosti z mezinárodních trhů a také vysokou úroveň odborných dovedností v kontextu specifického oboru, kterým se firma zabývá. Jejich schopnost přinášet inovace, aplikovat osvědčené praktiky z jiných kultur a zemí a stimulovat růst je nepopiratelná. I to jsem v praxi mnohokrát viděl. A když už jsme u role expatů – neměli bychom zapomínat, že i naši manažeři jsou čím dál častěji v rolích expatů v zahraničí, zejména v pobaltských

10 rad pro managementy firem a expaty, kteří se chystají vstoupit do života českých týmů

1. Kulturní splynutí

Uspořádejte předem workshopy nebo prezentace, které oběma stranám vzájemně představí kulturní zvyklosti a pracovní etiku, aby se předešlo nedorozuměním. Dá se to uchopit vtipně a humorně. Kdy se společným rozdílem třeba i zasmějete. Vhodné je ale ukázat i humorné příklady, které stereotypy vyvracejí.

2. Jazyková podpora

Nabídněte kurz češtiny pro expaty a případně jazyka expata pro místní zaměstnance, což usnadní vzájemnou komunikaci a integraci. Jako expati nezapomínejte, že Česká republika má velmi bohatý a těžký jazyk a že fakt, že druhá osoba hovoří vašim jazykem jen slabě, stále znamená, že zvládla minimálně jeden další jazyk.

3. Pravidelná zpětná vazba

Vytvořte kanály pro otevřenou a konstruktivní zpětnou vazbu mezi expaty, jejich týmy a managementem, abyste zajistili, že všechny strany jsou informované o případných problémech i úspěších. Vhodná je pravidelně uchopená profesionální 360° zpětná vazba s využitím odborníků, kteří jí rozumějí.

4. Adaptační programy

Zavedení adaptačních programů, které nově příchozím expatům poskytnou přehled o firemní kultuře, hodnotách a očekáváních, usnadní jejich začlenění do naší kultury. Pokud je doplníte třeba vhodným jídlem a pitím, jistě budou nadšeni.

5. Mentoring a koučink

Spárujte expaty s mentory, kteří mají zkušenosti s prací ve vaší firmě a mohou jim pomoci se rychleji adaptovat na nové pracovní prostředí, vysvětlit historii, vazby mezi lidmi a projekty. Zapojte externí mentory, zkušené ve sblížování kultur. Vhodné je se také stát členy rady expat klubů, které u nás jsou zavedené.

6. Týmové budování

Investujte do aktivit a událostí, které podporují týmového ducha a pomáhají lidem navzájem se lépe poznat mimo pracovní kontext.

7. Flexibilní pracovní postupy

Umožněte týmům, aby experimentovaly s novými metodami práce, které mohou lépe vyhovovat rozmanitému složení týmu. Díky datům dnes můžete přesně vědět,

jaký styl práce týmové dynamice nejvíce vyhovuje.

8. Podpora work-life balance

Práce v cizí kultuře může představovat poměrně značný stres. Pomozte expatům v navigaci v novém prostředí tím, že jim poskytnete informace o lokálních zdrojích, komunitách a aktivitách, které mohou využít ke zlepšení svého work-life balance.

9. Otevřený dialog

Podporujte prostředí, kde je otevřená komunikace a vzájemný dialog mezi expaty a místními zaměstnanci normou, ne výjítkou.

10. Respektujte cizí zemi

I když jste manažeři a máte kompetence rozhodovat, vy jste tu na návštěvě, a pokud nějaký přístup či postup neprosadíte, je to vaše manažerská chyba. Jakkoli to zní drsně, měli jste vy, nebo ti, kteří vás do funkce uvedli: lépe naslouchat, komunikovat nebo přesvědčovat. Zkrátka jste možná kromě ega a řízení úkolů měli projevit více skutečného leadershipu. Lidé totiž vycítí nejen slabost, ale také přehnané „tlačení na silu“, nedostatek pokory a nadřazenost. Ty by se přes pasovou kontrolu na letišti v Praze neměly po vašem přiletu vůbec dostat.

zemích, zemích bývalé Jugoslávie, ale stále častěji i v zemích na západ a daleko na východ od našich hranic.

Na druhou stranu, integrace expatů do českých firem jednoznačně představuje rizika. A je až zarážející, jak často s těmito riziky firmy nepracují. Počítají až naivně s tím, že do placu „hodí“ manažera/manažerku a tým i samotný nový šéf si se vším poradí. Vynechají kulturní rozdíly, opomenou odlišné pracovní etiky a ignorují nepochopení lokálního trhu. To vše spolu s dalšími skutečnostmi nemůže než vést k nedorozuměním a konfliktům.

Základem je jako vždy komunikace

Aby firmy efektivně využívaly potenciál expatů a minimalizovaly potenciální rizika, měly by zvážit následující kroky: důkladnou přípravu expatů na českou pracovní kulturu, pravidelné monitorování jejich integrace a spokojenosti a vytváření prostředí podporujícího otevřenou komunikaci mezi expaty a jejich českými kolegy. Pro úspěšnou integraci expatů je klíčová efektivní týmová komunikace, vytváření silných spojujících mostů a mazání rozdílů.

Firmy by měly implementovat programy, které usnadňují vzájemné poznávání a porozumění mezi expaty a jejich českými kolegy. Tyto programy mohou zahrnovat jazykové kurzy, workshopy na téma mezikulturní kompetence či týmové aktivity zaměřené na posílení vazeb a důvěry. Taková opatření mimo jiné podporují pocit soudržnosti a angažovanosti ve firmě. Je nutné se vzájemně dobře poznat, respektovat se a hledat to, co nás spojuje. Nakonec to může dopadnout jako u jednoho z mých klientů, kdy se v létě banda českých kolegů sebrala a odletěla za svým šéfem do Brazílie.

V Čechách existuje specifická kultura chytrých a šikovných lidí, kteří si vědí rady i v těžkých situacích, dokážou často multioborově kombinovat znalosti, někdy se ale u nás potvrzuje také až „švejkovský“ přístup k problémům, který může zvenčí působit jako lehkovážný, nesvědčitý nebo neprofesionální. Tato schopnost adaptace a vynalézavosti je přitom něco, co nás jako Čechy i v evropském kontextu odlišuje a měla by být považována za cenný zdroj – musí být ovšem správně uchopena.

V současné době, když hovoříme o sestavování efektivních týmů a integraci expatů do českých podniků, nelze opomenout roli velkých dat a týmové analýzy. Tyto nástroje umožňují velice snadno a rychle adresovat hlubší porozumění individuálním kompetencím, pracovním stylům a motivacím lidí, což je zásadní pro okamžité odhalení rozdílů a úspěšnou integraci a spolupráci lidí z různých

Máme v Čechách nespočet talentovaných a schopných lidí a spojením jejich sil s unikátními pohledy a zkušenostmi expatů můžeme tvořit inovativnější pracovní prostředí.

kultur. Kombinace zkušeností, dat a technologií dnes nabízí objektivní pohled na dynamiku týmu, což pomáhá identifikovat, jak nejlépe využít jedinečné schopnosti každého člena týmu, včetně expatů.

Uchop si svého expata – hned od začátku

Výzvy spojené s integrací expatů do českých podniků nesmí být podceňovány. Je zásadní, aby firmy rozuměly jak přínosům, tak potenciálním rizikům, jež expati přinášejí. Přijetím proaktivního přístupu k integraci, využíváním psychometrie a datové analýzy pro lepší porozumění týmové dynamice a podporou otevřené komunikace a vzájemného učení se mohou firmy vyvarovat běžných pastí.

Máme v Čechách nespočet talentovaných a schopných lidí a spojením jejich sil s unikátními pohledy a zkušenostmi expatů můžeme tvořit silnější, inovativnější a adaptabilnější pracovní prostředí. Je důležité, abychom vytvářeli podmínky, ve kterých se každý cítí cenný a motivovaný. Líbil se mi příklad jiného z mých klientů, který situaci uchopil tak, že expat během relativně krátké doby „připravil“ manažera lokálního, při plném respektu k regionálním specifikům.

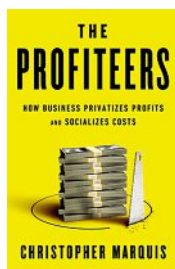
V konečném důsledku otázka, zda potřebujeme v Čechách expaty, není o vyloučení jedné skupiny ve prospěch druhé. Spíše je to výzva k nalezení správné rovnováhy mezi využíváním domácích talentů a otevřeností vůči novým perspektivám, které expati přinášejí. Tato rovnováha umožňuje firmám nejen reagovat na okamžité potřeby, ale také se adaptovat a prosperovat v neustále se měnícím globálním prostředí. V této éře globalizace a technologického pokroku je důležitější než kdy jindy hledat způsoby, jak využít různorodost talentů a perspektiv ke společnému prospěchu. ■

Autor působí v poradenské společnosti YellowCouch

Knižní tipy: Od potíží s workoholismem až po dějiny světových revolucí

–TEXT– Petr Kain –FOTO– Archiv

Jak korporace privatizují zisky a socializují náklady? Co dělat pro to, abyste se vyhnuli v práci vyhoření? A jak často a úspěšně stávkovali v socialistickém Československu dělníci? Na tyto a mnohé další otázky najdete odpovědi v knihách, které pro vás vybral Ekonom na letošní léto. Příjemné čtení.

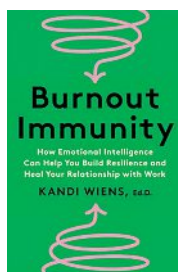


Christopher Marquis

The Profiteers: How Business Privatizes Profits and Socializes Costs (nakladatelství PublicAffairs, 2024, 352 s.)

Většina studentů ekonomie zná pojem externalita. Profesor na Judge Business School Christopher Marquis ve své poutavé knize přibližuje reálné projevy tohoto jevu a ukazuje, jak veřejnost a životní prostředí platí skryté náklady podnikání, zatímco na tom firmy, jež tyto negativní účinky způsobují, vydělávají. Příklady sahají od průmyslových emisí oxidu uhličitého, které způsobují změnu klimatu, záplavy a neúrodu, přes diskriminační praktiky, které omezují marginalizované skupiny, až po obrovskou nerovnováhu v příjmech a výnosech, která posiluje nerovnost.

Zvláštní hněv si Marquis vyhrazuje pro společnosti, které předstírají udržitelné chování, a přitom devastují planetu. Tvrdí, že základem je akcionářský kapitalismus, v němž se korporace „věnují pouze činnostem, které zvyšují zisky“ a omezují odpovědnost za škody, které způsobují. Navzdory svému tématu kniha nevyznívá zoufale. Podrobně popisuje mnoho povzbudivých příkladů změn a neomezuje se pouze na radikální projekty.

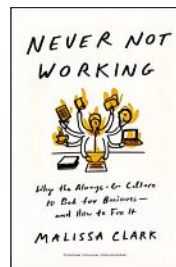


Kandi Wiens

Burnout Immunity: How Emotional Intelligence Can Help You Build Resilience and Heal Your Relationship with Work (nakladatelství Harper Business, 2024, 288 s.)

Po dvou desetiletích práce v poradenské společnosti Huron se Kandi Wiensová ocitla na pokraji zhroutení a její zdraví se pod náparem přepracování podlomilo. Vzdala se své lukrativní kariéry, aby mohla studovat krizi vyhoření – nyní působí jako vedoucí pracovnice na Pensylvánské univerzitě –, a její kniha se čte jako příručka pro přežití pracovního traumatu. Wiensová předkládá rozhovory se stovkami

vedoucích pracovníků, kteří v práci vynikají, přestože jsou v práci vystaveni vysoké míře stresu. Spojuje je emoční inteligence a jejich schopnost využívat ji k řízení svého chování. Jak na jejich příkladech, tak i na základě syntézy dosavadního výzkumu vyhoření Wiensová ukazuje, jak je možné se pasti vyhoření vyhnout. Klíčové je vnímat stresory jako výzvy, nikoli jako nepřekonatelné krize.

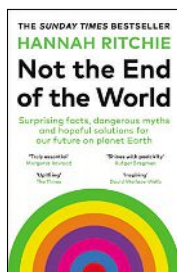


Malissa Clark

Never Not Working: Why the Always-On Culture Is Bad for Business – and How to Fix It (nakladatelství Harvard Business Review Press, 2024, 224 s.)

Pokud jste se někdy cítili nepříjemně, protože jste nepracovali, nebo jste panikařili, když jste měli dovolenou, pak jste možná workoholik. Malissa Clarková – sama vyléčená workoholická – ukazuje, že se jedná o závažný stav s dlouhodobými důsledky pro duševní i fyzické zdraví trpících osob. Kniha je čtivým souhrnem Clarkových vlastních zkušeností, případových studií a výzkumů. Clarková ukazuje, že přesvědčení, že přepracovanost je

dobrá pro hospodářský výsledek, se nezakládá na pravdě. V knize jsou k dispozici grafy a testy, aby si čtenáři mohli změřit vlastní úroveň workoholických sklonů, a závažnost tohoto stavu je zdůrazněna mnoha případovými studii lidí, kterým pomohlo navštěvovat dvanáctistupňový program Anonymních workoholiků.

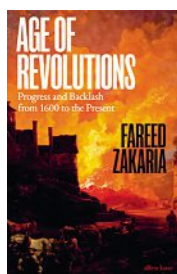


Hannah Ritchie
Not the End of the World

(nakladatelství Little, Brown Spark, 2024, 352 s.)

Kolik sklizní ještě zbývá světu? Podle různých zdrojů, od britského ministerstva pro životní prostředí až třeba po samotnou OSN, to může být 30 nebo 100 let, každopádně tyto odhady vyvolávají obavy, že lidstvo do jednoho století vyhladoví. Podle autorky knihy Not the End of the World Hannah Ritchieové je problém v tom, že toto tvrzení je falešné, vychází z neověřených zdrojů a špatně pochopených studií a je naprosto mylně papouškováno a překrucováno. Ritchieová, která se sama označuje za optimistku, se snaží vysvětlit, že není popíračkou změny klimatu. Její kniha má být ale jakousi protilátkou proti hyperpesimismu, který je v klimatickém diskurzu všudypřítomný. Kniha je nejlepší v momentech, kdy Ritchieová rozkrývá, vyvrací a dává do souvislostí pesimistická tvrzení o problémech, jako je znečištění ovzduší, odlesňování a nadměrný rybolov, a nabízí konkrétní návrhy,

jak tyto nepřekonatelné problémy řešit. Vezměme si například hrozivý stav ovzduší v Pekingu, o němž se hojně psalo v souvislosti s olympijskými hrami v roce 2008. Kvalita ovzduší ve městě se od té doby zlepšila poté, co protesty veřejnosti vedly k regulaci průmyslu a stažení špinavých aut ze silnic. Ritchieová dále doporučuje umožnit obyvatelům přístup k čistým energiím.

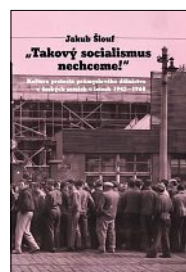


Fareed Zakaria
Age of Revolutions: Progress and Backlash from 1600 to the Present

(nakladatelství W. W. Norton & Company, 2024, 400 s.)

Fareed Zakaria, autor bestsellerů, jako je Postamerický svět a Budoucnost svobody, patří k nejznámějším pozorovatelům a komentátorům světového dění. Jeho nová kniha je podle jeho vlastních slov kronikou „neustálé akce a reakce, pokroku a zpětného rázu“, které jsou pro moderní věk typické. Zakariova kniha začíná v Nizozemsku v 16. století, kam datuje zrod liberálního národního státu. Po 325 stranách končí tím, že liberální demokracie dnes čelí smrtelnému ohrožení zevnitř i zvenčí. Zevnitř ji ohrožují ti, kteří se považují za její oběti. Zvenčí čelí výzvám, které nejsilněji představují autokratické režimy v Číně a Rusku. Zakaria odmítá nabízet recepty na dnešní neduhy. Radí však režim historického uvědomění. Odkazuje na učení Edmunda Burka, Thomase Macaulaye a Giuseppe di

Lampedusy, kteří se různými způsoby shodli na tom, že umírněné reformy jsou jediným způsobem, jak zachovat to, co je cenné. Age of Revolutions úspěšně překlene propast mezi běžným čtenářem a akademikem. Je to přístupné, přesto nikoliv ploché čtení, které nabízí nový pohled na dějiny. A to není vůbec málo.



Jakub Šlouf
Takový socialismus nechceme

(nakladatelství Akropolis, 2023, 480 s.)

Existovaly v období státního socialismu v Československu stávkové? Souhlasili tehdejší zaměstnanci průmyslu s vládní politikou? Byli dělníci úspěšní v prosazování svých mzdových a sociálních požadavků? A jakým způsobem jejich tlak ovlivňoval celkovou společenskou a politickou realitu? Odpovědi budou pro mnohé čtenáře překvapivé. Po celé sledované období se totiž odehrávalo stávek značné množství. Dělníci v průmyslu sice patřili v rámci diktatury k privilegovaným a loajálním částem společnosti, přesto paradoxně byli zdaleka nejčastěji protestující skupinou. Mohli si totiž na rozdíl od jiných dovolit razantně prosazovat své zájmy. Historik Jakub Šlouf nabízí detailní vhled do permanentního napětí v průmyslových závodech socialistického Československa a vysvětlení povahy těchto konfliktů. Představuje dělnictvo jako svérázného a sebevědomého aktéra každodenního, většinou spíše skrytého zápasu za své zájmy a za své pojetí práce a života. ■

Velká baterie je výhodou, auto ale musí umět elektřinou šetřit

Vítězem populárního norského testu reálného dojezdu elektromobilů El Prix se stal Renault Scenic. Zastavil se po ujetí 563 kilometrů.

– TEXT – Jakub Stehlik – Foto – Renault

To, že dojezd elektroauta v zimě výrazně klesá, zatímco v létě obvykle vůz nemá problém dodržet to, co slibuje výrobce, se považuje za známou skutečnost. Proto norský autoklub NAF svá unikátní měření, při nichž zjišťuje, jak daleko dojedou elektromobily, pořádá dvakrát ročně – v zimě a na konci května. Může tak ukázat, jak moc se realita liší od čísla deklarované automobilkou. Jenže letos v květnu zasáhlo počasí. Pořadatel musel konstatovat, že do simulace letních podmínek bylo v květnu hodně daleko.

Z šestadvaceti testovaných aut dojel nejdál Renault Scenic. Nepochybně mu pomohla velká baterie

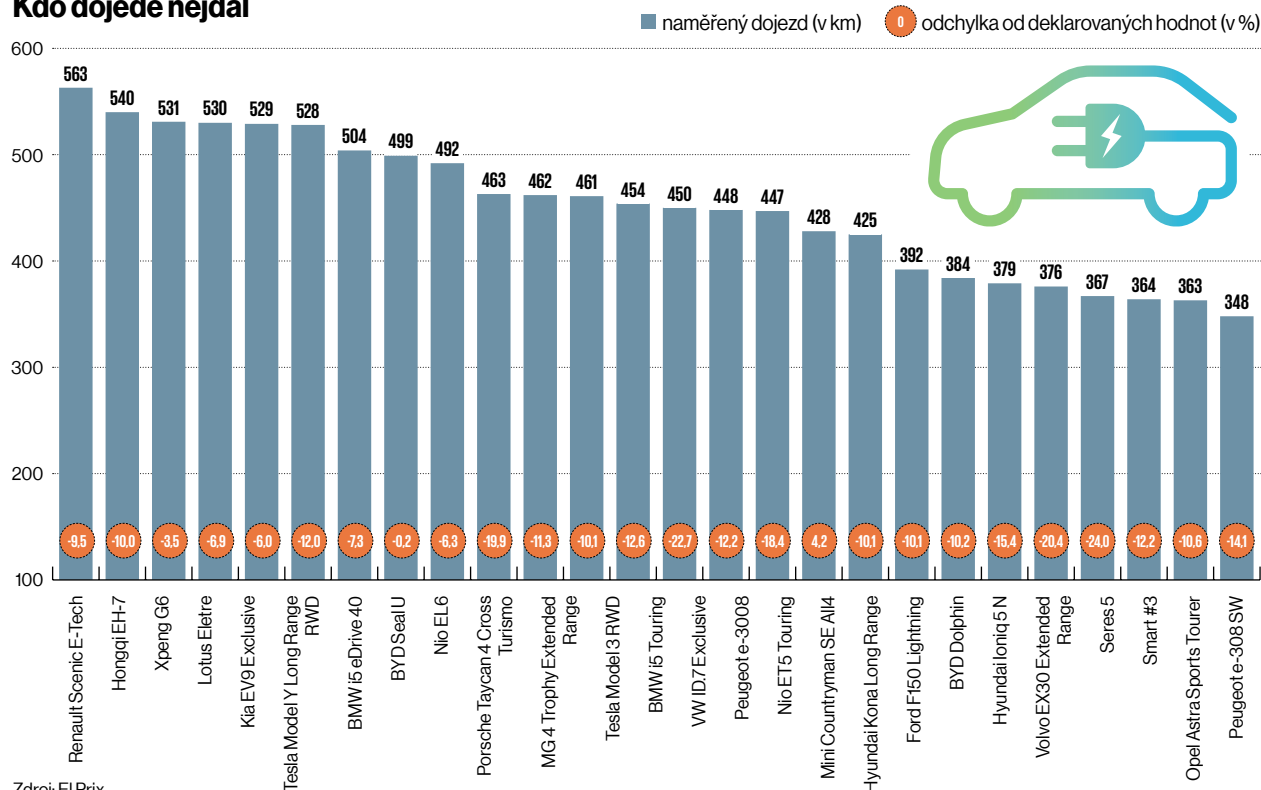
s kapacitou 87 kWh. Teploty se pohybovaly v rozmezí od 2,5 do 13 stupňů Celsia a hustě pršelo. Na výsledcích spotřeby se to projevilo, píše v závěrečné zprávě autoklub. Zatímco loni, kdy touto dobou bylo teplo a svítilo slunce, hned dvanáct aut dojelo dál, než by podle standardizované normy WLTP mělo, letos za špatného počasí se to povedlo pouze vozu Mini Countryman, který se zastavil po 428 kilometrech. Dojel tak o 4,2 procenta dál, než kolik mu přisuzuje automobilka.

Baterie není jedinou kvalitou vítězného francouzského rodinného MPV. „Scenic je optimalizován na dojezd,“ píše v komentáři k vozu NAF s tím, že je o metrůk lehčí



**Tajemství úspěchu
Renaultu Scenic**
je relativně nízká
hmotnost, velká
baterie a úzká kola.

Kdo dojede nejdál



Zdroj: El Prix

než sesterský Nissan Ariya a má také užší kola. Druhá věc je, že dosažených 563 kilometrů je o 9,5 procenta méně než hodnota podle měření výrobce.

Přitom je to právě reálný dojezd, co rozhoduje, zda auto přinese jeho majiteli spokojenost, či zda se bude rozčilovat pokaždé, když bude muset neplánovaně dobít. Velká baterie elektromobilu je v praxi k ničemu, když auto neumí s elektřinou šetřit. Důvodů, proč tomu tak je, může být celá řada. Často ke snížení spotřeby pomůže jen to, když výrobce přenastaví software auta. Teplotní management baterie dokáže spolýkat spoustu energie, obdobně jako topení. Při vyšších rychlostech je důležitá také aerodynamika karoserie.

V květnovém norském testu při porovnání deklarovaného a reálného dojezdu zcela pohořelo čínské auto Seres 5. Zůstalo stát už po 367 kilometrech a ujelo tak skoro o čtvrtinu méně, než hlásá údaj z prospektu. Obdobně neuspokojivý výsledek záznamy ukázaly také u Volkswagenu ID.7 (-22,2 %) a Volva EX30 (-20,3 %). Ačkoliv dojezd 450 kilometrů u prvního z nich vůbec není špatný, výrobcem udávané hodnoty slibují mnohem více.

Za vysokou spotřebou se může skrývat leccos, někdy stačí jen vyladit software auta. Důležitou roli hraje i aerodynamika, hlavně při vyšších rychlostech.

Měřeno absolutním dojezdem zaznamenal velmi dobrý výsledek luxusní čínský sedan Hongqi EH-7 s deklarovaným dojezdem 600 km. Zastavil se po ujetí 540 kilometrů. Pomyslnou bronzovou medaili za nejdelší dojezd si odnáší další Číňan, SUV střední třídy s 800voltovou architekturou Xpeng G6. Jeho reálný dojezd 531 km se navíc takřka nelišil od toho deklarovaného. Vzácně vyrovnaný výkon předvedl i BYD Seal U. Čínské SUV slibuje dojezd 500 kilometrů a nakonec jich ujelo přesně 499.

Na opačném konci žebříčku skončily Smart #3, Opel Astra Sports Tourer a Peugeot e-308 SW. V jejich případě však za nízkým dojezdem nutně nemusí stát vysoká spotřeba energie, ale spíš relativně malá kapacita baterie. ■



Toyota Yaris Hybrid 130: Šetřit palivo nemusí být nuda

– TEXT – Jan Matoušek – FOTO – Jan Matoušek

V rodném listě může mít jako místo narození středočeský Kolín, toto konkrétní auto ale vzniklo ve Francii. Řeč je o Toyotě Yaris, jednom z nejpobulárnějších malých aut nejen v Evropě, ale také v Česku. Nedávno prošlo modernizací, změny abyste ale hledali lupou.

Lehce přepracované nárazníky, nové laky a upravený design kol. Mnohem více než zevnějšku věnovala Toyota péči tomu, co na první pohled není vidět. Do útrob malého hatchbacku se nastěhovalo nové hybridní pohonné ústrojí označené lakonicky jako Hybrid 130.

Ve skutečnosti jde o nejsilnější provedení v nabídce Yarisu. Skládá se z atmosférické tříválcové patnáctistovky, elektromotoru, malé baterky a automatické převodovky s plynule měnitelným převodem. Celkem má řidič pod plynovým pedálem k dispozici 96 kilowattů a až 185 newtonmetrů, které přitom s ani ne 1,2 tuny vážícím malým hatchbackem nemají příliš práce.

Papírové zrychlení na 100kilometrovou rychlost za 9,2 vteřiny sice nijak zázračně nepůsobí, Yaris se ale zároveň s tím chlubí i výrazně zlepšeným pružným zrychlením. To

citelně pomáhá při předjíždění nebo jízdě po dálnici. Ta sice není přirozeným teritoriem malého hatchbacku, což dává najevo poněkud hlasitějším projevem vytočené tříválcové patnáctistovky, rychlostně ale tempo zvládá bez větších problémů.

Dálnice se však projevuje na spotřebě, která tam stoupá podle palubního počítáče až k 6,9 l / 100 km. Mnohem komfortněji se hybridní Yaris cítí ve městě, případně mimo něj. Tam si totiž řekne o výrazně příznivějších 4,3 l / 100 km. A to především proto, že ve městě umí pohonné ústrojí většinu času jezdit na elektřinu. Tu si přitom auto vyrábí samo a je v jejím užívání skutečně mimořádně efektivní.

Díky vyššímu výkonu a nízké hmotnosti je pak auto na klikatých okresech také až překvapivě zábavným společníkem. Řízení i podvozek dokázaly vychytat správný balanc mezi tuhostí a komfortem, takže



Hybridní verze s výkonem 130 koní se stala **novým vrcholem nabídky Toyota Yaris** po nedávné modernizaci.



Multimediální systém prošel modernizací.

Je rychlejší, intuitivnější a nově spojený s až 10,5palcovým displejem.



Yaris stále platí za jedno z menších aut své velikostní třídy. Proto nepřekvapí, že **zavazadlový prostor má 286 litrů.**

Technické parametry

Toyota Yaris 1.5 Hybrid 130

Motor: zážehový tříválec + elektro

Výkon: 96 kW / 130 k

Toč. moment: 185 Nm

Zrychlení 0–100 km/h: 9,2 s

Max. rychlost: 175 km/h

Komb. spotřeba: 4,31 / 100 km

Cena: od 679 000 Kč

se Yaris příjemně řídí a zároveň je i ve městě dostatečně komfortní. Rozhodí ho snad jen větší nerovnosti, čemuž jdou trochu naproti velká kola se 17 palci. Menší ráfky by komfortu prospěly více. Přesto všechno ale nabízí Yaris více zábavy, než by u podobného auta kdokoliv čekal.

Další novinkou modernizace je přepracovaný multimediální systém, který v testované verzi Premiere Edition dostal 10,5palcový displej. Toyoty měly v minulosti s infotainmentem problémy, minimálně testované auto ale dostalo přehledný systém, který si nezádá s konkurencí.

Některé použité plasty by v kabině sice mohly být lepší, zpracování je ale slušné a monotónní šedou a černou alespoň trochu narušují modré detaily na palubní desce a ve dveřích.

Při přesunu dozadu Toyota dokazuje, že s délkou pod čtyři metry a rozvorem náprav nataženým na 2560 milimetrů patří mezi menší zástupce svého segmentu. Místa není úplně nazbyt, konkurence je v tomto ohledu trochu dále. To se ale s modernizací logicky nezměnilo.

Nižší by také mohla být cena. 679 tisíc korun, kolik minimálně nejsilnější hybrid stojí, rozhodně není na tuto třídu málo. O kousek větší hybridní Renault Clio umí být klidně o 150 tisíc levnější. Yaris vyšší částku alespoň vyvažuje bohatou výbavou. ■

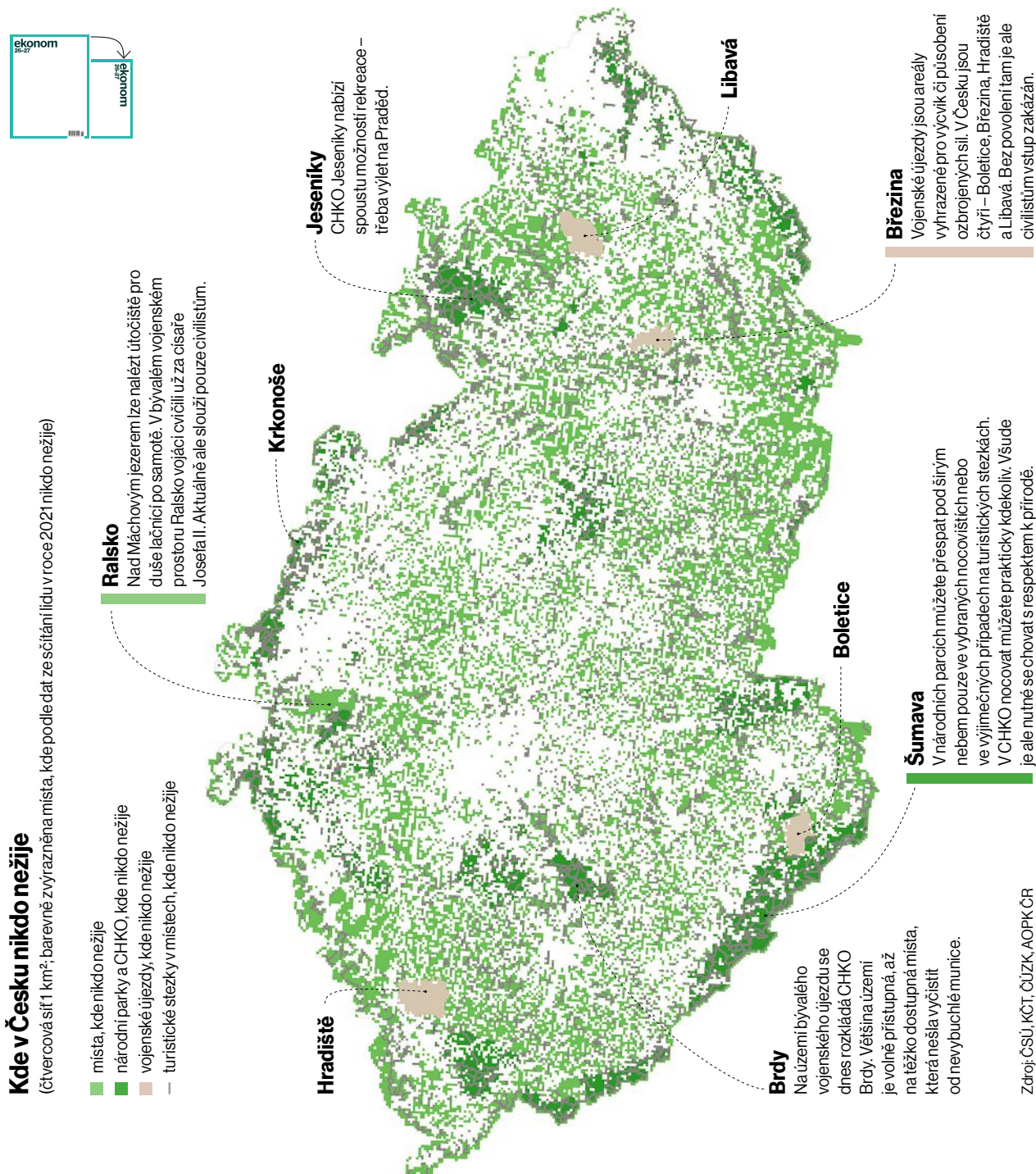
Na samotu do lesa

Pokud hledáte v létě odpočinek od lidí a rádi byste se vypravili někam, kde vás nebude nikdo budit cirkulárkou ani vysavačem, jste tu správně. V Česku je neobydlených 36 tisíc kilometrů čtverečních. Část z nich jsou chráněná krajinná území či národní parky, část vojenské újezdy. Na mapě ale můžete najít i místa, kde se můžete procházet i tábořit úplně bez omezení.

– INFOGRAFIKA – Aleš Vojří, Johana Kofroňová, Jaroslava Bělovská



Proklikajte si mapu do detailu na [Ekonom.cz/datavize](https://ekonom.cz/datavize)



Apple MacBook Air

Lehkost vzduchu. Výkon pro podnikání.



Využijte výhodný úvěr pro podnikatele už od **1 031 Kč měsíčně**.

iStores

istores.cz/smb



SKODA



Nová Škoda Kodiaq Prostor k objevování

Nastupte i s celou rodinou do nového vozu **Škoda Kodiaq s místem až pro 7 cestujících**. Využijte velkorysý zavazadlový prostor o objemu 910 litrů a vyjedte vstříc novým zážitkům. Díky novým, multifunkčním otočným ovladačům v interiéru máte všechny důležité funkce vozu vždy bezpečně na dosah. Vyberte si ze široké škály motorizací včetně plug-in hybridního pohonu. Pro více informací navštivte některého z našich autorizovaných prodejců nebo web skoda-auto.cz.



Předplacený servis na 5 let,
nebo 100 000 km **zdarma***



Prodloužená záruka na 5 let,
nebo 100 000 km **zdarma***



Záruka mobility na 5 let,
nebo 100 000 km **zdarma***



Velkoodběratelem
již od dvou vozů

skoda-auto.cz
Ilustrativní fotografie

Kombinovaná spotřeba a emise CO₂ vozu Škoda Kodiaq: 0,4–6,6 l/100 km; 9–174 g/km

*Platí při financování Chytře se Škoda Financial Services

SKODA Financial Services

[f /skodacz](https://www.facebook.com/skodacz) [ig /skodacr](https://www.instagram.com/skodacr) [yt /skodacz](https://www.youtube.com/skodacz) [yt /skodacz](https://www.youtube.com/skodacz)

Logistika

INZERCE



ZVYŠTE SVŮJ VÝKON!

Linde Material Handling

Linde

S automatizovaným řešením od Linde.

Naše inovativní řešení posune Vaše skladovací a přepravní procesy na novou úroveň a učiní je **efektivnějšími, inteligentnějšími, předvídatelnějšími a odolnějšími.**

Zvyšte výkon a současně uvolněte lidské zdroje ve Vašem týmu, které můžete využít v oblastech vyžadujících plnou lidskou odbornost a pozornost.

www.linde-mh.cz

ROZHOVOR

**František Mikeš:
Automatizace a budoucnost**

str. 6

FOKUS

**Automatizace proměňuje
sklady**

str. 10

PRODUKTY

**Elektrická trakce
u čelních vozíků Linde**

str. 15

Kompletní automatizace logistiky od jednoho dodavatele.



Jungheinrich má díky své 70 leté historii zkušenosti s nejrůznějšími provozy. Tyto zkušenosti nyní přenášíme do naší robotické techniky, kde máme řešení pro všechny typy provozů od zavážení výroby, přes vysokohustotní skladování až po vychystávání jednotlivých položek. Inspirujte se některou z desítek realizací nejen v ČR ale i po celém světě na

www.jungheinrich.cz

Zjistěte více na:

www.jungheinrich.cz

+420 313 333 323 · prodej@jungheinrich.cz

**JUNGHEINRICH**



Bez automatizace to dnes nejde

Automatizace už dávno není věcí budoucnosti. Proniká do všech oblastí života a velmi silně se uplatňuje všude tam, kde je třeba manipulovat s předměty. Není proto divu, že v moderních skladech nalezneme nejen lidské pracovníky za pákami ještěrek, ale i automatické vozíky, které svůj náklad převážejí bez zásahu lidské ruky. A do toho přichází umělá inteligence, která by mohla vše ještě dále změnit.

Že však ani automatizace nemusí být pomyslným svatým grálem, upozorňuje v rozhovoru na *straně 6* František Mikeš, obchodní ředitel společnosti Toyota Material Handling. Zdůrazňuje, že vždy je nutné vyhodnotit konkrétní situaci a potřeby konkrétního uživatele a zákazníka. Toyota MH je přitom významným výrobcem a dodavatelem techniky pro automatizované sklady a jeden z jejích projektů – instalaci pětice autonomních vozíků SAE160 řady Toyota Auto-pilot v ašském závodu společnosti Petainer Czech Holdings – představujeme na *straně 24*.

Automatizaci zmiňuje v dalším rozhovoru Petr Horák, generální ředitel PPL CZ, na *straně 16*. Svě

nové centrální překladiště v Hradci Králové společnost vybavila automatizovaným vysokorychlostním třídícím systémem Vanderlande, který dokáže denně zpracovat až 500 tisíc zásilek. Automatizuje se také vážení zásilek, etikety i štítkování.

Bez techniky automatizovat nelze. Na *straně 26* si přečtěte například o nejnovějším modelu autonomního mobilního robota Jungheinrich pro spodní přepravu břemen – Arculee M. Robotický stroj je vybaven pokročilými senzory LiDAR, které umožňují přesnou detekci okolí. A o automatizaci vjezdu do terminálu Paskov společnosti PKP Cargo International s využitím technologie Konica Minolta píšeme na *straně 22*.

Důležitým tématem (nejen) manipulační techniky je také elektrifikace. Linde Material Handling zde přichází se dvěma novinkami v segmentu vozíků od tří do pěti tun. Výrobce využil pro dvojici nových strojů synergií výroby u řady společných dílů. Více v článku na *straně 15*.

Pavel Toman
vedoucí redaktor

OBSAH

- 4 Pohledem odborníka
- 5 Zprávy

ROZHOVOR

- 6 Automatizace přináší nové příležitosti, říká František Mikeš, obchodní ředitel Toyota Material Handling.
- 16 Depa PPL CZ snižují spotřebu energie. O automatizaci i udržitelnosti hovoří Petr Horák, generální ředitel PPL CZ.

FOKUS

- 10 Automatizace proměňuje sklady

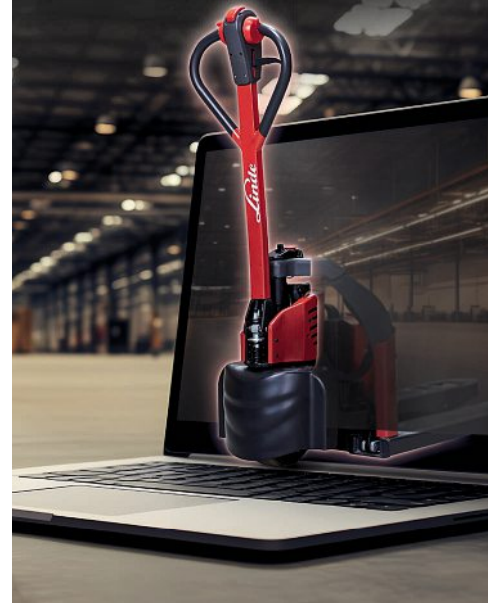
PRODUKTY

- 15 Elektrická trakce u čelních vozíků Linde
- 26 Arculee M pracuje autonomně

PROJEKTY

- 20 Cargo-partner s elektrovozem na Slovensku a v Rakousku
- 22 Kamery Konica Minolta řídí provoz
- 24 Automaty Toyota pracují v Petaineru

MANIPULAČNÍ TECHNIKA NA DOSAH RUKY



KDEKOLI A KDYKOLI



linde-mh.shop

Co je důležité pro logistické budovy určené speciálně pro automatizovaný sklad?

URČUJÍCÍ JE AUTOMATIZAČNÍ TECHNOLOGIE



Tomáš Kotlovský
projektový ředitel, Contera

Logistické budovy pro automatizované sklady musí splňovat několik důležitých a specifických parametrů. Navržená budova musí vždy umožňovat efektivní pohyb a manipulaci s paletami, kontejnery nebo jinými skladovanými jednotkami. To zahrnuje optimální umístění regálů, přístupových cest a pracovních stanic.

Důležitá je rovněž výška budovy, neboť automatizované sklady často využívají vysoké regálové systémy a automatické skladové stroje. Tento požadavek může znamenat překážku v lokalitách s omezením daným například územním plánem, který reguluje výšku budov.

V případě využití automatizované technologie se stroji, které se ve skladu pohybují po podlaze, je pro správnou funkci klíčová rovinnost podlahy. Nepřesnosti v rovině podlahy mohou způsobit problémy s manipulací prováděnou zařízeními, jako jsou automatické vozíky a regálové systémy. Nicméně třeba v rámci portfolia společnosti Contera jsme realizovali část objektu jako automatizovaný sklad, kde rovinnost podlahy naopak nepředstavovala důležité kritérium, neboť technologie automatizovaných zakladačů byla instalována jako nezávislá na podlaze.

Pro automatizovaný sklad mohou také platit částečně odlišné hygienické podmínky. Například v plně automatizovaném skladu, kde nedochází k přímému lidskému kontaktu se skladovaným zbožím, není vždy nutné splňovat tak přísné hygienické podmínky jako v prostředí, kde pracují lidé. To může znamenat nižší intenzitu, nebo dokonce absenci osvětlení na místech, kde není nutná manipulace se zbožím lidmi. Stejně tak lze v prostorách skladu nastavit nižší teplotu a omezit výměnu vzduchu.

Ovšem bezpečnostní opatření zůstávají důležitá, neboť v automatizovaných skladech pracují těžká zařízení, jako jsou automatické vozíky a roboti. Opatření pro bezpečnost, například bariéry, signalizace a bezpečnostní kamery, jsou pro ochranu zaměstnanců a majetku zásadní.

Celkově musí být skladové logistické budovy určené pro automatizované sklady co nejefektivnější, bezpečné a spolehlivé pro skladování a distribuci zboží. Specifičnost budovy určuje výběr požadované automatizační technologie. Při jakémkoli výběru technologie je však zásadní důkladná příprava a koordinace projektu od úvodních kroků.

ČASTÁ JE NESTANDARDNÍ VÝŠKA BUDOVY



Jiří Zita
ředitel komerčního oddělení, Panattoni

Automatizované sklady jsou aktuálním trendem v průmyslovém developmentu. Obecně můžeme říct, že jsou mnohem sofistikovanější a náročnější na výstavbu než běžné logistické haly a ne všichni developeři jsou schopni poradit si s jednotlivými výzvami při jejich výstavbě.

Častým požadavkem u automatizovaných skladů je nestandardní výška budovy, která běžně přesahuje 10 metrů. Setkáváme se s požadavky na 12, ale někdy i 20 a více metrů. Vyšší výška totiž umožňuje nájemci efektivně využít prostor pro skladování a instalaci více vrstev regálů nebo třeba systém Miniload pro automatizované skladování drobného zboží. Díky stavbě do výšky navíc haly tohoto typu zabírají menší zastavěnou plochu, což vnímáme jako velmi pozitivní trend.

Developeři musí své budovy uzpůsobit pro potřeby automatizované technologie i v mnoha dalších ohledech. Jedním z nich je například nosnost podlahy celé haly, aby unesla váhu skladovaného materiálu, regálů i automatizovaných systémů. O speciálních úpravách bychom se mohli bavit také v souvislosti požárně-bezpečnostních řešení skladových prostor.

Specifickým tématem je pak kapacita elektrické sítě. Automatizované sklady mají vysoké nároky na přívod elektrické energie pro pohon dopravníků, zakladačů, nabíječek nebo robotů. V tomto případě bohužel spousta lokalit naráží na limity přenosové sítě v Česku.

Problém je možné částečně řešit pomocí instalace fotovoltaických panelů na střeše budov, nicméně i toto řešení má své limity – nefunguje, když nesvítí slunce. Solární elektrárny tak mohou automatizovaným skladům pomoci s jejich spotřebou energie během dne. Velmi dobrou praxi v tomto ohledu máme například v Panattoni Parku Kojetín, ve kterém sídlí robotické distribuční centrum našeho klienta Amazon, kde energie ze solárních panelů vykřívá mimo jiné špičky způsobené spotřebou klimatizace.

Všechny tyto výzvy mají řešení a při správném plánování a respektování všech specifik automatizovaných skladů mohou vznikat skutečně moderní a flexibilní skladové prostory. V Panattoni už máme zkušenosti se stavbou řady průmyslových parků s automatizovanými sklady. Kromě Panattoni Parku Kojetín (Amazon) jsme pomáhali vytvořit zázemí například pro Autodoc nebo Tchibo.

Sloupky Hörmann na hokejovém mistrovství

Mistrovství světa v ledním hokeji, na kterém Česko získalo zlatou medaili, kladlo velké nároky na bezpečnost. V Praze pomáhala novinka společnosti Hörmann – speciální bezpečnostní sloupky zabráňující vjezd těžkých nákladních vozidel mezi lidi. Sloupky Hörmann Pilomat OctaBlock jsou zapuštěny do šestihranné základny. Díky své konstrukci dokážou zvednout nákladní vozidlo za přední nárazník a zabránit tak jeho pohybu.



Foto: Hörmann

Projekty Dachser chrání klima i dětská práva

Mezinárodní logistický provider Dachser, organizace na ochranu klimatu myclimate a organizace na ochranu dětských práv Terre des hommes se dohodli na dlouhodobé spolupráci. Dachser a neziskové organizace po celém světě společně zahájí nové projekty v oblasti ochrany klimatu a rozšíří stávající aktivity. Spolupráce mezi společnostmi Dachser, myclimate a Terre des hommes byla uzavřena na šest let.

Thimm slaví na českém trhu 30 let

Společnost Thimm, vyrábějící obaly z vlnité lepenky, letos slaví jubilejních 30 let na českém trhu. Za tu dobu posbírala desítky mezinárodních prestižních ocenění za inovativní obalová řešení i design a stala se jedním z průkopní-

ků využití ekologických obalových materiálů a moderních technologií ve výrobě. Na českém trhu klade dlouhodobě důraz na rozvoj průmyslu 4.0. Společnost zautomatizovala prakticky veškerou výrobu a podnikla řadu kroků k úspoře energií a udržitelnosti.

Firma cargo-partner otevřela sklad ve Velké Británii

Mezinárodní poskytovatel přepravních a logistických služeb cargo-partner otevřel svůj první sklad ve Velké Británii. Nový sklad o rozloze 4460 čtverečních metrů se nachází v britském Basildonu. Doplnuje stávající provozní kanceláře společnosti ve Velké Británii v Manchesteru, Bradfordu a Londýně. Sklad v Basildonu je vybaven vyhrazenými prostory pro skladování palet, blokové skladování, skladování drobných dílů, kompletaci i balení.

INZERCE

Logex[®]

Logistics



Na trhu od roku 2010

Centrála v Praze, 10 poboček v ČR.
V následujícím roce plánujeme expandovat na Slovensko a do Polska.

Zajišťujeme FTL, LTL, leteckou a námořní dopravu.

Příklady, sběrné linky, celovozy.

LOGISTICS EVOLUTION >> Posouváme kvalitu našich logistických služeb na další úroveň



www.logex.cz



ROZHOVOR

Automatizace přináší budoucnost

Nástup nových technologií, robotizace a automatizace skladování a také umělá inteligence – to vše přináší do oboru manipulační techniky řadu změn a s nimi i nové příležitosti. Hovoří o tom František Mikeš, obchodní ředitel společnosti Toyota Material Handling. Hodnotí situaci na trhu i výhledy do budoucna a vysvětluje, jak si musí výrobce manipulační techniky poradit s tím, co dnešní doba přináší.

Co přinesly uplynulé měsíce pro Toyota MH v Česku?

Jednoduchou a rychlou odpovědí je to, že jsme spokojeni s vývojem uplynulých měsíců. Naši společnost se celkově velmi dařilo, jak v naší ostře sledovaném podílu na trhu v oblasti prodeje a pronájmu nové manipulační techniky, tak i v oblasti použité techniky. Podařilo se nám dobře vybalancovat interní efektivitu s externími výnosy, tedy dosáhnout velmi dobrých finančních výsledků. A vzhledem k nízké fluktuaci zaměstnanců i zajistit spokojenost lidí, kteří pracují v naší společnosti. Tedy z mého pohledu spokojenost. Pokud se však podívám na celkový vývoj ekonomiky v Česku, případně globální situaci, tady je odpověď diametrálně odlišná, ale to by bylo na jiný rozhovor.

Mohl byste charakterizovat současnou situaci na trhu manipulační techniky?

Celková velikost trhu v prodeji nových strojů v roce 2023 meziročně významně poklesla, bavíme se o desítkách procentních bodů. Důvody poklesu poptávky jsou všeobecně známé a souvisí s makroekonomickou situací v Evropě, samozřejmě i situací v oblastech válečných konfliktů, s nedostatkem i cenou přepravních kapacit v krizi postižených oblastech a podobně.

Na českou ekonomiku měla a má velký dopad mimo jiné situace v nadnárodních společnostech, samozřejmě primárně s centrálemi například v německy mluvících zemích. Je fakt, že od listopadu 2023 dochází k postupnému ožívání trhu v Česku. V různých oblastech ekonomiky je ovšem vidět různá situace – například automobilový průmysl a stavebnictví oproti retailu a potravinářství.

Na rozdíl od minulosti se výrazně zvyšuje import manipulační

techniky z Asie. Z hlediska dynamiky růstu jednotlivých oblastí prodeje začínají být zajímavější oblasti automatizace, bezpečnosti a služeb, mění se poptávka v rámci energetického mixu.

Ovlivňují tyto změny váš podíl na trhu manipulační techniky?

Snažíme se být pragmaticky efektivní a flexibilně se orientovat na dlouhodobou udržitelnost prostřednictvím krátkodobých úspěchů. Trochu konkrétněji – v oblasti produktů a služeb se jedná o produktové inovace a rozšiřování produktového portfolia, dobré cílení na jednotlivé zákazníky. V oblasti našeho chování musíme být výrazně flexibilnější než v minulosti, včetně hledání nových obchodních modelů a pobídek. V roce 2023 jsme dosáhli celkového podílu na českém trhu 27 procent, to je historické maximum.

Toyota MH je na českém trhu již více než 30 let. Jak se za tu dobu měnily požadavky zákazníků? A jsou požadavky zákazníků v Česku třeba v něčem specifické?

Zákazníci se v průběhu času stávají náročnějšími, ale v Česku jsou podobně nároční jako jinde ve vyspělých zemích Evropy – ovšem za méně peněz.

Obecně si myslím, že v porovnání se „standardizovanější vyspělou Evropou“ mají zákazníci u nás větší požadavky na individualizaci a na míru ušitá řešení. Klade to nároky na vysokou odbornost našich lidí co do hloubky, ale i širé znalosti manipulační techniky a celkově i logistiky.

Jako firma jsme dnes rozhodně významně větší co do celkového výkonu ve všech oblastech života firmy – počtu zákazníků, objemu a šíře prodeje, počtu zaměstnanců, finančních ukazatelů a podobně. Stali jsme se také organizovanější a standardizovanější společností.

Nástup automatizace a robotizace trvá v manipulační technice už několik let a nyní se v něm uplatňuje i umělá inteligence. Co přinese umělá inteligence pro Toyota MH?

Primárně nové trendy, nové produkty, nový způsob prodeje a rozšíření poprodejních služeb, tím interní změny ve společnosti... A také budoucnost.

Umělá inteligence přináší řadu možností. Jednoznačně ji vnímáme jako jeden z hybatelů budoucích produktů i služeb, možná kvality budoucího života společnosti. Dnes již využíváme prvky umělé inteligence v marketingu a aplikacích, které se týkají správy vozových parků. Testujeme také možnosti v oblastech automatických vozíků AGV a AMR. Logicky se bude umělá inteligence objevovat v oblastech prediktivní údržby, komunikace anebo například bezpečnosti. Jsme ale zatím ještě na začátku. Myslím, že situace je podobná u všech prémiových výrobců manipulační techniky.

Promění umělá inteligence podle vás obor významným způsobem?

Měla by přinést lepší interakci mezi potřebami člověka a firmy. Nasazení umělé inteligence sníží potřebu základních nekvalifikovaných úkonů prováděných lidmi a naopak zvýší potřebu lidské kvalifikované kompetence – rozhodovacích procesů a zásahů. Umělá inteligence se uplatní v autonomních samoučících se systémech bez lidských pracovníků ve skladech, dopravě, v nasazování robotů na první míli, ale také při autonomním plánování, servisu a podobně.

Mohla by mít umělá inteligence vliv například na bezpečnost provozu manipulační techniky ve skladu?

Na základě učení se ze znalostních databází, sběrem aktuálních ▶

”
Umělá
inteligence
se uplatní
v autonomních
samoučících
se systémech
bez lidských
pracovníků
ve skladech,
dopravě,
v nasazování
robotů na první
míli, ale také při
autonomním
plánování,
servisu
a podobně.

► informací prostřednictvím pře-
hršle různých senzorů i vlast-
ním výpočetním výkonem pro
budoucí predikci a transparentní
komunikaci vůči jednotlivým zú-
částněným entitám konkrétního
skladu bude mít umělá intelligen-
ce jednoznačně vliv na zvyšování
aktivní i pasivní bezpečnosti.
Přinese také snižování vícenákla-
dů na řešení nehodových situací
ex post.

Přináší automatizace skladu vždy dostatečné zvýšení efekti- vity?

Ne, automatizace není lékem
na vše. Je nutné vždy vyhodnotit
konkrétní situaci a potřeby
konkrétního uživatele a zákaz-
níka. Pro návrh finálního řešení
automatizace nás vždy zajímá
například typ manipulace, míra
standardizace a unifikace kon-
krétních logistických procesů,
směnnost, dostupnost lidských
zdrojů, ale i třeba cena elektřiny,
operátorů a podobně. Je potřeba
znát jasné očekávání zaintereso-
vaných stran dané oblasti nejen
v aktuální moment, ale i z pohle-
du bližší či vzdálenější budouc-
nosti.

Jakým způsobem logistické firmy reagují na nástup auto- matizace a robotizace a příchod umělé inteligence? Nejen ty velké, ale třeba střední a menší firmy?

Jednoznačně roste diskuse
a příprava různých studií pro-
veditelnosti v daných oblastech.
A v posledních dvou letech se
zvyšuje nejen zájem o různá
pilotní řešení a testování auto-
matizovaných řešení, ale i počet
samotných realizací. Skutečný
opravdový boom je, myslím, otáz-
kou dalších dvou let.

Pohon v manipulační technice stále více využívá elektřinu. Co pro Toyotu MH elektrifikace ma- nipulační techniky znamená?

V rámci naší nabídky najdete
většinu dnes používaných energií
a technologií – standardní fosilní
paliva, olovené či li-ion baterie,
vodík... Dokonce si troufám říci,

že například v lithium-iontových
bateriích nebo využívání vodíku
v logistice jsme byli misionáři.

Snažíme se podle potřeb zá-
kazníka nacházet nejlepší možný
zdroj pohonu jeho manipulač-
ní techniky. Je jasné, že ačkoli
například v oblasti vodíku umíme
nabídnout více než 90 procent
naší manipulační techniky s tímto
pohonem, v realitě narážíme
na obecnou infrastrukturální
nepřípravenost nebo na ekono-
mickou návratnost. Odpovědí
na otázku je tedy – znamená to
standardní byznys.

V loňském roce jste prezentovali možnosti, které přináší vodík a palivové články pro pohon ma- nipulační techniky. Máte tento typ techniky ve své nabídce?

Ano, máme. V tuto chvíli máme
nejširší nabídku na trhu. Pro roz-
šíření vodíku je ale nutná výrazná
investice do potřebné infra-
struktury a samozřejmě i snížení
současných nákladů na vlastní
vodík. Pro jednotlivé investory
je to otázkou potřeb v oblasti
životního prostředí a výraznější
podpory ze strany státu. Opět se
jedná o poměrně zajímavou oblast
pro širší diskusi.

Můžete zákazníkům poskyt- nout i potřebnou infrastrukturu na doplňování vodíkového paliva?

Toyota není komerčním výro-
cem vodíkové infrastruktury pro
své zákazníky, nicméně lokálně
pracujeme s pečlivě vybraným
ekosystémem partnerů, kteří jsou
schopni nabídnout potřebnou sou-
činnost pro návrh, dodávku i pro-
voz vodíkové infrastruktury našim
zákazníkům. A to už od přípravy
studie proveditelnosti po vlastní
fyzickou připravenost.

Co pro vás osobně znamená být obchodním šéfem Toyota MH? Jaký je váš vztah k oboru ma- nipulační techniky obecně? A daří se vám spojovat náročnou práci řízení obchodu firmy a soukro- mý život?

Je to výzva a zatím mě baví.
Ohledně mého vztahu k oboru

manipulační techniky – překva-
pivě jsem ho studoval na vysoké
škole, ale to je nějakých 28 let.
Pak jsem se věnoval profesně
jiným oblastem života a do logis-
tiky jsem se vrátil před více než
čtyřmi lety. Tudíž se stále učím
některá specifika související přímo
s manipulační technikou a oblastí
logistiky. Nic nového, to se však
týká každého z nás...

V rámci řekneme „well being“
situace – někdy jsem úspěšný více
a někdy méně. Mám ohromnou
výhodu v zázemí své skvělé rodiny
a širokého spektra přátel a množ-
ství svých osobních zájmů a koníč-
ků. Je tak pro mě stále možné „si
odfrknout“, když je potřeba, aby
vnější i vnitřní rovnováha zůstala
zachována. Momentálně budu
muset trochu přidat v pohybových
aktivitách... ●

Pavel Toman

Foto: Libor Fojtík



FRANTIŠEK MIKEŠ

Pracuje více než 25 let v různých
vedoucích funkcích. Během své
profesní kariéry se zaměřoval
na strategii, rozvoj a řízení obchodu
a firem, projektový a systémový
management, produktový, stra-
tegický a segmentový marketing.
Od února 2020 nastoupil na pozici
obchodního ředitele Toyota Material
Handling CZ a stal se členem vedení
společnosti. Momentálně řídí tým
obchodu, marketingu, produktového
managementu a obchodní admini-
strativy. František Mikeš je ženatý
a má dvě děti.

MŮŽE BÝT JEDINÝ TELEFONÁT PRVNÍM KROKEM K OPTIMALIZACI VAŠEHO DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE?

Vyšší očekávání spotřebitelů a rostoucí tlak konkurence ohrožují vaše aktivity na zavedených trzích. Komplikovaná situace v mezinárodním obchodu činí toto prostředí méně předvídatelným. Díky inovativnímu přístupu spolu s flexibilním softwarovým řešením udržíme výhodu na vaší straně. Jsme tu, abychom vám umožnili efektivní řízení vašeho dodavatelského řetězce.

Udělejte první krok k detailnímu pohledu do vašeho supply chainu a zavolejte nám.



Yusen Logistics

www.yusen-logistics.com
bd@cz.yusen-logistics.com
+420 323 577 222



TECHNOLOGIE

Automatizace proměňuje sklady

Skladování i celá logistika dnes procházejí změnou, kterou přináší automatizace a robotizace. Pro velké logistické firmy se tento trend stal již samozřejmostí, ovšem automatické skladové stroje přicházejí postupně i do menších skladů. Výrobci manipulační techniky nejen reagují na vývoj technologií, ale sami stojí v popředí jejich dalšího vývoje, ve kterém nechybí ani nástup umělé inteligence.



Automatizace přinesla do skladové logistiky řadu výhod a postupně mění způsob, kterým sklady pracují. Dokáže optimalizovat skladové procesy a zvýšit efektivitu i produktivitu provozu. V logistických firmách snižuje potřebu lidské práce a tím i mzdové náklady. Méně lidí ve skladu znamená rovněž nižší chybovost i menší nebezpečí pracovních úrazů. A pozitivní dopady má automatizace také na množství emisí i odpadů vznikajících při logistických operacích, neboť vyšší efektivita procesů znamená menší spotřebu energií i nároků na materiály.

Pokročilé technologie

V současné době při zavádění automatizace a robotizace firmy kladou důraz na zvyšování flexibility, adap-

tability a škálovatelnosti autonomních vozíků a mobilních robotů.

„V Linde Material Handling využíváme pokročilé navigační systémy, které umožňují těmto vozidlům efektivněji navigovat i ve složitých skladových prostorech bez potřeby pevné infrastruktury,“ říká Kamil Kašpárek, vedoucí intralogistiky Linde Material Handling. „Flotilu umí dále rozšiřovat, například s rostoucími nároky na produktivitu zákazníka. Důležité je i zvyšování bezpečnosti a interakce těchto systémů s lidmi a jinými stroji v reálném čase.“

V obecné rovině v Linde Material Handling předpokládají růst efektivity logistických procesů, které se dokážou přizpůsobovat aktuálním podmínkám a trendům, což zvýší úroveň flexibility a zkrátí operační časy úkonů. Určitý posun lze očekávat také ve vyšší integraci s cloudovými technologiemi, přínosem bude lepší sběr a analýza dat, optimalizace provozů a prediktivní údržba.

„Ovšem v současnosti je stále část zákazníků k řešení zdrženlivá kvůli obavám o kybernetickou bezpečnost dat,“ upozorňuje Kamil Kašpárek. „Jednoznačným trendem je však reálný zájem zákazníků o tyto procesy. S vývojem technologií a softwarových řešení se budeme s automatizací a robotizací stále více setkávat v reálných provozech.“

Co přinášejí trendy

Významný trend vidí Jörg Ziesmann, head of sales channels & Partner EMEA společnosti Dematic, v nástupu umělé inteligence. „Systémy podporované umělou inteligencí hrají v technologii materiálového toku rozhodující roli,“ zdůrazňuje. „Používají se pro prediktivní analýzy, optimalizaci tras, kontrolu kvality a mnoho dalšího.“

Mezi další trendy patří podle Jörga Ziesmanna autonomní mobilní roboty, které se mohou autonomně pohybovat v dynamickém prostředí a plnit úkoly, jako je třeba přeprava materiálu mezi různými stanicemi. Tyto stroje jsou stále inteligentnější a získávají všestranné využití. Významné jsou rovněž roboty typu pick-and-place. Speci-

Energeticky úsporná řešení od evropské jedničky

INZERCE

Až
5x*
rychlejší
než standardní
sekční vrata



- Krátká doba amortizace cca 45 měsíců**
- Optimalizované pracovní postupy a snížené tepelné ztráty
- Volitelně s neutrálními emisemi CO₂ pro všechny stavební výrobky

* S pohonem WA 500 FU a řídicí jednotkou S60

** Pro stávající sekční vrata a nový nákup nabízených energeticky úsporných vrat



Zjistěte více o naší strategii udržitelnosti Hörmann na www.hoermann.com/sustainability



HÖRMANN
Dveřní a vratové systémy



Nejefektivnější klimatizační jednotka

Nejúspěšnější průmyslové chladicí jednotky na českém trhu jsou vybaveny revolučním dvoustupňovým kombinovaným přímým a nepřímým adiabatickým chlazením. Samostatný systém IntrCool zajistí optimální teplotu a vlhkost vzduchu, promění váš průmyslový objekt v úsporné a pohodlné pracoviště. Přídavné moduly IntrCool se navíc dokáží postarat i o vytápění a ventilaci objektu. Díky těmto funkcím můžete ušetřit až 90 % provozních nákladů.



funkce **chlazení, vytápění i větrání**



až o **9 °C** nižší výstupní teplota



až o **30 %** nižší spotřeba vody



až o **70 %** nižší vlhkost vzduchu

Více info

BVChlazení.cz
obchod@bezpecnyvzduch.cz
tel.: +420 603 503 899

EK015736-1

► alizují se na vyzvedávání předmětů z jednoho místa a jejich umísťování na jiné místo a často se používají při vychystávání a balení za účelem optimalizace toku materiálů.

Automatizace stále běžnější

Důležitost umělé inteligence pro manipulační techniku zdůrazňuje také Martin Koudelka, vedoucí marketingového oddělení Jungheinrich (ČR). „Jungheinrich se zaměřuje na několik klíčových trendů v oblasti automatizace a robotizace,“ říká. „Automatizace různých logistických operací je již delší dobu běžnější věcí. Předním trendem současnosti je integrace umělé inteligence, která umožňuje vylepšit správu a řízení skladů, logistických toků, ale například i předvídat poruchy systémů a vozíků a předcházet tak výpadkům.“

A dopady z hlediska poptávky shrnuje Aleš Hušek, manažer automation & racking, Toyota Material Handling. „Nic zásadního se v posledních letech z hlediska poptávky nezměnilo. Pouze doba příliš nepřála větším a dlouhodobějším investicím. Stále jsou tu ale dva hlavní směry. Prvním je požadavek na řešení pravidelně se opakujících, jednoduchých operací. Druhým a podstatnějším je řešení nedostatku lidí a vzrůstajících personálních nákladů. Převažuje také zájem firem přímo z velkých měst a jejich okolí, kde jsou personální zdroje v kategorii manipulace s materiálem již vyčerpány.“

Dlouhodobé přínosy vs. počáteční náklady

Automatizace přichází do skladů především ve snaze firem zvyšovat efektivitu a snižovat náklady na provoz. Zavedením automatizačních technologií mohou sklady výrazně snížit mzdové náklady, minimalizovat chyby a optimalizovat využití prostoru.

Naopak překážkou mohou být značné počáteční investice při zavádění automatizace. Dlouhodobé přínosy by však měly tyto náklady vyvážit a překonat je. Automatizované systémy dokážou při správné organizaci činností ve skladech pracovat 24 hodin denně, sedm

dni v týdnu. Rychlost a přesnost práce zde znamená vyšší výnosy.

Automatizovaný sklad rovněž přináší vyšší flexibilitu a dokáže se efektivněji přizpůsobovat třeba kolísající poptávce. Menší počet pracovníků ve skladu znamená i vyšší bezpečnost.

Kdy ano, kdy ne

Kdy se tedy logistickým firmám vyplatí učinit krok do automatizace? „Každé zadání projektu je v mnoha ohledech specifické a zahrnuje faktory prostředí, povahu budoucích robotických misí, hustotu intralogistických procesů a využití pracovní síly,“ vysvětluje Kamil Kašpárek. „Obecně však můžeme říct, že automatizace manipulační techniky se obvykle vyplatí v prostředí s vysokou frekvencí pohybu zboží či opakujícími se úkoly. Zde mohou autonomní vozíky a mobilní roboti významně snížit náklady na pracovní sílu a zároveň zvýšit přesnost a rychlost operací. Méně vhodná je v prostředích s nízkým objemem nebo velkou variabilitou úkolů, kde by nemusely být náklady na automatizaci adekvátně kompenzovány zvýšenou efektivitou.“

Firmám, které zvažují automatizaci, tak lze doporučit začít u analýzy svých operací, aby identifikovaly oblasti, kde bude mít automatizace největší přínos. Je také důležité zvážit celkové náklady na pořízení a vlastnictví technologií včetně údržby a softwaru. Integrace autonomních vozíků a mobilních robotů pak může být prováděna i postupně, s jasným plánem na škálování.

„Specialisté v Linde Material Handling jsou připraveni v této fázi poskytnout kvalifikovanou konzultaci a tuto problematiku lze velmi efektivně posoudit například pomocí logistických studií,“ dodává Kamil Kašpárek.

Základem je důkladná analýza procesů

Začít s analýzou doporučuje rovněž Jörg Ziesmann. „Provedte důkladnou analýzu svých současných procesů a nákladů,“ říká, „abyste pochopili, v čem spočívá potenciál

Zeptali jsme se: Jak přispívá automatizace a robotizace k udržitelnější logistice?

Automatizace a robotizace přispívají ke snížení energetické spotřeby, minimalizaci odpadu a optimalizaci prostorového využití ve skladech. Díky efektivnějšímu a přesnějšímu pohybu materiálů snižují emise a energetickou náročnost operací. Automatizované systémy mohou pracovat v těsněji organizovaných prostorech, což umožňuje lepší využití skladové plochy a redukcí potřeb rozšiřovat skladovací kapacitu. To logicky vede k nižší spotřebě stavebních materiálů, energií, lidských zdrojů.

Kamil Kašpárek, Linde Material Handling

Zlepšením energetické účinnosti. Automatizované systémy mohou využívat energii efektivněji než manuální procesy, zejména pokud jsou napájeny z obnovitelných zdrojů energie. Dále optimalizací zdrojů – přesným řízením materiálových toků a skladových zásob mohou společností optimalizovat zdroje, jako je prostor, obalové materiály a dopravní prostředky. A rovněž snížením emisí díky optimalizaci přepravních tras a snížením počtu pojezdů naprázdno.

Jörg Ziesmann, Dematic

V Jungheinrichu vidíme v automatizaci a robotizaci klíč k dosažení udržitelnější a ekologičtější logistiky. Naše řešení pomáhají snižovat spotřebu energie a emise, což vede k minimalizaci environmentálního dopadu našich operací.

Martin Koudelka, Jungheinrich (ČR)

Můžeme počítat, o kolik méně energie spotřebuje automat ve srovnání se stejným manuálně řízeným strojem. To nejsou zanedbatelná čísla. Nemusí se pro jeho provoz svítit, topit... Ale v celkovém pohledu je důležitější, že firma nemusí zvyšovat počet zaměstnanců při navyšování objemu výroby či manipulace. Takže životnímu prostředí více prospěje teoretická úspora z nerealizované dopravy a dalších služeb, které potřebují zaměstnanci.

Aleš Hušek, Toyota Material Handling

automatizace a které investice se pravděpodobně vyplatí.“

Ale současně si logistické firmy musí uchovat potřebnou flexibilitu a vybírat taková automatizační řešení, která jsou dostatečně flexibilní, aby se mohla přizpůsobit měnícím se požadavkům. To je důležité zejména v dynamickém prostředí.

A zapomenout se nesmí ani na školení zaměstnanců. „Ujistěte se, že vaši zaměstnanci novým technologiím rozumějí a dokážou s nimi efektivně pracovat,“ upozorňuje Jörg Ziesmann. „To může snížit odpor ke změnám a zvýšit efektivitu.“

Jak je to tedy s ekonomičností při nasazení automatizované či robotizované manipulační techniky? „Investice do automatizace dává smysl tam, kde se opakují stejné logistické operace,“ říká Martin Koudelka. „Pak je na zákazníkově, jak dlouhý horizont považuje za akceptovatelný. Růst efektivity, produktivity lidské práce a pokles nákladů díky snížené chybovosti a výpadkům techniky je ale

u automatizace tak výrazný, že se vyplatí vždy – pokud je nasazena na správném místě a je využita správná technologie.“

Na další důležitý moment upozorňuje Aleš Hušek. „V Česku je všeobecným požadavkem návratnost investice do tří let. Abychom toho dosáhli v oblasti automatizace, potřebujeme minimálně třísměnný provoz. To je zásadní podmínka. Nicméně v poslední době nabývá na významu i přesnost, spolehlivost a bezpečnost manipulace. Při přípravě nových provozů bychom doporučili klientům konzultaci nad uspořádáním layoutu. Automatizace má svoje specifické požadavky a je dobré být na ni připraven a nezavít si dveře pro budoucí investici do automatizace.“

Umělá inteligence do skladu

Umělá inteligence dokáže optimalizovat skladové operace a zvýšit efektivitu provozu. Jednu z možností jejího využití představuje prediktivní analytika, která pomocí analýzy dat umožňuje předpovídat poptávku, určit potřebnou



bezpečný
vzduch ✓

INZERCE



Teplotní stratifikace patří mezi nejnázere odstranitelné příčiny plýtvání energií

Dochází k ní přirozeně v každém objektu. Vzniká tím, že teplý vzduch stoupá ke stropu, což vytváří teplotní rozdíly napříč celým prostorem. Airius zahání teplý vzduch k podlaze při mírné dopadové rychlosti. Tím se rozvíří proudění vzduchu v prostoru, které vyrovná teplotní rovnováhu napříč celým objektem.



snížení nákladů na vytápění až o 50 %



snížení nákladů na chlazení až o 30 %



rekuperace tepla

Více info

destratifikace.cz
obchod@bezpecnyvzduch.cz
tel.: +420 603 503 899



Sluneční clony významně snižují náklady na klimatizaci.

Dokáží pohltit až 70 % tepla ze slunečního záření. Tím sníží teplotu vašich prostor až o 10 °C. SunCooler přitom zároveň propustí až 80 % slunečního svitu, takže vám současně nezvýší náklady na svícení jako jiné, konkurenční výrobky.



výrazně snižuje náklady na klimatizaci



odrazí až 70 % slunečního tepla



propustí až 80 % slunečního svitu



chrání světlík před poškozením UV zářením

Více info

suncooler.cz
obchod@bezpecnyvzduch.cz
tel.: +420 602 312 175

► úroveň zásob i předvídat možné poruchy skladové techniky.

Umělou inteligencí ovšem mohou být vybaveni i roboti pracující ve skladu. Dokážou pak provádět řadu úkolů, včetně vychystávání, balení a třídění zboží. Umělá inteligence jim umožní pružně reagovat na změny v prostředí a upravovat své trasy. Cílem je vyšší provozní efektivita a úspora nákladů.

Výhody umělé inteligence

„V obecnějším kontextu poskytuje umělá inteligence systémům mnohem lepší schopnost učení a adaptaci na měnící se prostředí, což vede k vyšší přesnosti, rychlosti a flexibilitě robotické manipulační techniky,“ popisuje možnosti umělé inteligence Kamil Kašpárek. „Pro automatizaci skladování již současné systémy určité prvky umělé inteligence využívají a stále se vyvíjejí.“

V rámci řídicího software umělá inteligence analyzuje data o četnosti manipulací jednotlivých položek a na základě toho optimalizuje umístění zboží ve skladě tak, aby se minimalizoval čas potřebný pro vyskladňování, s respektováním různých pravidel jako například ABC analýzy, obrátkovosti, slučování objednávek a podobně. Umělá inteligence systému bude automaticky sledovat stav zásob a identifikovat například potřebu doplnění zboží především s ohledem na dynamické plánování při změnách v poptávce nebo provozních podmínkách.

„V neposlední řadě můžeme zmínit integraci s logistickými a dodavatelskými řetězci na širší úrovni s dopadem na efektivitu dodávek, schopnost modelování vývoje, individualizaci,“ podotýká Kamil Kašpárek. „Umělá inteligence je nedílnou součástí dynamického vývoje tohoto segmentu a i zde je jasným trendem její implementace, zjednodušování procesů a nahrazování lidského kapitálu.“

Optimalizace skladů

Také Jörg Ziesmann zdůrazňuje možnosti umělé inteligence při předpovídání poptávky a řízení zásob. Její algoritmy dokážou

analyzovat historická data, předpovídat budoucí poptávku a optimalizovat úroveň zásob. Mohou rovněž optimalizovat trasy a řídit dopravu. Umělou inteligenci lze využít k výpočtu nejefektivnějších tras pro přepravu materiálu i k optimalizaci dopravních toků ve skladech. Jsou však ještě další možnosti. Systémy vidění založené na umělé inteligenci pomáhají při odhalování vad nebo odchylky výrobků ještě předtím, než opustí sklad.

„Zejména pro roboty typu pick & place nachází umělá inteligence využití při zpracování obrazu a rozpoznávání objektů,“ vysvětluje Jörg Ziesmann. „Algoritmy umělé inteligence umožňují vychystávacím robotům identifikovat a klasifikovat objekty, a to i ve složitém a měnícím se prostředí. To umožňuje přesný výběr a manipulaci s širokou škálou produktů.“

Ale i samotné uchopení zboží při manipulaci lze optimalizovat. Umělá inteligence může určit optimální strategii uchopení pro různé předměty a zajistit tak bezpečnou a efektivní manipulaci. To zahrnuje výpočet nevhodnějších poloh a sil uchopení pro minimalizaci poškození.

Přizpůsobení se změnám

Výrobci nasazují umělou inteligenci již v aktuálních řešeních pro manipulaci. „Již dnes využíváme umělou inteligenci pro optimalizaci skladových procesů a zlepšení rozhodovacích procesů díky analýze reálných dat,“ říká Martin Koudelka.

A nad výhodami umělé inteligence se zamýšlí Aleš Hušek. „Nové technologie nám umožní lepší přizpůsobení se podmínkám. Dokážeme lépe pracovat s lidskou nepřesností. Špatná pozice palety už nevytvoří problém. Budeme umět pracovat s lidskou chybou. Najdeme si správné místo pro umístění palety, pokud udělá obsluha při zadání chybu. Zvládneme lépe řídit logiku provozu, předvídat špičky a připravit se na ně. Možnosti jsou netušené.“ ●

Pavel Toman

Foto: Shutterstock

Využití elektrického pohonu v manipulační technice je v logistice stále častějším tématem. Společnost Linde Material Handling se na tuto oblast zaměřuje a přichází se dvěma zajímavými novinkami pro široké využití.

Elektrická trakce u čelních vozíků Linde

„Představíme-li si provoz, kde stále pracují vozíky se spalovacími motory, jedná se o oblast od tří do pěti tun,“ vysvětluje Martin Řehák, produktový manažer Linde Material Handling Česká republika. „Současná doba nás ale nutí hledat stroje, které mohou pracovat i v těchto podmínkách na elektrický pohon.“

Zdálo by se jednoduché pouze vyměnit pohonnou jednotku. V Linde se na to ale podívali z pohledu podmínek, ve kterých tyto stroje musí pracovat. Jedná se o venkovní provozy a náročné prostředí s nerovnými cestami, se stoupáním a klesáním. Je to terén, který klade na manipulační techniku vysoké nároky.

Cílem konstruktérů Linde tak bylo vyvinout dostatečně výkonný stroj, který bude přímo přizpůsoben práci ve venkovních podmínkách, ale současně bude efektivní i pro práci v podmínkách ideálního provozu. Je ale zřejmé, že toto zadání s jedním strojem splnit nelze.

„V Linde jsme se zaměřili na velmi podobnou platformu stroje, který však bude mít dva cílové modely,“ vysvětluje Martin Řehák. „Maximálně zužitkujeme synergie výroby u společných součástí a využijeme části, které musí být odlišné. Jedná se například o světlou výšku, velikost kol, systém řízení výkonu pro elektromotory, samotné elektromotory a mnoho dalších částí. Použití li-ion technologie je nasnadě. Prostě jsme využili maximum našich znalostí i zkušeností pro vyvinutí čelních vozíků pro standardní i extrémní provoz,“ říká Martin Řehák.

Nové modely nesou označení E a X. Stroje E patří do standardních elektrických strojů a stroje s označením X do oblasti, která je určena pro extrémní podmínky. Jedná se o dvě řady, tedy o řadu 1252 a řadu 1254, pro lepší orientaci řada 1252 zahrnuje nosnosti dvě až 3,5 tuny ve variantě E a X a řada 1254 nosnosti 3,5 až pět tun, opět ve variantě E a X.



Nová řada vozíků Linde s nosností 3,5 až pět tun, na snímku ve variantě X.

Foto: Linde Material Handling

„Vždy jde o zhodnocení situace u zákazníka,“ dodává Martin Řehák. „Pro naše poradce je zásadní klíč k bezproblémové manipulaci a tím je dokonalá znalost podmínek. Na jejich základě jsme schopni doporučit nejlepší řešení.“

pat

INZERCE

Manipulace se zbožím nemusí být dřina





ROZHOVOR

Depa PPL CZ snižují spotřebu energie

Společnost PPL CZ, součást skupiny DHL Group, přepravuje balíky od roku 1995 a v loňském roce odbavila již 500miliontou zásilku od svého založení. Generální ředitel Petr Horák, jehož otec PPL CZ založil a dlouhá léta sám vedl, hovoří o rozvoji firmy, budování nových dep a zamýšlí se nad možnými způsoby doručování balíků v budoucnu.

Jak si PPL CZ vedlo v závěru loňského roku, tedy v nejvyšší sezoně?

Celá předvánoční sezona byla velmi silná. Nejvyšší počet zásilek v síti jsme zaznamenali druhý týden v prosinci, přičemž nejvíce evidovaných zásilek v síti za jeden den bylo 860 tisíc, a to těsně před Vánoci. Oproti zbytku roku se v tomto nabitém období denní objemy zásilek zvýšily až o 50 procent a našim pracovníkům prošly rukama statisíce balíků denně. Nicméně zvýšený objem doručování zásilek nenarušil náš běžný provoz a přepravu a doručování jsme zvládli bez komplikací. Vysoký nápor zásilek jsme byli schopni efektivně zvládat jak díky naší optimalizované logistické síti, tak navýšeným počtem sezonních pracovníků. Během roku 2023 jsme doručili rekordních 55 milionů zásilek.

Rozšiřovali jste výdejní síť PPL Parcelshopů a PPL Parcelboxů. Lze říci, že máte tuto výdejní síť už „hotovou“?

Ano, v roce 2023 došlo k hustému pokrytí sítě a počítáme také s dalším rozšiřováním. Na přelomu roku jsme celkový počet výdejních míst PPL navýšili na více než 6000. V současné době máme přes 4200 partnerských provozoven, takzvaných PPL Parcelshopů, které doplňuje téměř tisícovka stále oblíbenějších PPL Parcelboxů. Tento rok cílíme na 8000 výdejních míst a boxů, přičemž počty vlastních PPL Parcelboxů se zvýší na 2000. Nově bychom měli letos začít provozovat i menší ekoboxy se solárními panely.

Spolupracujete s Alzou a sdílíte jejich AlzaBoxy. Pochvalujete si toto sdílení, nebo se objevily nějaké problémy?

V červenci minulého roku jsme navázali spolupráci s internetovým obchodem Alza a svou síť tak rozšířili o celkem 1200 výdejních AlzaBoxů. Tím jsme se dostali k našim zákazníkům zase o něco blíže. AlzaBoxy jsou výborným doplňkem našich vlastních výdejních míst a boxů. Jistým omezením

je kapacitní vytížení vzhledem ke sdílení s více společnostmi.

Liší se požadavky na zásilky zasílané do Parcelboxů a na zásilky AlzaBoxů?

Požadavky se mezi boxy neliší. Úložní doba zásilky, cena doručení či váhový limit až 31,5 kilogramu jsou u AlzaBoxu stejné jako u PPL Parcelboxu. Balíky na zákaznicky v AlzaBoxu počkají 72 hodin od obdržení SMS či e-mailu, stejně jako tomu je u Parcelboxů.

PPL rovněž rozšiřovala svou síť o nová depa, loni otevřela dvě a k tomu druhé, doposud největší centrální překladiště. Mohl byste přiblížit síť dep PPL?

V roce 2023 jsme spustili provoz ve dvou zbrusu nových depech – v Mošnově u Ostravy a v Kostelci nad Černými lesy ve Středočeském kraji. Oficiálně jsme otevřeli také mezinárodní centrální překladiště v Hradci Králové. V současné době tak máme po celé České republice

28 bodů sítě včetně dvou překladišť. Díky jejich strategickému rozmístění a celkové přepravní kapacitě dokážeme vyhovět zákazníkům ze všech koutů republiky.

Posledním přírůstkem bylo depo v Kostelci nad Černými lesy. Čím je toto zařízení jedinečné?

Všechna naše nová depa jsou co do moderních technologií, udržitelnosti i celkového vybavení na velmi vysoké úrovni a představují vzor jak pro stavbu nových dep, tak pro revitalizaci stávajících. Depo v Kostelci nad Černými lesy nabídlo na 130 nových pracovních míst v kraji a díky kapacitě odbavení, která dosahuje až 15 tisíc zásilek denně, výrazně posílilo naši přepravní síť a doručovací infrastrukturu v celém regionu. Ale aby nezůstalo jen u pouhých čísel a tvrdého byznysu, je namísto zmínit, že jsme se při stavbě depa zaměřili také na revitalizaci pozemku a okolní krajiny. Postarali jsme se

”
V současné době máme přes 4200 partnerských provozoven, takzvaných PPL Parcelshopů, které doplňuje téměř tisícovka stále oblíbenějších PPL Parcelboxů.

o vyčištění a rekultivaci rybníka, který byl v minulosti zanedbán či o výsadbu stromů. Plánujeme také ozelenění střechy kancelářské části budovy.

Nabízíte zákazníkům, e-shopům i příjemcům také služby v oblasti zpětné logistiky?

Už od roku 2020 nabízíme službu Parcel CZ Return, která usnadňuje vrácení zboží pro naše obchodní partnery i jejich zákazníky. Obdobou je pak evropská varianta této služby s názvem Parcel Return Connect. E-shopy mohou svým zákazníkům prostřednictvím naší webové aplikace vygenerovat QR kód, jehož součástí je i šestimístný PIN, případně vytisknout zpětnou etiketu a přiložit ji k odesílanému balíku. Pokud chce zákazník zboží vrátit, stačí mu na balík napsat zmíněný PIN nebo nalepit etiketu a odevzdat ho na jednom z našich podacích míst. Jedná se o velmi populární službu, možnost pohodlně vrátit zboží ▶

INZERCE

EK015744

Dematic Multishuttle® 2 Flex Světová automatizace vyrobená v Čechách



Dematic Multishuttle® 2 Flex je vysoce výkonný, spolehlivý a flexibilní skladový systém.

Má široké využití pro automatizované skladování a vychystávání skladovacích boxů, přepravek, zásobníků a kartonových krabic, a to i v nadměrných velikostech a nestandardních formátech balení.

Výrazně zvyšuje rychlost, přesnost a efektivitu při vychystávání.

V budoucnu lze přidat další uličky, úrovně a výtahy a zajistit tak větší propustnost a kapacitu skladu.

Má širokou škálu možných konfigurací. Je vhodný i pro aplikace s chlazením nebo kontrolou vlhkosti.

www.dematic.com

DEMAC

- zakoupené na internetu je pro dnešní zákazník standard.

Důležitým tématem a úkolem současnosti je udržitelnost. Daří se vám naplňovat požadavky na udržitelnou logistiku?

Dlouhodobě se snažíme posouvat celý náš byznys do udržitelného módu tak, abychom co nejméně zatěžovali životní prostředí. Ať už jde o šetrnější vozový park, stavbu udržitelných dep, provoz cyklodep, digitalizaci či neustálý rozvoj výdejní sítě.

Do nových dep implementujeme maximum prvků, které redukují spotřebu energie, vody či tvorbu uhlíku. Už nyní nakupujeme 100 procent elektrické energie z obnovitelných zdrojů. Nová depa jsou zároveň připravena na instalaci fotovoltaických elektráren. Depo v Mošnově u Ostravy se dočká osazení fotovoltaickými panely už v letošním roce. Jak jsem již výše zmínil, u nového depa v Kostelci nad Černými lesy plánujeme ozelenění střechy kancelářské části budovy. Nechybí ani vnitřní i vnější LED osvětlení, solární ohřev užitkové vody či nabíječky pro elektrododávky. Tato nově postavená depa jsou zároveň vzorem pro postupnou obnovu našich stávajících dep.

Značným problémem z hlediska udržitelnosti bývá takzvaná logistika poslední míle. Využíváte pro tuto oblast při doručování zásilek třeba elektromobilů?

V duchu zelené logistiky jsme rozšířili vozový park o elektrovozy a v některých městech naše zásilky doručují cyklokurýři. Vozy na alternativní pohon by měly do konce roku 2030 tvořit celkem 60 procent celého vozového parku. Aktuálně máme ve flotile již 70 elektrododávek a přes 30 dalších vozů, které jezdí na jiná alternativní paliva. Během roku 2023 jsme ekovozidly doručili přes milion a půl zásilek.

S rozšiřováním ekoflotily samozřejmě souvisí i potřeba elektrovozy dobíjet. Vloni jsme proto připojili 100. nabíjecí stanici, přičemž v současné době už jich

máme v provozu ještě o pár desítek víc a do konce roku bychom počty rádi výrazně navýšili.

Automatizace nám pak pomáhá zvyšovat efektivitu procesů a udržovat co nejkratší dobu doručení i v době sezonního vytížení, což má dopady na uhlíkovou stopu. V loňském roce se nám podařilo meziročně snížit emise oxidu uhličitého na zásilku o krásných 11 procent.

Jaké jsou možnosti automatizace a robotizace v přepravě balíkových zásilek?

Náhradu lidské síly roboty neplánujeme. Na čem si ale zakládáme, je digitalizace a automatizace technologií a procesů. Například do nového centrálního překladiště v Hradci Králové jsme implementovali automatizovaný vysokorychlostní třídící systém od společnosti Vanderlande, který dokáže denně zpracovat až 500 tisíc vnitrostátních i mezinárodních zásilek. Napříč depy automatizujeme vážení zásilek a na řadě jsou etikety a štítkování. Aktuálně máme ty nejlepší stroje dostupné na trhu. Roboti, které využíváme v administrativě, pomáhají kolegům například při vytěžování smluv a faktur nebo při zpracování požadavků v zákaznickém servisu.

Nasazujete třeba automatické vozíky či další robotické prvky ve svých depch? Na které úkoly jsou podle vás vhodné?

Využití robotů je sice atraktivní, nicméně ne zcela výkonné. Třídění za pomoci robotů dosahuje pouze poloviční kapacity oproti nejmodernějším crossbelt sorterům. K dosažení takové rychlosti třídění, abychom byli schopni v překladišti za den odbavit až půl milionu balíků, jsme museli sáhnout po skutečných technologických špičkách. Společnost Vanderlande nám v Hradci Králové instalovala vysokorychlostní třídící řešení založené na dvou strojích, které jsou několikrát rychlejší než roboti. Největší výhodou osobně vidím v tom, že většinu dílů lze vyměnit během pěti minut. Takže pokud

se na stroji objeví nějaká závada, jsme schopni ji rychle vyřešit a pokračovat v provozu.

Co znamená v balíkové přepravě digitalizace? Jakým způsobem digitalizujete své procesy?

Digitalizace v balíkové přepravě znamená efektivnost a udržitelnost. Přechod od tradičních papírových procesů k využití digitálních technologií a aplikací pro řízení a sledování přepravy zásilek nám umožnil zabránit zbytečnému plýtvání papíru.

Dále jsme před více než rokem spustili novou aplikaci pro spotřebitele mojePPL, kterou si do dnes zdarma stáhly statisíce uživatelů mobilních telefonů s operačními systémy Android a iOS. O její oblibě svědčí i opakované umístění v top 10 stahovaných aplikací z Google Play. Po přihlášení do aplikace se automaticky spárují všechny aktuální příchozí i odeslané zásilky. Na pár dotyků je proto možné hned zjistit, kde se balíček nachází, poslat balík, ověřit cenu za dopravu, zkontrolovat otevírací dobu výdejního místa nebo zobrazit PIN pro posláni či převzetí. Kromě toho je možné s pomocí aplikace zásilku vrátit nebo změnit místo či čas doručení, tedy například ji přeměrovat z domácí nebo pracovní adresy do jednoho z PPL Parcelshopů či PPL Parcelboxů.

V srpnu jste dosáhli velkého milníku, kterým bylo doručení 500miliontější zásilky od založení společnosti. Co je podle vás pro firmu a její růst nejdůležitější?

V PPL je pro nás od počátku v centru všeho, co děláme, spokojenost zákazníků a příjemců. Neustále pracujeme na zlepšování zákaznické zkušenosti a podnikáme kroky pro udržení co nejvyšší kvality našich služeb. Základem našeho úspěchu jsou především lidé v PPL – patnáct set našich zaměstnanců, 2000 řidičů, přes 4000 provozovatelů PPL Parcelshopů a mnoho dalších. Abychom i nadále rostli, je potřeba sledovat aktuální trendy a umět vyhovět potřebám měnící se doby.

”
Do nového centrálního překladiště v Hradci Králové jsme implementovali automatizovaný vysokorychlostní třídící systém od společnosti Vanderlande, který dokáže denně zpracovat až 500 tisíc vnitrostátních i mezinárodních zásilek.

S pohledem do budoucna – jak se budou podle vás balíkové přepravy vyvíjet?

Drony a jiné autonomní způsoby doručování byly v minulosti častým tématem k debatě. Jsou stále v procesu testování a vývoje, ale zatím je vše příliš futuristické. Myslím si, že budoucnost patří parcelboxům a automatizovaným výdejním balíků, to bude trend trhu. Samozřejmě si uvědomujeme, že naše republika by neměla být zamořena kovovými krabicemi. Spíš je potřeba přiblížit se k domovům.

Poštovní schránky v předsíních bytových domů už nejsou dostatečné, potřebujeme tu spíš balíkové schránky. To je směr, kterým se musíme ubírat, a to i z hlediska legislativy. E-commerce bude v následujících letech růst, a proto si myslím, že v příštích deseti letech se tyto výdejní boxy budou přesouvat do vchodů jednotlivých domů. Tam by mohl být umístěn výdejní box, do kterého by doručovaly všechny balíkové společnosti.

Od roku 2019 jste generálním ředitelem PPL, firmy, kterou před lety zakládal váš otec. Sám jste si prošel cestu ke své současné funkci od pozic nejnižších až po manažerské. Co pro vás tato cesta dnes znamená?

Při nástupu na pozici svého otce jsem cítil značný respekt a velkou zodpovědnost. Kolegové v PPL jsou tým skvělých lidí a pro mě to byl a stále je obrovský závazek nezklamat je a navázat na historické úspěchy PPL. Když jsem na pozici generálního ředitele před pěti lety nastupoval, dal jsem si jeden hlavní závazek – přenést PPL do světa 21. století, to znamená úspěšně se poprat s digitální a ekologickou výzvou, která před námi stála, a jak jsme několikrát zmínili, stále do velké míry stojí. Každý den přináší nové výzvy a já pevně věřím, že je zdoláváme statečně a se ctí. ●

Pavel Toman

Foto: Libor Fojtík



PETR HORÁK

Petr Horák nastoupil do PPL v roce 2002 již během studií. Ve firmě začínal na brigádnické pozici u tisku etiket a během 14 let se vypracoval přes různé posty až na provozního ředitele. Od února 2019 se pak stal generálním ředitelem celé společnosti. Zaujal tak pozici svého otce Pavla Horáka, zakladatele společnosti, který jejím vedením strávil dlouhá léta. Při svém nástupu do vrcholové funkce si dal za cíl převést PPL do světa 21. století.

INZERCE

PRAVIDELNÉ VLAKOVÉ SPOJENÍ HEDVÁBNOU STEZKOU



cargo-partner

EK015674-2

we take it personally

Member of **NEX** NIPPON EXPRESS

cargo-partner.com

Mezinárodní poskytovatel přepravních a infologistických služeb cargo-partner spustil jako součást své komplexní strategie udržitelnosti program testování elektrických nákladních vozidel. Společnost v Rakousku a na Slovensku zařazuje do svého provozu elektrická nákladní vozidla při přepravě na první a poslední míli.

Elektrovozy cargo-partner na Slovensku a v Rakousku

Vedení cargo-partner se zavázalo nasadit do konce roku 2024 v segmentu lokální silniční přepravy v Evropě nejméně pět elektrických nákladních vozidel s nosností od 7,5 do 10 tun. Tato ekologicky šetrná vozidla budou výhradně využívat týmy silniční přepravy společnosti cargo-partner k vyzvedávání a doručování na první a poslední míli.

Počáteční testování elektrických kamionů se soustředilo na Rakousko a Slovensko, přičemž se plánuje rozšíření do dalších zemí v regionu střední a východní Evropy. Testování začalo v Rakousku koncem března a na Slovensku v polovině dubna.

„Společnost cargo-partner je odhodlána podporovat udržitelné inovace v logistickém průmyslu,“ řekl Thomas Schledorn, chief operating officer overland cargo-partner. „Máme velkou radost z pozitivních výsledků prvních zkušebních jízd v Rakousku a na Slovensku a těšíme se, že brzy budeme moci testovat

elektrické kamiony i v dalších zemích. Zavedením e-trucků pro přepravu na první a poslední míli chceme snížit naši uhlíkovou stopu a přispět k čistšímu životnímu prostředí při zachování nejvyšších standardů služeb pro naše zákazníky.“

V Rakousku denně v průměru 5,5 tuny nákladu

Během zkušební fáze v Rakousku testovala společnost cargo-partner vůz Mercedes-Benz eActros-300 s dojezdem 250 až 300 kilometrů na jedno nabití. Při provozu v okolí terminálu v blízkosti logistického centra společnost úspěšně prováděla bezemisní a bezhlučné sběrné a doručovací operace. Nákladní vozidlo během testování absolvovalo množství zastávek a denně přepravilo v průměru přibližně 5,5 tuny nákladu.

Významným bodem byla jízda do nedalekého města St. Pölten. Během celé cesty vozidlo doručilo náklad o celkové hmotnosti

6,9 tuny a absolvovalo všechny zastávky u zákazníků na celkové vzdálenosti 264 kilometrů. S průměrnou spotřebou energie pouze 1 kWh/km se vozidlo ukázalo jako vysoce energeticky úsporné. Palubní počítač na konci dne ukazoval zbytkovou kapacitu baterie 38 procent, což vystačilo ještě na 166 kilometrů.

Testování na Slovensku využilo různé trasy

Na Slovensku během dvou týdnů testovala společnost cargo-partner vůz Fuso eCanter. Toto elektrické nákladní vozidlo má výkon 124 kW, nosnost 3,1 tuny, nákladový prostor pro 12 palet a dojezd až 200 kilometrů na jedno nabití.

Testování bylo zaměřeno především na denní jízdy v rámci Bratislavy, ale zahrnovalo i zkušební jízdy mezi sklady cargo-partner v Bratislavě a v Dunajské Středě i jízdu z Bratislavy do Vídně, Fischamendu a zpět. Pokud jde o energetickou účinnost, výsledky byly na stejné úrovni jako při zkušebních jízdách v Rakousku a vykazovaly průměrnou spotřebu 1 kWh/km, což je nákladově srovnatelné s konvenčními nákladními vozidly.

Po důkladném vyhodnocení výsledků chce cargo-partner ve spolupráci s vybranými a důvěryhodnými klíčovými dopravci nasazovat elektrická vozidla na denní bázi. Kromě toho pro usnadnění bezproblémového provozu cargo-partner zajistí možnost nabíjení nákladních vozidel ve svých logistických centrech. ●



Na Slovensku probíhalo testování s vozidlem Fuso eCanter.

Foto: cargo-partner

LOGISTICKÁ CENTRA ČSAD LOGISTIK OSTRAVA

V mohelnické průmyslové zóně zahájilo na podzim loňského roku provoz nové logistické centrum společnosti ČSAD LOGISTIK Ostrava. V místě je to jedna z nejvyšších budov, disponuje kapacitou 36 500 paletových míst!

Logistické centrum je umístěno na obvodu Mohelnice, v těsném sousedství s mohelnickým Siemensem. „Logistika a skladovací služby tvoří významnou část naší činnosti. Zákazníkům nabízíme skladování a expedici se systémem dle jejich výběru, outsourcing nebo insourcing dílčích procesů, crossdocking neboli přeložení z jednoho dopravního prostředku na druhý bez uskladnění zboží, realizaci dodávek ‚just-in-time‘ nebo ‚just-in-sequence‘,“ prezentuje nabídku logistických služeb ČSAD LOGISTIK Ostrava její generální ředitel Miroslav Konečný. Logistická

centra společnost provozuje hned 4, kromě Mohelnice dvě v Olomouci a jedno v Benešově u Prahy.

„Mohelnické logistické centrum má výhodnou polohu se skvělou dostupností z dálnice D35 i silnice I/35, kterou, stejně jako spousta dalších dopravců, využíváme kvůli nižším nákladům k transportu zboží do Čech a zpět na Moravu. V novém logistickém centru využíváme poloautomatické zakládací stroje s moderním informačním systémem, zákazníci mají k dispozici celní sklad, mohou využít naši celní deklaraci v místě,

a kromě skladování zde dokážeme řešit další operace jako etiketování, přebalení zboží, kompletace zásilek atd.“, představuje detailněji nové logistické centrum v Mohelnici Miroslav Konečný. Zákazníci i jednotliví dopravci navíc mohou využívat dalších služeb v rámci skupiny OSTRÁ, kam ČSAD LOGISTIK Ostrava patří. V areálu na jihu města u nájezdu na D35 je jim k dispozici mytí a tankování, servis nákladních vozidel a autobusů.

ČSAD LOGISTIK Ostrava provozuje další logistická centra v Olomouci – Holici, Olomouci – Hodolanech a v Benešově u Prahy. Celkově disponuje kapacitou čítající 60 tisíc paletových míst a s takřka 140 soupravami patří mezi nejvýznamnější dopravní a logistické společnosti v ČR. Jednou z velkých výhod této společnosti je kombinace velké kapacity logistických center s nákladní dopravou, od kamionové přes lodní a leteckou až po kontejnerovou a kombinovanou dopravu.



Skladování a logistika s ČSAD LOGISTIK Ostrava



Využijte naše bohaté zkušenosti se skladováním, logistikou a mezinárodní dopravou. Vaše přání řídí naše cesty.

M: 739 509 545
www.csadlogistik.cz

ČLEN OSTRÁ GROUP





VYUŽITÍ VYSPĚLÉ TECHNOLOGIE AUTONOMNÍCH VOZÍKŮ AMR ZALOŽENÉ NA AI

Tradiční technologie intralogistiky AGV je na ústupu. Vysokou hodnotou pro budoucnost je totiž flexibilita. Té mohou firmy dosáhnout díky novější autonomní technologii AMR, která s využitím senzorů a kamer dokáže plnit zadané úkoly s možností objíždění překážek, kooperovat s dalšími zařízeními v prostoru a čase a lze ji velice snadno a rychle přeprogramovat na nové mise. Tím dokáže vyhovět častým změnám požadavků trhu bez prostojů a nutnosti velkých nákladů na přestavbu intralogistiky.

Dnes už je AMR ještě dále. Začala využívat AI. Příkladem je největší dánský výrobce autonomních robotů Mobile Industrial Robot (MiR), který představil novinku MiR1200 Pallet Jack s pokročilou AI detekcí palet pomocí 3D vizualizace.

BEZPROBLÉMOVÁ SPOLUPRÁCE S DALŠÍMI AMR A SOFTWAREM

MiR1200 Pallet Jack je navržený tak, aby se bezproblémově integroval do stávajících flotil robotů MiR a komunikoval s dalšími zařízeními. Je perfektní volbou pro velké podniky, které mají obvykle složitější pracovní postupy.

„Všechny roboty MiR lze bez problémů spravovat a integrovat prostřednictvím nástroje pro správu vozového parku MiR Fleet a monitorovat a optimalizovat pomocí MiR Insights,“ říká René Holman, manažer oddělení robotiky společnosti DREAMland, spol. s r.o.

SCHOPNOST NAVIGACE VE SLOŽITÝCH PROSTŘEDÍCH

MiR1200 Pallet Jack může dynamicky upravovat svou trasu, tak aby se vyhnul překáž-

kám, ať už v podobě volně položených předmětů na podlaze nebo v úrovni hlavy. Zpracovává záběry z velkého množství kamer a dat získaných s pomocí technologie LIDAR v reálném čase s využitím plného výkonu grafického procesoru a dalších procesorů na platformě NVIDIA Jetson AGX Orin.

Špičkovou technologickou úroveň zajistilo použití vysoké odborné znalosti z oblasti vývoje softwaru pro MiR a vývoje AMR s vysokou zátěží a sloučení MiR s AutoGuide. Robustní systém tříkolového pohonu MiR1200 Pallet Jack byl pak vyvinut ve spolupráci se společností Logitrans.

BEZPEČNOST JAKO NUTNÁ PODMÍNKA

„Bezpečnost zůstává nejvyšší prioritou. Paletový autonomní vozík MiR1200 vyhovuje nejnovějším normám bezpečnosti

produktů, včetně ISO3691-4. Spojení více senzorových platform a špičkových bezpečnostních prvků poskytuje mnohem bezpečnější alternativu k tradičním vysokozdvíhacím vozíkům, paletovým manipulátorům a ručním paletovým zvedákům,“ doplňuje ještě René Holman ze společnosti DREAMland, spol. s r.o.

INTEGRACE NA ZÁKLADĚ REÁLNÝCH ZKUŠENOSTÍ

Zvolení spolehlivého výrobce AMR nestačí. Integrace do procesů konečného uživatele musí reflektovat potřeby provozu, stejně tak obráceně. Integrátor by měl konečného uživatele upozornit na nutnost akceptovat novou technologii stávajícími pracovníky a přizpůsobit znalosti a pracovní procesy, plánování a zvyklosti. Stejně tak musí mít integrátor dostatek zkušeností, aby celý projekt nezkolaboval např. při zjištění, že pro bezpečnou funkci je nutné zajistit odpovídající šíři tras nebo wifi pokrytí.

A možná to nejdůležitější. I přes sebekvalitnější technologii potřebuje konečný uživatel stabilní servisní podporu ať pro samotný HW, tak pro SW řešení se znalostní podporou.

Společnost MiR jako jediný distributor v ČR zastupuje společnost DREAMland, spol. s r.o. z Kosmonos u Mladé Boleslavi. Kromě PLC komponent do celého světa, disponuje dlouholetými zkušenostmi s implementací kolaborativních AMR technologií a kobotů Universal Robots.

NA VLASTNÍ OČI

Nekupovat zajíce v pytli. Tomu lze předejít tím, že si odběratel zjistí patřičné reference o technologii a její funkci a spatří ji na vlastní oči. Kromě referencí u konečných uživatelů mohou být zdrojem různých seminářů s konkrétními ukázkami funkce zařízení. Jednou takovou příležitostí je nadcházející seminář „Jak chytře manipulovat s materiálem a zbožím“ pořádaný společností MiR a DREAMland, spol. s r.o. ve dnech **2.-4.7.24** v Praze kde bude k vidění v akci právě nový model MiR1200 Pallet Jack s využitím AI – registrace na www.dreamland-robots.cz

 **DREAMlandROBOTS**
www.dreamland-robots.cz

Kamerový systém Konica Minolta pomohl terminálu Paskov společnosti PKP Cargo International s vyřešením neoprávněných vjezdů. Před instalací stávali na parkovišti řidiči nákladních vozů, kteří nevyužívali jeho služeb, a skuteční zákazníci se pak do areálu dostat nemohli. Firma se proto rozhodla vybudovat systém automatizovaného vjezdu s platebním terminálem.

AUTOMATIZACE

Kamery řídí provoz

Kromě eliminace parkování cizích nákladních vozidel a zprůchodnění přístupu do areálu má terminál zisky z parkovného a peníze investované do automatizovaného vjezdu se tak vrátí do tří let.

„Kapacita parkoviště v našem areálu je omezena na 24 nákladních aut. Stávala tu i auta, která nevyužívala služeb terminálu nebo celního úřadu. Vozidla vjížděla do areálu i přes naplnění parkovací kapacity, docházelo k dopravním zácpám, zpoždění při odbavení i dopravním nehodám,“ vysvětluje Daniel Krahulec, manažer pro ochranu a ostrahu PKP Cargo International, proč se firma rozhodla regulovat a chránit svůj provoz s pomocí chytrých kamer.

Součástí řešení jsou automatické závory pro vjezd i výjezd, kamery pro čtení registračních značek a kamery přehledové, interkomy, semaforey, indukční smyčky, tiskárny parkovacích lístků, radary či infrabariéry. „Konica Minolta nám kromě kamer instalovala i platební terminál umístěný u správní bu-

dovy. I přesto, že naším primárním cílem nebylo vytvářet zisky z parkovného, bude návratnost investovaných prostředků díky vybraným poplatkům za parkování přibližně tři roky,“ dodává Daniel Krahulec. Náklady na instalaci systému a úpravu místa činily přibližně dva miliony korun, za správu systému a podporu pak firma zaplatí do 10 tisíc korun měsíčně.

Videoanalýza a umělá inteligence

PKP Cargo International může využívat také pokročilé videoanalýzy, tedy čtení registračních značek a typů vozidel. Systém je připraven i pro další rozšíření a instalované kamery nabídnou pokročilou videoanalýzu také v souvislosti s osobami, například tedy zajistí zvýšenou perimetrickou ochranu areálu a různé statistické funkce.

Kvůli obsluze systému nebylo potřeba přijímat nové zaměstnance. „Celé řešení je intuitivní a automatické. Naše zaměstnance jsme snadno zaškolili pro nejčastěji po-

žadované operace. Fyzická obsluha je nutná jen při výměně kotoučů pro tisk lístků a vizuální kontrolu. Vše ostatní řeší dodavatel, a to buď vzdáleně, nebo při pravidelné kontrole,“ uvádí Daniel Krahulec.

Umělá inteligence v chytrých kamerách nahradila operátora, který musel dříve sledovat množství monitorů. „Kamery samy zpracují veškerá získaná data a systém automaticky vyhodnotí danou situaci. Spustí například alarm, upozorní ostrahu, rozešle varovnou SMS nebo pošle aktuální videozáznam na server,“ říká Michal Šotek, ředitel divize Video Solution Services společnosti Konica Minolta Business Solutions Czech. ●

pat

Registrace při vjezdu do areálu.

Foto: Konica Minolta

K2 ERP

K2

Podnikový software

pro úspěšné firmy

www.k2.cz

Automaty Toyota pracují v Petaineru

MANIPULAČNÍ
TECHNIKA

V roce 2022 byla v ašském závodu společnosti Petainer Czech Holdings instalována pětice autonomních vozíků SAE160 řady Toyota Autopilot. Jejich hlavním úkolem je přeprava hotových výrobků, předlisků pro výrobu plastových lahví nebo hotových vratných lahví od několika výrobních linek do centrálního skladu nebo meziskladů.

Společnost Petainer v Aši ročně vyrobí 200 milionů předlisků (preforem), ze kterých se dále vyfukují vratné nebo jednorázové PET lahve pro český, ale především německý trh. Některé preformy se rovnou skladují a poté transportují k zákazníkům, jiné se nechávají zrát a později se dostávají opět do výrobního procesu za účelem vyfouknutí. Dochází přitom k vícenásobné manipulaci, jejíž část je řešena pomocí automatů Toyota Autopilot SAE160.

„Hlavní důvod, proč jsme se rozhodli pro automatizaci, spočívá v nedostatku pracovních sil v západočeském regionu, který sousedí s Německem, kam mnoho lidí jezdí za prací,“ říká Bohumil Vojkůvka, manažer logistiky Petainer Czech Holdings. „Když jsme začali automatizovat procesy, logistiku zajišťovalo 38 lidí, nyní jich 26. Když děláte automatizaci, nebývá to mezi lidmi populární. Než jsme začali, informovali jsme všechny, že neautomatizujeme s cílem ušetřit na pracovnících, ale abychom mohli rychle reagovat na změny byznysu. Vozíky Autopilot jsme nasadili v době,

kdy jsme čelili poklesu z důvodu pandemie a skladníky jsme museli propouštět. Znovu jsme je už jednoduše nehledali a spolehli jsme se na automaty.“

Automaty jezdí po pevně definované dráze. V případě hotové produkce končí trasa u vstupu do centrálního skladu o rozloze 22 tisíc čtverečních metrů, kde se nachází válečkový dopravník. V druhém režimu, při vytváření bufferu pro pozdější výrobu, automat ukládá palety na volnou plochu do řad, jež jsou vždy určeny pro příslušné vyfukovací stroje.

„Automaty reagují na signál vyslaný lidskou obsluhou od každé z linek. Nemělo smysl přiřazovat stroje k jednotlivým linkám, protože každá výrobní technologie má trochu jiný výrobní takt a vytváří se jiný výstupní buffer. Zároveň toto řešení zvyšuje celkovou efektivnost systému. Některé výrobní stroje jsou proto obsluhovány přednostně. Průměrně vyčistí, že se manipuluje 39 palet za hodinu, v nonstop provozu to činí necelou tisícovku paletových jednotek za den,“ vysvětluje Jindřich Kovář, IT specialista

a vedoucí projektu automatizace v Petaineru.

Návratnost dva roky

V některých částech haly, která byla postavena v letech 1996 a 1997, bylo nutné částečně opravit staré podlahy a provést další dílčí úpravy (broušení, výztuže, značení), aby se automaty mohly pohybovat bezpečně a efektivně.

„Návratnost investice se pohybuje kolem dvou let při třísměnném provozu, do čehož jsou započteny i zmiňované stavební úpravy ve skladu. Vícenásobně vznikly kvůli lajnování, protože v průběhu implementace vyšlo najevo, že vozíky budou muset jezdit jinou cestou, než jak bylo původně navrženo. Doporučuji proto provádět podlahové značení až po důkladném otestování vozíků ve zkušební provozu. Během implementace bylo třeba vychytat i další mouchy. Svou roli hrála například kvalita balení nebo palet. Když náklad přepravují lidé, opraví nedostatky palet nebo ovinu fólií. Automat se však zastaví a nefunguje,“ popisuje počáteční překážky Jindřich Kovář.

Průměrně se manipuluje 39 palet za hodinu, v nonstop provozu to činí necelou tisícovku paletových jednotek za den.

Automaty i lidé na jedné trase

Typickým rysem řešení v Petaineru je kombinovaný provoz. Automaty se pohybují po stejných trasách jako manuálně řízené vozíky nebo lidé. Bezpečnostní značení je pro zaměstnance vodítkem, že po překročení určité linie se dostávají do shodné dráhy s automaty. Vozíky jsou vybaveny dvěma typy komunikačních prostředků. Laserový skener a senzory si „osahávají“ prostor tak, aby vozík přesně věděl, kde se v každou chvíli nachází, a dokázal reagovat na překážky na trase. Další komunikace probíhá prostřednictvím sítě wi-fi směrem k řídicímu serveru, ze kterého čerpá informace, odkud a kam má jet a jaký úkon má na cestě vykonat.

„Vedle zajištění plynulých logistických toků musí být vyřešena i naprostá bezpečnost provozu. Díky zkušenostem z ostatních instalací v Česku a bezpečnostní výbavě vozíků Autopilot jsme se vypořádali i s nároky výrobního

provozu společnosti Petainer, například s velmi intenzivním nasazením manuálně řízených vozíků, které se stále pohybují v prostorách, kde jezdí i automaty, a s jejich vzájemnou koordinací, nebo s přesným stohováním palet v blocích. Obojí se podařilo vyřešit ke spokojenosti zákazníka,“ doplňuje za Toyotu Aleš Hušek, Manažer Automation & Racking.

Další možnosti automatizace

Uskladnění části hotové produkce je řešeno pomocí regálového systému Toyota Radioshuttle se 4500 paletovými místy. Pro přesun z válečkového dopravníku k jednotlivým kanálům Radioshuttle je nutné nasadit klasický vozík s obsluhou. Zde se do budoucnosti nabízí další příležitost pro automatizaci. V takovém případě by tok materiálu od linek směrem do skladu probíhal zcela bez zásahu lidské ruky. ●

pat



Automat Toyota v závodu Petainer.

Foto: Toyota MH

INZERCE

KAŽDÉ PODNIKÁNÍ SI ZASLOUŽÍ PRVOTŘÍDNÍ FULFILLMENT

Využijte naši evropskou fulfillmentovou síť, technologie a digitální nástroje k růstu vaší společnosti.

DHL Supply Chain



DHL



Arculee M pracuje autonomně

Jungheinrich uvádí na trh nejnovější model autonomního mobilního robota pro spodní přepravu břemen – Arculee M. Nový model navazuje na úspěch svého předchůdce Arculee S, avšak přináší řadu vylepšení a vyšší výkon.

„Arculee M je navržen pro ještě efektivnější manipulaci s břemeny v průmyslových a skladových prostorech,“ popisuje novinku Martin Koudelka, vedoucí marketingového oddělení Jungheinrich (ČR). „S využitím pokročilých senzorů a navigačních technologií je schopen bezpečně a přesně přemísťovat břemena i v těch nejnáročnějších podmínkách. Představuje ideální řešení pro moderní sklady, výrobní závody a distribuční centra, kde je kladen důraz na efektivitu, bezpečnost a spolehlivost. Modularita a možnost přizpůsobení konkrétním potřebám zákazníků z něj dělají univerzální nástroj pro optimalizaci logistických procesů.“

Navigace LiDAR

Jedním z hlavních technologických vylepšení nového stroje je použití pokročilých senzorů LiDAR, které umožňují přesnou detekci okolí a navigaci i v dynamickém prostředí. Sensory spolupracují s kamerovými systémy

a vytvářejí tak 3D mapy prostoru, což zajišťuje maximální bezpečnost a efektivitu pohybu robota. Arculee M je rovněž vybaven pokročilým algoritmem pro optimalizaci trasy, který minimalizuje čas přepravy a spotřebu energie.

Vyroběn z odolných materiálů

Další výhodou Arculee M je jeho robustní konstrukce, která zajišťuje dlouhou životnost a spolehlivost i v náročných provozních podmínkách. Robot je vyroben z odolných materiálů a je navržen tak, aby minimalizoval potřebu údržby. To znamená nižší provozní náklady a vyšší produktivitu.

„Ve srovnání s konkurenčními modely nabízí Arculee M vyšší nosnost a rychlost, což umožňuje efektivnější manipulaci s těžšími břemeny a rychlejší přepravu,“ říká Martin Koudelka. „Navíc je vybaven intuitivním uživatelským rozhraním, které umožňuje snadnou konfiguraci a integraci do existujících systémů. Díky



Jungheinrich Arculee M zvládne náklad až o hmotnosti 1500 kilogramů.

Foto: Jungheinrich

tomu je přechod na využití autonomních mobilních robotů jednoduchý a rychlý.“

V praxi se již model Arculee S osvědčil v několika mezinárodních projektech, kde výrazně přispěl k optimalizaci logistických procesů a snížení nákladů na přepravu břemen. Jungheinrich aktuálně uvádí do provozu první realizaci využívající model Arculee S v Česku a tato instalace umožní získat cenné poznatky z reálného provozu. ●

pat

Logistika

Příloha HN (27. 6. 2024) a týdeníku Ekonom 26+27/24 (27. 6. 2024), samostatně neprodejně

Ročník XXX, číslo 2
vychází 27. 6. 2024
logistika.ekonom.cz

Vydává: Economia, a. s.,
Pernerova 47, 186 00 Praha 8, IČ: 28191226

Šéfredaktor redakce Ekonomu a Logistiky:
Petr Kain, petr.kain@economia.cz

Vedoucí redaktor: Pavel Toman

Redakční rada: Prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.,
DBA; doc. JUDr. Ing. Radek Novák, CSc.;
doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.

Manažer inzerce:

Dobromila Danovová, 737 434 166
e-mail: dobromila.danovova@economia.cz

Grafická úprava: Vizuální studio Economia

Příjem inzerce: inzerce@economia.cz

Tisk: Triangl, a.s., Beranových 65,
199 02 Praha 9

ISSN 1211-0957

© 2024 Economia, a. s.

Foto na titulní straně je inzertní plocha

Poskytnutím autorského příspěvku autor souhlasí s rozmnožováním článku, jeho rozšiřováním a sdělováním po internetu v kterémkoli tištěném nebo elektronickém titulu vydavatele či osoby s jeho majetkovou účastí anebo v jejich souboru. Autor souhlasí s úpravami a odpovídá za právní i faktickou bezvadnost příspěvku. Autorská práva k časopisu náležejí vydavateli. Přetiskování a přebírání článků, včetně provádění překladů, je zapovězeno.

VCHD SCARGO

250+ moderních kamionů

VÁŠ PARTNER V MEZINÁRODNÍ

KAMIONOVÉ DOPRAVĚ

JIŽ OD ROKU 1997



NAŠE SLUŽBY

- ✓ celovozové paletové přepravy (FTL) a přepravy nebezpečného zboží (ADR)
- ✓ přeprava zboží v řízeném teplotním režimu
- ✓ přeprava výměnných nástaveb

KONTAKTUJTE NÁS

+420 312 245 107

info@vchd.cz

www.vchd.cz

Na nové kvalitní prostory se nemusí čekat dlouho

Instalace moderních technologií vyžaduje nekompromisní kvalitu a čistotu prostředí, proto se vyplatí uvažovat o zahájení provozu v nové hale. Výstavba se především kvůli administrativě může leckdy zdržet, může být ale také rychlejší než dodání technologie.



V Lovosicích letos v létě P3 Logistic Parks nabídne 16 600 m² v nově dostavěné budově.

Tam, kde pracují roboti, není zapotřebí tolik svítit nebo topit, na druhou stranu takový prostor klade výrazně větší nároky na kvalitu podlahy nebo omezení prašnosti. „U podlah se sleduje především jejich rovinatost, která je klíčová jak pro stabilitu konstrukcí s citlivými technologiemi, tak třeba pro pohyb autonomních robotů. Protože se orientují nejčastěji podle značek na podlaze, sleduje se také odraz, jinak je důležitá i protiskluznost, obrus a drsnost, ty totiž mají přímý vliv na maximální rychlost, otáčení a opotřebení jejich koleček,“ přibližuje Ondřej Hráský, Head of Construction v P3 Logistic Parks, a vysvětluje tak, proč se při velkých investicích do technologií dává přednost novým halám.

Uprostřed Evropy je po kvalitních a dobře dostupných halách stále vysoká poptávka a čím specifičtější požadavky potenciální nájemce má, tím se nabídka zužuje. Průmyslový developer P3 proto



Pro instalaci pokročilých technologií v halách je klíčová kvalita podlahy.

už letos v létě nabídne trhu přes 30 tisíc metrů čtverečních ploch. Aktuálně staví dvě budovy o shodné velikosti 8 730 m², celkem tedy 17 460 m², v Myslince u Plzně. Další hala, s budoucí pronájemtelnou plochou 16 600 m², roste v Lovosicích, kde završí výstavbu celého parku.

V obou parcích se na spekulativní bázi stavělo i loni a při dokončení už haly

byly z 90 % pronajaté. „Rozhodli jsme se proto, že připravíme další prostory k pronájmu v co nejkratším, a hlavně jasně daném čase,“ vysvětluje Aleš Zacha, Head of Development v české P3, a doplňuje, že se nevyhýbá ani výstavbě na míru pro konkrétní nájemce. „Máme připravené pozemky a projekty, které můžeme začít stavět prakticky okamžitě. V Myslince to může být téměř třicetitisícová hala, další skvělé příležitosti pro novou výstavbu pak máme v Ostravě Vítkovicích, kde nabízíme i atraktivní haly dokončené loni na podzim,“ dodává Zacha.

Technologie jsou dnes důležitou součástí logistických procesů, musí se přesně naplánovat a k tomu je nutné znát konkrétní rozvržení prostor. Představují velkou investici, což nahrává dlouhodobým pronájmům. A také se pak na ně dlouho čeká – často déle než na halu samotnou.

FLEET™

2/2024



NÁZORY + NABÍDKY

& BUSINESS



Novinky pro firemní flotily
od Škoda Auto



Spokojenost se službami
dodavatelů vozových parků
v Česku



Fleetové tipy –
léto 2024

MG5 Electric



Since 1924



150 000 km

DOTACE

200 000 Kč



nyní od

799 900 Kč

~~889 900 Kč~~

Financování
s úrokem

0%

Nové MG5 Electric je prostorné 100% elektrické kombi. Kombinuje radost z jízdy, dostatečný dojezd, praktické využití, možnost rychlého nabíjení, a přitom si zachovává atraktivní cenu.

Na základě výzvy Záruka elektromobilita, kterou Ministerstvo průmyslu a obchodu vyhlásilo 1. 12. 2023 jako součást Národního plánu obnovy, mohou nově podnikatelé a obchodní společnosti získat dotaci až 200 000 Kč na nákup bezemisního vozidla a k tomu navíc záruku k úvěru od MG Finance poskytnutou Národní rozvojovou bankou. Kombinovaná spotřeba 17,5 – 17,9 kWh/km, emise CO₂ 0 g/km (dle normy WLTP). Údaje dle směrnice a nařízení EU nebo předpisů EHK.

Editorial



Toto vydání našeho časopisu FLEET & business přináší opět přes čtyřicet autentických názorů jednak na problematiku fleetového managementu, jednak na téma silniční autodopravy a logistiky.

Ve fleetové části se zabýváme mírou spokojenosti fleetových manažerů s dodavateli produktů a služeb v Česku. Názory kolísají od krajní nespokojenosti po vysokou spokojenost; po přečtení všech příspěvků bych míru spokojenosti odhadl na 70–80 %. Vcelku dobře dopadly operativně-leasingové služby, někde na střední pomyslné osy spokojenosti stojí po-

jišťovny a největší výhody mají fleetoví manažeři k servisu vozidel. Každá z oblastí je téma na samostatné vydání. Třeba pojištění – celý systém se točí na bobtnajících nákladech, které se řeší tím, že se jednoduše zvedá pojistné. Miniaturní pojistná událost, spočívající v promáčknutí a téměř neviditelném odření bočních dveří u pět let starého auta, se řeší jejich výměnou. „Aby to bylo hezké.“ Ptám se: „Co na to řekne pojišťovna?“ Prý se nemusím starat. Porovnáte-li, jak je ve společnosti ohodnocena oprava pár plechů na autě a jak operace na špičkové kardioklinice, co myslíte, že zjistíte? Je docela inspirativní občas nahlédnout do svého účtu zdravotní pojišťovny a porovnat s tím, co komu denně platíte.

Řada dodavatelských služeb v oblasti mobility funguje na letitém, desítky let fungujících modelu. Změna musí nastat, protože systém založený na trvale eskalujících nákladech nemůže fungovat donekonečna. Nedávno jsem se seznámil s velmi zajímavým propojením online a off-line světa v pneuservisu, včetně jeho speciální nadstavby pro fleet manažery. Vznikají i nové projekty v oblasti „hardwaru“ auto-

servisu – např. modulové jednotky Quick Stop Car, o kterých se dočtete i v tomto čísle.

V truckové části jsme nastolili ještě výbušnější téma, a to ceny a dumping. Autodoprava je jedním z nejkonzervativnějších ekonomických prostředí vůbec, současně čelí přemíře regulací a byrokratických omezení. Jak se shodují naši diskutující, zákazníci „responzivní“ na cenový dumping tu budou vždycky, ale našťastí je tu i hodně těch, kteří si nemohou dovolit nejistotu, diskontinuitu a zpřetrhávání dlouhodobých vztahů v oblasti přeprav. Kvalitní firmy budou vždy potřebovat kvalitní dodavatele, protože ti jsou dnes stejně důležití jako zákazníci, kteří je živí. V souhrnu jsou názory zhruba dvacítky top manažerů našeho panelu na tuto problematiku velmi zajímavé a podnětné – a to i pro ty, kteří jsou na straně objednatelů přeprav. Zboží na cestě ke koncovému zákazníkovi by mělo být v těch nejlepších rukách.

*Úspěšné letní měsíce,
spojené s trochou odpočinku, přeje*

Martin Mensa
vydavatel



“**Jak hodnotíte služby dodavatelů vozových parků v Česku, v čem vidíte jejich silné stránky a kde by se naopak mohli zlepšit?**”



“**Jak vnímáte konkurenci ve vašem oboru, a to jak tu ze strany tuzemských subjektů, tak konkurenci ze zahraničí? Setkáváte se s cenovým dumpingem a má tato metoda výraznější odezvu mezi objednateli přeprav?**”

suVerenní tisk

printo

Časopis byl vytištěn v tiskárně PRINTO. Na obálku byla použita technologie **UV SoftTouch**. Informace o této technologii a jiných naleznete na www.printo.cz

2,0

3,39

4,1



2Q 2024

2,0

3,08

4,0



FLEET & business • Magazin pro řízení fleetů, silniční autodopravy a logistiky

Vydává Club 91, s.r.o. jako nástupce časopisů FLEET firemní automobily a Truck & business • Adresa redakce: 5. května 1323/9 • Tel. 261 221 953 • E-mail: info@ifleet.cz • Sazba X.O. Graphics • Tisk Printo • Předplatné send.cz • Roční předplatné tištěného vydání Kč 200, v rámci vybraných vkladů distribuce zdarma • Elektronické předplatné digiport.cz • MK ČR E 15447 • ISSN 3029-5610 • Copyright 2004–2024 • www.ifleet.cz • Toto číslo vychází 27.6.2024, příští číslo 29.9.2024.

Žhavé novinky pro firemní flotily

Je libo manažerský liftback, praktické kombi nebo reprezentativní SUV s až sedmi místy? Škoda Auto má odpověď na různé potřeby. S novými generacemi svých vrcholných modelových řad úřaduje v segmentu, kde je kvalita samozřejmostí a prostor příjemným bonusem.

ŠKODA SUPERB

Zcela nový Superb vyniká výraznou maskou chladiče s rámečkem v odstínu Dark Chrome. Stejnou povrchovou úpravu má logo na kapotě, lišty na předním nárazníku a nápis na pátých dveřích. Krystalické prvky typické pro značku Škoda zdobí také zúžená zadní LED světla. Top LED zadní světla, dostupná na přání, jsou také vybavena animovanou funkcí Coming/Leaving Home. Matrix-LED přední světlomety druhé generace, které jsou standardem pro výbavový stupeň Superb Laurin & Klement, poskytují ještě více světla než předchozí generace. V každém světlometu jsou vedle sebe umístěny dva moduly, jeden Bi-LED modul pro potkávácí a dálková světla a vnitřní modul Matrix s 36 jednotlivými světelnými segmenty. Světlo pro přisvěcování do zatáček má rovněž krystalický design. Bezpečnost dále zvýšila nová generace senzorů a nejmodernějších asistenčních systémů. Asistent při odbočování, asistence při průjezdu křižovatkou a antikolizní asistent mají premiéru v rámci vy-

ŠKODA AUTO UVÁDÍ NA ČESKÝ TRH ZBRUSU NOVÉ GENERACE MODELŮ SUPERB A KODIAQ. OBA MAJÍ POTENCIÁL STÁT SE HVĚZDAMI FLEETŮ V MENŠÍCH FIRMÁCH I NADNÁRODNÍCH KORPORACÍCH.

lepšeného systému Front Assist. Asistovaná jízda, asistent změny jízdního pruhu a asistent pro jízdu s přívěsem byly výrazně vylepšeny. V případě nebezpečí se o bezpečnost posádky postará proaktivní ochrana cestujících a až deset airbagů. Nové automatické parkování dokáže samočinně navést Superb na místa s kolmým i paralelním stáním. Nyní kromě řízení ovládá také rychlost vozidla a automaticky zastaví, pokud systém zjistí překážku. Další funkce budou do automatického parkování přidány později. Parkovací manévry lze rovněž uložit do mobilní aplikace MyŠkoda a řídit jej na dálku po vystoupení z vozidla. O pohon se starají dva zážehové a dva vznětové mo-

tory ve výkonovém rozpětí od 110 kW (150 k) do 195 kW (265 k), kombi může být navíc vybaveno i plug-in hybridním ústrojím s maximálním systémem výkonem 150 kW (204 k) a schopností ujet čistě na elektřinu přes 100 km.

ŠKODA KODIAQ

Také při pohledu na Kodiaq okamžitě zaujmou moderní Matrix-LED přední světlomety druhé generace. V interiéru pak odrážejí zaměření na udržitelnost recyklované textilie a kůže vyvinutá velmi ekologickým způsobem. Kromě nové struktury nabídky se specifickými designy interiéru a pakety na přání se Kodiaq vyznačuje také

Highlighty modelů Škoda Superb a Kodiaq

- Široká škála motorizací i pohon 4x4
- Plug-in hybrid s elektrickým dojezdem přes 100 km
- Multifunkční ovladače Smart Dials
- Matrix-LED přední světlomety druhé generace
- Adaptivní podvozek DCC Plus
- Vylepšené asistenční systémy
- Top ergonomická sedadla s masáží a ventilací
- Interiérové materiály šetrné k životnímu prostředí

novým konceptem interiéru. Obrazovka infotainmentu, která je nyní volně stojící, má velikost až 13". Poprvé je na přání k dispozici head up displej. Volič převodovky je nově umístěn na sloupku řízení pod volantem. Středová konzole má díky tomu jednoduchý a čistý design a zároveň se zvětšil odkládací prostor. Dalším úplně novým prvkem jsou tři multifunkční otočné ovladače Smart Dials umístěné pod obrazovkou infotainmentu. Kombinují manuální ovládání a barevný displej s aktivní oblastí o průměru 32 mm,

Fleetový program pro malé i velké



Odebíráte alespoň 2 vozy během 12 měsíců? Pak jste fleetovým zákazníkem a máte nárok na zvýhodněné podmínky při nákupu nových vozů. Především ušetříte na jejich pořizovací ceně, ale také získáváte garanci dodržení sjednaných podmínek po celou dobu trvání rámcové kupní smlouvy. Fleetoví specialisté autorizovaného obchodníka s vámi vyberou nejvýhodnější financování a pojištění ušité na míru vašich potřeb. Při operativním leasingu se vysoká zůstatková

hodnota vozů Škoda projeví nižšími splátkami ve srovnání s řadou konkurentů na trhu. V neposlední řadě mohou vaši zaměstnanci čerpat velkoodběratelské benefity i při nákupu nového vozu pro své osobní potřeby. Díky široké síti více než 200 prodejních a servisních míst v České republice může Škoda Auto poskytovat unikátní služby, jako jsou například fleetový konfigurátor nebo komplexní poradenství při adaptaci firemních flotil na elektromobilitu.



Udržitelnost v mnoha podobách

Jako společensky odpovědná firma se Škoda Auto intenzivně angažuje na poli ochrany životního prostředí. Své produkty a služby vytváří v souladu s ekologickými předpisy a standardy, ale pracuje také na snížení vlivu výrobku na životní prostředí během celého životního cyklu. Při tom uplatňuje principy tzv. cirkulární ekonomiky. Ve spolupráci s dodavatelskou společností Bader vyvinula proces, při němž se odpadní slupky kávových zrn používají k činění kůže pro potahy sedadel modelů Škoda Kodiaq a Octavia v interiéru Suite. Na jedno sedadlo se spotřebuje 3,5 kg tohoto vedlejšího produktu, přičemž třeba ve společnosti Škoda Auto se ročně spotřebuje 25 tun kávy. Existují však i další udržitelná řešení pro zpracování kůže. Třeba kůže pro Superb Laurin & Klement je činěna pomocí odpadních vod po zpracování oliv. Odpadní materiály (tzv. recykláty) nacházejí stále větší uplatnění i při konstrukci. Tak mohou být třeba potahy sedadel vyráběny z recyklovaného polyesteru, kte-



rý vzniká z nevratných PET lahví. Materiál pro akustickou izolaci se zase získává ze starých matrací, které by jinak skončily jako odpad. No a stranou nezůstávají ani populární prvky Simply Clever. Oblíbená škrabka na led nyní vzniká z materiálů šetrných k životnímu prostředí, ale zřejmě největší proměny se dočkaly deštníky ve dveřích. Rukojeť se vyrábí z konopných vláken a je průmyslově kompostovatelná. Pláště je zhotoven z recyklovaných PET lahví a voděodolné ošetření se nově obejde bez PFC sloučenin.

díky čemuž poskytují intuitivní, snadný a konfigurovatelný přístup k různým funkcím vozu a infotainmentu. Hlasová asistentka Laura vylepšuje zážitek z ovládání a usnadňuje uživatelům každodenní život. Během příštích týdnů do ní bude integrována i funkce chatbota ChatGPT. Škoda Kodiaq nabízí nově také bezdrátové nabíjení dokonce pro dva telefony výkonem až 15 W s větráním. Nový Kodiaq je dostupný s jedním bezinovým a dvěma naftovými motory ve výkonovém rozpětí od 110 kW (150 k) do 142 kW (193 k). Novinku představuje plug-in hybridní Kodiaq iV s maximálním systémovým výkonem 150 kW (204 k) a dojezdem na elektřinu přes 100 km. Další novinkou je použití mild-hybridní technologie u motoru 1,5 TSI o výkonu 110 kW (150 k). Výjimečné postavení zajišťuje modelu Kodiaq skutečnost, že může být jediným sedmimístným vozem Škoda. Pojme až 910 litrů zavazadel, se sklopenými zadními sedadly dokonce těžko uvěřitelných 2105 litrů.

Dodavatelé se snaží rozšiřovat nabídku, hledají mezery na trhu, kde by mohli rozšířit služby pro své klienty. Hodně dodavatelů nahrazuje různé administrativní manuální procesy za on-line nástroje, aby ko-

ti a doptávat se, aby při realizaci služeb nebyla jedna či druhá strana překvapena. Doporučuji zjistit si reference, zda nabízené služby opravdu fungují v reálném světě u jiného zákazníka. Leasingové společnosti by měly umět upravit

vané servisy, a to se odráží v dlouhých čekacích lhůtách na opravu, v nedodržování termínů, čímž vznikají vícenáklady třeba na náhradních vozidlech. Řidiči musejí více plánovat, protože na servisní prohlídku je možné čekat



Kamil Navrátil

Facility Services Manager
Albert Česká republika s.r.o.
Praha

munikace, fakturace či různé předávací protokoly existovaly už jenom v elektronické podobě. A to je za mě správná cesta. V dnešní době existuje mnoho dodavatelů v různých segmentech služeb pro car fleet a je potřeba hodně vybírat, aby to byl spolehlivý partner, který dodrží a splní vše, co při výběrovém řízení slíbil. Je potřeba vždy projít všechny podrobnos-



nabídku služeb jednotlivým klientům, protože každá firma má vždy trochu jiné požadavky při hledání financování a služeb pro správu vozového parku. Dneska má například každá leasingová společnost svoji interní autopůjčovnu, což dříve nebylo zvykem. Co se týče servisů, tam je situace trochu složitější, protože tento segment se potýká s nedostatkem zaměstnanců, což bohužel platí i pro autorizo-

vaných služeb. Hodně leasingových společností to řeší neautorizovanými servisy, ale není jednoduché najít ten spolehlivý, který bude zvládat určitý objem servisů, včetně pick-up služby atd. Záleží na tom, jak moc chceme přenést odpovědnost na řidiče, nebo ji centralizovat a mít vše zajištěné z jednoho místa, ale zase vědět, že úkony a prohlídky jsou vždy provedeny dle předpisů a pravidel.



Ondřej Řípa

CE Fleet Manager
Tesco Stores ČR a.s.
Praha

Osobně vnímám především pasivitu a nezájem. Jsou samozřejmě výjimky, ale obecně nevidím dost snahy o zaujetí budoucího zákazníka nebo o spokojenost toho současného.





Marek Zukal
jednatel
Quick Stop Car s.r.o.
Brno

Co se týče prodeje automobilů, pojištění nebo finančních a dalších navazujících služeb, tak tyto fleetové služby jsou v České republice pokryty velice dobře. Výrazný problém vnímáme u servisů. Podívám-li se na to očima majitele firmy, tak nechci, aby mi má auta v servisu stála, když mohou vydělávat.

Na tomto předpokladu je založen náš byznysplán. Proto máme v Quick Stop Caru otevírací dobu 7 dní v týdnu, 12 hodin denně. Troufnu si říct, že naším největším benefi-

tem je to, že si například obchodní zástupce dojede z Prahy do Plzně, tam nechá u jedné z našich poboček auto na výměnu oleje, vezme si v ceně náhradní vozidlo, objedná si své tři schůzky a s ošetřeným autem se vrátí na centrálu. Nikdo jiný na trhu podobně komplexní služby nenabízí. To stejné navíc platí u dodávek, které jsou často využívány pro

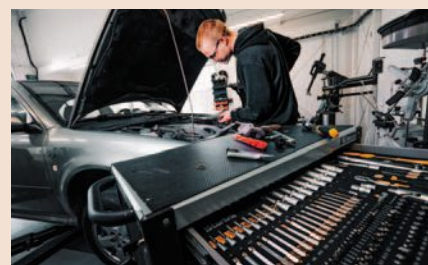


rozvoz zboží. Jejich majitelé je prakticky nemohou servisovat jindy než v pozdních večerních hodinách nebo v neděli. Proto velmi oceňují naši otevírací dobu.

Další věcí je, že jako správce většího vozového parku nechci dávat za olejový filtr 350 Kč jen kvůli tomu, že má brand automobilky. Tentýž filtr od renomovaného výrobce si pořídím v QSC za poloviční cenu, někdy i za třetinovou. Totéž platí u olejů, brzdových destiček a s výjimkami vlastně u veškerého sortimentu.

Vyšší ceny v autorizovaných servisech jsou dány tím, že servisy musí používat pouze ty náhradní díly, které jsou dodané automobil-

kou. Cenové rozdíly jsou markantní, ceny jsou oproti dílům, které nabízíme my, až dvojnásobné. To ale vůbec neznamená, že naše díly jsou horší, kvalita je shodná. Zákazník se nemusí ničeho bát, v QSC každý úkon zaznamenáme dle servisního plánu výrobce do elektronické servisní knížky, takže vozidlo zůstává dále v záruce, tedy tak, jako by zákazník servisoval v autorizovaném servisu. Důkazem toho, že kvůli cenám dochází k odklonu od autorizovaných servisů, je to, že největší vlastníci flotil, tedy společnosti provozující operativní leasing, dnes již neposílají své klienty do „autorizáků“, ale k prověřeným smluvním partnerům.



Já jako podnikatel si velmi dobře uvědomuji, že není důležitá pouze cena servisu. Prioritou pro mě je jeho kvalita, dostupnost, plošné pokrytí, ale také zejména čas, během kterého mě obslouží. Všechny tyto aspekty totiž v konečném důsledku šetří mé peníze a tvoří můj zisk.



Josef Gebauer
specialista pro řízení vozového parku
Nestlé Česko s.r.o.
Praha

Obecně je potřeba hodnotit služby poskytovatelů vozových parků jako celek, tedy od pořízení, přes provozování, kam spadá schvalování oprav, řešení pojistných událostí, náhradní vozidla, asistenční služby – zejména v zahraničí – až po vrácení vozidla a s tím spojené vyúčtování nadměrného opotřebení a nadlimitních kilometrů. Zatímco prvotní parametry a nastavení služeb operativního leasingu má zákazník pod kontrolou, konečné vyúčtování je u některých leasingových společností kámen úrazu, a jeho provedení sehrává velmi důležitou



úlohu při rozhodování o výběru leasingové společnosti. Mezi leasingovými společnostmi jsou v přístupu k hodnocení nadměrného opotřebení velké rozdíly, které se bohužel projeví až při vrácení vozu. Takže podle doby leasingu to může být například až za 4 nebo 5 let. Zároveň velice důležitý je interní systém a nastavení procesů a komunikace směrem k zákazníkovi. Zde je to hlavně o neustálém zdokonalování a vylepšování zákaznických služeb, řešení změn a nastavování procesů, tedy spolupráce jednotlivých oddělení v rámci leasingové společnosti, které pak nám, jako zákazníkovi, vytváří celkový dojem a hodnocení.

Nedílnou součástí služby operativního leasingu je i včasná fakturace, a zejména včasné předávání faktur zákazníkům tak, aby nedocházelo k neplánovaným výkyvům v nákladech.



Rastislav Dobrovodský

Fleet Manager
Danone a.s.
Praha

Pro dodavatele služeb nebo zboží (a nejen v oblasti vozových parků) platí obecné pravidlo: téměř jistě nenajdete dva úplně stejné přístupy. Všechno závisí na lidech, se kterými komunikujete. I když dodavatelem může být obrovská mezinárodní společnost, pokud její zástupce nedokáže komunikovat srozumitelným způsobem, spolupráce nebude dlouhodobě fungovat. Naopak může být jednodušší spolupracovat se zástupcem lokální společnosti, který vás umí správně oslovit. Vzpomínám si na jednoho prodejce vozidel, který mi v období, kdy na trhu nebyla téměř žádná dostupná vozidla, volal vždy, když měl nějaké auto k dispozici. Ptával se, jestli bychom si ho do společnosti Danone nechtěli pořídit. A měl s tím úspěch. I když nabízená vozidla měla různé odlišnosti ve vybavení oproti našim požadavkům, mnohá jsme nakonec zakoupili. Tato praxe potvrzuje, že pokud dodavatel dokáže pochopit potřeby a problémy zákazníků, je transparentní a nebojí se odpovídat na otázky, uspěje. Úspěšné vztahy stojí na důvěře a upřímnosti. Rozdílné skupiny zákazníků vyžadují odlišný přístup. Pozoruji, jak s růstem velikosti a globalizací někteří dodavatelé zavádějí standardní postupy

pro řešení konkrétních situací platné pro regiony (zahrnující více zemí). Tyto standardní operační postupy však nikdy nebudou ve všech zemích fungovat se stoprocentní spolehlivostí. Nám zákazníkům se při jejich aplikaci vytrácí možnost rychlé konzultace s odborně zdatným člověkem na druhé straně telefonu. Často tam sedí pouze telefonní ope-



rátor, který čte pokyny z připraveného manuálu, aniž by chápal samotný proces. Typickým případem takových negativních zkušeností jsou pro mě silniční asistenční služby nebo společnosti zabývající se operativním pronájmem vozidel. Je důležité si uvědomit, že na způsobu komunikace a naslouchání k zákazníkům je neustále co zlepšovat.



Michal Janeček

středisko osobní dopravy
Metrostav a.s.
Praha

V oblasti operativního leasingu dokážou některé leasingové společnosti zajistit mnoho služeb pro své klienty. Například si dnes u některých leasingových společností můžete zajistit na zákaznické lince ser-

vis s pick-upem, výměnu nebo opravu pneumatiky, nahlášení poškození vozidla (PU), blokaci tankovací karty a další. Je tedy nutné dobře specifikovat nároky uživatelů ve firmě. Záleží na tom, zda uživatelé vyžadují full-service, nebo jsou schopni se o služební vozidlo postarat sami. V dnešní době je také důležité, aby leasingové společnosti byly schopny zajistit datové toky a reporty na míru pro zákazníky. Celkově bych služby všech leasingových společností ohodnotil na 75 % mé spokojenosti.

Pokud máte ve správě vozidla pořízená do majetku firmy, je důležité zajistit si kvalitní makléřskou společnost, která vám poskytne kompletní agendu pojištění. Na základě mé zkušenosti s několika makléřskými společnostmi mohu říci, že některé z nich nabízejí kvalitní služby a poradenství v oblasti pojištění, což hodnotím jako 85 % mé spokojenosti.

Klíčovým prvkem pro efektivní řízení flotily vozidel je kvalitní nástroj na správu vozové-

ho parku. Tento software by měl být co nejvíce funkční, přehledný a podporovat vás v každodenních úkolech. Už jsem vyzkoušel několik programů a mám již vybraný komplexní nástroj, který se nebojím doporučit, a mé ohodnocení je 90 %.

Další klíčovou službou je servis. Při výběru servisního střediska (ať už autorizovaného nebo neautorizovaného) je důležité zvážit nejen cenu za služby, ale také servisní dobu, flexibilitu a komunikaci. Pokud potřebujete servisního partnera na celém území republiky, možnosti jsou omezené, ale i tady lze najít společnost, která vám nabídne přehledné sledování nákladů. Celkově bych ohodnotil tuto službu na 70 % mé spokojenosti.

Posledním bodem je pneuservis. Při celorepublikovém pokrytí je výběr pneuservisů omezený a komunikace s nimi není vždy jednoduchá, zejména během období přezouvání pneumatik. Důležité je mít včas dojednané termíny a ceny. I přesto bych svou spokojenost s pneuservisy ohodnotil na 65 %.

V dnešním prostředí podnikání je správa a provozování vozového parku klíčovou součástí efektivního fungování firem. V České republice je mnoho dodavatelů poskytujících široké spektrum služeb spojených s vozovými parky, včetně dodávek motorových vozidel, financování, pojištění a servisních balíčků. Hodnocení těchto dodavatelů je zásadní pro podniky při roz-



Michael Beránek

vedoucí provozního oddělení
LIEBHERR-STAVEBNÍ STROJE CZ s.r.o.
Popůvky u Brna

hodování, s kým uzavřít partnerství. Zde se zaměřím na jejich silné stránky a oblasti, kde by mohli zlepšit.

Silné stránky:

1. Diverzita nabídky vozidel: Většina dodavatelů vozových parků v Česku disponuje širokým portfoliem vozidel, zahrnujícím osobní automobily, dodávky a nákladní vozy. Tato rozmanitost umožňuje firmám vybírat

vozidla přesně odpovídající jejich potřebám. Tato diverzita byla narušena v době covidu a následně také vojenským konfliktem probíhajícím na ukrajinském území, nicméně situace se již pomalu, ale jistě vrací do normálu, takže opět platí, že diverzita pro naše potřeby je dostačující.

2. Finanční flexibilita: Dodavatelé často nabízejí širokou škálu financování vozidel, včetně leasingu, úvěrů a operativního leasingu. To umožňuje firmám efektivně řídit svůj kapitál a mít flexibilitu ve financování. Nicméně my stále využíváme financování z vlastních zdrojů.

3. Servisní síť a podpora: Většina dodavatelů má rozsáhlou síť servisních center a nabízí služby údržby a oprav. To zajišťuje minimální výpadky vozidel a udržuje je v provozuschopném stavu.

Bohužel i zde došlo k poměrně masivnímu narušení služeb a dodávek náhradních dílů po dobu covidu a následně důsledkem vojenského konfliktu, nicméně tu je ještě další významný faktor, který tuto stránku ovlivňuje, a to je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil.

4. Personalizované pojištění: Kombinace nabízených služeb zahrnuje také pojištění vozidel, které je často přizpůsobeno potřebám a velikosti dané firmy a na trhu je dostatek firem nabízejících velké množství produktů, které lze kombinovat, a mít tak flotilu vozidel pod pojistným zabezpečením.

Oblasti pro zlepšení:

1. Komunikace a transparentnost nákladů: Některé dodavatele stále trápí nedostatečná transparentnost v cenové politice. Klienti by měli mít jasný přehled o nákladech spojených s provozem vozidel. Velmi často se setkáváme s neochotou poskytovat jasné spe-

cifikované cenové nabídky, například na opravu vozidel. Pro správu velké vozové flotily je však toto klíčové.

2. Zlepšení služeb s přidanou hodnotou: Včetně digitálních nástrojů pro sledování a řízení vozového parku, které by usnadňovaly správu a optimalizaci nákladů. Na trhu již však existují firmy, které jsou schopny tento typ služeb zastřešit tak, aby bylo vše pro správce vozového parku pod naprostou kontrolou, nicméně zatím zde není tento typ služeb tak rozšířen, aby byla možnost většího srovnání nabídek pro kvalitní rozhodnutí.



3. Kvalita a rychlost servisu: Zlepšení časové dostupnosti servisu a rychlosti vyřízení požadavků by bylo vítané, a toto má právě přímou návaznost na nedostatek kvalifikovaných pracovních sil.

Celkově lze říct, že dodavatelé vozových parků v Česku poskytují solidní základ služeb, ale existuje prostor pro zlepšení. Klienti by měli aktivně komunikovat s dodavateli a vyžadovat větší transparentnost a inovace, aby optimalizovali své vozové parky a dosáhli lepšího řízení nákladů a provozní efektivity.



Tomáš Kohout

specialista
vozového parku
Synthos a.s.
Kralupy nad Vltavou

Za dobu, kterou působím v této branži, se už dokážu orientovat v tom, na které dodavatele se můžeme spolehnout a na které ne. V současné době máme spolehlivé dodavatele, s nimiž dokážeme oboustranně řešit problémy vznikající při každodenní práci s vozidly, a všechny úkony, které s tím souvisejí – od nákupu a pojištění přes servis až po prodej. Největší problém u dodavatelů vidím v tom, že jsou tlačeni různými audity do často málo smysluplných nařízení, a od toho se odvíjejí i ne vždy příjemná jednání o cenách a rychlosti poskytovaných služeb. Doufám, že se konečně všechny služby a dodavatelé dostanou do normálu jako před covidem a budou se moci naplno soustředit jen na svou činnost.



Ing. Martin Tejnecký

GS Specialist – Fleet & Insurance
Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.
Modletice

Najít dobrého dodavatele služeb nebývá jednoduché, zvláště nyní v dynamicky se měnícím prostředí (nástup elektromobility, dozívající vyšší inflace). Obrovskou výhodou zůstává, že v Čechách máme opravdu z čeho vybírat. Dodavatelů je opravdu hodně, od jednotlivců fungujících na základě IČO po obrovské nadnárodní giganty. Cílem každého fleet manažera je najít stabilního partnera, se kterým si budeme navzájem vyhovovat a bude na solidní cenové úrovni – k oboustranné spokojenosti. Za nejsilnější argument ke spolupráci považují dostupnost (1 partner pro celou republiku), proškolenost zaměstnanců a vstřícnost a empatii k potřebám zákazníků. Někdy se bohužel stává, že čím dále od Prahy, tím některé dobré vlastnosti u partnerů slábnou. Zlepšení prozákaznic-



kého přístupu je určitě v mnoha místech potřeba. Jsou to často právě kolegové z mimopražských obvodů, kteří vytvářejí tlak na centrálu při výběru budoucího obchodního partnera.

Služby dodavatelů vozového parku, nebo alespoň těch, se kterými jsme měli možnost spolupracovat, vidím jako relativně velmi srovnatelné. Někdo má o něco lepší cenu na vozu, jiný na pojištění, ale po-

zace této služby, případně v rychlosti vyřízení našeho požadavku. Samozřejmě preferujeme, když máme stálou kontaktní osobu nominovanou naším dodavatelem, která už zná obsah služeb, které máme zasmlouvané, než když se kontaktní osoba často mění a pak dochází k menším prodlevám kvůli částečné neznalosti obsahu smlouvy. Co se ale týče obsahu služeb v nabídce, ať už se

službu, kterou bychom potřebovali a naši dodavatelé by ji nebyli schopni nabídnout. Nejviditelnější rozdíl zatím vnímáme pouze u schopnosti nabídnout síť smluvních autorizovaných servisů s pokrytím námi vybraných oblastí ČR, které jsou pro nás kritické. A kde vidím prostor pro zlepšení? Úvítal bych zlepšení v oblasti poskytování zákaznických reportů, jak v obsahu, tak ve formě



Ing. Radim Nenka

finanční ředitel
OFFICEO s.r.o.
Hostivice

kud se budeme bavit o balíčku služeb jako celku, jsou víceméně cenově srovnatelné. Odlišnosti se dají najít, ale ani ne tak v nabídce/existenci nějaké doplňkové konkrétní služby, jako spíše v kvalitě a rychlosti reali-



budeme bavit o ceně, kvalitě vozu, financování, pojištění, případně schopnosti nabídnout náhradní vůz, nebo řešení pojistné události – tak jsme s nabídkou spokojeni a v tuto chvíli nevidím nějakou konkrétní

provozního přehledu flotily za dohodnuté období tak, abychom mohli daný přehled bez větších úprav použít pro interní účely, případně jej rovnou nahrát do účetního systému.



Jiří Procházka
Car Fleet Manager
ZENTIVA GROUP, a.s.
Praha

V Zentivě spolupracujeme s několika partnery na českém trhu a z větší části je naše zkušenost pozitivní. Je pro nás velmi důležité, aby partneři naslouchali našim potřebám, abychom mohli vést dialog a nacházet řešení, která budou vyhovovat našim požadavkům. Právě komunikace a dialog s klientem bych vedle parametrů

typu nabídka vozidel, pojištění či servis vozidel zdůraznil. U našich hlavních dodavatelů toto vše skvěle funguje. Zažili jsme ale i jiné společnosti, kde chyběl rozsah potřebných služeb, poskytované služby byly v porovnání s konkurencí v horší kvalitě a dodavatel nebyl schopen odpovídat na naše potřeby.



VÝHODNÉ TANKOVÁNÍ PRO FIRMY

- Sleva za každý litr na více než 300 čerpacích stanicích MOL
- Efektivní a moderní nástroj pro správu firemního vozového parku
- Bezhotovostní a bezpečný nákup paliv, zboží a služeb bez poplatků v ČR a zahraničí
- Zdarma Online kartové centrum pro správu zákaznického účtu

Více informací na:



🌐 www.molgroupcards.com/cz/kontaktujte-nas

✉ prodej@molcesko.cz

☎ +420 241 080 980



**Jiří Lošťák**

Procurement Director NCH Europe
NCH Europe – Flexfill s.r.o.
Lovosice

Vsoučasnosti naše společnost využívá dohromady čtyři dodavatele mobility. Díky poměrně široké dodavatelské

základně máme unikátní možnost porovnávat dodavatele mezi sebou a díky tomu identifikovat jejich silné a slabší stránky. Zároveň můžeme vypíchnout skutečnosti, že naši dodavatelé jsou schopni zajistit prakticky jakékoliv vozidlo na základě daných specifikací. S příchodem účetní normy IFRS 17 zároveň



oceňujeme schopnost některých leasingových společností rozložit splátku nad rámec zákonem vyžadované úrovně.

Pojištění vozidel stanovujeme ve standardní výši pro všechna vozidla a nepozorujeme žádné problémy při řešení pojistných událostí. V čem je možné vidět slabší místa, to je

servisování samotných vozidel. Někteří naši dodavatelé mají nasmlouvaná servisní střediska mimo autorizovanou síť servisů pro danou značku automobilů, což může vést k problematickým situacím. Nastane-li na vozidle závada, kterou není neautorizovaný servis schopný vyřešit, zpravidla je nutné vozidlo přesunout do autorizovaného servisu, který je lépe připravený vzniklý problém řešit. To často prodlužuje celkovou dobu opravy a může vést k dodatečným vícenákladům, například na pronájem náhradních vozidel. Co naopak můžeme vyzdvihnout, to je úroveň reportingu většiny našich dodavatelů. Ti jsou nám schopni poskytnout celou řadu on demand reportů týkajících se například spotřeby paliva, reportingu CO₂ a dalších. Vzhledem k tomu, že NCH Europe spolupracuje s leasingovými společnostmi napříč Evropou, můžeme konstatovat, že úroveň jejich služeb v rámci ČR se nevyvíjí standardu jiných zemí.

Co se týká služeb dodavatelů vozidel, tak jsme s nimi velmi spokojeni. Za dobu, co spolupracujeme s našimi doda-

**Ing. Pavel Bartoš**

Project/Fleet manager
International Pharmaceutical
Corporation, a.s.
Hradec Králové

vatelem nových vozidel, jsme si vytvořili nadstandardní vztahy, které se promítají nejen do nákupu nových vozidel, ale hlavně do po-

prodejních služeb, které jsou pro nás daleko důležitější než samotný nákup nových vozidel. Jedná se především o servis, opravy a řešení pojistných událostí našich vozidel, kdy víme, že se na ně můžeme stoprocentně spolehnout. Ostatní služby spojené s vlastnictvím vozidel si pořizujeme samostatně. Z našich zkušeností nám totiž vyplynulo, že tyto služby si dokážeme zařídit za lepších podmínek než přímo od dodavatelů vozidel. Máme stálého poskytovatele pojistných produktů,



u kterého víme, že můžeme jednat zcela otevřeně o našich požadavcích na pojištění motorových vozidel. Totéž platí u financování

zového parku, kde spolupracujeme již delší dobu s jedním finančním ústavem. Samozřejmě, že tento stav nebyl u žádné z těchto služeb takto pozitivní hned od začátku a chvíli nám trvalo najít správné partnery, se kterými jsme schopni si vzájemně vyjít vstříc. Obecně si myslíme, že se služby dodavatelů vozových parků za poslední dobu výrazně zlepšily. Většinou již nejde jen čistě o prodej vozidel, ale většina dodavatelů se snaží zákazníkovi nabídnout další zajímavé služby a případně na-

vázat užší kontakt např. pomocí různých eventových aktivit, které vedou následně k lepší vzájemné komunikaci obou stran.



EV
exclusive
tire

HANKOOK
driving emotion

FORMULA e

Official Partner



Auto Bild - Tire Test 2024



TÜV SÜD - Tire Test 2024



Top Grades*

* EU label grade varies by size.

ION evo *ION evo* **SUV**

Vyvinuté pro větší výkon Elektrických Vozidel.



Jako v jiných oblastech i zde platí, že je příjemné mít stabilního a profesionálního partnera. Tyto faktory většinou ros-



Dana Hrdinová
vedoucí oddělení nákupu
Skanska a.s.
Praha

tu s velikostí a zkušeností poskytovatele a... tak nějak se často považují za samozřejmost. Je také milé vědět, že všechny inovace na

straně poskytovatele nemusí směřovat pouze ke zjednodušení jeho práce a snížení jeho nákladů, ale také do komfortu pro koncové uživatele a v mezikroku pro fleet manažery. Rozdílem je zejména klientský servis – vyhrává ten, který vidí v první řadě zákazníka a snaží se uspokojit jeho potřeby. Stále se ale často vyskytují primární snahy prodat své co možná nejstandardnější produkty a diktovat zákazníkovi, co by vlastně měl potřebovat.



Síla obchodního vztahu se nejvíce projeví v časech, kdy přijdou špatné zprávy z trhu. Snažíme se spolupracovat s takovými part-

nery, kteří řeší i nepříjemné vnější vstupy konstruktivně a nevymlouvají se pouze na výrobce či stát. Ano, ne vše lze vždy ovlivnit, avšak pouhé automatické zvýšení ceny či snížení kvality k další spolupráci věru nemotivuje. Oč lépe se pak pracuje s někým, kdo k řešení přistupuje aktivně – s takovým partnerem je pak téměř radost překonávat klasické problémy: změny výrobních programů, dotačních kritérií a Car Policy, zdražování všeho vůkol a podobně. Jsme rádi, že máme

možnost spolupracovat s dodavateli, kteří hledají inovace, mají zájem, jsou aktivní a vidí dále než na svá KPI.



Rastislav Vašica
finanční ředitel
BOHEMIA SEKT, s.r.o.
Starý Plzeňec

Podle mého názoru jsou služby dodavatelů vozových parků v České republice na vysoké úrovni. Díky fungujícímu trž-

nímu prostředí je k dispozici široká nabídka vozidel a služeb, které mohou uspokojit různé potřeby firemních zákazníků. Dodavatelé často poskytují různé možnosti financování, včetně leasingu, splátkového prodeje nebo půjček, což umožňuje zákazníkům vybrat si



přesně takové řešení, které jim nejlépe vyhovuje. Někteří dodavatelé nabízejí i balíčky služeb, které zahrnují údržbu, pojištění a další služby za fixní měsíční poplatek. Konkurence na trhu navíc přispívá k neustálému zlepšování kvality a k inovacím. Pokročilé telematické systémy, které umožňují sledování vozidel

v reálném čase, analýzu spotřeby paliva a diagnostiku vozidel, pomáhají firmám optimalizovat provoz a snižovat náklady.

Přesto je v této oblasti prostor na zlepšení. Někteří dodavatelé by mohli posílit své služby zákaznické podpory, včetně rychlého a efektivního řešení stížností a dotazů. Myslím tím hlavně online platformy pro správu vozového parku na bázi 24/7 a pravidelnou komunikaci se zákazníky, protože rychlá reakce na problémy a profesionální přístup jsou klíčové pro jejich dlouhodobé udržení. S rychlým vývojem automobilového průmyslu je důležité, aby dodavatelé drželi krok s nejnovějšími technologickými trendy a inovacemi, jako jsou autonomní technologie a konektivita. A někteří dodavatelé by mohli zlepšit transparentnost svých cenových nabídek a souvisejících poplatků, aby měl koncový zákazník jasnější představu o celkových nákladech spojených s nákupem, financováním a provozem vozidla.



Michal Červenka
obchodní manažer
pro fleetové zákazníky
DKV EURO SERVICE s.r.o.
Praha

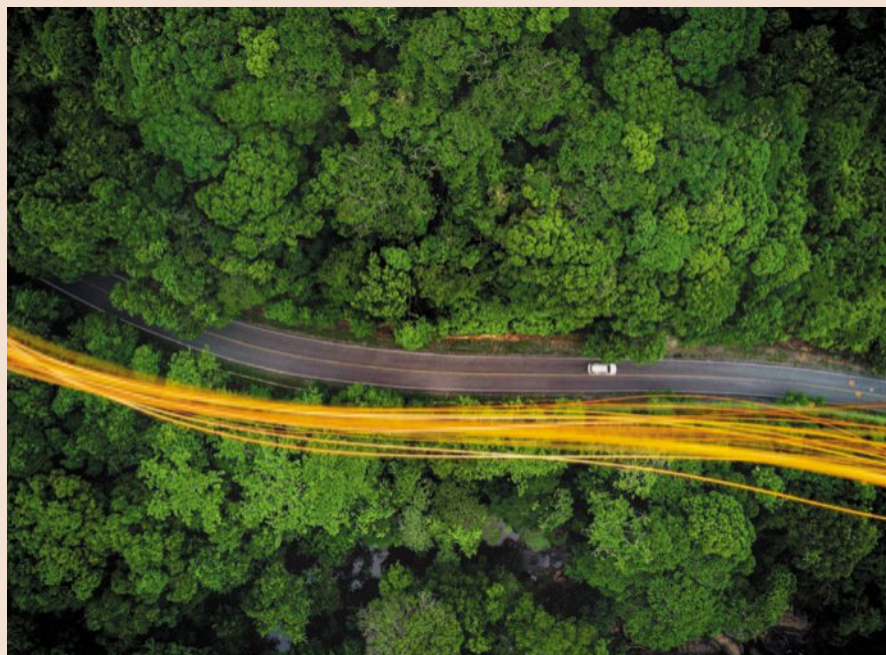
Nedávno vzbudila mezi fleetovými manažery zaslouženou pozornost aplikace DKV Mobility. Můžete pro čtenáře FLEET & business stručně popsat její funkce?

LNG nebo LPG. Preferované stanice lze snadno uložit.

Řidiči elektromobilů ocení aplikaci nejen při hledání dobíjecích stanic v požadovaném okruhu, ale také při plánování tras a za-

poručenými dobíjecími body. Ty je možné opět filtrovat, například podle výkonu.

Nedílnou součástí aplikace je funkce App&Go, která umožňuje mobilní platby u stále většího počtu čerpacích stanic a do-



Aplikace je jedním z užitečných pomocníků, které jsme vyvinuli pro řidiče na cestách. Je určena pro chytré telefony a obsahuje všechny potřebné údaje o zhruba 67 000 čerpacích stanicích, přibližně 687 000 dobíjecích bodech a dalších akceptačních místech DKV Mobility v Evropě.

Po přihlášení do aplikace si může řidič zobrazit všechny čerpací stanice v okolí. K vybranému místu pro tankování jej dovede navigace. Mapa zároveň zobrazuje aktuální stav dopravy. Funkce vyhledávání umožňuje filtrování stanic podle různých kritérií, jako jsou paliva s nízkými emisemi, například

stávek pro dobíjení. Stačí vyplnit údaje o vozidle, výchozí a cílový bod cesty a aplikace vypočítá nejlepší možnou trasu s do-

bíjecích bodů v Evropě. Částku za natankované pohonné hmoty nebo dobítí tak řidič uhradí pohodlně ze svého vozu.



Tereza Šinkovič
Technical Administrator [Fleet Manager]
Henkel ČR, spol. s r.o.
Praha

Naše společnost využívá jako dodavatele vozů do vozového parku výhradního dealera, který nám zprostředkovává objednávky a dodání vozidel. Ostatní služby, jako je financování, pojištění, servisy či pneuservisy, nám zajišťují leasingové společnosti. Náš výhradní dealer vozidel funguje skvěle. Silnou stránkou je určitě to, že máme díky nim výrazné slevy na určitou značku vo-

zidel a že nám nově vyrobená vozidla dovezou do místa společnosti, kde je předáváme zaměstnancům. Slabé stránky, které by bylo třeba zmínit, prozatím neshledávám.



Bc. Tomáš Horyna, MBA
 provozní ředitel
 ARMEX ENERGY a.s.
 Děčín

Vsoučasné době odebíráme nejvíce vozů značky Škoda. Přibližně od začátku roku dostáváme e-mailem novinky, jejichž součástí jsou rovněž předběžné dodací termíny jednotlivých typů vozidel. Hodnotím to jako pozitivní – o novinkách víme včas a znát dodací lhůty, i když odhadované, také není na škodu.



Pro financování využíváme buď nákup do majetku, nebo operativní leasing. V tom druhém případě jsou velmi zajímavé „speciální nabídky“, kdy je cena často opravdu bezkonkurenční. To se však netýká vozidel všech značek, ale především vždy skupiny vozidel například jedné značky nebo jednoho typu.

Pojištění v poslední době zdražuje, a to dost citelně. Třeba u vozu, který je rok starý a nebyla hlášena pojistná událost, nám pojišťovna ve výročí navýšila cenu o třetinu. Konkurenční nabídky nejsou o nic lepší. Flotilové pojištění se nevyplácí a je pro nás stále výhodnější pojišťovat individuálně. Rozdíly oproti flotilovému pojištění jsou opravdu markantní. Očekával bych, že u bezeškodního průběhu budou pojišťovny vstřícnější.

Servis patří k nejpálčivějším oblastem. Je jich málo, těch dobrých ještě méně. V oblastech s nižším pokrytím toho jejich provozovatelé využívají a mají neúměrně vysoké hodinové sazby. Při financování operativním leasingem mohou být problémem smluvní opravy – nyní jsme museli řešit opravu ve vzdáleném servisu (v našem okolí žádný nebyl), servis navíc neměl všechny technické prostředky pro dokončení opravy a cesta k nim se musela opakovat. Leasingové společnosti by měly pečlivěji vybírat smluvní partnery a hlavně by měly dosahovat dostatečného servisního pokrytí.

Služby dodavatelů vozových parků hodnotím pozitivně. Jako největší výhodu vnímám to, že je z čeho vybírat. Samotná nabídka vozidel je skutečně obrovská.



Ing. Milan Šimko
 výrobní ředitel BULK a on-site
 Linde Gas a.s.
 Praha

bídka financování, která je dle mého názoru dostatečně široká a není problém si vybrat ideální variantu. Já osobně preferuji operativní leasing, v jehož rámci je vyřešeno rovněž pojištění. Nicméně i samotná oblast pojištění funguje díky velké konkurenci velice dobře a není problém sehnat výhodnou nabídku přímo na míru zákazníka. Zajímavá je také rostoucí oblast carsharingu, která do bu-

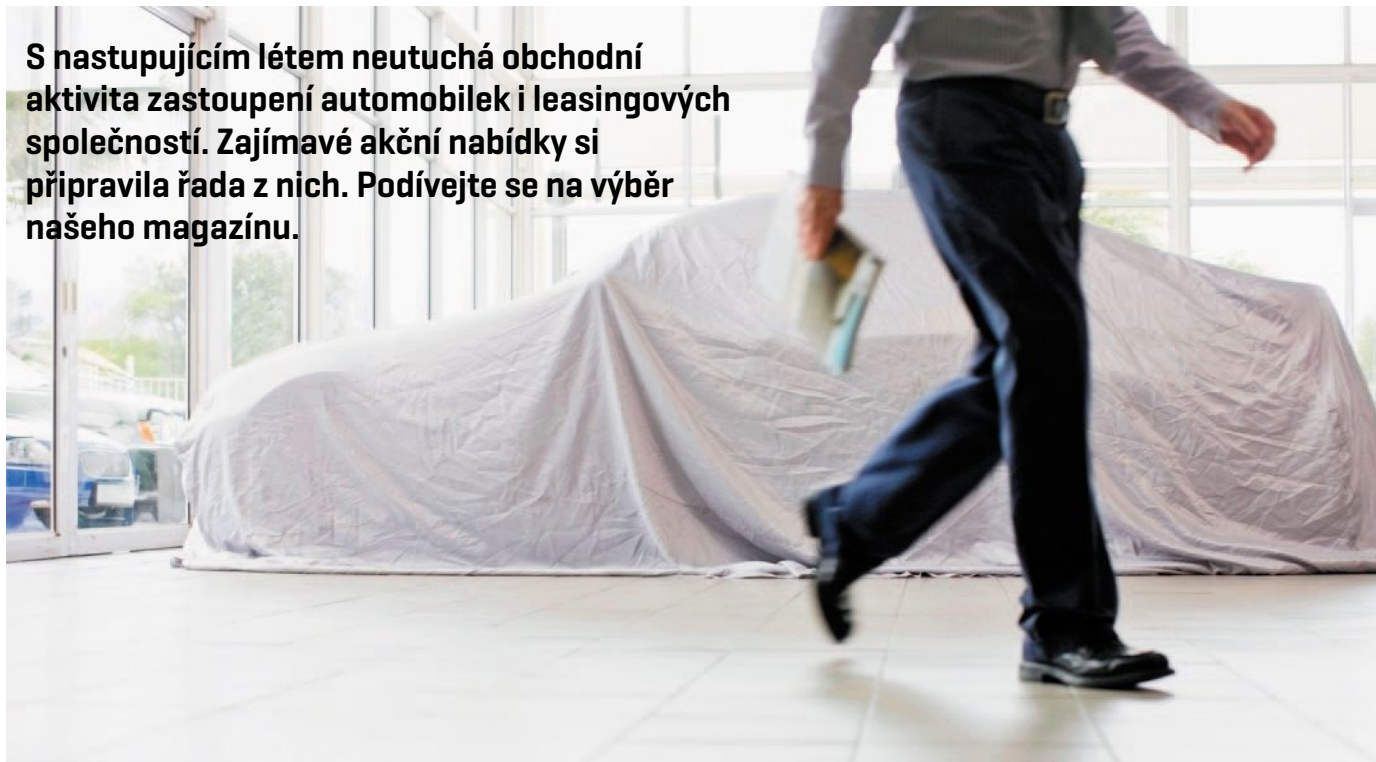
doučna velmi pravděpodobně ovlivní i firemní klientelu. Pokud se podíváme na servis, tak jako velkou výhodu vidím pick-up vozidel, který šetří čas majitelů aut či zaměstnanců, kteří je užívají. Tady zároveň cítím největší prostor ke zlepšení, protože spousta servisů tyto služby nabízí jen velmi omezeně. Zároveň jsou často dlouhé objednávací lhůty a opravy trvají většinou také dlouho.

Ať už vybíráte podle velikosti, motorizace nebo ceny, vždy je výběr aut dostatečný. Oproti minulým letům se zkracují i dodací lhůty objednaných vozidel. Ruku v ruce s tím jde na-



FLEETOVÉ TIPY – LÉTO 2024

S nastupujícím létem neutuchá obchodní aktivita zastoupení automobilek i leasingových společností. Zajímavé akční nabídky si připravila řada z nich. Podívejte se na výběr našeho magazínu.



CITROËN NOVÝ CITROËN C3 JIŽ ZA 4999 Kč MĚSÍČNĚ

Zcela nový Citroën C3 je k dispozici za měsíční splátku operativního leasingu 4999 Kč včetně DPH měsíčně.

Citroën představuje čtvrtou generaci svého ikonického městského vozu, který je nyní kompletně přepracován. Důraz byl kladen na snadné nastupování do vozu a prostorný interiér, došlo ke zvýšení světlé i celkové výšky. Délka vozu se prakticky nezměnila – nový Citroën C3 je s délkou 4,01 m stále velmi praktický a ve městě se s ním výborně manévruje. Mezi asistenční systémy řízení, kterými je vůz vybaven, patří nouzové brzdění, parkovací kamera, rozpoznávání dopravního značení s rychlostními limity nebo systém udržování vozu v jízdním pruhu. Uspořádání interiéru bylo kompletně přepracováno – nové pojetí přístrojového panelu v kombinaci s kompaktním volantem přináší důmyslné řešení nahrazující tradiční uspořádání a poskytuje snadný přístup ke všem důležitým informacím, aniž by řidič musel odvracet pozornost od dění

před vozem. Na výběr jsou dvě pohonné jednotky – benzínový motor 1.2 PureTech 74 kW s manuální šestistupňovou převodovkou nebo elektromotor o výkonu 83 kW s baterií 44 kWh a dojezdem až 326 km. Nový Citroën C3 s výbavou YOU a benzínovým motorem lze nyní pořídit v rámci operativního leasingu CITROËN RELAX již za 4999 Kč měsíčně včetně DPH, přičemž se jedná o smlouvu na 24 měsíců s nájedem 40 000 km. Bližší informace poskytnou autorizovaní prodejci značky Citroën.

CUPRA FORMENTOR VÝHODNĚ A V NOVÉ GENERACI

Nová CUPRA Formentor přichází na trh. Předchozí generace je nyní k dispozici za atraktivních podmínek. K dispozici jsou nové i kvalitní ojeté vozy.

Inovativní crossover SUV Cupra Formentor s odvážným designem, podmanivými výkony a rozsáhlou výbavou lze nyní pořídit za mimořádně atraktivní splátky, neboť je k dispozici již za

6699 Kč bez DPH (8106 Kč s DPH) měsíčně. Jedná se o příklad operativního leasingu na vůz Cupra Formentor 1.5 TSI manuál v ceně 889 900 Kč při době pronájmu 48 měsíců a nájedzu 10 000 km ročně. Splátka obsahuje záruční a pozáruční servis po celou dobu pronájmu vozidla, dále obsahuje povinné ručení a havarijní pojištění s 5% spoluúčastí s uznáním bonusů za bezeskladný průběh v dosavadních pojištěních (48 měsíců). Tato nabídka platí pouze pro podnikatele a vztahuje se pouze na skladové vozy s platností do 31. července 2024. Zároveň vstupuje tento hit španělské značky na trh v nové generaci. A protože je naprostá většina formentorů pořízována na operativní leasing od VWFS, vrací se tyto vozy zpět do oběhu jako velmi zajímavé ojetiny od prvních majitelů se 100% značkovým servisem, údržbou dle plánu a za mnohem zajímavější ceny než nové vozy. Velký úspěch modelu Formentor znamená rovněž velký výběr specifikací včetně verzí s pohonem 4x4 a DSG. Všechny tyto vozy jsou nabízeny v rámci značkového programu Das WeltAuto, jehož prodejní úroveň často dosahuje úrovně prodeje nových aut. Nová Cupra Formentor přebírá také novou DNA designového stylu značky Cupra pro exteriér s přídi připomínající žraločí nos, logem Cupra integrovaným do ka-

poty, trojúhelníkovými světlometry Matrix LED a integrovaným a osvětleným logem Cupra umístěným uprostřed spojitého pásu zadních LED svítlen. Interiér nabízí atmosféru ještě vyšší kvality díky nově navrženým prvkům, jakými jsou středová konzola, výplně dveří, přístrojová deska a čalounění. K vylepšením interiéru patří také nové materiály. Udržitelnější přístup značky Cupra dokládají skořepinová sedadla čalouněná buď tkaninou z mikrovlákna obsahujícího 73 % recyklovaných materiálů nebo ekologicky zpracovanou kůží. Nové a vylepšené uživatelské rozhraní je součástí digitálního panelu sdružených přístrojů za volantem i většího displeje informačního a zábavního systému s úhlopříčkou 12,9 palce. Nový hi-fi audiosystém s 12 reproduktory byl vyvinut ve spolupráci se specialisty ze společnosti Sennheiser Mobility. Nová Cupra Formentor se bude dodávat s novou generací plug-in hybridních pohonů (eHybrid), nabízejících nejvyšší výkon až 200 kW, dojezd více než 100 km na elektřinu a nyní i kompatibilitu s rychlým nabíjením (stejněměrné nabíjení výkonem až 50 kW). Dále bude k dispozici také nový zážehový motor TSI vyladěný na nejvyšší výkon 245 kW spojený s technologií variabilního rozdělování točivého momentu mezi zadní kola a na přání dodávanými brzdami Akebono. Sportovnější nastavení podvozku a motoru pak zajistí vynikající jízdní dynamiku.

FORD ZVÝHODNĚNÝ LEASING I SLEVA

Ford Mustang Mach-E je k dispozici s baterií 91 kWh a pohonem zadních kol za zajímavou leasingovou splátkou 10 931 Kč bez DPH.

Ford nabízí na našem trhu aktuálně několik zajímavých akcí. Za zmínku stojí na prvním místě operativní leasing na model Focus Kombi. Oblíbený firemní i rodinný vůz je k dispozici ve výborně vybavené verzi Titanium za měsíční splátky od 5999 Kč měsíčně. Navíc obsahuje akční splátka 5999 Kč bez DPH také nadstandardní výbavu dle výběru klienta v hodnotě 36 280 Kč (bez DPH). Lze volit ze základního metalického laku, sady Winter, tónování zadních skel Privacy nebo 16palcových kol z lehké slitiny. Doba nájmu vozu pro uvedenou splátku operativního leasingu je 24 měsíců s celkovým nájzdem 40 000 km a vedle předepsaného servisu vozu zahrnuje také povinné ručení

a havarijní pojištění s 10% spoluúčastí. Další zajímavá nabídka cílí na příznivce elektromobility. Mustang Mach-E, s prodlouženým dojezdem (baterie s kapacitou 91 kWh, umožňující dojezd až 600 km; zadní pohon 216 kW) je k dispozici za 10 931 Kč měsíčně (bez DPH), přičemž je operativní leasing určen jak pro podnikatele, tak pro soukromé osoby. Výkonný elektromobil je navíc vybaven systémem asistenčních technologií Co-Pilot360, který zahrnuje funkci aktivního parkovacího asistenta, Pre-Collision Assist, adaptivní tempomat nebo 360stupňovou kameru. Doba nájmu vozu pro tuto splátku operativního leasingu je 36 měsíců s nájzdem 10 000 km ročně a zahrnuje povinné ručení a havarijní pojištění s 10% spoluúčastí. Do třetice nabízí Ford zvýhodnění také na nový Transit Courier. V tomto případě se jedná o mimořádnou cenovou nabídku; nový vůz lze pořídit za ceny od 419 500 Kč bez DPH. K financování lze přitom využít velmi výhodný úvěr Ford Credit s úročením pouze 0,99 %. Ford Transit Courier Van nabídne nákladový prostor o objemu až 2,9 m³ a ve výbavovém stupni Trend s motorem 1.0 EcoBoost je zvýhodněn o 51 300 Kč bez DPH. Součástí standardní výbavy je mimo jiné systém SYNC 4 s 8palcovým dotykovým displejem, bezdrátové Apple CarPlay a Android Auto, 8palcový digitálně-analogový přístrojový štít, tempomat, zadní parkovací senzory a manuální klimatizace. Transit Courier je k dispozici také v karosářském provedení Kombi s flexibilní mřížovou přepážkou, která umožňuje měnit konfiguraci vozu z pětimístného provedení na dvoumístné. Transit Courier Kombi Trend 1.0 EcoBoost 74 kW s 6st. manuální převodovkou je dostupný od 432 500 Kč bez DPH. A vždy s prodlouženou zárukou Ford Protect 5 let nebo 100 000 km včetně zajištění mobility až na pět dní.

OPEL AKČNÍ LEASING NA NOVÉ COMBO

Nový Opel Combo přichází na trh jako užitkový van, ale také v atraktivní osobní verzi Combi, kterou je možno pořídit v rámci leasingu za 6450 Kč měsíčně.

Pro novou generaci modelu Combo, která právě přichází na náš trh, si Opel připravil akční nabídku operativního leasingu Opel Paušál. Jedná se o značkový full service leasing ve spolupráci

se společností Arval. Měsíční splátka pro verzi Combo Combi (verze N1) Edition 1.2 Turbo 81 kW a ročním nájzdem 10 000 km začíná na 6450 Kč bez DPH. Užitkové Combo Van L1 se stejným motorem a ročním nájzdem 30 000 km je k dispozici za měsíční splátky od 7850 Kč bez DPH. V rámci měsíčního „paušálu“ získává klient financování vozidla, povinné ručení, havarijní pojištění včetně GAP a pojištění skel, údržbu a opravy vozu, silniční daň, rozhlásový poplatek, služby Arval Assistance, pneumatiky a náhradní vozidlo. Nové Combo nabízí vedle vysoké praktičnosti dané nadstandardním vnitřním prostorem také řadu vyspělých technologií, mezi kterými nechybí například unikátní světla Intelli-Lux LED Matrix Light se čtrnácti LED elementy, která trvale svítí jako dálková světla, díky čemuž má řidič i v noci vynikající přehled o situaci před vozidlem. Řízeným vypínáním jednotlivých LED segmentů je zabráněno oslňování ostatních účastníků provozu. Tato vyspělá světla jsou součástí všech úrovní výbavy a všech verzí! Další zajímavostí nového Comba jsou sedadla ve druhé řadě, která pojmu až tři dětské sedačky se systémem Isofix vedle sebe. Nové Combo je také k dispozici ve dvou délkách: 441 cm a 476 cm, přičemž delší verze „XL“ umožňuje instalaci dvou lehkých samostatných sedaček do třetí řady, čímž se Combo stává sedmimístným vozidlem. Kratší verze s pěti sedadly nabídne základní zavazadlový prostor o objemu 597 litrů, po sklopení sedadel a využití až po strop vzniká objem 2126 l. Delší verze XL ve stejném uspořádání nabídne 850/2693 l. V osobní verzi se tak může Combo stát vozem, který uspokojí jak pracovní, tak rodinné potřeby. A díky sklopnému sedadlu předního spolujezdcе lze do interiéru naložit i velmi dlouhé předměty. Praktické je i výklopné okno pátých dveří, které pomůže např. při transportu žebříku. K pohonu slouží buď zážehový přeplňovaný agregát 1.2 Turbo o výkonu 81 kW, který je vždy propojen se šestistupňovou manuální převodovkou, nebo turbodiesel 1.5 CDTI, dodávaný ve výkonových verzích 75 kW a 96 kW. Silnější z turbodieselů lze kombinovat vedle manuální také s osmistupňovou automatickou převodovkou. Třetí možností pohonu je elektrická verze Combo Electric (s cenami od 889 990 Kč vč. DPH). Baterie o kapacitě 50 kWh umožní dojezd až 346 km (dle WLTP), což je o 50 km více než u předchůdce. Combo Electric je poháněno elektromotorem nejnovější generace o výkonu 100 kW a dosahuje maximální rychlosti 135 km/h. Díky standardní palubní nabíječce o výkonu 11 kW lze baterii na veřejné

100 kW DC nabíječe dobít na 80 % kapacity za méně než 30 minut.

PEUGEOT

NOVÉ UŽITKOVÉ VOZY PEUGEOT S TŘÍLETÝM SERVISEM ZDARMA

Řada nových užitkových vozů od Peugeotu je v současnosti ztraktivně nabídkou programu 3 roky bez starostí, který zahrnuje kompletní servis i záruku na tříleté období.

Peugeot představuje novou modelovou řadu užitkových vozů, která přináší revoluci v efektivitě a designu. Vozidla jsou vybavena novou generací spalovacích a elektrických motorů, které zajišťují výkon a udržitelnost bez kompromisů. Každý model dostal moderní design a nejnovější technologie, aby splnil požadavky i těch nejnáročnějších zákazníků. A pro ty, kdo hledají pohodlí a efektivitu, je nyní v nabídce také automatická převodovka. K nové řadě užitkových vozů přidává Peugeot také exkluzivní nabídku „3 ROKY BEZ STAROSTÍ“, v jejímž rámci získá klient kompletní servis a záruku na tři roky zcela zdarma. To znamená, že se může spolehnout na bezproblémový provoz svého vozidla s plnou podporou servisního týmu značky Peugeot. Nový Peugeot Boxer lze pořídit za cenu od 609 000 Kč bez DPH, nový Peugeot Expert je k dispozici od 569 000 Kč bez DPH. Městská dodávka Peugeot Partner startuje na ceně 419 000 Kč bez DPH.

TOYOTA

LEASING KINTO ONE VÝHODNĚJI

Nabídka leasingového programu Toyoty s názvem Kinto One zahrnuje také atraktivní nabídku na zcela novou generaci modelu Camry. Tu lze mít za splátku od 9900 Kč měsíčně.

Toyota si připravila atraktivní akční nabídku operativního leasingu Kinto One hned na několik svých modelů. Především se jedná o Corollu


Touring Sports ve verzi 1.8 Hybrid, která je k dispozici od 5990 Kč měsíčně, elektromobil bZ4X od 12 800 Kč, RAV4 2.5 Hybrid od 9900 Kč nebo stejný model v plug-in hybridní verzi za 14 000 Kč měsíčně. Pro zájemce o elektrický užitkový vůz je pak k dispozici zvýhodněná nabídka na model Proace BEV ve verzi 4D Panel Van L1 za měsíční splátku 14 500 Kč. Službu Kinto One lze samozřejmě využít i na všechny ostatní modely Toyoty, a to včetně kompletních služeb pojištění, servisu, pneuservisu atd. Nově je navíc k dispozici i zcela nová generace modelu Camry. Jeho splátka začíná již na částce 9900 Kč měsíčně.

ŠKODA AUTO

ELEKTROMOBILITA DOSTUPNÁ PRO KAŽDÉHO

Elektromobil Škoda Enyaq je v současnosti k dispozici za historicky nejvýhodnějších podmínek. Ve verzi Tour má cenovku 899 000 Kč včetně DPH. Cenu může snížit ještě státní dotace.


Elektromobilita přináší do každodenního života spoustu benefitů. Zároveň s udržitelností svého vozu totiž získává klient nárok na mnohé výhody a kromě toho ukáže i zodpovědný přístup k byznysu. Péče o elektromobil už nemůže být pohodlnější. Škoda Auto disponuje více než 220 servisními místy v České republice, která



SKODA

Velkoodběratelské výhody již od 2 vozů

skoda-auto.cz



SKODA

Výhodný zaměstnanecký program

skoda-auto.cz



fungují jako elektromobilní centra. A jak známo, elektrický vůz je servisně méně náročný než jeho protějšek se spalovacím motorem. Díky pečlivě vybudované infrastruktuře nabíjení se už nemusí uživatelé nijak omezovat. Svůj elektromobil mohou nabíjet na veřejných dobíjecích stanicích, ale taky z pohodlí domova nebo v zaměstnání. Elektrické vozy Škoda zaujmou svým designem, překvapí svým vztahem k okolí a nadchnou svým smyslem pro technologie. Vše dohromady pak utváří zcela nový řídicíský prožitek. Díky nejmodernějším asistenčním systémům budou cesty nejen pohodlnější, ale hlavně bezpečnější. To vše nyní dostává novou dimenzi, protože tuzemské zastoupení automobilky Škoda Auto přichází na český trh s akčním modelem Škoda Enyaq Tour 50. Tento vyspělý elektromobil s moderní technikou a bohatou výbavou je nabízen s elektromotorem o výkonu 125 kW a pohonem zadních kol za doporučenou prodejní cenu 899 000 Kč včetně DPH. V ní je obsaženo mimo jiné 7 airbagů, asistent udržování jízdního pruhu, asistent při jízdě v koloně, hlídání mrtvého úhlu, adaptivní

tempomat, rozpoznávání dopravních značek, bezklíčové zamykání a startování Kessy, světelný a dešťový senzor, vyhřívání přední sedadla, třízónová klimatizace Climatronic, virtuální kokpit, bezdrátové nabíjení telefonu, navigace, digitální asistentka Laura, příprava pro tažné zařízení a řada dalších výbavových položek včetně oblíbených prvků Simply Clever. Vůz je dostupný s nejnovější verzí softwaru, která obsahuje například přepracované uživatelské rozhraní odrážející novou firemní identitu značky Škoda či funkci předeřívání baterie. Podobně jako na všechny ostatní členy modelové řady Enyaq lze i na základní verzi Tour 50 čerpat státní podporu. Ta činí maximálně 200 000 Kč s tím, že vozidlo musí být pořízeno na úvěr. Škoda Auto přidává navíc nabíjecí kartu s aplikací Chargee, kompletní servis na 5 let nebo 150 000 km zdarma (včetně sezónního přezouvání pneumatik), bezplatné vyřízení administrativy potřebné k získání dotace a nabídne i pomoc s instalací nabíjecí stanice, na jejíž pořízení se dá využít další dotace ve výši až 150 000 Kč. Škoda Financial Services k tomu

poskytne úvěr s atraktivní úrokovou sazbou (v některých případech již od 0 %). V součtu to znamená jediné: udržitelná mobilita se stává dostupnou i pro drobné živnostníky a podnikatele.

VOLKSWAGEN

VOLKSWAGEN ROZŠÍŘIL SVÉ AKČNÍ NABÍDKY O MIMOŘÁDNĚ ATRAKTIVNÍ EDICI LIMITED

Volkswagen nabízí cenové zvýhodnění na velkou část svého portfolia včetně elektromobilů. Výhodné podmínky se týkají také užitkových vozů.

Volkswagen zařadil do své akční nabídky speciální edici Limited, která je za mimořádně výhodných podmínek dostupná pro všechny modely Volkswagen včetně plně elektrických

MG5 Electric – opravdové kombi

Nové MG5 Electric je první 100% elektrické kombi na trhu. Kombinuje radost z jízdy, dostatečný dojezd, možnost rychlého nabíjení, a přitom si zachovává atraktivní cenu.

Vezměte rodinu na výlet – s výkonem až 177 koní, dojezdem 400 km (538 km ve městě) a možností rychlonabíjení už neexistují žádné bariéry. Zavazadlový prostor, který nabídne až 1367 litrů objemu si hravě poradí s vašimi zavazadly. Sportujete a potřebujete vozit kola či jiné rozměrné vybavení? MG5 umožňuje instalaci tažného zařízení i střešních nosičů. Opravdu jediný praktický elektromobil bez kompromisů.

Je pro vás automobil vašim pracovním místem? Řada firem dlouhodobě oceňuje výhody plynoucí z karoserie kombi. S MG5 Electric nyní mohou využívat výhody obou světů. Velký prostor a jízdní komfort kombi je zde spojen s dynamickými vlastnostmi, nízkými nároky na údržbu a návykovým jízdním projevem elektromobilu. A baterii dobijete z 10 % na 80 % kapacity jen za 35 minut. A pro toho, kdo využije energii z auta pro jiné spotřebiče, nabízí MG5 technologii V2L.

K dispozici je celá řada funkcí, které vám usnadní cestování – včetně naší inovativní jízdní a bezpečnostní technologie MG Pilot, aplikace iSMART nebo propojení s Android Auto nebo Apple Carplay. Dalším přesvědčivým argumentem ve prospěch MG5 je naše sedmiletá záruka,

kteřá vám zajistí klid na cestách.

Využijte nyní skvělé ceny od 799 900 Kč, a navíc k tomu získáte státní dotaci 200 000 Kč.

Více informací naleznete na webu MG.

www.mgmotor-czech.cz



modelů rodiny ID. Až do konce června anebo do vyprodání zásob si mohou zákazníci objednat v atraktivní edici Limited tyto modely: Polo, Taigo, nový T-Cross, nový Golf a Golf Variant, T-Roc, Touran, nový Tiguan, Allspace, nový Passat, Touran, Arteon, Touareg a z čistě elektrických modelů nové ID.3, SUV ID.4 a ID.5 nebo letošní novinky ID.7 a ID.7 Tourer. Například kompaktní Polo, jehož standardní ceny začínají na 449 900 Kč, lze ve speciální edici Limited pořídit již za pouhých 389 900 Kč. Loni na podzim představená modernizovaná verze oblíbeného městského SUV T-Cross Limited vyjde na 449 900 Kč. U dvojice zcela nových generací modelů Tiguan a Passat dosahuje cenové zvýhodnění oproti standardní základní verzi 100 000 Kč. Nový Tiguan Limited tak stojí v nejdostupnější verzi 799 900 Kč, cena modelu Passat Limited byla stanovena na 899 900 Kč. Nový Golf, který letos slaví 50. výročí, pořídíte od 554 900 Kč. Ještě výhodnější může být nákup jakéhokoli elektromobilu z rodiny ID. Modernizovaný hatchback ID.3 z edice Limited poskytne bezemisní, tichou a bezpečnou mobilitu již za 929 900 Kč. Za velmi výhodné ceny lze v rámci akční nabídky Limited pořídit také plně elektrické SUV modely ID.4 a ID.5 nebo nejnovější limuzínu ID.7 za 1 329 900 Kč včetně prodloužené verze ID.7 Tourer za 1 349 900 Kč. Firemní klientela může navíc čerpat dotaci a využít další zvýhodnění v rámci financování s 0% úrokem od společnosti Volkswagen Financial Services, která pomůže s vyřízením dotace zcela zdarma. Další akcí je nabídka modelu Caddy za ceny od 599 000 Kč (vč. DPH). Součástí nabídky je také atraktivní financování od společnosti Volkswagen Financial Services s dalšími bonusy. Již základní verze modelu Caddy nabídne bohatou sériovou výbavu, která zahrnuje mimo jiné výškově nastavitelné sedadlo řidiče, elektricky nastavitelná a vyhřívaná vnější zpětná zrcátka, čelní, asistenční systém pro nouzové brzdění před překážkou Front Assist, asistenční systém Lane Assist, tempomat, multifunkční volant, multifunkční ukazatel „Plus“, klimatizaci, audiosystém „Composition Audio“ s šesti reproduktory či telefonní rozhraní Bluetooth. Stejně jako pro všechny ostatní modely značky Volkswagen Užitkové vozy platí i pro akční Caddy velkorysá prodloužená záruka na 2+3 roky s omezením na 200 000 ujetých kilometrů a k výhodné ceně je k dispozici také mimořádně atraktivní financování od společnosti Volkswagen Financial Services – úvěr s úrokem již od 0 % a s nízkými splátkami díky

financování Chytře. Při využití financování získá zákazník navíc servisní balíček na pět let zdarma s limitem 90 000 ujetých kilometrů.

VOLVO **ZVÝHODNĚNÉ CENY I OPERATIVNÍ LEASING**

Volvo V60 lze v současnosti pořídit i v rámci zvýhodněného operativního leasingu od výše měsíční splátky 11 884 Kč.

Volvo má ve své nabídce každý měsíc několik zvýhodněných nabídek na své vozy, a to včetně nabídek financování nebo operativního leasingu. Aktuálně se jedná například o mimořádné cenové zvýhodnění na modely XC90 a XC40. Velké SUV XC90 ve verzi B5 AWD Core je nově k dispozici za atraktivní cenu 1 305 305 Kč nebo za měsíční splátku operativního leasingu 18 418 Kč (obojí bez DPH). Menší Volvo XC40 lze pořídit ve verzi B3 Essential za 682 430 Kč nebo s měsíční splátkou operativního leasingu 9293 Kč (ceny bez DPH). V obou případech platí nabídka pro nově objednané vozy a platí do konce června nebo do vyprodání zásob. Operativní leasing je kalkulován na 36 měsíců a roční kilometrový proběh 15 000 km. Splátka obsahuje kompletní pojištění vozu. Pro model XC40 s mild-hybridním pohonem lze také využít mimořádné nabídky výhodného financování úvěrem s nízkým úročením. V případě akontace od nuly do 25 % činí úrok 1,9 %, při akontaci od 30 % výše je pak úrok nulový. Délka financování může být od 12 do 36 měsíců. Další oblíbený model, Volvo V60, je nabízen s výhodným operativním leasingem, vztahujícím se na motorové varianty B4 FWD Plus a T6 AWD Plus. Prvně uvedenou verzi lze mít za měsíční splátku od 11 884 Kč při době trvání smlouvy 48 měsíců, při smlouvě na 36 měsíců činí splátka 12 277 Kč. Výkonnější provedení s pohonem všech kol V60 T6 AWD Plus má vyšší splátku 16 738 Kč při smlouvě na 48 měsíců, nebo 18 203 Kč při smlouvě na 36 měsíců. V obou případech je ve splátce zahrnuta i nadstandardní výbava (metalický lak, 18palcová kola, sady asistenčních prvků Driver Assistance a Driver Awareness i dojezdová rezerva).

Nabídka financování

AYVENS

NOVÝ HRÁČ NA TRHU MOBILITY

Spojením ALD Automotive a LeasePlanu vznikla společnost Ayvens. Nabídka jejich služeb zahrnuje široké možnosti financování osobních i užitkových vozidel.

Na český trh vstoupila 22. dubna letošního roku nová globální značka udržitelné mobility Ayvens. Vznikla na základě mezinárodního spojení dvou předních hráčů v oblasti leasingu, společností ALD Automotive a LeasePlan. Ayvens je součástí světové skupiny Sociétés Générales a za cíl si dává představit novou mobilitu budoucnosti. Nabízí různá řešení pro osobní a lehké užitkové vozy jako operativní leasing, full service leasing, finanční leasing, zpětný leasing, fleet management, krátkodobý flexibilní leasing Ayvens Flex nebo Ayvens Releasing. V nabídce je rovněž produkt Ayvens Bike, tedy operativní leasing elektrokol. Všechny služby jsou orientované na zákaznický komfort. Začíná to od jednoduchého online výběru vozů na webu, pokračuje nabídkou pojištění, servisních a tankovacích služeb, náhradního vozidla, asistenčních programů nebo Ayvens Car Monitoru a končí to správou vozidel díky aplikacím myAyvens. Společnost se zaměřuje na komplexní řešení mobility všech typů zákazníků od firem, přes živnostníky, až po soukromé osoby. Jejimi klienty jsou i velké mezinárodní korporace a pečují o více než 6000 zákazníků a téměř 28 000 vozidel. Pobočky má v Praze, Brně, Ostravě, Českých Budějovicích a Plzni. Své služby nabízí prostřednictvím obchodních konzultantů, bankovních poradců KB a partnerů značkového financování. Nabídka služby Ayvens Flex představuje ideální řešení pro krátkodobý pronájem nových nebo zánovních vozů v horizontu tří až dvanácti měsíců. Využívána je například pro potřeby krátkodobých projektů, v případě nutnosti pořídit vůz novému zaměstnanci v období zkušební lhůty, pro překlenutí delší výrobní doby nového vozidla, ale i z řady jiných důvodů. Pronájem vozů je možný i do tří měsíců (s poplatky za předčasné vrácení) nebo naopak na dobu delší než 12

měsíců. Ayvens Flex je nabízen s předdefinovanou sadou služeb, které pokrývají běžné potřeby většiny zákazníků. Velkou výhodou je, že vozidla jsou k dispozici ihned po podpisu smlouvy. Služba Ayvens Releasing je pak určena pro klienty, kteří potřebují vůz rychle, bez starostí a za atraktivní měsíční splátky. Jde o operativní leasing ojetých vozidel, přičemž se jedná o prověřená ojetá vozidla vrácená po prvním operativním leasingu, s přesně popsanou servisní historií. Pronájem těchto vozů je možný již od 12 měsíců trvání smlouvy.

MHC MOBILITY **FLEXIBILNÍ OPERATIVNÍ LEASING**

Střednědobý pronájem s vysokou flexibilitou. Od několika měsíců po několik let, včetně komplexní péče o vozidlo.

Společnost MHC Mobility přichází s revolučním řešením pro všechny, kdo potřebují spolehlivé vozidlo bez dlouhodobých závazků na střednědobý pronájem. Tento produkt nabízí vysokou míru flexibility a zároveň zahrnuje veškeré služby spojené s provozem vozidla. Je tedy ideálním řešením pro živnostníky, firmy a organizace, které hledají flexibilitu a komplexní péči o vozidlo. Střednědobý pronájem od MHC Mobility je koncipován tak, aby vyhovoval potřebám zákazníků, kteří vyžadují větší flexibilitu z hlediska délky trvání smlouvy než při klasickém leasingu, ale zároveň nechtějí řešit administrativní a servisní záležitosti spojené s vlastnictvím vozidla. Zákazník si tak může pronajmout vozidlo na několik měsíců až po dobu několika let v závislosti na svých potřebách. Taková služba je tedy ideální například pro firmy s projektovými zakázkami či sezónním vytižením, které potřebují auto na přechodnou dobu. Se střednědobým pronájemem získává klient balíček služeb, který zahrnuje kompletní pojištění (povinné ručení, havarijní pojištění a další doplňková pojištění), pravidelné servisní prohlídky, údržbu a opravy, výměnu sezónních pneumatik a jejich uskladnění, veškeré povinné poplatky jako silniční daň a dálniční známky a v případě poruchy nebo nehody má zákazník k dispozici asistenční služby a náhradní vozidlo.

MHC Mobility nabízí tento střednědobý pronájem pro všechny druhy vozidel, tedy jak pro osobní automobily, tak třeba i pro přestavby nebo nákladní a speciální vozy upravené na míru specifickým potřebám. Jednou z největších výhod střednědobého pronájmu od MHC Mobility je okamžitá dostupnost vozidel. Společnost má ve svém vozovém parku vždy připravená vozidla k okamžitému pronájmu. V nabídce jsou jak zcela nové, tak i použité vozy, které jsou pečlivě udržovány a pravidelně servisovány, aby splňovaly nejvyšší standardy kvality a spolehlivosti. MHC Mobility je renomovaná společnost s dlouholetou zkušeností v oblasti operativního leasingu a pronájmu vozidel. Její služby jsou koncipovány tak, aby klientům poskytly maximální komfort a používání vozidel bez zbytečných starostí. Profesionální přístup, individuální řešení na míru a široké portfolio řadí MHC Mobility mezi špičku na trhu.

SIXT LEASING **NOVÉ MODELY ŠKODA VÝHODNĚ** **FORMOU OPERATIVNÍHO LEASINGU**

Novou generaci modelu Škoda Kodiaq nabízí SIXT leasing v rámci zvýhodněného operativního leasingu stejně jako novou Škodu Superb.

Na jaře letošního roku představila Škoda Auto novou generaci svých vlajkových lodí – modelů Superb a Kodiaq. Tyto nejen na českém trhu populární modely je nyní možné výhodně pořídit formou full service operativního leasingu od SIXT leasing, a to jak v Čechách, tak i na Slovensku. Velmi dobře vybavené modely Superb a Kodiaq s automatickou převodovkou nabízejí v případě pořízení formou operativního leasingu vynikající poměr cena/výkon. Leasingové splátky začínají na částce 11 290 Kč bez DPH měsíčně a obsahují širokou škálu služeb – financování vozu, kompletní pojištění (zákonné, havarijní i pojištění čelního skla), záruční i pozáruční servis vozu prováděný v autorizovaných servisních střediscích výrobce, zákonem stanovené daně a poplatky i celoevropskou asistenční službu s poskytnutím náhradního vozu zdarma. Uzávěřená kalkulace dává jistotu fixní měsíční splátky po celou dobu leasingu, transparentní a férový proces vrácení vozidla zároveň šetří

klientovi náklady. Kompletní nabídka je k dispozici na webových stránkách SIXT leasing; www.sixtleasing.cz

UNICREDIT FLEET MANAGEMENT **AKČNÍ LEASING NA VOZY RENAULT**

Zvýhodněná nabídka UniCredit Fleet Managementu na vozy značky Renault zahrnuje i atraktivní SUV Austral.

Společnost UniCredit Fleet Management připravila ve spolupráci s Mobilize Financial Services akční nabídky financování formou operativního leasingu na vozy značky Renault. Konkrétně se nabídka vztahuje na modely Captur, Arkana, Austral, Kangoo a Trafic Furgon. Lze volit mezi leasingem bez služeb, tedy bez servisu vozidla nebo se servisem. Varianta bez služeb zahrnuje v měsíční splátce poplatek za rádio, asistenční službu s náhradním vozidlem na 10 dní, havarijní pojištění včetně GAP (spoluúčast 10 %), povinné ručení a pojištění všech skel. Ve variantě se službami jsou pak zahrnuty i servisní náklady, pneumatiky, pneuservis a uskladnění pneu. Nabídky leasingu jsou koncipovány na 24 měsíců, roční kilometrový proběh je stejný u každého modelu. V případě Capturu je kalkulováno 15 000 km ročně, přičemž ve verzi 1.3 Tce mHEV Techno 140 je při smlouvě na 24 měsíců měsíční splátka 6264 Kč bez služeb a 8111 Kč se službami. U modelu Arkana 1,3 Tce EDC mHEV Techno 140 s ročním nájездem 15 000 km na 24 měsíců je měsíční splátka 6874 Kč bez služeb a 8600 Kč se službami. U modelu Austral ve verzi 1.3 CVT mHEV Iconic 160 je kalkulováno roční nájезд 15 000 km a při smlouvě na 24 měsíců činí měsíční splátka 7681 Kč bez služeb a 10 193 Kč se službami. U modelu Kangoo ve verzi 1,5 dCi Techno 115, při ročním nájездu 15 000 km a smlouvě na 24 měsíců, činí měsíční splátka 8809 Kč bez služeb a 10 556 se službami. U modelu Trafic Furgon 2,0 dCi L2H1P2 Extra 130, při ročním nájездu 15 000 km a smlouvě na 24 měsíců činí měsíční splátka 9296 Kč bez služeb a 10 727 Kč se službami. Všechny ceny jsou bez DPH a akce platí do 31. srpna 2024, přičemž je určena pro podnikatele a právnické osoby.



Kateřina Rázlová

viceprezidentka transportu
pro střední a východní Evropu
DHL Supply Chain
Praha

Vzhledem k nízkému objemu poptávaných přeprav vzniká na trhu nadbytek přepravních kapacit. Firmy podnikající v silniční nákladní dopravě jsou tak pod neustálým tlakem na snižování nákladů a zvyšování efektivity. Aby zůstaly konkurenceschopné v tomto odvětví s extrémně nízkými maržemi, musí neustále usilovat o maximalizaci využití svých zdrojů a optimalizaci procesů, jen tak si mohou udržet ziskovost. To je ale ten lepší případ. V horším případě se snaží zachránit chod firmy nabídkou přeprav za ceny, které si pamatujeme na trhu před covidem. Taktika je to krátkodobá, ale takový je trh. Někteří zákazníci, především v segmentu rychloobrátkového zboží a módy nebo u FTL přeprav, této situace využívají, a není se čemu divit. Nízké ceny jsou ale z dlouhodobého pohledu neudržitelné a dříve nebo později se budou muset zvýšit. Když pomínu ceny paliv, rostoucí mzdy řidičů a řadu dalších průběžně se zvyšujících nákladů, je zde ještě další,

v tomto případě skokově rostoucí náklad, a to je mýtné. Každý měsíc se však počítá, a pokud jsou na trhu volné kapacity, nemají zákazníci důvod řešit, co bude za půl roku. Pozorujeme



také velké množství tendrů, kde se koncoví zákazníci snaží získat a garantovat si současné nízké ceny i na další období. Konkurence je velká, trh se hýbe.



MVDr. Martina Šmídllová

jednatelka
Šmídl Provozní Holding s.r.o.
Žamberk

Od poloviny loňského roku jsme byli svědky setrvalého poklesu počtu přeprav a tento trend přetrvával i v prvním kvartálu roku letošního. Vždy, když je na trhu méně práce, více se hlásí o slovo spediční firmy, jež sice nemají vlastní vozový park,



ale vyhledávají prakticky po celé Evropě dopravce, kteří nemají práci a jsou schopni jezdit za jakékoliv ceny.

Přestože ekonomika není vyloženě v recesi, tak útlum stavebnictví a automotive je bohužel stále patrný. I velcí hráči z řad výrobních firem bedlivě sledují nákladovost s cílem ušetřit na logistice doslova každou korunu. Shánějí levnější dopravce například z Polska nebo Litvy, omezují externí skladování a velmi tlačí na cenu.

My cestou dumpingu jít nechceme a ani nemůžeme. Potřebujeme dobře platit naše ři-

diče, abychom si dokázali udržet ty opravdu kvalitní. Investujeme nemalé prostředky také do techniky, bezpečnosti a obecně zlepšování logistických služeb, protože se snažíme na trhu dlouhodobě konkurovat především kvalitou. Naštěstí se pořád najde dostatek zákazníků, kteří dokáží naši přidanou hodnotu ocenit. I tēm se ale snažíme v kontextu situace vyjít cenově maximálně vstříc, všeobecně rostoucím nákladům navzdory.

V dubnu došlo ke zlepšení situace a objem práce opět roste. Jsme proto optimističtí a věříme, že se zase blýská na lepší časy.

PROMETEON: Startup se stoletou tradicí



Zleva Roberto Righi, generální ředitel, Sabina Oriani, obchodní a marketingová ředitelka a Alexandre Breganti, vedoucí vývoje společnosti PROMETEON

Výroba pneumatik ve stínu pyramid

Skupina Prometeon Tyre Group, přední společnost v oblasti vývoje, výroby a prodeje pneumatik pro průmyslové, zemědělské a OTR odvětví, nedávno představila vůbec první pneumatiky své obchodní řady Serie 02, které nesou značku Prometeon. I když je tato firma na trhu teprve od roku 2017, má za sebou století vývoje a prodeje špičkových nákladních pneumatik. Jak je to možné? Prometeon je totiž pokračovatelem průmyslového dědictví značky Pirelli právě v oblasti užitkových pneumatik.

Rozšíření značkového portfolia o výrobky Prometeon oslavila firma uspořádáním speciální ceremonie ve stínu pyramid v egyptské Gíze, v místě, kde má společnost svůj výrobní závod.

Co uvedení nových produktů, které jistě ocení

i čeští autodopracovníci pro svůj jedinečný poměr výkon/cena, předcházelo? V rámci intenzivního programu výzkumu a vývoje bylo otestováno více než 6 000 pneumatik a najeto přes 200 milionů kilometrů ve všech klimatických podmínkách a na nejrozličnějších povrchích. Pneumatiky

se značkou Prometeon Serie 02 se budou zpočátku vyrábět v závodě společnosti v Alexandrii pro lokální trhy, ale do konce roku 2024 se začnou distribuovat také v Evropě.

Generální ředitel skupiny Prometeon Tyre Group Roberto Righi při slavnostní události uvedl: „Dnešní den je pro naši skupinu skutečně historickým mezníkem, protože značka Prometeon se poprvé objevuje na našich nejnovějších pneumatikách, a to Serie 02. Vstupujeme do nové fáze společnosti Prometeon, která rozvíjí dědictví více než 100 let budovaného know-how a 150 milionů vyrobených pneumatik.“

Uvedení značky Prometeon se prolíná s oslavami 30. výročí závodu v Alexandrii, který byl otevřen v roce 1994 a dnes v něm pracuje na 2 000 lidí. Přibližně stovka těch, kteří zůstali závodu věrni po celou dobu existence, byla v rámci slavnostní ceremonie oceněna.

PRVNÍ TŘI VLAŠTOVKY

Prvními pneumatikami nesoucími značku Prometeon jsou G02 ON-OFF a G210. Pneumatika G02 ON-OFF je určena pro smíšené použití na staveništích, zatímco G210 je určena pro těžké regionální aplikace se zvláštním zaměřením na potřeby lokálních trhů.

Řada Serie 02 se bude zpočátku vyrábět v inovativním a stále udržitelnějším výrobním závodě společnosti Prometeon v Alexandrii, kde se nachází také jedno z výzkumných a vývojových oddělení společnosti, které doplňuje obdobná pracoviště v Itálii, Brazílii a Turecku.

G02 ON-OFF MULTIAXLE a DRIVE

Rozměry: 325/95R24 a 12.00R24

Tento výrobek je navržen tak, aby zvýšil úroveň odolnosti a trvanlivosti pro náročné aplikace on-off, pro smíšené použití na silnicích a staveništích a v podmínkách agresivního opotřebení běhounu. Struktura patky byla přepracována a zesílena a byl vyvinut nový dezén běhounu, který zvyšuje odolnost proti roztržení a zajišťuje



rovnoměrné opotřebení. Nová struktura nárazníku zvyšuje robustnost kostry a odolnost vůči vysokým teplotám. Také nová struktura a dezén běhounu přispívají ke zlepšení výkonu.

V porovnání s předchozí řadou došlo u rozměru 325/95 ke zvýšení počtu pláten v pneumatice (Ply Ratingu) o 10 % (nyní 22PR), zvýšení odol-

nosti o 15 % (díky nové konstrukci a složení běhounu), posílení bezpečnosti o 10 % (díky nové kostře) a snížení opotřebení běhounu o 10 % při stejném počtu ujetých kilometrů.

“**Vstupujeme do nové fáze společnosti Prometeon, která rozvíjí dědictví více než 100 let budovaného know-how a 150 milionů vyrobených pneumatik.**”

MULTIAXLE

Vyvinutá pro všechny nápravy stavebních nákladních vozidel, optimalizovaná tak, aby zajišťovala obnovitelnost, odolnost proti roztržení a lepší použití v terénu, aniž by došlo ke snížení akustického komfortu a kilometrového výkonu na zpevněných cestách.

DRIVE

Vyvinutá pro hnací nápravy stavebních nákladních vozidel, optimalizovaná pro zajištění vysokého kilometrového výkonu, protektorovatelnosti, odolnosti proti roztržení, robustnosti a vysoké trakce i při nejnáročnějších operacích na silnici.

G210

Rozměr: 325/95 R24

Tato pneumatika byla speciálně navržena pro náročné aplikace s vysokým provozním zatížením pro náročné regionální použití. Sekce patky a nárazníku byla přepracována a zesílena strukturami speciálně navrženými pro zajištění vyso-

ké úrovně integrity s cílem zvýšit výkonnost i v extrémních podmínkách. Jedná se o první pneumatiku na trhu s klasifikací 24PR. Byl vyvinut nový dezén běhounu, který optimalizuje výkon při různých aplikacích. K dispozici je také nová běhounová směs pro vysoký kilometrový výkon a nízkou tvorbu tepla.

Pneumatika je vyvinuta pro všechny nápravy a speciálně navržena pro těžké regionální aplikace, poskytuje obrovskou odolnost, bezpečnost a rovnoměrné opotřebení i prodlouženou životnost.

Ve srovnání s konkurencí se může pochlubit o 30 % vyšší odolností (díky zesílené struktuře kostry), o 15 % lepším opotřebením (díky nové směsi a dezénu) a o 20 % vyšší bezpečnosti (díky novému dezénu).



19 milionů pneumatik z Egypta

Výrobní závod společnosti Prometeon v Alexandrii o rozloze 300 000 metrů čtverečních zaměstnává více než 2 000 lidí a slaví 30. výročí svého provozu poté, co se tu od jeho založení v roce 1994 vyrobilo více než 19 milionů pneumatik. V roce 2022 společnost urychlila investice ve výši 85 milionů eur do programu technologických inovací a udržitelnosti, který má skončit v roce 2026. Závazek k biodiverzitě zahrnuje zelenou oázu, která se rozkládá na ploše přibližně 18 000 m² a hostí více než 500 druhů rostlin a živočichů.

V alexandrijském areálu se nachází také čtvrté výzkumné a vývojové pracoviště skupiny Prometeon Tyre Group, které se zaměřuje na inovace výrobků pro místní použití.

Konkurence je zdravá, posouvá logistiku jako obor kupředu. Pro nás je inspirací a srovnáním v oblasti kvality služeb a posiluje naši touhu být vždy o krok napřed

kým zastoupením. Cena je pro zákazníky stále ještě jedním z hlavních rozhodujících faktorů, ale musí jít ruku v ruce s kvalitou. Co se cenového srovnání týče, někdy bývá těžké odlišit

hou navzájem učit a znalosti uplatňovat v dalších regionech. Tento systém nám mimo jiné dává i přesný obrázek o našich nákladech za každou jednotlivou část supply chainu.



Ing. Jan Polter, MBA
obchodní ředitel
DACHSER Czech Republic a.s.
Kladno

v hledání nových řešení a inovací. Našimi zákazníky jsou především společnosti exportující do dalších evropských zemí, proto i našimi konkurenty jsou zahraniční společnosti s čes-



dumping jako strategii od pouhé neznalosti vlastních nákladů. I s tím se setkáváme. Naše strategie je však založená na dlouhodobé spolupráci, a to nejen se zákazníky, ale i s dodavateli. Jsme zastánci férových vztahů a win-win řešení. Krátkozraké strategie, jakou dumping bezesporu je, tak pro nás nepřipadají v úvahu.

V Dachseru máme díky stejnému informačnímu systému na všech pobočkách v Evropě i homogenitu našich služeb možnost jednoduchého interního benchmarkingu. Všechny pobočky v naší logistické síti se od sebe mo-

Co se dumpingových cen týče, situace se může pro objednavatele služeb velmi rychle změnit. Pokud už společnost akceptuje dumpingovou nabídku nebo i jen nabídku špatně zkalkulovanou, měla by počítat s rychlou výměnou dodavatele při změně tržního prostředí. To je snadnější u jednoduchých přeprav z bodu A do bodu B, složitější u systémové dopravy a nejtěžší u kontraktní logistiky. V takovém případě společnost riskuje kolaps svého dodavatelského řetězce nebo nečekané, skokové zvýšení nákladů na logistiku.



Daniel Knaisl
jednatel
Geis CZ s.r.o.
Modletice

Konkurenci v našem oboru samozřejmě dlouhodobě sledujeme a ona sleduje nás. Logistickému trhu v České republice bezpochyby dominují nadnárodní společnosti působící ve vícero zemích, ke kterým se řadí i ta naše. S cenovým dumpingem se po mnoha letech bohužel opět setkáváme. Vzhledem k celkové ekonomické situaci a poklesu zakázek, který začal před cca dvěma lety, se někteří naši konkurenti dostali v Česku do situace, kdy se jim výrazně propadl hospodářský výsledek (často i do záporných hodnot) a místní management těchto firem se snažil stůj co stůj tento stav zvrátit. Bohužel cesta dumpingových cen v našem oboru příliš nefunguje, protože náklady v dopravě i celé logistice jsou neúprosné a bohužel neustále rostou. Pokud z každé přepravené zásilky vygenerují ztrátu a navíc přitom musím dále investovat do rozvoje přepravní sítě ne-

bo skladů, abych i tyto prodělečné zásilky a projekty byl schopen kvalitně obsloužit, tak to hospodářský výsledek spíše dále zhorší. Hlavní vlnu dumpingu jsme na trhu zaznamenali v loňském roce, kdy někteří konkurenti občas nabízelí ceny, které rozhodně nebyly výsledkem seriózní kalkulace. Myslím, že i oni velice rychle zjistili, že tudy cesta k úspěchu nevede, ale část klientů na to s vidinou okamžitých úspor slyšela. To, že jim často zhoršená kvalita služeb poškodila reputaci u jejich odběratelů a nižší ceny vydržely jen pár měsíců, se dalo očekávat. V dopravě i logistice není snad jediná nákladová složka, která stále neroste. Platy, náklady na techniku, na stavbu nebo pronájem hal atd. K tomu před každou logistickou firmou stojí obrovské investice do další ekologizace provozu – například zelené budovy/sklady, bezemisní doprava atd.



Jan Šochman
jednatel/Executive
JD-Trans, spol. s r.o.
Praha

Konkurence a „konkurenční boj“, míněno jako zdravá soutěživost mezi přepravci, nebyla vždy vnímána jako přítěž. Naopak nás to vždy přimělo zamyslet se nad nabízenými službami, jak je zlepšit, veškeré procesy zrychlit a zkvalitnit. Tedy v minulosti jsem toto nepovažoval za problém při cenotvorbě. Nyní se však situace výrazně mění. Na tuzemském trhu vnímám podobnou pozici téměř všech tradičních českých přepravců, snažíme se vyždvihnout naše dlouholeté zkušenosti a kvalitní službu. Tyto aspekty mají ale svou cenu, cenu, která momentálně neodpovídá naší představě, a to tak, že pracujeme s naprosto minimální marží za naše služby, někdy dokonce s marží nulovou. Proč toto děláme, je bohužel odraz momentální situace na trhu, kdy zde máme konkurenci v podobě zahraničních přepravců, která díky podpůrným programům sousedních vlád příslušných členských států má výrazně lepší pozici při jednání o možných přepravách pro svoje flotily. Mohou si díky nižším nákladům cenu snížit, a to na úroveň, kdy my jako tuzemští přepravci stojíme před rozhodnutím nechat část

flotily jezdit za ceny rovné nákladům nebo i pod ně, aby zbývající část flotily jezdila za ceny s již zmíněnou minimální marží a byli jsme schopni v rámci možností prosperovat. Druhá varianta je jednání opustit a flotilu zastavit, což se bohužel u některých dodavatelů často stává. Cena je až na prvním místě, a to i před kvalitní službou. Odrazem tohoto jsou snižující se počty vozidel ve flotilách tuzemských dopravců, čemuž odpovídá i propad na českém prodejním trhu velké techniky, například u plachtových návěsů jde o pokles prodeje meziročně o více než 30 %. V návaznosti na tuto situaci je na trhu práce více řidičů, kterých bylo v posledních 10 letech velký nedostatek, vnímám však, že i řidič jako naše hlavní pracovní síla má svou cenu, která je neúměrně vyšší než u řidiče například z asijských zemí, které využívají zahraniční přepravci za účelem ještě většího snížení nákladů. Toto již s kvalitní službou přepravce mnoho společného nemá a pokud trend bude pokračovat, bude cena za přepravu rovna úrovni, kterou již nebudeme schopni akceptovat, a to za žádných okolností.



Josef Hlaváček
jednatel
TTV spedice spol. s r.o.
Kostelec nad Orlicí

Dopravní trh je velmi konkurenční prostředím, které se dokáže pružně měnit každým dnem. V současné době je v závislosti na obecně nižší poptávce a objemech zákazníků na trhu stále vysoké procento dopravců a jejich přepravních kapacit. Tam, kde má trh vysoký stupeň nasycení, může společnost zvyšovat svůj tržní podíl převážně na úkor konkurence, a proto s sebou tyto okamžiky přinášejí velmi výhodnou dobu pro výrobní zákazníky. Naopak u dopravců samotných se posléze setkáváme s praktiky, kdy jsou v rámci konkurence v různých výběrových řízeních nabízeny ceny tak nízké, že prakticky přímo korespondují s nutnými náklady na samotnou přepravu. Ve výsledku však vždy záleží na samotných požadavcích a prioritách daného zákazníka. Tedy zda primárně upřednostňuje cenu před kvalitním servisem, garantovanými kapacitami a úrovní služeb, anebo ví, že pro svoje zboží objedná službu, která dosáhne splnění požadavků a nemůže případně negativně ovlivnit jeho spolupráci s dodavatelem například při nedodržení termínů, technické poruše na vozidle nebo kompletní ztrátě nákladu. I v dnešní době

se ale setkáváme s dlouholetými zákazníky a partnery, kteří dokáží akceptovat, že vyšší stupeň kvality a garance zákonitě nemůže korespondovat s nejnižší nabízenou cenou na trhu. To je pro nás jasný důkaz toho, že stále nabízíme inovativní a spolehlivé služby s přidanou hodnotou, a především díky tomu v nás naši zákazníci na cestách pravidelně



vkládají svoji důvěru. V konečném důsledku je to ale právě konkurence, která vás nutí neustále zdokonalovat váš vlastní produkt a nabízet služby, které budou o krok před nimi, a vytvoří vám tak konkurenční výhodu.



Petr Hruška
provozní ředitel
ASTRA TRANS s.r.o.
Liberec

Na obecné úrovni je „zdravá“ konkurence pro jakýkoli obor důležitá a prospěšná. Pro rozvoj společnosti je nezbytné svou konkurenci na trhu znát a mít o ní dostatek informací. Myslím, že většina z nás o své konkurenci nejenom ví, ale pravidelně ji i monitoruje. Víme, s jakými zákazníky naši konkurenti spolupracují, známe jejich silné stránky či specifika, kterými se odlišují od jiných společností. Na druhou stranu monitorujeme i slabé stránky konkurence, které mohou případně ohrozit postavení společnosti na trhu či nabídnout prostor pro výhodnější cenové nabídky ostatních dopravních firem.



V posledních několika letech se bohužel výkony českých silničních dopravců pravidelně snižují a objem realizovaných nakládek klesá. Kamionů na silnicích však přibývá, bohužel ve

většině případů se jedná o zahraniční subjekty, zejména o konkurenci z východní Evropy, která zde neplatí daně, a tak má celá současná situace negativní dopad i na náš státní rozpočet. Mnoho českých dopravních firem, které jsou na trhu desítky let, bojuje o přežití a pohybuje se ve ztrátě.

Asi většina z nás zaznamenala skutečnost, že dopravci z východní Evropy se již nezaměřují pouze na mezinárodní dopravu, ale v důsledku agresivní cenotvorby a dalších aspektů spojených s výběrovými řízeními nás omezují velmi intenzivně i na českém území, kde ztrácíme svou pozici „lokálního“ dopravce. Z našeho pohledu platí to, že o konkurenci víme, ale podstatně více času a energie věnujeme vlastnímu rozvoji naší společnosti a úspěšnou konkurenci se snažíme v některých ohledech vnímat spíše jako inspiraci.

Ano, s cenovým dumpingem se bohužel stále setkáváme a pravděpodobně setkávat i v budoucnu budeme. Jsme však velmi rádi, že máme v našem portfoliu mnoho zákazníků, kteří se s touto metodou cenění zcela neztotožňují a vedle nabízených cen je pro ně neméně důležitá i poskytovaná úroveň služeb, flexibilita, stáří vozového parku, komunikace či dlouhodobá zkušenost se smluvním dopravcem.



Tomáš Holomoucký
ředitel DB Schenker
SCHENKER spol. s r.o.
Nučice

Logistika je vysoce konkurenční prostředí. Nerozlišujeme mezi tuzemskou nebo zahraniční konkurencí, jelikož jsme globálně působící společnost. Kroky konkurence samozřejmě vnímáme, ale nepoměřujeme se



s ní, srovnáváme se jen s vlastními cíli a limity. Aspektů, ve kterých lze vnímat konkurenční prostředí, je celá řada od objemu zakázek, přes používané technologie až po náborů zaměstnanců. Hlavní bojiště je ale na poli výhledné ceny pro zákazníka.

S dumpingem se skutečně setkáváme, a to u všech typů přeprav. Nemá to ale zásadní

vliv na vztahy s našimi zákazníky, kteří si nás vybírají především pro vysoký standard poskytovaných služeb, individuální přístup a důraz na šetrný přístup k životnímu prostředí.

Na druhé straně vnímáme ze strany zákazníků rostoucí tlak na optimalizace v rámci poskytovaných služeb. Také je pro nás velmi těžké informovat o neustálých nárůstech nákladů, například v oblasti mýtných poplatků, pohonných hmot a podobně. Tento problém ovšem mají i všichni naši konkurenti bez ohledu na to, zda jsou tuzemští či globální.



Ing. Martin Mašín

Transport Manager
M+L LOGISTIK s.r.o.
Jinočany

Obor silniční dopravy je, co se týká konkurence, velmi tvrdá soutěž. Na jednu stranu je velmi jednoduché začít podnikat díky dostupnosti a nabídce techniky, a pokud se budeme bavit o nejjednodušší formě, kdy řidič je zároveň podnikatelem vlastním jednu provozní jednotku, zdálo by se, že podnikání může být i finančně zajímavé. Tito podnikatelé jsou častými dodavateli pro velké spediční společnosti, tvořící zisk mezi nákupem a prodejem, kdy většinou jediná existující investice takové společnosti do přepravní služby je návěsová technika.

Na druhou stranu je dlouhodobá ziskovost oboru postavená na nízkých maržích a velmi rychle se do cen promítá kondice ekonomiky. Právě kondice ekonomiky rozhoduje o nabídce a poptávce. Je zřejmé, že pokud nabídka převyšuje poptávku, vzniká tlak na cenu, což je zákonitost trhu. Problém nastává, když zákazník začne hledat cestu k nižší ceně a využije dopravce bez zkušeností v segmentech, kde jiní už investovali ať už svoje know-how, technologie apod.

Jedna skupina dopravců jsou ti, kteří aby přežili, jsou schopni jezdit za náklady a krátkodobě i pod ně, aby se v lepších časech vrátili

k jednodušší práci. Často jsou to právě subjekty rekrutující se z dopravců dodávajících své služby spedičním společnostem, které v horších časech nemají tolik zakázek. Dlouhodobě to pro ně není udržitelné a ztratí konkurenceschopnost.

Další skupinou jsou expandující dopravní společnosti se silným finančním zázemím, používající cenový dumping, aby se prosadily na dopravním trhu. Společnosti mají většinou sídlo v zahraničí a díky své cenové politice jsou pro zákazníky zajímavé. V tomto momentě stávající dopravce nemá na výběr, musí hledat zákazníky jinde a doufat, že taková společnost pro svoji nekvalitu nebude dlouho schopna plnit své závazky a zákazník bude ochoten opět platit více, aby nepřišel o své zákazníky.

Obecně zdravá konkurence je motorem ke zlepšování v rámci hledání nových technologií sloužících k optimalizaci procesů, snižování nákladů nebo vyšší přidané hodnotě nabízené služby. Vždy je to o tom, že takový náskok proti konkurenci trvá chvíli a je třeba ho maximálně využít. To znamená, že aby dopravní společnost uspěla, musí být její zlepšování nekonečný proces.



Miroslav Konečný

generální ředitel
ČSAD LOGISTIK Ostrava
Ostrava

Vletošním roce došlo určitě ke zvýšení tlaku na ceny kvůli poklesu objemů dle mého názoru cca o 20 %. Největší pokles jsme zaznamenali v logistice, kde došlo k poklesu objemů a poptávky o více jak 30 %.

Co se týká objemu, tak se vracíme do roku 2019 a budeme si muset na tato čísla na ně-

jaký čas zvyknout. Tlak ze zahraničí přichází, a to jak z Polska, tak i ze zemí Balkánu, Rumunska a Bulharska.

Určitě se nám v krátkém časovém období nevrátí takzvaná doba covidová, kdy poptávka byla vyšší a kapacity ji nestačily pokrýt. V současném stavu musíme hledat úspory a snažit se zvýšit produktivitu.





Rastislav Lipták

CEO

O.K. Trans Praha spol. s r.o.
Praha

Konkurence v našem oboru vždy byla vnímána dost výrazně, a tak je tomu dodnes. Na jednu stranu vás nutí neustále se zlepšovat a být co nejvíce efektivní, na stranu druhou jsou chvíle, kdy byste byli raději bez ní. Spíše než na tuzemskou nebo zahraniční bych rozlišoval na zdravou a nezdravou konkurenci. Lokální konkurenci vnímáme jako čitelnější z pohledu srovnatelných/podobných vstupních podmínek, uvažování a mentality. Významná a méně čitelnější je ta zahraniční, kde existují značné rozdíly mezi zahraničními partnery. Převážně centrální a východní Evropa nabízí rozdílné a mnohdy výhodnější podmínky pro podnikání, které umožňují těmto subjektům lepší pozici na trhu (nižší vstupní náklady, dostupnější trh, přesun výrobců/producentů směr na východ atd.).

Zde je dost obtížné konkurovat lepší cenovou nabídkou. Zbývá tak nabídka lepších služeb, ale tu často zákazníci platit nechtějí. Když jste o 15 % dražší, těžko se to obhájí a chápeme,

že zákazníci v dnešní době primárně hledí na úspory. Záleží tedy na přístupu zákazníků, jestli preferují dlouhodobé partnerství založené na profitabilitě obou stran nebo krátkodobé, které zpravidla přináší výhody pouze jedné straně. Řada menších tuzemských společností nemá takové vyjednávací možnosti a je často dotlačena přistoupit na špatnou cenovou politiku, což se v dlouhodobém horizontu negativně projeví na jejich fungování. Zrovna v dnešní době jsme tomu svědky, kdy „čas zúčtování“ přichází. Cenový dumping tady byl, je a bude, nelze se tomu vyhnout. Je to krátkodobý nástroj, jak přijít k obratu, otázkou je, za jakou cenu a na jak dlouho to nakonec bude.



Jindřich Kohout ml.

vedoucí oddělení silniční dopravy
IHL Transport, s.r.o.
Praha



Naše firma působí na trhu již přes 30 let. Za tu dobu jsme již z historického hlediska projeli celou Evropu vlastními vozy. V posledních patnácti letech jsme se zaměřili pouze na dopravu mezi Českou republikou a zeměmi Beneluxu. Tudiž náš okruh konkurence je tímto ohraničený, plus tím, že se specializujeme pouze na částečné dokládky zboží, se tak ještě více zužuje.

Za celou dobu fungování jsme již zjistili silné i slabé stránky konkurentů v oboru, kteří pro nás byli vždy impulzem stále se zdokonalovat a nabízet co nejlepší servis v tomto oboru dopravy. A to jak z pohledu cen, tak stálého vylepšování kvality služeb a kompletního servisu pro naše zákazníky. Globální konkurenci si troufám rozdělit na

stranu západních zemí a zemí východní Evropy. Z jedné strany vnímáme odlišné kultury, a tak je i na nás jako české dopravce pohlíženo. Ze strany druhé vnímám větší tlak, který plodí až dumpingové ceny, s nimiž se poslední dobou setkáváme stále častěji. Nehledě na nabízenou kvalitu, která je bohužel v dnešní době více a více opomíjená. Termíny na dopravu se stávají více pružné pouze do doby, než je cena za dopravu již tak nízká, že se spediční firmy začnou předbíhat v době dodání, a pro nás dopravce tak vznikají špatné podmínky zcela zbytečné.

Nehledě na toto vše je pro nás klíčem k úspěchu flexibilně reagovat na změny prostředí a využívat svých znalostí k posílení konkurenčního postavení.



Ing. Petr Kozel

Sales and Marketing Manager
VCHD Cargo a.s.
Kladno

Konkurence v oblasti nákladních kamionových přeprav je velká. Na trhu ještě působí „první generace“ porevolučních soukromých dopravců, kteří firmy vedou bez strategického řízení. Neinvestují do budoucnosti, do informačních technologií, personální politiky, marketingu ani nějaké alespoň základní manažerské struktury, která by zajistila stabilitu a budoucí rozvoj firmy. Tím pádem ale tedy mají významně nižší administrativní a personální náklady. Navíc tedy operuje řada společností z východní Evropy, která využívá nedostatečně kvalifikované řidiče za minimální odměnu, kteří nedodržují přestávky, pauzy, povinné víkendové pauzy a neplatí daně. Na západě Evropy se poměrně dobře daří takové neprofesionální firmy na hraně černé ekonomiky vyhledávat a pokutovat, v České republice naše kontrolní mechanismy bohužel nejsou tak dobré, takže zde čelíme skutečně vysokému počtu pod-

vodných podniků. Víme i o dopravcích, kteří zakládají každou chvíli novou firmu – neplatí pokuty a penále, původní firmu uvedou do insolvence, převedou aktiva do firmy nové a vesele podnikají dál. To všechno vede ne-



jen k dumpingu, ale také v menší důvěru v náš obor jako takový. Co se zadavatelů/objednavatelů přeprav týče, samozřejmě cena je stále rozhodující kritérium, ale ty osvěcené firmy už našťastí pochopily, že musí jít ruku v ruce s kvalitou.

Jako přepravce se snažíme po celých téměř 30 let na trhu poskytovat nadstandardní logistické služby, udržovat poctivé vztahy s obchodními partnery a být

a služby. Mezinárodní konkurence jsou pro nás nadnárodní spediční firmy, na opačném pólu pak dopravci z východních a balkánských zemí.

Doprava jako nízkomaržový obor se trvale setkává s agresivními cenovými strategiemi, zákazníci však často uměli hledět i na kvalitu a spolehlivost služeb. My jsme se vždy snažili

užívali zelené energie, nízkoemisní auta. Obor se s příchodem nových technologií odosobňuje, vše se řeší přes appky. Nikoho nezajímá, že jste dvacet let spolehlivě plnili vše, co jste měli. Nedáte slevu, nemáte byznys. Ceny za dopravu už ale níže jít nemohou, protože náklady neúměrně rostou. Zákazníci a spediční firmy proto hledají nové cesty, jak



Petr Šťastný

generální ředitel
MOSS logistics s.r.o.
Hustopeče



budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky a udržovat je tak, aby neměli potřebu hledat jiného partnera. Jsme hrdí na to, že 70 % exportní práce jezdíme pro mnohaleté zákazníky, kteří nás znají, věří nám a jsme schopni se s nimi na ceně dohodnout.

Dnes už téměř nikdo nehledí na kvalitu, cena je primárním kritériem. Přitom zákazníci tlačí na to, abychom snižovali uhlíkovou stopu, vy-

ještě více na dopravcích vydělat. Už neřešíme dopravu jako takovou – naložit náklad a v termínu jej složit. Ve smluvních podmínkách se malým písmem skrývají poplatky za vystavení faktury. Pokuty za to, že faktura není do druhého dne nahrána v systému zákazníka. Nesmyslné administrativní poplatky za cokoliv. A největším expertem je na toto všechno Rakousko.

spoluhráčem, který zajistí bezproblémovou službu za férovou cenu. Tuzemskou konkurenci jsme vždy vnímali jako příležitost se ještě více zlepšovat, inovovat naše procesy



Libor Šádek

generální ředitel
HÖDLMAYR Logistics
Czech Republic a.s.
Jeneč

Mám za to, že většina přepravců pozoruje zvýšený tlak na ceny přeprav a snížení objemu zakázek v posledních měsících. Nejedná se z mého pohledu o žádnou zásadní krizi, nicméně je zde jeden velice nepříjemný efekt. Konkrétně v oblasti přeprav automobilů byl v posledních dvou letech trh extrémně přehřátý, ceny mimořádně atraktivní a speciální technika relativně těžko dostupná. To přilákalo větší množství nových, menších subjektů do našeho oboru, kteří pořídili nesmyslně předraženu zastaralou techniku s vidinou rychlého zisku díky vysokým cenám přeprav. Nyní, když se trh „normalizuje“, z nekušeosti propadají panice a začínají se podbízet cenou, aby udrželi svá nová podnikání v chodu. Není třeba nikomu vysvětlovat, nakolik krátkozraký tento přístup je, a jak poškozují trh jako takový.

Zákazníci samozřejmě na cenu slyší, nicméně dlouhodobá udržitelnost a kvalita je zejména pro větší subjekty stále podstatná. O některé zakázky jsme sice poslední dobou přišli, nicméně za takové ceny, které jsou zcela jistě pod hranici nákladů, a tedy budou dříve či později opět „k dispozici“. Zatím tedy mohu říci, že přestože tlak na cenu je vysoký, je stále pouze v takovém rozsahu, kdy pro nás představuje spíše zdravou motivaci k inovacím a optimalizacím.

Osobně si myslím, že přepravní trh je příliš velký a příliš komplexní na to, aby bylo pro jakýkoli subjekt možné si jej takzvaně koupit cenou. Taková snaha je opravdu hloupá. Na druhou stranu mám veliký respekt a oceňuji konkurenci, která je schopná nabízet lepší řešení skrze inovace a férovou a udržitelnou soutěž.

Na přelomu let 2023 a 2024 zůstával nad celým oborem dopravy velký otazník. Nebylo zřejmé, zda bude stejně jako v roce 2023 nadále pokračovat slabá poptávka po dopravních službách, nebo se

na tyto tlaky v některých případech museli reagovat snížením dopravních sazeb s ohledem na udržení spolupráce s našimi klienty. U dopravních firem v té době patrně často převládlo uvažování, že kvůli ztrátě zapříčině-

dopravy. Situace se zakázkovou náplní se zlepšila, počty přepravovaných jednotek rostou a může se stát, že důsledky tlaku na pokles cen z počátku roku ponese během letní sezóny většina firem z oboru.



Petr Jirota

manažer dopravy ESA logistika
ESA s.r.o.
Kladno



trh rozhybe. Některé společnosti z oboru dopravy, které považujeme za přímou konkurenci, vsadily na pokračování trendu z roku 2023 a agresivně nabízely zákazníkům ceny mnohdy pod úrovní nákladovosti. My jsme

né nedostatkem zakázkové náplně je potřeba získat určité přepravní objemy víceméně za jakoukoli cenu. To pochopitelně tlačilo zasmělně dopravní ceny směrem dolů a ve spojení s dlouhodobým růstem veškerých nákladů v dopravě ohrozilo ziskovost některých obchodních případů (i celých firem). Situace v květnu ukazuje, jak bylo takové uvažování mylné, alespoň co se týká vnitrostátní

Ve společnosti ESA logistika se nám potvrdila správnost našeho dlouhodobého přístupu, kdy se snažíme se zákazníky udržovat vztahy nejen s ohledem na jejich momentální ekonomickou výhodnost (i když to je pro mnohé samozřejmě nejdůležitější), ale i se zřetelem na kvalitu poskytovaných služeb, pružnost a otevřenost při řešení pozitivních i negativních situací.



Josef Mařík

ředitel společnosti
Daimler Truck Česká republika s.r.o.
Praha

Jak vnímáte konkurenci ve vašem oboru, a to jak tu ze strany tuzemských subjektů, tak konkurenci ze zahraničí? Setkáváte se s cenovým dumpingem a má tato metoda výraznější odezvu mezi objednateli přeprav?

Otázka tentokrát více oslovuje segment dopravců na trhu mezinárodní nákladní dopravy, ale přesto se pokusím reagovat z pozice dodavatele transportní techniky. Po předchozí dva netypické roky byl silný převis poptávky po vozidlech nad nabídkou, nestíhali jsme vyrábět a dodávat. Dodavatelé se snažili vozidla pro své zákazníky od výrobců získat a zákazníci byli do značné míry ochotni je koupit skoro bez ohledu na cenu a dodací

ně nižší. Jak se ale bude poptávka vyvíjet dál, to lze jen těžko predikovat – existují i segmenty mimo dálkovou dopravu, kde pokles nijak zásadně nepociťujeme. Avšak tlak na zavádění nových technologií a alternativních pohonů, směřování k udržitelnosti, změny v legislativě, politická situace v Evropě a ve světě, to vše přináší prvky nejistoty. Transformace je evidentně potřebná a bez zásadních změn našeho chování a způsobu myšlení se nedá provést, cesta



lhůtu. Ještě nyní vyřizujeme některé objednávky z té doby, ale dodací lhůta vozidel už je zpět na normálních hodnotách, a také už je zpět předcovidové tržní prostředí. Poptávka po vozidlech, alespoň v dálkové dopravě, je skuteč-

k udržitelnosti určitě přinese vyšší efektivitu a nižší zátěž pro životní prostředí, nicméně abychom takových cílů dosáhli, je nutné změnit vše, na co jsme byli zvyklí, a to je pro všechny zúčastněné velmi náročné ve všech ohledech.



Ing. Aleš Willert

generální ředitel
C.S.CARGO Holding a.s.
Praha

Dopravní a logistický sektor je vysoce konkurenční prostředí charakterizované nízkými bariérami pro vstup a nízkými maržemi. V tomto oboru často rozhodují o úspěchu v tendrech desetiny procent, což poukazuje na extrémní cenovou citlivost trhu. Setkáváme se s intenzivní konkurencí jak od tuzemských, tak zahraničních subjektů. Vzhledem k tomu, že Česká republika je tranzitní zemí, je tento trend zřejmý například na výběru mýtného, kde větší část poplatků platí právě zahraniční dopravci. V našem oboru je základním pilířem úspěchu schopnost nabízet konkurenceschopné ceny spolu s vysokou kvalitou poskytovaných služeb. Často se setkáváme s cenovým dumpingem, zejména ze strany zahraničních dopravců, kteří se snaží prorazit na trh agresivními cenami. Tento

přístup může být pro některé zákazníky lákavý, ale z dlouhodobého hlediska se ukazuje, že je to neudržitelná cesta. Mnozí zákazníci, kteří se rozhodnou pro nejnižší cenu, časem zjistí, že tato cena často neodpovídá očekávané úrovni služeb. To vede k následnému návratu k dodavatelům, kteří dokáží zaručit vyvážený poměr mezi cenou a kvalitou. V C.S.CARGO jsme si vědomi této dynamiky a snažíme se aktivně komunikovat hodnotu našich služeb, která přesahuje pouhou cenovku. Naší strategií je neustále zlepšovat interní efektivitu a kvalitu, abychom mohli nabídnout konkurenceschopné ceny bez kompromisů v úrovni našich služeb. Současně se snažíme budovat dlouhodobé partnerství s našimi zákazníky na základě transparentnosti, spolehlivosti a vzájemné důvěry.



Ing. Petr Michálek

jednatel

EWALS CARGO CARE spol. s r.o.
Praha

Cenový dumping je v oboru logistiky a přepravy zboží poměrně běžný jev, a to zvláště v době, kdy je na trhu méně přeprav, a udržení si jejich potřebného objemu převažuje nad jejich ekonomikou.

Některé firmy se pak snaží získat zakázky za ceny, které neodpovídají reálným nákladům na přepravu. Velmi často jde o snahu, někdy



i úkol z vyšších míst, navýšit obrát v určitém segmentu pod heslem „ať to stojí, co to stojí, hlavně že máme nový obrát“. Většinou tyto firmy spoléhají na to, že přepravy prodají spedičně na trhu menším dopravcům, čímž je ale „tlačí“ do stejně nevýhodného modelu. V okamžiku, kdy se trh zase nadechne, bude větší poptávka po kapacitě a zájem menších dopravců se přesune na lépe placené přepravy, začne levná kapacita chybět a přepravy s nižší cenou bude potřeba „do-

jezdit“ se ztrátou nebo s vyjednáváním nových cen.

Objednatelé přeprav na cenový dumping reagují různě. Někteří se snaží najít co nejlevnější nabídku, aniž by se zajímali o kvalitu služeb. Jiní si uvědomují rizika spojená s dumpingem a dávají přednost spolehlivým firmám, které nabízejí férové ceny. Jak na straně objednavatelů, tak i na straně dopravců jde vždy o individuální rozhodnutí a odpovědnost, kterou cestou se chtějí vydat.



Vlastimil Bednář

předseda představenstva
KAFKA TRANSPORT a.s.
Opařany



Na poli dopravních a logistických služeb panuje vysoce konkurenční prostředí, což má ve finále dopad na to, v jak nízkomaržovém oboru se pohybuje. Za více než třicet let v oboru samozřejmě konkurenci vnímáme. V posledních letech zejména konkurenci ze států na východ od ČR. Bohužel se poslední dobou stále častěji setkáváme s tím, že cena za dopravní služby je u zákazníků „až“ na prvním místě. Pokud bychom nebyli schopni nabídnout konkurenční ceny, tak bychom se stěží prosazovali jen díky kvalitě odváděných služeb zákazníkům. Posledních několik mě-

síců se kvůli poklesu poptávky po dopravních službách konkurenční tlak ještě více umocnil. Přiměřenou konkurenci, která má stejné startovací podmínky, vnímáme jakou zdravou. Mnohem hůře se ale konkuruje nekvalitním praktikám dopravců, kteří oboru škodí například sofistikovanými manipulacemi tachografů. Byli bychom pro mnohem dramatičtější postihy takových společností, které by v případě recidivy měly vést až k ukončení činnosti takových subjektů. Jako konkurenční problém vnímáme i legislativní výhody, které mají některé státy – opět na východ od ČR.

AD TECHNIK

diagnostika - technologie - servis

HUNTER

Engineering Company



Autonomní kontrola pneumatik a geometrie bez zastavení vozidla





NOVÉ BMW ŘADY 5 TOURING.

OD 22 600 Kč MĚSÍČNĚ VČETNĚ KOMPLETNÍHO SERVISU.*



*Nabídka operativního leasingu společnosti Drivalia Lease Czech Republic s.r.o. pro nově BMW 520d xDrive Touring od 22 600 Kč bez DPH měsíčně. Tato příkladová kalkulace byla vytvořena pro model BMW 520d xDrive Touring s pořízovací cenou 1482 838 Kč vč. DPH. Uvedená splátka je kalkulována pro délku nájmu 36 měsíců a roční nájezd 20 000 km a s DPH činí 27 346 Kč. Splátka obsahuje financování vozidla, povinné ručení, havarijní pojištění, pojištění skel, pojištění asistenčních služeb, kompletní servis a výměnu pneumatik, dálniční známku. Tato nabídka je založena na aktuálních cenách, nákladech, úrocích a tarifech. V případě změny některého z těchto faktorů si společnost Drivalia Lease Czech Republic s.r.o., vyhrazuje právo změny odpovídajících částek. Uvedená fotografie je ilustrativní. Spotřeba paliva, kombinovaná WLTP v l/100 km: 6,2 – 5,7; emise CO₂, kombinované WLTP v g/km: 163 – 149.