

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Dopady mimořádných událostí v důsledku SARS-CoV-2 na silniční
automobilovou dopravu v podniku ČÁP TRANS s.r.o.

Jan Rejchrt

Bakalářská práce

2021

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan Rejchrt**
Osobní číslo: **D19557**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Dopady mimořádných událostí v důsledku SARS-CoV-2 na silniční automobilovou dopravu v podniku ČÁP TRANS s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoretická východiska zkoumané problematiky
2. Analýza dopadů SARS-CoV-2 na silniční nákladní automobilovou dopravu v podniku ČÁP TRANS s.r.o.
3. Návrh opatření ke snížení negativních dopadů SARS-CoV-2 na silniční nákladní automobilovou dopravu v podniku ČÁP TRANS s.r.o.

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. července 2021**

L.S.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 7. července 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Dopady mimořádných událostí v důsledku SARS-CoV-2 na nákladní automobilovou dopravu v podniku ČÁP TRANS s.r.o. jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 9. 7. 2021

Jan Rejchrt v. r.

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Daliborovi Gottwaldovi, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat rodině a svým blízkým, za jejich podporu při psaní bakalářské práce. Na závěr bych chtěl poděkovat Ing. Richardu Čápovi za poskytnutí informací nezbytných pro dokončení této práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá dopady mimořádných událostí v důsledku nemoci SARS-CoV-2 na nákladní automobilovou dopravu v podniku ČÁP TRANS s.r.o. V rámci úvodní kapitoly je teoreticky vymezena problematika krizového managementu a mimořádných událostí. Ve druhé části jsou analyzována interní data charakterizující počet průměrně ujetých kilometrů vozidla v nákladní automobilové dopravě v podniku ČÁP TRANS s.r.o. Následně je realizován strukturovaný rozhovor s jednatelem podniku, a to ve snaze specifikace zásadních dopadů nemoci SARS-CoV-2. Na základě výstupů analytické části práce jsou ve třetí kapitole následně stanovena opatření vedoucí k eliminaci negativních dopadů nemoci SARS-CoV-2 na nákladní automobilovou dopravu v podniku ČÁP TRANS s.r.o.

KLÍČOVÁ SLOVA

mimořádná událost, automobilová nákladní doprava, pandemie, krizový plán

TITLE

Impacts of extraordinary events as a result of SARS-CoV-2 on truck transport in the company ČÁP TRANS s.r.o.

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the impacts of extraordinary events as a result of SARS-CoV-2 at truck transport in the company ČÁP TRANS s.r.o. The introductory chapter theoretically defines the issue of crisis management and extraordinary events. The second part analyzes internal data characterizing the number of average kilometres traveled by a vehicle in truck transport in the company ČÁP TRANS s.r.o. Subsequently, a structured interview is realized with the company executive, in an effort to specify the major impacts of SARS-CoV-2. Based on the results of the analytical part of the bachelor thesis, the third chapter then sets out the measures to eliminate the negative impacts of SARS-CoV-2 at truck transport in the company ČÁP TRANS s.r.o.

KEYWORDS

extraordinary event, truck transport, pandemic, crisis plan

OBSAH

ÚVOD	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	9
1.1 Základní pojmy dané problematiky.....	9
1.2 Mimořádné události	10
1.3 Členění mimořádných událostí	11
1.4 Teoretické vymezení krizového managementu.....	14
1.5 Krizový management na úrovni státu.....	16
1.5.1 Krizové stavy	17
1.5.2 Orgány krizového řízení státu	17
1.6 Krizový management na úrovni podnikatelských subjektů	18
1.6.1 Krizový manažer a krizový tým.....	20
1.6.2 Krizový scénář a krizový plán podniku.....	21
1.6.3 Krizové strategie	21
2 ANALÝZA DOPADŮ SARS-COV-2 NA SILNIČNÍ NÁKLADNÍ AUTOMOBILOVOU DOPRAVU V PODNIKU ČÁP TRANS S.R.O.	23
2.1 Představení podniku ČÁP TRANS s.r.o.	23
2.2 Počet přepraveného zboží za celou Českou republiku	24
2.3 Počet průměrně ujetých kilometrů u vozidla podniku ČÁP TRANS s.r.o. v letech 2018 až 2020	26
2.4 Rozhovor s jednatelem společnosti panem Ing. Richardem Čápem	28
2.5 Shrnutí analýzy dopadů SARS-CoV-2 na silniční nákladní automobilovou dopravu v podniku ČÁP TRANS s.r.o.	31
3 NÁVRH OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ NEGATIVNÍCH DOPADŮ SARS-COV-2 NA SILNIČNÍ NÁKLADNÍ AUTOMOBILOVOU DOPRAVU V PODNIKU ČÁP TRANS S.R.O.	33
3.1 Změna portfolia zakázek podniku ČÁP TRANS s.r.o.	33
3.2 Sestavení krizových plánů společnosti ČÁP TRANS s.r.o.	40
ZÁVĚR	47
POUŽITÁ LITERATURA.....	49
SEZNAM TABULEK.....	52
SEZNAM OBRÁZKŮ	53
SEZNAM ZKRATEK.....	54

ÚVOD

Počátkem roku 2020 zasáhla pandemie SARS-CoV-2 prakticky celý svět. Díky závažnosti, kterou tato nemoc přinesla se z ní okamžitě stalo téma číslo jedna ve všech médiích. Tato pandemie poznamenala ekonomiku téměř každého státu. Dopad byl, je a bude velmi rozsáhlý ve všech oblastech. Při první vlně, která proběhla na jaře, přišel první „lockdown“, díky kterému se zastavila prakticky celá ekonomika státu, nákladní silniční dopravy nevyjímaje. Podniky byly nuceny své provozy pozastavit či zcela uzavřít. To souviselo se ztrátou práce pro společnosti, které se zabývají silniční nákladní dopravou. Na podzim následovala druhá vlna pandemie a s ní druhý „lockdown“. Ten již většinu podniků, které souvisí se silniční nákladní dopravou tak znatelně nepoznamenal.

V rámci logické struktury bakalářské práce a pro dodržení správného postupu psaní, bude práce členěna na tři části. První část se bude týkat teoretického vymezení základních pojmů, které souvisí s mimořádnými událostmi a krizovým managementem. Tato část bude vytvořena za pomoci literární rešerše z aktuálních zdrojů. Druhá část se zaměří na analýzu dopadů mimořádných událostí v důsledku nemoci SARS-CoV-2 v podniku ČÁP TRANS s.r.o. Analýza bude provedena na základě dat o přepravě zboží v České republice. Dále budou využity interní data a strukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti. Podklady z tohoto rozhovoru budou použity v třetí části práce. Tato část se bude zabývat vyhodnocením dat z poskytnutého rozhovoru a stanovení návrhu řešení, které by mohl podnik využít pro budoucí stabilitu společnosti při mimořádných událostech, jako je například pandemie.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretického vymezení řešené problematiky provést analýzu současného stavu nákladní automobilové dopravy v podniku ČÁP TRANS s.r.o., a to v kontextu dopadů nemoci SARS-CoV-2. Na základě výsledků provedené analýzy budou navržena opatření pro eliminaci negativních dopadů mimořádných událostí v kontextu nemoci SARS-CoV-2 na nákladní automobilovou dopravu v podniku ČÁP TRANS s.r.o.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

V této kapitole je nejdříve nutné definovat jednotlivé základní pojmy dané problematiky. Nejdůležitějšími pojmy budou mimořádná událost a krizový management, kterým bude věnována největší pozornost.

První část této kapitoly se bude týkat mimořádných událostí a jejich členění. Poté se zaměří na krizový management. Bude zde vysvětleno, jak se postupuje při použití krizového managementu na úrovni státu i na úrovni podniku. V případě státu se bude jednat o zákonech, které je potřeba dodržovat. Zatímco u podniku bude nejdůležitější vysvětlit, jak by se mělo postupovat v případě, že nastane mimořádná událost a podnik bude chtít aplikovat krizový management.

1.1 Základní pojmy dané problematiky

Prvním pojmem, který je pro tuto práci důležitý, je riziko. Toto slovo pochází z italského slova „*risic*“, které znamenalo úskalí při mořeplavbě (Zapletalová et al, 2012; Roudný a Linhart, 2007). Existuje mnoho definic rizik, většinou záleží, v jakém odvětví se tímto problémem zabýváme. Tichý (2006, s. 16) říká, že „*riziko je nejistota vnikající v souvislosti s možným výskytem události*“. Další definici zmiňují Roudný a Linhart (2007, s. 10) a to, jako „*riziko vyjadřuje míru budoucího ohrožení objektu, respektive aktiva hrozbami, které vede ke škodám*“, ale také definují riziko, jako „*nebezpečí škod v souvislosti s hrozbou a konečnou ztrátou*“. Pro další potřebu je možné rozdělit rizika z hlediska podniku, a to na čistá a podnikatelská (Fotr, 1992). Rizika čistá jsou pouze negativní a vznikají například přírodními jevy, jako jsou požáry nebo povodně. Zatímco rizika podniková lze chápat, jako důsledky změn v podnikatelském prostředí a ve vnitřní struktuře podniku (Zapletalová et al, 2012).

S pojmem riziko souvisí termín hrozba. Stejně, jako v případě rizika, se dá definovat různými způsoby. Roudný a Linhart (2007, s. 8) definují hrozbu jako „*sílu, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu*“. Janošec (2010, s. 48) používá pro změnu takovou definici „*hrozba je vždy primární, nezávisle existující, neodvozený fenomén, který chce nebo může poškodit nějakou chráněnou hodnotu*“. Základní dělení hrozeb je na úmyslné a neúmyslné (Roudný a Linhart, 2007). Mezi úmyslné hrozby můžeme řadit krádež nebo podvod. Neúmyslné hrozby jsou například přírodní jevy, jako jsou povodně či požáry.

Dalším důležitým pojmem je krize. Slovo krize pochází z řeckého slova „Krisis“ (Roudný a Linhart, 2004). Zároveň Roudný a Linhart (2004, s. 10) definují krizi jako „stav, kdy dojde k nežádoucí situaci, a to překročením nebo naopak podkročením určité meze, kterou považujeme za kritickou“. Dále je možné říct, že krize je událost s nízkou pravděpodobností, ale s velkým dopadem. Všechna rozhodnutí spojená s krizí musí být provedena rychle a včasné (Crandall, 2013). Krize způsobí krizový stav, který je definován v Zákoně č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů. Mezi krizové stavy patří stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu a válečný stav (Česko, 2000a).

Dalším základním pojmem, se kterým je nutné se seznámit je mimořádná událost. Pro účel této práce tomu bude věnována samostatná podkapitola,

1.2 Mimořádné události

Pojem mimořádná událost je stěžejní pro celou tuto práci. Mimořádná událost je definována v Zákoně č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů. Tento zákon ji vymezuje, jako „škodlivé působení sil a jevů vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací“ (Česko, 2000a). Pavlíček (2000, s. 6) definuje mimořádnou událost, jako „děj, jev nebo proces, který je většinou výslednicí jiných dějů, spojený s neočekávaným a mnohdy neočekávatelným zvratem v podmínkách existence života, skokem v jeho kvalitě“. Tuto definici používá i Soušek (2010). Mimořádné události se dají chápat, jako události, které se nedají vyřešit pomocí běžných prostředků, ale musí zasahovat integrovaný záchranný systém (Roudný a Linhart, 2004).

Dále je nutné pochopit, jak spolu souvisí mimořádná událost, mimořádná situace a krizová situace. Krizová situace je definována v Zákoně č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů. Tento zákon ji vymezuje jako mimořádnou událost, při které dojde k „narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu“ (Česko, 2000b). Každá krizová situace se považuje za mimořádnou událost. V případě, že nastane mimořádná událost, nemusí to zákonitě vést ke vzniku krizové situace (Vymětal, 2009). Zatímco mimořádná situace vzniká, pokud nastane nebo jenom hrozí vznik mimořádné události.

Soušek (2010), popisuje jednotlivé obecné faktory mimořádných událostí. Tyto faktory jsou veličiny, které vystihují mimořádné události. Jsou to zejména:

- **Riziko** – vyjadřuje pravděpodobnost výskytu jevu v určitém čase a na určitém území.

- **Příčina** – vlastnosti určitého jevu v přírodě nebo lidské činnosti dokázat způsobit mimořádnou událost, která bude mít různé následky.
- **Následky** – všechny škody na lidském nebo zvířecím zdraví, na majetku, popřípadě i ohrožení lidských životů.
- **Čas** – nástup mimořádných událostí může být náhlý a naprosto neočekávaný, ale také pozvolný a nepozorovatelný.
- **Prostor** – území postižené mimořádnou událostí.
- **Intenzita** – velikost síly mimořádné události, která překoná hranice udržitelnosti systému.
- **Informovanost** – zde jde především o pravdivost a včasnost.

1.3 Členění mimořádných událostí

Mimořádné události lze členit z mnoha hledisek. Kohoutek (2004) člení mimořádné události takto:

- **Přírodní živelní katastrofy** – sem patří především povodně, zemětřesení, tsunami, výbuchy sopek apod.
- **Havárie** – zde se jedná o závažné technické poruchy, které mají na svědomí různé hmotné i nehmotné škody, úmrtí, závažné zranění lidí i zvířat či znečištění životního prostředí.
- **Neuvážené a nadměrné užívání techniky** – s tímto problémem souvisí znečištění ovzduší smogem, elektromagnetické záření nebo nevhodné umístění budov do krajiny.
- **Nemoci s větší četností výskytu (epidemie, pandemie)** – lze sem zařadit nemoci, které postihují velké množství lidí, jako například mor či SARS-CoV-2, ale i nemoci postihující zvířata, například nemoc šílených krav.
- **Závažné jevy v lidském chování** – nejčastějším příkladem je válečný konflikt a terorismus, ale také sem patří stávkový či zločinný.
- **Narkomanie** – zde se jedná nejen o výrobu, ale i o obchod a distribuci drog. Patří sem i nadměrná konzumace a závislost na narkotických látkách.
- **Ekonomické krizové jevy** – tato kategorie zejména zahrnuje vysokou inflaci, velkou zadluženost nebo nedostatek financí. Toto má za následek krach nejen podniků, ale i států nebo velký růst nezaměstnanosti.

Velmi podrobné členění mimořádných události vydali Roudný a Linhart (2004) a členily je podle původů, podle rychlosti vzniku, dle velikosti postiženého území, a nakonec podle stupně jejich závažnosti.

Členění podle původu:

- Přírodní.
- Antropogenní.
- Smíšené.

Členění podle rychlosti vzniku:

- Skokové (vteřiny a minuty).
- Krátkodobé (hodiny).
- Střednědobé (dny).
- Dlouhodobé (měsíce a dny).

Členění dle velikosti postiženého území:

- Lokální (místní) – nepřesáhne území obce.
- Regionální (oblastní) – nepřesáhne území okresu či kraje.
- Celostátní – rozšíření po celém území státu.
- Globální – rozšíření do více států až do celého světa.

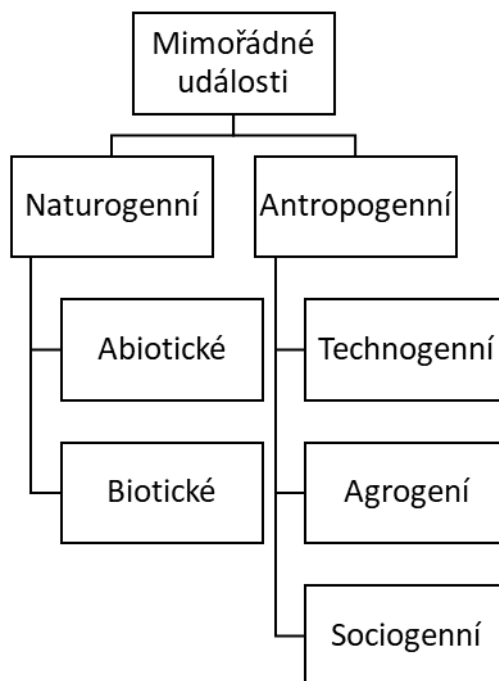
V tabulce 1 je uvedeno členění mimořádných událostí podle jejich stupně závažnosti:

Tabulka 1 Členění mimořádných událostí podle jejich stupně závažnosti

Typ mimořádné události	Ztráty na lidských životech	Materiální ztráty řádově v Kč
Závada	Žádné	100
Vada	Žádné	1000
Porucha	Žádné	10 000
Nehoda	Jedinec	100 000
Havárie	Několik jedinců	1 mil.
Závažná havárie	Desítky	10 mil.
Pohroma	Stovky	100 mil.
Katastrofa	Tisíce	1 mld.
Kataklyzma	Statisíce	10 mld.
Apokalypsa	Milióny	100 mld.

Zdroj: Roudný a Linhart (2004, s. 9)

Soušek (2010) se danou tematikou zabýval více do hloubky, a proto uvedl ještě podrobnější dělení mimořádných událostí na naturogenní neboli přírodní a antropogenní. Základní rozdělení je vidět na obrázku 1 a podrobnější dělení je vidět v tabulce 2 a v tabulce 3.



Obrázek 1 Členění mimořádných událostí (Soušek, 2010)

Tabulka 2 Členění naturogenních mimořádných událostí

Naturogenní mimořádné události	
Abiotické	Požár
	Záplavy a povodně
	Vichřice a velké větrné poryvy
	Zemětřesení
	Sněhové kalamity
Biotické	Epidemie – hromadné nákazy osob
	Epifytie – hromadné nákazy polních kultur
	Epizoozie – hromadné nákazy zvířat

Zdroj: Soušek (2010)

Tabulka 3 Členění antropogenních mimořádných událostí

Antropogenní mimořádné události	
Technogenní	Havárie jaderného zařízení
	Havárie v chemickém objektu
	Protržení přehradní hráze
	Havárie v dopravě
	Výbuchy plynů a jiných výbušných směsí
	Úniky ropných produktů
	Poruchy v zásobování vodou, plynem, palivy a elektřinou
	Působení toxických odpadů
Agrogenní	Chemizace zemědělství
	Rozsáhlé monokulturní pěstování nepůvodních
Sociogenní	Sociální pohyby (násilné i nenásilné)
	Migrační vlny
	Války zločineckých gangů
	Teroristická a diverzní činnost
	Válečné konflikty

Zdroj: Soušek (2010)

1.4 Teoretické vymezení krizového managementu

Pojem krizový management se poprvé objevil v roce 1962 v době, kdy nastala karibská krize. V této krizi šlo o konflikt mezi bývalým Sovětským svazem (SSSR) a Spojenými státy americkými (USA). Hlavní cíl prezidenta USA J. F. Kennedyho byl nazvaný jako „Crisis Management“ (Antušák, 2016).

Krizový management je v České republice vymezen v Zákoně č. 430/2010 Sb., Zákon, kterým se mění zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). Dle tohoto zákona je krizový management definován, jako „*souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace*“ (Česko, 2010). Antušák a Vilášek (2009, s. 25-26) definují krizový management trochu jinak a to jako „*Ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize nebo (v případě, že již krize nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize. Důležitou součástí krizového řízení je i odstraňování následků působení*

negativních krizových faktorů, obnova systému a jeho návrat nového (vylepšeného) běžného stavu.“. Zde je vidět, že krizový management se dá definovat různými způsoby, ale všechny definice jsou svým způsobem totožné.

Pod pojmem krizový management si lze představit management určený pro řešení krizí (Soušek, 2010). Jde na něj nahlížet ze dvou hledisek, a to z institucionálního a funkčního. Z institucionálního hlediska se dá chápat hierarchizovaný a funkčně propojený systém příslušných orgánů. Z funkčního hlediska jde o ucelený soubor přístupů, metod a opatření. Příslušné orgány je používají při činnostech, jako jsou krizové plánování nebo krizové řízení (Pavlíček et al, 2001; Roudný a Linhart, 2004). Na obrázku 2 je zobrazeno schéma, jak by měl fungovat krizový management.



Obrázek 2 Schéma postupu při nastání krize (Zuzák, 2004)

Na obrázku 2 je patrné, že schéma začíná v době, kdy krize vznikne. Následuje identifikace vzniku krize. Toto vede k zahájení krizového managementu, který má za úkol zastavení vývoje krize. Poté se provede analýza příčin, které krizi způsobily. Tyto kroky slouží

ke stanovení postupu, který má za úkol nápravné úkony. Posledním krokem je realizace opatření, která budou aplikována.

Z tohoto vyplývá, že cílem krizového managementu je především být dobře připraven na krizi a odhalit příčiny jejího vzniku v co nejkratším časovém horizontu. Dále je důležité mít naplánovaná protikrizová opatření již v bodě, kdy se vyskytnou informace o blížící se krizi (Zapletalová et al, 2012).

Krizový management obsahuje postupy, jak řešit jednotlivé mimořádné události. Jedná se tedy o nástroj, jak řešit mimořádné nebo krizové situace, které vznikají v důsledku mimořádné události (Soušek, 2010). Soušek (2010) dále uvádí, že se krizový management může řešit na různých úrovních:

- **Na úrovni podnikatelských subjektů** – nástroj pro předcházení a řešení mimořádných událostí, které mohou ohrozit podnikatelské záměry.
- **Na úrovni nejnižších orgánů státní správy** – příprava složek integrovaného záchranného systému.
- **Na úrovni subjektů hospodářské mobilizace** – nástroj pro přípravu občanského sektoru, aby se plnily hospodářské cíle i v případě ohrožení státu nebo válečného stavu.
- **V resortu obrany** – nástroj pro vedení obrany státu.
- **Z mezinárodního hlediska** – nástroj na pomoc vyřešení mezinárodních krizových situací diplomatickou cestou.

1.5 Krizový management na úrovni státu

Krizový management na úrovni státu se používá, pokud je vyhlášen krizový stav následkem mimořádné události (Soušek, 2010). Pro krizové stavy je nejdůležitějším dokumentem Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky. Definice, toho kdy se vyhlásí krizový stav zní takto: *„je-li bezprostředně ohrožena svrchovanost, územní celistvost státu, demokratické základy České republiky nebo ve značném rozsahu vnitřní pořádek a bezpečnost, životy a zdraví, majetkové hodnoty nebo životní prostředí anebo je-li třeba plnit mezinárodní závazky o společné obraně, může se vyhlásit podle intenzity, územního rozsahu a charakteru situace nouzový stav, stav ohrožení státu nebo válečný stav. Nouzový stav a stav ohrožení státu se vyhláší pro omezené nebo pro celé území státu, válečný stav se vyhláší pro celé území státu“* (Česko, 1998).

1.5.1 Krizové stavy

Zde budou vysvětleny jednotlivé krizové stavy, které způsobí mimořádná událost nebo krizová situace. Tyto stavy jsou definovány různými zákony. Jejich vyhlášení znamená vždy určité omezení na úrovni celého státu nebo jeho části.

Nouzový stav se vyhláší podle Ústavního zákona č.110/1998 Sb., Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky. Tento stav se vyhlásí na základě živelních pohrom, ekologických nebo průmyslových havárií, epidemií či pandemií, které ohrožují lidské životy ve velkém rozsahu. Nouzový stav vyhláší vláda po schválení poslaneckou sněmovnou. (Pavlíček et al, 2000). Je vyhlášen pro celé území státu nebo pro jeho část. Nejdéle na 30 dní. (Krizové stavy, 2021).

Stav ohrožení státu vyhláší Parlament na podnět, který předloží vláda. Důvodem vyhlášení je ohrožení svrchovanosti státu nebo jeho demokratické základy. Pro souhlas vyhlášení je potřeba mít nadpoloviční většinu hlasů v Poslanecké sněmovně a Senátu (Soušek, 2010). Vyhláší se opět pro celé území státu anebo pouze pro jeho část. Časové omezení není určeno žádným zákonem ani vyhláškou (Krizové stavy, 2021).

Válečný stav je vyhlášen podle podmínek, které jsou uvedeny v Ústavním zákoně č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky (Pavlíček et al, 2000). V tomto zákoně je stanoveno, že „*Parlament rozhoduje o vyhlášení válečného stavu, je-li Česká republika napadena, nebo je-li třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně proti napadení*“ (Česko, 1993). Časové omezení není dáno zákonem stejně, jako u stavu ohrožení.

Stav nebezpečí je vymezen v Zákoně č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon). Jedná se o stav, který se vyhlásí pouze na dobu nezbytně nutnou (nejdéle na 30 dní) a pro celé území nebo pro jeho část. Pokud jde o vážnější situaci, požádá se o vyhlášení nouzového stavu. Příčinami stavu nebezpečí mohou být živelní pohromy či ekologické nebo průmyslové havárie (Soušek, 2010).

Krizovým stavům vždy předchází nějaká mimořádná událost. Představitelé státu, poté využívají krizový management, jako nástroj pro řešení dané situace. Při takovémto stavu jsou důležité jednotlivé orgány krizového řízení státu.

1.5.2 Orgány krizového řízení státu

Nejdůležitějším orgánem krizového řízení státu je Vláda České republiky, která má za úkol být připravena, pokud nastanou nečekané krizové situace. Dále kontroluje činnost ostatních orgánů, jako je například Bezpečnostní rada či Ústřední krizový štáb. Tudiž nejdůležitější osobou v krizové situaci je předseda vlády České republiky. Prezident České

republiky je, podle Ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, stanoven jako vrchní velitel ozbrojených sil České republiky (Pavlíček et al, 2001).

Dalším důležitým orgánem, v případě krizového řízení, je Bezpečnostní rada státu. Jejím předsedou je premiér a místopředsedou je stanoven ministr vnitra. Tato rada se skládá ještě z dalších členů. Těmi jsou někteří ministři, guvernér České národní banky nebo předseda Správy státních hmotných rezerv (Pavlíček et al, 2000). Dále se Bezpečnostní rada státu dělí na čtyři pracovní výbory a na Ústřední krizový štáb (ÚKŠ) (Soušek, 2010).

Ústřední krizový štáb je nástroj Bezpečnostní rady státu. Využívá se pro řešení krizových situací. Existují dvě varianty, jak sestavit Ústřední krizový štáb. První možností je, že předsedou ÚKŠ je ministr obrany. Ten bude předsedou při válečném ohrožení ČR nebo při plnění spojeneckých závazků. Druhou variantou je, že předsedou ÚKŠ se stane ministr vnitra. Ten bude předsedou při ostatních případech ohrožení ČR nebo při zapojení do mezinárodních záchranných operacích v případě mimořádných událostí (Soušek, 2010).

1.6 Krizový management na úrovni podnikatelských subjektů

Krize v podnicích se objevovaly a budou objevovat i nadále. Zatímco krize na úrovni státu je vždy způsobena mimořádnou událostí. Krizi v podniku může vyvolat stát. Příkladem může být státem vydané nařízení zákazu k prodeji nebo dovozu daného zboží. Krize se v obou případech může stát náhle nebo se pomalu vyvíjet. Podnikové krize se dají členit na závažné a méně závažné. Závažné krize ohrožují existenci podniku, zatímco méně závažné ohrožují pouze dlouhodobý cíl podniku (Soušek, 2010).





Krizový management lze považovat za jednu z částí managementu podniku. Zapletalová (2012) vymezila úkoly, které by měl krizový management plnit:

- Včasné rozpoznání možnosti vzniku krize a najít její příčiny, proč tato negativní situace nastala.
- Prevence předcházení krize.
- Vyřešení nastalé situace efektivním způsobem.
- Odstranění následků, které způsobila tato krize.

Důležité je sestavení krizového týmu, který řídí krizový manažer. Tento tým poté sestaví krizový scénář, na který má navazovat krizový plán. Mimo jiné je nezbytné mít připravenou krizovou strategii podniku. Další součástí krizového managementu je sestavení seznamu rizik. Jedná se o externí a interní rizika. Ty poté budou zaznamenány do matice rizik, která je zobrazena v tabulce 4.

Tabulka 4 Matice rizik

Pravděpodobnost (P)		Závažnost (Z)				
		zanedbatelná	málo významná	lehká	těžká	kritická
		1	2	3	4	5
Vysoce pravděpodobné	5	5	10	15	20	25
Velmi pravděpodobné	4	4	8	12	16	20
Pravděpodobné	3	3	6	9	12	15
Málo pravděpodobné	2	2	4	6	8	10
Nepravděpodobné	1	1	2	3	4	5

	Nízká rizika
	Malá rizika
	Vysoká rizika
	Extrémní rizika

Zdroj: Horehled'ová (2007)

Z tabulky 4 je patrné, že rizika se hodnotí ze dvou hledisek. A to podle závažnosti a pravděpodobnosti. Zkoumané riziko může být ohodnoceno minimálně jedním a maximálně pěti body, přičemž pět je nejhorší a jedna nejlepší. Celková hodnota rizika se vypočítá, jako součin obou zmíněných aspektů. (Váchal a Vochozka, 2013). Závažnost dopadu je více přiblížena v tabulce 5.

Tabulka 5 Stupně závažnosti rizika a příklady jejich dopadů

Stupeň závažnosti dopadu	Dopad		
	lidé	majetek	životní prostředí
1	drobný úraz	nepatrná škoda (menší než 300 tis. Kč)	bezvýznamný vliv na životní prostředí
2	závažnější úraz (denní absence)	malá škoda (od 300 tis. do 3 mil. Kč)	malý vliv na životní prostředí
3	vážný úraz (měsíční absence)	lokalizovaná škoda (od 3 mil. do 30 mil. Kč)	lokalizovaný vliv na životní prostředí
4	úraz s trvalými následky	velké škody (od 30 do 300 mil. Kč)	velký vliv na životní prostředí
5	jeden nebo více smrtelných úrazů	extrémně vysoké škody (nad 300 mil. Kč)	masivní vliv na životní prostředí

Zdroj: Fotr a Hnilica (2014)

V tabulce 5 jsou zobrazeny stupně závažnosti dopadů rizika. Jak již bylo zmíněno, tento aspekt lze rozdělit do pěti bodů. Dále jsou uvedeny příklady, v jakých by tento aspekt mohl nastat. Kategorie lze rozdělit na lidi, majetek a životní prostředí.

Tabulka 6 Stupně pravděpodobnosti a jejich četnost

Stupeň pravděpodobnosti	Četnost
1	zřídka
2	občas (několikrát za rok)
3	příležitostně (měsíčně)
4	často (týdně až denně)
5	Trvale (několikrát denně)

Zdroj: Fotra a Hnilica (2014)

V tabulce 6 jsou zaznamenány stupně pravděpodobnosti, se kterými může riziko nastat. Stejně jako stupeň závažnosti dopadu rizika i tento ukazatel lze rozdělit do pěti bodů. Daný stupeň ukazuje, jak moc je pravděpodobné, že nastane dané riziko.

1.6.1 Krizový manažer a krizový tým

Jedním z nejdůležitějších článků v krizovém managementu je stanovení krizového manažera. Mělo by se jednat o silnou osobnost, která umí vést zaměstnance a dokáže si prosadit svá rozhodnutí. Musí postupovat systematicky, efektivně a především důsledně. Jeho rozhodnutí by měla být v souladu s dlouhodobou strategií podniku. Se svým postavením si na sebe bere zodpovědnost vyvést podnik z krize a zajistit jeho prosperitu v budoucnosti (Zapletalová et al, 2012). Měl by disponovat mocí, autoritou a stanovenými pravomocemi, aby byl schopen dobře vést krizový tým (Tyson a Jackson, 1997).

Další důležitou vlastností krizového manažera by měla být odolnost proti stresu, který ho v této pozici provází téměř na každém kroku. Stres může vzniknout například ze strachu o pozici nebo ztrátu povolání. V tomto případě se mluví o situačním stresu. Dále pak může být časový stres, který může nastat z vyžadování rychlých rozhodnutí, které mají vyvést podnik z krize (Zuzák, 2004).

Podmínkou pro úspěšné řešení krizové situace je sestavení krizového týmu. Tento tým vytváří krizový manažer. V tomto týmu se nachází skupina odborníků, kteří mají příslušnou odbornou kvalifikaci. Tým by měl pracovat efektivně a především spolupracovat. Každý člen v něm má danou svojí roli, kterou musí plnit zodpovědně. Důležité prvky, které by měly tým sjednotit jsou společný cíl, respektování rozhodnutí krizového manažera, disciplína a vzájemná

tolerance jednotlivých členů týmu (Zapletalová et al, 2012). Přestože by členové měli působit, jako jeden celek, může se stát, že nebudou mít vždy stejné názory. Zde pak přichází na řadu diskuze mezi nimi a popřípadě kompromis některých členů (Zuzák, 2004).

1.6.2 Krizový scénář a krizový plán podniku

Krizový scénář je dokument, ve kterém je popsáno, co vše se může stát, pokud v podniku nastane krize. Nejedná se o přesnou předpověď, co se stane v budoucnu. Jedná se o varianty, které mohou nastat na základě informací. Ty jsou v dané době vždy dostupné. Zachycuje možný budoucí vývoj situace a její současný stav. Má písemnou podobu a není dána jeho jednotná forma. Z krizového scénáře následně vychází krizový plán (Zuzák a Fejfarová, 2009).

Krizový plán má vyřešit vzniklou krizovou situaci. Měl by obsahovat všechny informace, postupy a opatření, které mají pomoci zvládnutí krizové situace. Neměl by být příliš obsáhlý. Není možné, aby obsahoval všechny postupy, které mohou nastat při jednotlivých krizových situacích. Každá krizová situace je jedinečná. Navržené postupy nejsou jediné možné, ale pouze modelové. Mohou být modifikovány na konkrétní krizovou situaci (Zapletalová et al, 2012).

Postup, jak sestavit krizový scénář a následně krizový plán, není pevně stanovený. Každý podnik by měl nejdříve identifikovat rizika. Poté provést jejich analýzu a následně vyhodnocení. Dalším bodem je identifikace nastalé krizové situace a následně již dochází k vytvoření krizového scénáře a krizového plánu (Zapletalová et al, 2012).

1.6.3 Krizové strategie

Dalším důležitým faktorem v krizovém managementu je sestavení krizové strategie. Jejím cílem je připravit podnik na všechny situace, které by mohly ohrozit existenci podniku. Proto je nutné předvídat a na takovéto situace se s předstihem připravovat. Dá se vytvořit dle tzv. krizové matice, podle které se odhadují budoucí krizové situace podniku (Zapletalová et al, 2012). Zapletalová et al (2012) používá následovné dělení:

- Odstranění problémů, které se jeví nepravděpodobné a postavení podniku ohrožují pouze minimálně. Krizovou situaci podnik překoná díky dobré image a flexibilitě.
- Odstranění ohrožení podniku, pomocí alternativních plánů, které mají pomoci při krizové situaci. Jedná se o krizové situace, které mohou, ale nemusí ohrozit existenci podniku. Ohrožení podniku lze snížit pomocí včasného rozeznání krizového vývoje, zamezením stupňování krize nebo rychlou realizací alternativních plánů.

- Odstraněním ohnisek potencionálních krizí, které velmi ohrožují existenci podniku. Toho lze docílit díky dodatečným investicím nebo zrušením výrobků, které ohrožuje krize.

Dále se dají krizové strategie dělit podle charakteru cílů krizového managementu (Slávik, 2013). Podle Slávika (2013) je to následující rozdělení:

- **Revitalizační strategie** – používá se především na obnovu portfolia podniku. Je vhodná při nadměrné expanzi nebo pokud na trh vstoupila nová konkurence. Lze zde zařadit strategii zvratu, redukci a restrukturalizaci portfolia.
- **Útlumová strategie** – používá se pouze u podniků, které jsou již na konci své životnosti. Jedná se o deinvestiční strategii a likvidační strategii.

2 ANALÝZA DOPADŮ SARS-COV-2 NA SILNIČNÍ NÁKLADNÍ AUTOMOBILOVOU DOPRAVU V PODNIKU ČÁP TRANS S.R.O.

V této kapitole bude nejprve představen podnik ČÁP TRANS s.r.o. Dále bude následovat analýza přepravy zboží za Českou republiku a Německo v letech 2016 až 2020. Poté bude učiněna analýza dopadů SARS-CoV-2 na tuto firmu. Analýza bude uskutečněna s využitím interních dat, které mi byly poskytnuty jednatelem společnosti. A dále bude proveden hloubkový rozhovor s jednatelem podniku Ing. Richardem Čápem. Výstupy provedených analýz a rozhovoru budou následně sloužit, jako podklad pro další část bakalářské práce.

2.1 Představení podniku ČÁP TRANS s.r.o.

V roce 1992 začal pan Zdeněk Čáp samostatně podnikat v oblasti nákladní přepravy. Časem do svého podnikání zapojil i syna Richarda, který v té době ukončil studium na Univerzitě Hradec Králové. Společně se v roce 2011 rozhodli založit rodinou společnost ČÁP TRANS s.r.o. V počátcích podnikání oba pracovali na pozici řidičů. V současné době tuto činnost vykonávají pouze výjimečně.

Společnost ČÁP TRANS s.r.o. má sídlo v obci České Meziříčí. Tato obec se nachází 15 kilometrů od krajského města Hradec Králové. Zároveň je sídlo společnosti v dostupné vzdálenosti od obce Kvasiny, ve které se nachází závod Škoda Auto a. s. Právě díky poloze společnosti se firmě podařilo získat zakázky se zmíněným závodem a zajistit dlouhodobou spolupráci.

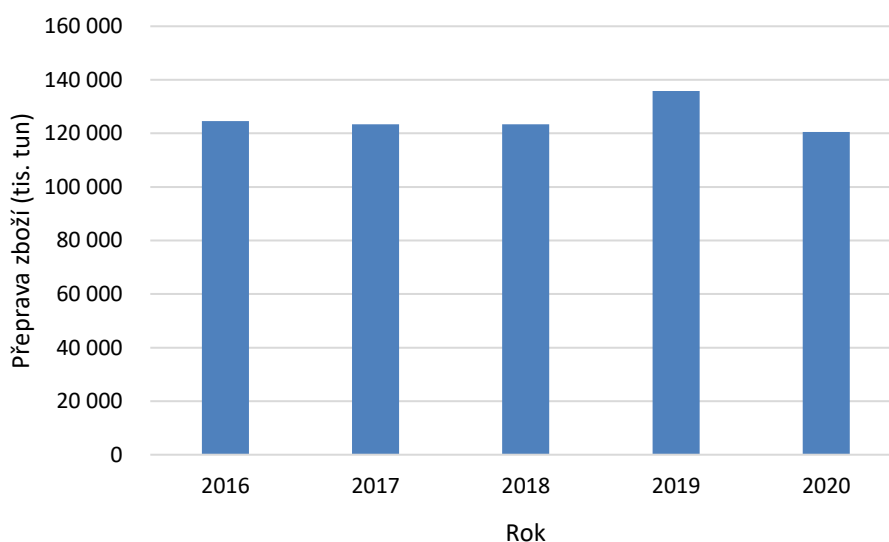
V průběhu posledních pěti let zaznamenal podnik velmi rychlý rozvoj. Podařilo se mu získat zakázky u tak velkých firem, jako jsou například Mercedes-Benz, Audi, Haribo nebo Nestlé. V dnešní době společnost zaměstnává 40 osob. Z toho je jedna osoba na pozici manažera, dvě v logistickém oddělení, jedna v ekonomickém oddělení a tři na údržbě vozidel. Zbytek zaměstnanců jsou řidiči nákladních automobilů. Kvůli tomu, že společnost zaznamenala velký růst vozového parku, musela v roce 2015 zakoupit nové prostory pro své podnikání. Nyní vozový park čítá 33 kamionů značky Scania.

Podnik provozuje vnitrostátní i mezinárodní dopravu. Jedna třetina přeprav je uskutečňována na území České republiky. Ostatní přeprava zboží je realizována převážně na území Maďarska, Německa a severských zemí. Společnost také nabízí další služby v oblasti

logistiky a skladování. Při přepravě si zákazník této společnosti může svoji zásilku zároveň i pojistit. Součástí každé přepravy je také monitoring zásilek.

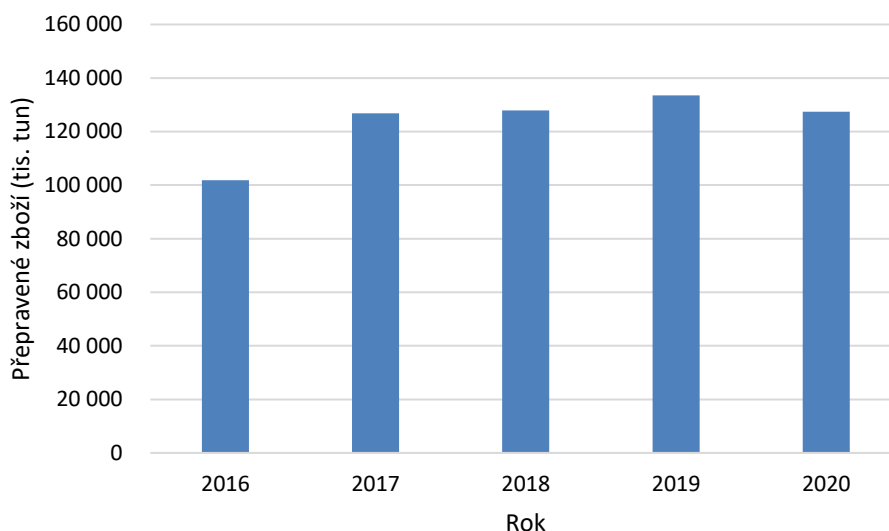
2.2 Počet přepraveného zboží za celou Českou republiku

Tato podkapitola představí data celkové přepravy zboží v České republice v letech 2016-2020. Data z druhého kvartálu v těchto letech se nacházejí na obrázku 3. Tento kvartál byl zvolen z toho důvodu, že v něm v roce 2020 vypukla první vlna pandemie nemoci SARS-CoV-2. Následující data budou ze čtvrtého kvartálu těchto let. Opět z důvodu pandemie nemoci SARS-CoV-2. Poté budou uvedena celková data za roky 2016-2020 za celou ČR. Na závěr jsou zobrazena data za stejné roky v Německu, aby bylo možné potvrdit, že tato situace se netýkala pouze České republiky.



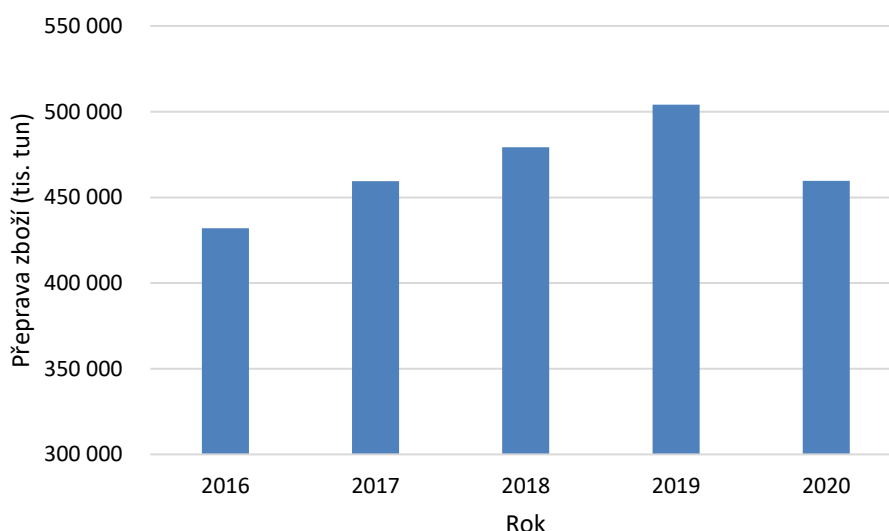
Obrázek 3 Přeprava zboží v druhém kvartálu v letech 2016-2020 v České republice (ČSÚ, 2021) upraveno autorem

Z obrázku 3 je patrné, že v druhém kvartálu roku 2016 bylo přepraveno téměř 125 000 tisíc tun zboží. V následujících dvou letech je patrný mírný pokles. Vysoký nárůst je však vidět v roce 2019, kde hodnota přesáhla 135 000 tisíc tun zboží. V druhém kvartálu roku 2020 se poprvé výrazněji projevila již zmíněná mimořádná událost (pandemie nemoci SARS-CoV-2). Zde je jasně viditelný pokles přibližně o 15 000 tisíc tun přepravovaného zboží v porovnání s rokem 2019. Pokles byl způsoben zastavením téměř veškerého průmyslu během měsíců dubna a května. V červnu se již vládní opatření částečně rozvolnila, a tudíž mohli dopravci opět začít uskutečňovat zakázky.



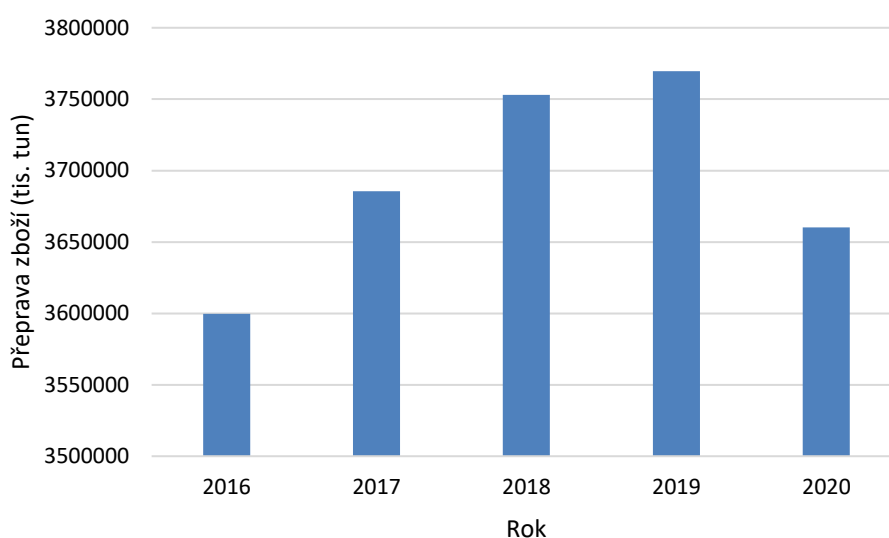
Obrázek 4 Přeprava zboží ve čtvrtém kvartálu v letech 2016-2020 v České republice (ČSÚ, 2021) upraveno autorem

Obrázek 4 porovnává roky 2016 až 2020 ve čtvrtém kvartálu. Lze z něj vyčíst, že v roce 2020 došlo k mírnému poklesu oproti roku 2019. Vzhledem k předešlým roků je však množství přepravovaného zboží přibližně stejné. Jeho hodnota je přibližně 130 000 tisíc tun přepravovaného zboží. V období čtvrtého kvartálu 2020 probíhala na našem území druhá vlna pandemie nemoci SARS-CoV-2. Oproti prvnímu kvartálu je hodnota méně poznamenána touto mimořádnou událostí. Vládní opatření byla mírnější než na jaře tohoto roku.



Obrázek 5 Přeprava zboží v letech 2016 až 2020 v České republice (ČSÚ, 2021) upraveno autorem

Na obrázku 5 je znázorněna přeprava zboží za jednotlivé roky v období let 2016 až 2020. Zde je patrný vzestupný trend od roku 2016 až do roku 2019. Nejvyšší hodnota nastává opět v roce 2019, kdy je přepraveno více jak 500 000 tisíc tun zboží. V roce 2020 přišel znatelný pokles, a to přibližně na 460 000 tisíc tun. Tento propad lze opět přičítat již zmíněné mimořádné události, která se projevila až v druhém kvartálu tohoto roku, kde byl pokles největší.



Obrázek 6 Přeprava zboží v letech 2016 až 2020 v Německu (Destatis, 2021) upraveno autorem

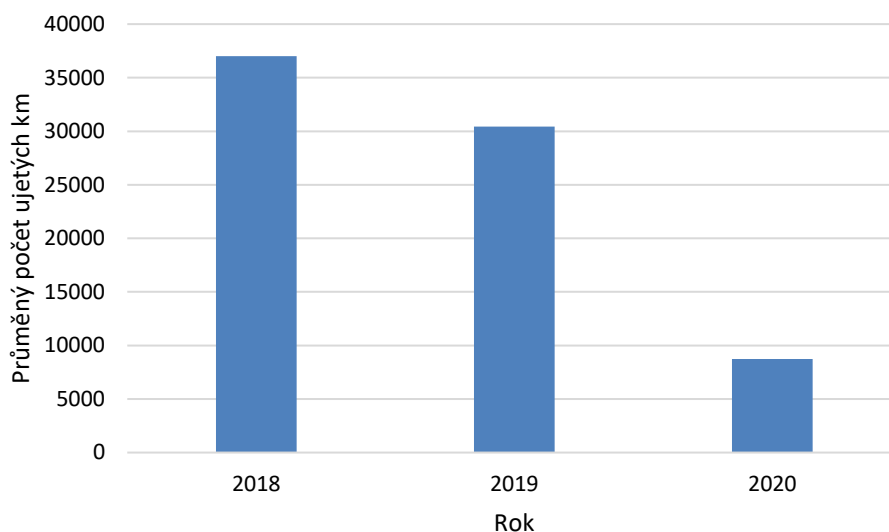
Na obrázku 6 je znázorněna přeprava zboží v letech 2016 až 2020 v Německu. Německo patří mezi nejvyspělejší evropské státy. Je zde zcela patrné, že od roku 2016 do roku 2019 docházelo k nárůstu přepravy zboží. Pokles je zaznamenán opět v roce 2020, kdy celý svět zasáhla pandemie nemoci SARS-CoV-2. Tento pokles lze opět přisoudit právě této mimořádné události

Jak je viditelné z obrázků 5 a 6, tak pokles přepravy zboží zasáhl oba státy. Lze tedy prohlásit, že pandemie měla viditelný dopad na přepravu zboží na mezinárodní úrovni. Se stejným problémem se nepotýkala pouze Česká republika, ale i ostatní státy světa.

2.3 Počet průměrně ujetých kilometrů u vozidla podniku ČÁP TRANS s.r.o. v letech 2018 až 2020

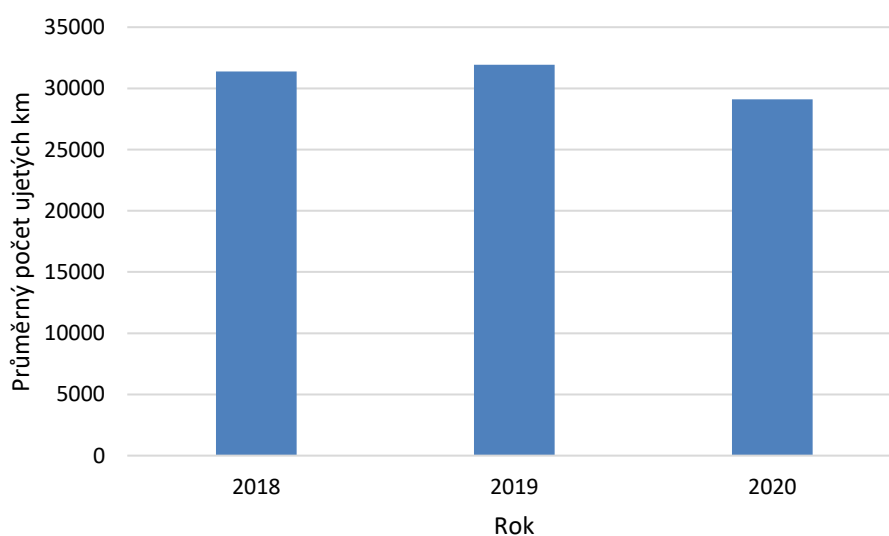
V této podkapitole budou prezentována interní data podniku. Jedná se o data, která znázorňují průměrný počet ujetých kilometrů vozidla v rozmezí let 2018 až 2020. Data byla poskytnuta z dispečinku společnosti. V podniku došlo v roce 2017 k celkové obměně vozového parku, z tohoto důvodu jsou zařazena data pouze za období roku 2018-2020. Nejprve budou

znázorněna data z druhého kvartálu a poté ze čtvrtého kvartálu v tomto období. Nakonec zde budou prezentována data za celý rok 2020.



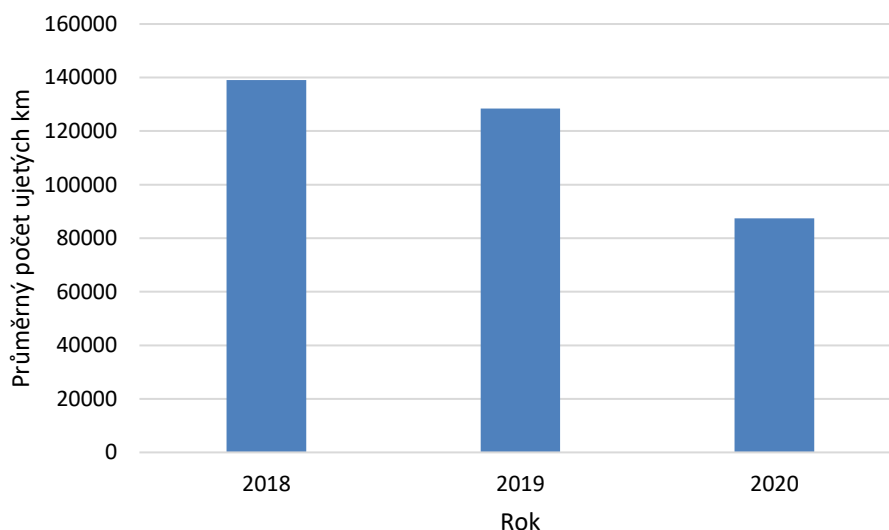
Obrázek 7 Průměrný počet ujetých kilometrů vozidla v druhém kvartálu v letech 2018 až 2020 (autor)

Na obrázku 7 je znázorněn průměrný počet ujetých kilometrů vozidla v druhém kvartálu v letech 2018 až 2020. Je vidět sestupná tendence v tomto období. Zatímco v roce 2018 vozidlo průměrně ujelo přes 35 000 kilometrů, tak v roce 2020 se jednalo o necelých 10 000 kilometrů. Jde o velmi patrný pokles, který se přisuzuje pandemii, která zde byla v tomto období.



Obrázek 8 Průměrný počet ujetých kilometrů vozidla ve čtvrtém kvartálu v letech 2018 až 2020 (autor)

Obrázek 8 znázorňuje průměrný počet ujetých kilometrů vozidla ve čtvrtém kvartálu v letech 2018 až 2020. Je patrné, že data nemají sestupnou tendenci, jako v druhém kvartálu v tomto období. Nejvyšší hodnota je téměř 32 000 kilometrů a nastala v roce 2019. V roce 2020 je zřejmý mírný pokles, a to na hodnotu přibližně 30 000 km. Tento pokles lze přisuzovat druhé vlně pandemie. Oproti poklesu, který nastal v druhém kvartálu v tomto období, je však tento pokles zanedbatelný.



Obrázek 9 Průměrný počet ujetých kilometrů vozidla v letech 2018 až 2020 (autor)

Obrázek 9 vyjadřuje celkový průměrný počet ujetých kilometrů vozidla v letech 2018 až 2020. Z obrázku 9 je patrná sestupná tendence. Nejvyšší hodnota je v roce 2018 a jedná se téměř o 140 000 ujetých km. V roce 2020 se však hodnota snížila na přibližně 87 000 ujetých km. Tento pokles lze opět přisuzovat pandemii na našem území. Největší podíl na tom tomto poklesu měl pokles v druhém kvartálu roku 2020.

2.4 Rozhovor s jednatelem společnosti panem Ing. Richardem Čápem

Nedílnou součástí této analýzy je rozhovor s jednatelem společnosti panem Ing. Richardem Čápem. Pro získání dat byl použit hloubkový rozhovor, který byl proveden dne 16.4.2021 v Českém Meziříčí. Byl realizován prostřednictvím osobního setkání s panem jednatelem přímo v sídle společnosti ČÁP TRANS s.r.o. Jednateli byly kladeny otázky, na které následně poskytnul odpovědi. Tyto odpovědi byly pečlivě zaznamenány a zpracovány. Hlavní výzkumná otázka byla, zda byl podnik připraven na mimořádnou událost, kterou v tomto případě byla pandemie nemoci SARS-CoV-2 a jak rychle byla společnost schopna zareagovat

na tuto situaci. V rámci rozhovoru bylo položeno dalších pět otázek na toto téma. Rozhovor byl vyhodnocen v následující části tohoto oddílu pomocí parafrázovaného přepisu.

Na úvod byla položena otázka, jak hodně postihla první vlna nemoci SARS-CoV-2 daný podnik. Z odpovědi je zřejmé, že tuto společnost pandemie zasáhla velmi nepřipravené. Důvodem je, že přepravují zboží výhradně pro automobilový průmysl. Což znamenalo, že všechny nákladní vozy zůstaly ze dne na den stát v areálu společnosti. Je nutno podotknout, že se tato situace netýkala pouze této společnosti, ale téměř všech, které se zabývají silniční nákladní dopravou.

Druhá část této otázky se týkala toho, jak rychle byli schopni zareagovat na tuto situaci. Na trhu se zastavily veškeré dodávky i subdodávky pro automobilový průmysl, které mohly znamenat pracovní příležitosti pro tyto společnosti. Následně klesla potřeba výroby i v dalších odvětvích průmyslu, které úzce souvisí s automobilovým. Je možné jmenovat hutnictví či papírenství. Z tohoto důvodu bylo velmi obtížné zajistit zakázky. Další překážkou byla nejasná a zmatečná vládní nařízení. Firmám nezbývalo nic jiného než vyčkat, až se tato situace uklidní a krize ustoupí.

Druhá otázka byla položena na téma propouštění zaměstnanců v souvislosti s touto mimořádnou událostí. Společnost své zaměstnance propouštět nemusela, neboť toto rozhodnutí udělali sami. Jednalo se přibližně o čtvrtinu řidičů, kteří se takto rozhodli z různých důvodů. Nejčastějším důvodem byla finanční tíseň, do které se touto situací dostali. Současný zaměstnavatel jim mohl poskytnout pouze základní mzdu bez cestovních náhrad. Tuto situaci vyřešili přechodem do jiného zaměstnání. Společnost jim bohužel v této době nebyla schopna poskytnout bližší informace, kdy by mohli opět vykonávat činnost řidiče z povolání. Na obranu své společnosti Ing. Čáp podotknul, že ani ostatní podniky nebyly schopny poskytnout žádné informace, kdy budou zakázky obnoveny.

V další části otázky byly také zmíněny náklady spojené s vozovým parkem. Zde nastala velmi složitá situace. Jediné, co bylo možné, bylo odložení splátek úvěru. Zatímco vozidla stála na parkovišti společnosti. Banky trvaly na úrocích úvěru, které odmítly odložit. Fixní náklady podniku nebylo možné odložit, jelikož nebyla možnost vložit vozidla do depozitu. Vládní nařízení například slibovala odpuštění silniční daně, ale i toto skončilo tak, že dopravci daň zaplatit museli. Další, co muselo, být zapláceno, bylo zákonné pojištění vozidel i pojištění nákladů. Z tohoto všeho vyplývá, že fixní náklady u tohoto druhu podnikání jsou velmi vysoké, a pro malé podniky mohou být i likvidační.

Z interních dokumentů podniku bylo zjištěno, že téměř dvě třetiny zakázek směřují do zahraničí. Z tohoto důvodu byla další otázka směřována na mezinárodní zakázky a zdali

o některé přišli, díky složité situaci na hranicích s našimi sousedními státy. Z odpovědi je patrné, že po prvních, téměř dvou a půl měsících, se vše trochu urovnalo a automobilový průmysl se znovu nastartoval. Bylo možné znovu přijmout i zahraniční zakázky. Komplikace však nastávaly na hranicích. Zde se tvořily velké a vleklé kolony z důvodů probíhání velmi důkladných kontrol v této mimořádné situaci. Řidiči zde byli nuceni dlouhé hodiny stát, a tím klesla jejich efektivnost a výkonost. Současně se také velmi prodloužila samotná přeprava zboží. S tímto souvisí, že za normálních okolností bylo schopno jet vozidlo jednu zakázku za jeden den. V tomto případě se čas jízdy prodloužil na dvojnásobek. To se setkávalo se špatnou odezvou, jak u řidičů, tak i u zákazníků. Celá situace měla nepříznivý vliv i na ceny přepravy. V této době se přepravovalo zboží za nižší sazby, než je obvyklé. Takto nastavené ceny se mohou líbit zákazníkům, společností zajišťující přepravu však způsobují problémy. Takže i tato skutečnost znamenala pro mnohé velké komplikace. Zisk, o který všechny společnosti, které se zabývají přepravou přišli, již nedokázali vykompenzovat.

Další otázka byla zaměřena na to, zda by pomohlo mít více tuzemských zakázek. Zde byla očekávána jednomyslná odpověď, a to že by jakákoliv zakázka pomohla. Opak je, ale pravdou. Základní problém je, že při vnitrostátní přepravě je najeto méně kilometrů, ale zastávky na odpočinek se musí dodržovat stejně. Tímto se přepravní výkon vozidla opět snižuje. Řešením by možná bylo zapojit pouze část vozového parku. Není to ale dlouhodobé řešení, pouze krátkodobé. Další problém byl v tom, že kvůli vládním nařízením se i tuzemské společnosti potýkali s velkými problémy. Ať už se jednalo o nedostatek pracovníků nebo vleklé čekání, která nikdo neuhradí. Dalším mínusem na vnitrozemské přepravě zboží je to, že se obvykle jezdí za nižší sazby než mezinárodní cesty. Tudiž jako krátkodobé řešení, aby se umožnilo alespoň nějaké náklady, je to určitě dobrý nápad. Pro budoucí rozvoj celé společnosti je to nereálné a mezinárodní zakázky jsou určitě nutností.

Následující otázka byla opět rozdělena na dvě části. První část byla o tom, zda by pomohlo změnit portfolio zakázek podniku, a jak by to bylo nákladné. Z odpovědi je patrné, že je a bude zboží, které bude neustále potřeba. Jsou to především potraviny, pitná voda či léčiva. Tyto trhy se staly s prohlubující krizí velmi atraktivní téměř pro všechny podniky zabývající se nákladní automobilovou dopravou. Protože je toto zboží velmi důležité, musí se dodávat nepřetržitě. Velká část přepravců se snažila najít zakázky právě v těchto oborech. A to přispělo k devastaci cen v této oblasti. Některé společnosti volili i možnost uskutečnit zakázky se ztrátou, ale to bohužel nelze do nekonečna. Toto řešení určitě vybírali z důvodů udržení pracovních pozic pro řidiče. Pokud by to neudělali, tak by si řidiči jistě našli jiné pracovní místo.

Druhá část otázky se týkala nákladů na tuto změnu. Náklady by byly velmi vysoké. Jelikož toto zboží je velmi specifické a panují pro něj velmi přísné podmínky, pokud jde o přepravu. Na většinu zboží stačí klasický návěs, ale pro potraviny nebo léčiva je nutné pořídit speciální nástavby, které jsou určeny právě pro převoz tohoto zboží. Nástavby jsou velmi drahé a vzít si úvěr v této době by bylo pro podnik téměř likvidační. Ale není to pouze o financích. Jde i o zpřísněné podmínky, které se musí striktně dodržovat. Vzhledem k tomu, že se na hranicích tvořily vleklé kolony nákladních automobilů, tak přepravovat netrvanlivé zboží může být vcelku složité. Hrozí zkažení zboží, což by podniku mohlo velmi uškodit a způsobit tím i finanční problémy. Výhodu samozřejmě měli ti, kteří již před touto mimořádnou událostí takovou techniku měli.

Poslední otázka byla zaměřena, na to, zda na podzim minulého roku, kdy nastala druhá vlna nemoci SARS-CoV-2, byl podnik již lépe připraven na tuto situaci. Z rozhovoru je patrné, že připraveni nebyli. Jelikož nevěděli, co a kdy bude vládním nařízením opět uzavřené, nemohli se připravit. Jedním z řešení by bylo dostat se na trh zakázek se zbožím, které je potřebné k životu. To je však velmi obtížné. Vládní nařízení v tomto směru byla opět zmatečná a většina podniků ani nevěděla, co může a co nikoliv. Jediné pozitivní v tomto období bylo, že podniky nebyly nuceně uzavřeny, jako na jaře tohoto roku. A díky tomuto rozhodnutí měly podniky šanci ustát toto období a neukončit svoje podnikání, jako tomu bylo v jiných oborech.

2.5 Shrnutí analýzy dopadů SARS-CoV-2 na silniční nákladní automobilovou dopravu v podniku ČÁP TRANS s.r.o.

První část této kapitoly je zaměřena na představení podniku ČÁP TRANS s.r.o. Zde jsou shrnuty základní informace o společnosti. Informace se týkají založení podniku, kde společnost sídlí a čím se zabývá. Dále je zde uvedeno, kolik má podnik zaměstnanců a jak velký je jeho vozový park.

Druhá část je zaměřena na množství přepraveného zboží v České republice v letech 2016–2020. Nejdříve jsou uvedena data z druhého a čtvrtého kvartálu v tomto období. Následně jsou zobrazena data za celé roky od roku 2016 až do roku 2020. Nakonec je uvedeno množství přepraveného zboží v tomto období v Německu, aby bylo zjevné, že se nejednalo o lokální pandemii. Na základě těchto dat je vidět, že počet přepraveného zboží v ČR klesl. Největší pokles je evidován v druhém kvartálu roku 2020.

Třetí část je věnována interním datům, která byla poskytnuta již jmenovanou společností. Jedná se o průměrný počet ujetých kilometrů, které ujelo vozidlo za dané období.

Nejdříve jsou zde uvedena data za druhý a čtvrtý kvartál v letech 2018 až 2020. Poté následují data za celé roky. Pokles je patrný v druhém kvartálu roku 2020 i v celém roce 2020.

Na závěr je uveden rozhovor s jednatelem společnosti panem Ing. Richardem Čápem. Rozhovor se skládal z pěti otázek. Hlavní výzkumná otázka byla, zda byl podnik připraven na mimořádnou událost, kterou v tomto případě byla pandemie nemoci SARS-CoV-2 a jak rychle byla společnost schopna zareagovat na tuto situaci. Z rozhovoru vyplývá, že podnik připraven nebyl a také nedokázal dostatečně rychle zareagovat.

3 NÁVRH OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ NEGATIVNÍCH DOPADŮ SARS-COV-2 NA SILNIČNÍ NÁKLADNÍ AUTOMOBILOVOU DOPRAVU V PODNIKU ČÁP TRANS S.R.O.

V této části bakalářské práce budou představeny dva návrhy opatření ke snížení negativních dopadů v případě vzniku mimořádné události. Návrhy budou aplikovány na podnik ČÁP TRANS s.r.o., který podniká v nákladní automobilové dopravě.

První návrh se bude týkat změny portfolia podniku. Společnost se v tuto chvíli převážně soustředí na automobilový průmysl, především na zakázky od firmy Škoda Auto a.s. Toto portfolio si vedení společnosti zvolilo, kvůli své poloze. Závod Škoda Auto a.s. v Kvasínách leží přibližně 25 km od jejich sídla. Pro zmírnění dopadů další mimořádné události by bylo vhodné rozšířit portfolio o další průmysly, jako například potravinářský. Byl zvolen právě tento průmysl, neboť zboží spadající do tohoto odvětví bude vždy nutné přepravovat.

Druhý návrh bude sestavení krizových plánů pro tuto společnost. Následně budou plány navrženy pro jednotlivá rizika. Daná rizika budou nejprve definována a následně vyhodnocena. Budou vybrána rizika, která mohou podnik vážně ohrozit v případě, že nastanou další mimořádné události.

3.1 Změna portfolia zakázek podniku ČÁP TRANS s.r.o.

Z analytické části vyplývá, že v roce 2020 viditelně poklesla přeprava zboží v celé České republice. Cílem tohoto návrhu je co nejvíce omezit zastavení provozu vozidel v podniku ČÁP TRANS s.r.o. Změna portfolia by mohla takovouto situaci částečně vyřešit.

Jak již bylo zmíněno v předcházející části práce, portfolio zakázek by bylo rozšířeno o potravinářský průmysl. Přeprava potravin je však velmi specifická a co se týče předpisů i velmi obtížná. Pokud by ovšem nastala mimořádná událost, podobná té z roku 2020, znamenalo by to pro podnik jistotu pracovního vytížení.

Díky poloze podniku by bylo dobré soustředit se na společnosti, které se zabývají potravinářskou výrobou a sídlí v jejím blízkém okolí. Zde by přicházely v úvahu dvě firmy.

První z nich je společnost Tereos TTD a.s. Nachází se taktéž v obci České Meziříčí, jako společnost ČÁP TRANS s.r.o. Podnik se věnuje zpracování cukrové řepy a následně výrobě cukru. Druhou společností je Bohemiamilk, a.s. Ta sídlí v sousedním městě Opočně, které je vzdáleno přibližně 5 kilometrů od sídla společnosti. Tato firma se zabývá zpracováním mléka a následnou výrobou širokého portfolia mléčných výrobků.

Mezi výhody zajisté patří blízká vzdálenost sídel společností. Z tohoto důvodu by v budoucnu může vzniknout i následná spolupráce mezi podniky. Další předností by mohlo být urychlené řešení všech nastalých mimořádných situací. Vše by se dalo rychle a včas řešit ke spokojenosti objednatele i dopravce. Pokud by zmíněné společnosti potřebovaly například urychleně dovést potřebné zboží, mohly by využít právě společnost ČÁP TRANS s.r.o.

Problémem tohoto návrhu může být nedostatek finančních prostředků bez kterých tento návrh nelze realizovat. Volné finanční prostředky může společnost získat až v době, kdy se ekonomická situace na trhu stabilizuje. Teprve v této chvíli bude společnost schopna vytvářet dostatečný zisk, který by byl potřebný k nákupu dopravních prostředků pro přepravu potravin.

Současná doba není vhodná na velké investice a je také velmi nejistá. Nelze říct, zda nedojde v příštích měsících k omezení průmyslů v důsledku dalších vládních opatření. Tato opatření jsou určitě prospěšná pro lepší zvládnutí situace v průběhu pandemie, ale pro průmysl mohou mít likvidační důsledky. V současné době se stále čeká, kolik společností skončí v likvidaci v důsledku této mimořádné události.

Rizika přepravy potravin

V případě tohoto řešení si musí společnost nejdříve ověřit, které právní předpisy, a jaké mezinárodní dohody se týkají přepravy konkrétních potravin. Podmínky pro převoz potravin jsou velmi přísné a často kontrolované. Podnik tedy musí velmi dbát na dodržování ideálních podmínek pro jejich přepravu.

Dle těchto předem daných předpisů by společnost musela nakoupit dopravní prostředky pro přepravu potravin. S tím souvisí i nákup přepravních obalů, které musí splňovat vysoké hygienické požadavky. Dále je nutné dbát na vhodnou paletizaci zboží a správné balení, aby se zboží nijak nepoškodilo. Důležité je také kontrolovat hygienické podmínky a zabezpečit ochranu před hlodavci, hmyzem nebo prachem.

Dále by měla společnost posoudit všechna rizika. Tato rizika by se měla zvážet s ohledem na vozidla i na převážené potraviny. Rizika spojená s vozidly by mohla být například dopravní nehoda, požár či krádež vozidla. Dalším rizikem se poté jeví hygienické hledisko, kam lze zařadit přepravu neslučitelných produktů nebo přepravu více druhů nebalených a balených potravin. Při porušení těchto podmínek může následovat i kontrola z Krajské hygienické stanice. Toto může mít pro dopravce nejenom finanční důsledek, ale může dojít i k ukončení smlouvy se zákazníkem pro nesplnění podmínek.

Rizika spojená s potravinami, závisí na jejich druhu. V případě přepravy mléčných výrobků se jedná o riziko zkažení výrobků v důsledku nedodržení přepravní teploty nebo délky

přepravy. Pokud by společnost přepravovala zmrazené výrobky, jako je například zmrzlina, mohlo by dojít k poškození obalu výrobku a následnému znehodnocení. Dále by se v tomto návrhu mohl přepravovat cukr. Ten se řadí mezi sypké výrobky. Zde by mohlo dojít ke kontaminaci škůdci. Pokud by byl cukr převážen již zabalený ve spotřebních obalech, mohlo by dojít k poškození obalu a následné kontaminaci.

V neposlední řadě by měly být řádně zkontrolovány všechny doklady související s vozidlem. Pokud by nebyly v pořádku hrozilo by vrácení vozidla z hranic s jinými státy případně i vystavení vysoké pokuty. Za doklady by měl být zodpovědný pověřený pracovník, který je před jízdou pokaždé překontroluje.

Management podniku by tedy měl provést analýzu výše zmíněných rizik a posoudit, zda je tento návrh pro podnik výhodný či nikoliv. Prvotní zjištění informací o tomto odvětví by mělo proběhnout na úrovni top managementu, v této společnosti se jedná o jednatele společnosti. Ten by poté vyhodnotil daná rizika a rozhodl, zda do tohoto návrhu investovat. K tomuto rozhodnutí by dále managementu mohla pomoci SWOT analýza této investice.

Po konzultaci s jednatelem podniku byly vyhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby tohoto návrhu. Následně byla provedena SWOT analýza, která je zobrazena v tabulce 7.

Tabulka 7 SWOT analýza návrhu o změně portfolia v podniku ČÁP TRANS s.r.o.

SWOT analýza		
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Vytvoření nových pracovních pozic	Vysoká počáteční investice
	Rozšíření vozového parku	Zvýšení mzdových nákladů
	Zvýšení produktivity	Zvýšení nákladů na údržbu vozidel
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Proniknutí na nové trhy	Posílení konkurence
	Zvýšení počtu zakázek	Změna legislativy
	Spolupráce s novými zákazníky	Nenastání mimořádné události

Zdroj: autor

Z tabulky 7 je patrné, že do každé kategorie byly zařazeny tři podněty. První silnou stránkou je, že díky nákupu potřebných dopravních prostředků, by mohly v podniku vzniknout nové pracovní pozice. Společnost by tak mohla zaměstnat více řidičů, popřípadě i pracovníka, který by se staral o údržbu těchto vozidel. Další silnou stránkou je rozšíření vozového parku společnosti. Ten úzce souvisí s předchozím podnětem. Poslední silnou stránkou je zvýšení

produktivity podniku. Díky navýšení vozidel a zaměstnanců, by mohl podnik zvýšit počet zakázek a tím zvýšit produktivitu. V důsledku navýšení vozidel a pracovních sil, by podnik mohl navýšit své zakázky, a tím i produktivitu.

První slabou stránkou je vysoká počáteční investice, jelikož nákup dopravních prostředků je finančně velmi náročný. Další dvě slabé stránky se týkají nákladů. Jedná se o mzdové náklady a náklady spojené s údržbou vozidel. První z nich souvisí se zvýšením počtu zaměstnanců a druhý se zvýšením počtu vozidel.

Jako první příležitost bylo jednatelem společnosti stanoveno proniknutí na nové trhy. Díky tomuto návrhu by společnost mohla získat místo na nových trzích, které se zabývají daným portfoliem. Druhá příležitost je zvýšení počtu zakázek. Tento podnět byl zařazen do příležitostí, jelikož vede k rozšíření počtu odběratelů. Poslední příležitost je spolupráce s novými zákazníky. Tato příležitost by pro podnik znamenala nové pracovní příležitosti a úzce souvisí s předchozími dvěma příležitostmi.

Do hrozeb bylo nejprve zařazeno posílení konkurence. Pokud by se podniku podařilo proniknout na nové trhy, zákonitě by to znamenalo pro společnost i novou konkurenci. Další hrozbou, která by mohla nastat je změna legislativy. Kdyby se firma rozhodla investovat do tohoto návrhu, a změnila by se legislativa v tomto portfoliu, mohlo by to znamenat vyšší finanční náklady. Poslední hrozbou je, že k mimořádné události nedojde. Pokud by nastala tato situace znamenal by tento návrh pro společnost investici, která by se nemusela vyplatit.

Po tomto rozhodnutí by bylo vhodné sestavení rozpočtu investice. V rozpočtu musí být zahrnuty veškeré náklady na investici. Největší položkou by byla cena vozidla nebo vozidel. Další položka by se týkala ceny za přepravní obaly. Nesmělo by se také zapomenout na různé poplatky, jako například za přepis vozidla v Centrálním registru vozidel. V neposlední řadě by měly být započítány i oportunitní náklady a náklady na obslužný personál. Bylo by vhodné zařadit ještě náklady na propagaci. Podnik zároveň musí počítat se zvýšeným objemem pohonných hmot i vyššími náklady na údržbu vozidel v důsledku rozšíření vozového parku.

Dále by se společnosti vyplatilo zaměstnávat osobu, která by měla odpovědnost za nové dopravní prostředky. Tento zaměstnanec by měl na starost všechna vozidla určená k přepravě potravin. Jeho náplní by byla kontrola vozidla z technického a hygienického hlediska před i po jízdě. Byl by přímo podřízený jednatelem podniku.

Nákup dopravních prostředků

Tento návrh zahrnuje zakoupení dopravních prostředků na přepravu potravin. Jak již bylo zmíněno v předchozí části, je tato investice velmi finančně náročná. Proto by management měl nejprve provést finanční analýzu. V té by bylo zahrnuto, jaký typ a popřípadě kolik kusů vozidel by bylo nakoupeno.

Dále je nutností společnosti zvážit, jakým způsobem bude tuto investici financovat. Vzhledem k vysokým finančním nákladům by bylo vhodné nákup dopravních prostředků realizovat na úvěr, případně s nějakou přiměřenou částkou akontace. Díky vysoké ceně nového vozidla je potřeba zvážit, zda by nebylo výhodnější nakoupit již použitý dopravní prostředek. Dále záleží, které potraviny by chtěla se společnost přepravovat. Pokud by se rozhodla spolupracovat se společností TTD Tereos a.s., znamenalo by to nákup cisterny nebo cisteren na sypké materiály, kterou lze vidět na obrázku 10.



Obrázek 10 Cisterna na sypké materiály (Parcisa, 2021a)

Naopak, pokud by se společnost rozhodla pro přepravu výrobků od firmy Bohemilk a.s., by se jednalo o podstatně vyšší investici než v předchozím případě. Společnost by musela zakoupit cisternu, popřípadě cisterny pro dopravu a sběr mléka a zároveň i vozidlo nebo vozidla s chladírenskou vestavbou pro prevoz mléčných výrobků a zmrzliny. Cisterna je zobrazena na obrázku 11 a příklad chladírenské vestavby na obrázku 12.



Obrázek 11 Cisterna na dopravu a sběr mléka (Parcisa, 2021b)



Obrázek 12 Chladírenská vestavba (Motoclima, 2021)

Před nákupem by si společnost měla zcela jistě provést průzkum trhu s těmito vozidly. Po expertním odhadu jednatele společnosti by se podniku nevyplatilo zakoupit nová vozidla. Jako výhodnější se také jeví nákup již použitých vozidel. Samozřejmě by byla nutná důkladná prohlídka vybraných vozidel. V neposlední řadě by bylo vhodné, aby vybraná vozidla měla i osvědčení o servisních prohlídkách vozidel.

Výhodou nakoupení již použitých vozidel by byla nižší cena. Nevýhodou by mohla být menší doba životnosti vozidla oproti novému vozidlu. Nákup nových dopravních prostředků by, ale znamenal menší provozní náklady, protože se u nich očekává menší poruchovost.

Zde opět proběhl expertní odhad jednatelem společnosti a ten potvrdil, že obstarání takovýchto starších dopravních prostředků je vcelku snadné. Dají se obstarat v autobazarech, ale i ve společnostech, které svůj vozový park pravidelně obměňují. Takovýto nákup by mohl znamenat nižší cenu, jelikož neobsahuje marži zprostředkovatelských společností.

S nákupem úzce souvisí i následná údržba, která v případě tohoto druhu prostředků musí být velmi pečlivá a důkladná. Po každé jízdě se musí provést dezinfekce a vyčištění vozidel. Před každou jízdou musí být provedena důsledná předodjezdová kontrola. Ta by se měla zaměřit na funkčnost chladírenského zařízení, případně jiného poškození vozidla.

Díky kvalitnímu zázemí společnosti ČÁP TRANS s.r.o., by toto neměl být problém. Údržbu by prováděli technici, kteří mají za úkol sledovat technický stav i současného vozidlového parku. Rozšíření vozového parku by mohlo znamenat zvýšení pracovních příležitostí v podniku.

Díky velkému vytížení jednatele se zde jeví výhodné mít, již zmíněného speciálního zaměstnance, který by měl na starosti tento typ vozidel. Zakázky pro tato vozidla by nadále řešil jednatel společnosti, který by měl odpovědnost i za řidiče těchto vozidel.

Jak již bylo zmíněno, oblast přepravy potravin je velmi specifická. V rámci tohoto návrhu by společnost musela také nakoupit přepravní obaly na potraviny. I tyto obaly musí splňovat vysoké hygienické podmínky. Dále je nutné zajistit splnění všech potřebných právních norem a předpisů. Jejich primárním úkolem je ochránit zboží před poškozením. Příkladem takovýchto obalů, které by mohly být řešením, jsou Euro přepravky s příslušnými certifikáty.

Zde by se nejednalo o tak velkou investici, jako v případě nákupu vozidel. Bylo by dobré, ale mít připravenou další finanční rezervu pro případ, že jich bude nedostatek. Zároveň musí podnik zvolit takové obaly, aby prošly případnou kontrolou, která by mohla nastat.

Shrnutí návrhu o změně portfolia zakázek

Tento návrh zahrnuje částečnou změnu portfolia zakázek podniku. Bylo zvoleno zaměření na potravinářský průmysl. S tím však úzce souvisí vysoká počáteční investice. Ta by mohla nastat pouze v případě, že podnik bude mít volné finanční prostředky. Tato situace by však mohla nastat až po stabilizování současné ekonomické situace.

Prvním krokem v této investici by bylo ověření právních předpisů, spojené s přepravou potravin. Dále by měl management zanalyzovat všechna rizika spojená s touto specializovanou přepravou. V tomto kroku byla také provedena SWOT analýza tohoto návrhu. Po vyhodnocení rizik je potřeba následně sestavit rozpočet investice.

V rozpočtu by byly zahrnuty veškeré náklady na investici. Jednalo by se o nákup vozidel, nákup přepravních obalů a dalších již zmíněných nákladů. Největší položkou by byl nákup vozidel potřebných pro přepravu potravin. Odpovědná osoba v podniku by měla rozhodnout, jaká vozidla jsou k nákupu vhodná a také v jakém počtu. K tomuto kroku je potřebný průzkum trhu, kterým by bylo zjištěno, jak je složité na tento trh proniknout.

Zmíněná opatření by tudíž mohla podniku zajistit jistou práci i v případě, pokud se ostatní průmysl zastaví. Potraviny je sice obtížné převážet, ale jedná se o zboží, které lidé budou stále potřebovat, tudíž jeho přeprava je stále nutná.

3.2 Sestavení krizových plánů společnosti ČÁP TRANS s.r.o.

Společnost ČÁP TRANS s.r.o. prozatím krizové plánování nemá. V případě další mimořádné události, jako je pandemie nemoci SARS-CoV-2, by tento návrh mohl pomoci podniku překonat krizi lepším způsobem než doposud. V tomto navrhovaném řešení, proto budou sestaveny krizové plány, které budou zaměřeny na jednotlivá rizika ohrožující podnik.

Stanovení krizového manažera a sestavení krizového týmu

Prvním rozhodnutím v případě další krize je stanovení krizového manažera. Ten, jak již bylo zmíněno v teoretické části, bude mít na starost řízení podniku v době krize. Tato osoba musí být zvolena velmi pečlivě, neboť jeho rozhodnutí mohou zásadně ovlivnit budoucnost společnosti. V případě jmenovaného podniku by bylo vhodné tuto pozici obsadit jednatelem společnosti. Jeho předností je, že osobně zná všechny své zaměstnance a denně s nimi komunikuje. Má tedy všechny aspekty k vytvoření dobrého krizového týmu.

Do tohoto týmu musí volit zaměstnance velmi vhodně. Každému členovi by byla přidělena specifická úloha. Tyto úlohy rozdělí krizový manažer. V tabulce 8 jsou navrženy role členů v týmu.

Tabulka 8 Role v krizovém týmu a jejich povinnosti a pravomoci

Role v týmu	Povinnost	Pravomoc
Finance	Hledat finanční úspory	Zrušit současný rozpočet a schválit nový
	Sledovat finanční ukazatele	Zamezení zbytečným výdajům
	Informovat každou změnu finančních ukazatelů	
	Jednaní s bankou a věřiteli	
Lidské zdroje	Definovat klíčové pracovníky	Ukončení pracovního poměru
	Určit nezbytné potřeby pracovníků	Odměny pro pracovníky
	Legislativní možnosti změn pracovních povinností	Změnit pracovní pozici
Zdroje příjmů	Analýza současného stavu	Upřednostnit vybrané zákazníky
	Odhad potenciálních budoucích příjmů	Snížit ceny za účelem získání zakázky
	Jednat se zákazníky nebo získat nové	
Komunikace	Navrhnout komunikaci k zlepšení pracovního výkonu	Zastavit nevhodnou komunikaci
	Zlepšit vliv komunikace na cílové skupiny	Změnit komunikační kanály
	Pomocí komunikace přesvědčit zaměstnance v prospěšnost opatření	Zastavit současnou komunikaci, pokud by se změnily podmínky

Zdroj: Vlastní cesta (2020) upraveno autorem

Tabulka 8 znázorňuje rozdělení krizového týmu na čtyři role. Tyto role vykonávají jednotliví členové týmu, ale jednu z rolí může vykonávat samotný krizový manažer. Tyto role se týkají financování podniku, zdrojů příjmů, práci s lidskými zdroji a komunikací.

Člen, který plní roli financování podniku, má především za úkol hledat úspory. Těmi by následně mohly být financovány jiné investice. Důležitým aspektem této role je zodpovědnost, vzhledem k tomu, že k této roli patří i komunikace s bankou a jinými věřiteli. Mezi pravomoci tohoto člena zajišťujícího finanční stránku patří zamezení zbytečných výdajů, které by mohly zadržovat finanční prostředky podniku. Mezi další pravomoc patří zrušení současného rozpočtu a schválení nového, který by mohl podniku zaručit ušetření finančních prostředků. Tuto roli by měl krizový manažer svěřit velmi důvěryhodné osobě, jelikož bude pracovat s velmi citlivými daty.

Další role se stará o kontakt s lidskými zdroji. Tento člen by měl velmi dobře znát všechny zaměstnance společnosti. Mezi jeho povinnosti patří definování klíčových pracovníků. To znamená, že vybere pracovníky, kteří jsou pro podnik důležití nebo dokonce

nepostradatelní. Tyto pracovníky by pak měl stimulovat k vysokému pracovnímu výkonu. Příkladem by mohla být finanční odměna za kvalitně odvedenou práci. Dalšími povinnostmi by mělo být určení nezbytných potřeb zaměstnanců či zjištění legislativních možností týkajících se změn pracovních povinností. Mezi pravomoci této role patří ukončení pracovního poměru se zaměstnancem, který by mohl být pro zaměstnavatele nadbytečný.

Třetí rolí člena týmu je zajištění zdrojů příjmů. To znamená, že člen provede analýzu současného stavu, kterou následně vyhodnotí. Na základě vyhodnocení se provede odhad budoucích příjmů, kterých by mohl podnik v budoucnu dosáhnout. Při výběru tohoto člena by měl být kladen důraz i na dobré komunikační schopnosti, jelikož mezi jeho povinnosti patří komunikace se současnými zákazníky. Bylo by také dobrým rozhodnutím se pokusit získat nové zákazníky. Ti by mohly podniku poskytnout nové pracovní nabídky. Mezi pravomoci patří i rozhodnutí o snížení ceny, za účelem získání nových zakázek. Zde se však musí dát pozor, aby podnik nerealizoval dopravu s dlouhodobou ztrátou. Dále by tento člen mohl také rozhodnout o preferenci jednotlivých zákazníků.

Poslední rolí v krizovém týmu je role zaměřující se na komunikaci. Tento člen by měl mít za úkol zlepšit komunikaci během krize nejenom mezi zaměstnanci. Zároveň také zlepšit komunikaci s cílovými skupinami. To by mohlo proběhnout pomocí nové reklamní kampaně, která by mohla přilákat nové zákazníky. Současně by měl ujistit zaměstnance i zákazníky o účinnosti opatření, které podnik aplikuje. Mezi jeho pravomoci mimo jiné patří zastavení nevhodné komunikace. Dále může zastavit i současnou komunikaci, ale pouze pokud se změní současné podmínky této komunikace.

Identifikace, analýza a vyhodnocení rizik

V této části budou identifikována rizika a následně hodnocena pomocí matice rizik. Ta bude sestavena podle vzoru, který je uveden v teoretické části práce. Po vyhodnocení dojde k získání informací o jednotlivých rizicích. Tyto kroky jsou důležité pro stanovení opatření v podniku.

Jednatel společnosti provedl expertní odhad a vyhodnotil rizika, která by mohla být analyzována. Zde budou uvedena pouze některé z těchto rizik. V souvislosti s mimořádnou událostí pandemie nemoci SARS-CoV-2 vyvstala nová rizika. Doposud se riziko pandemie řadilo mezi nízká rizika, jelikož se očekávalo, že pravděpodobnost nastání pandemie je velmi malá. Současná doba však ukazuje, že se již musí počítat i s tímto rizikem. S pandemií souvisí i další rizika, která budou zařazena do jednotlivých kategorií.

V kategorii nízkých rizik (v matici rizik mají 1-3 bodů) bylo identifikováno nejvíce rizik. Na tato rizika však nemá mimořádná událost téměř žádný vliv. Tudiž jim není v práci věnována větší pozornost. Většinou se jedná o rizika spojená s předpisy BOZP nebo naturogenními mimořádnými událostmi. Do této skupiny spadá také krádež majetku, špatná manipulace s nářadím, chybné jednání se zaměstnanci nebo zákazníky. Dále by zde mohla být i kontaminace spodních vod neodbornou manipulací s pohonnými hmotami nebo motorovými oleji. V kategorii přírodních rizik by zde mohla být povodeň, sněhová kalamita či vichřice.

Další skupinou jsou malá rizika (v matici rizik 4-8 bodů). Zde by mohlo být zařazeno například porušení BOZP. Příkladem může být také pád z výšky v důsledku nedodržení bezpečnostních předpisů. V rámci podniku, který se zabývá silniční nákladní dopravou, může do této kategorie spadat i dopravní nehoda nebo vznik požáru. Do této kategorie se mohou začlenit i rizika spojená s dodavateli. Příkladem může být nepotvrzení objednávky dodavatelem nebo zaslání chybného zboží.

Třetí skupinou jsou vysoká rizika (v matici rizik 9-16 bodů), která mohou vzniknout v prostorech areálu firmy. Z úrazů na pracovišti lze do této skupiny řadit například poškození očí chemickými látkami při nedodržení předpisů BOZP. Do této kategorie spadá i neodborná manipulace s citlivými daty podniku. To by mohlo mít za následek únik těchto informací.

Poslední skupinou jsou extrémní rizika (v matici rizik 20-25 bodů). Tyto rizika jsou pro podnik velmi závažná a je vhodné mít pro ně sestavené krizové plány. V této práci zde byla zařazena rizika, která souvisí s mimořádnými událostmi. Jednatel společnosti vybral pomocí expertního odhadu taková rizika, jejichž hodnota v matici rizik vzroste, pokud nastane mimořádná událost. Tyto rizika i následně ohodnotil pomocí matice rizik. Je zde zařazeno riziko ztráty zakázek, snížení cen v oblasti silniční nákladní dopravy a riziko ztráty zaměstnanců. Pro tato tři rizika budou v následující části sestaveny krizové plány.

Návrhy krizových plánů

V této části budou, na základě analýzy rizik a expertního odhadu jednatele společnosti z předchozí podkapitoly, sestaveny krizové plány pro každé riziko samostatně. U každého návrhu bude nejdříve základní shrnutí o riziku. Poté bude vždy následovat popis rizika a jeho vývoj. Nakonec bude navržen způsob řešení a jakým způsobem by se dalo riziku předejít.

První riziko, pro které bude stanoven krizový plán, je riziko ztráty zakázek. Toto riziko bylo vyhodnoceno jednatelem společnosti jako nejzávažnější, protože by mělo dopad na celý podnik. Základní údaje jsou uvedeny v tabulce 9.

Tabulka 9 Základní údaje o riziku ztráta zakázek

Krizový plán	
Název rizika:	Ztráta zakázek
Hodnocení rizika:	$Z = 5 / P = 5$
Vznik rizika:	Následek vzniku mimořádné události
Oblast rizika:	Celá společnost
Role člena v týmu:	Zajištění zdrojů příjmů

Zdroj: autor

Popis rizika: Zakázky zajistí podniku finanční příjmy, které podnik potřebuje ke své existenci. Jejich ztráta může podnik dostat do značných finančních problémů, které mohou vést až k likvidaci společnosti.

Vývoj rizika: V případě další mimořádné události, jako je pandemie nemoci SARS-CoV-2 by mohlo dojít ke ztrátě zakázek. Pro firmu by toto mohlo znamenat během krize závažný problém. Následně by mohlo dojít ke ztrátě zákazníků i zaměstnanců.

Způsob řešení rizika: Rozšíření portfolia společnosti o průmysly, které by firmě i v případě mimořádné události přinesly jisté pracovní příležitosti.

Jak předcházet riziku: Zasloužit takové zakázky, které společnosti mohou poskytnout zakázky i během mimořádné události.

Další z rizik, které by mohlo nastat, je snížení cen v oblasti silniční nákladní dopravy. Toto by znamenalo ztížené podmínky na trhu. Díky tomuto riziku musí dopravci sehnat více zakázek, aby vyrovnali snížení cen. Základní údaje jsou shrnuty v tabulce 10.

Tabulka 10 Základní údaje o riziku snížení cen v silniční nákladní dopravě

Krizový plán	
Název rizika:	Snížení cen v silniční nákladní dopravě
Hodnocení rizika:	$Z = 5 / P = 4$
Vznik rizika:	Vznik mimořádné události
Oblast rizika:	Celá společnost
Role člena v týmu:	Zajištění financování podniku

Zdroj: autor

Popis rizika: Ceny za silniční nákladní dopravu jsou určeny v smlouvě, kterou uzavírá zákazník s dopravcem. Tyto ceny se mohou vlivem mimořádné události znatelně snížit.

Vývoj rizika: Pokud nastane další mimořádná událost, jako ta z druhého kvartálu roku 2020, může vzniknout opětovné zastavení průmyslu. To povede k poklesu zakázek. Což bude mít za následek snížení cen v silniční nákladní dopravě. Nabídka bude citelně převyšovat poptávku.

Způsob řešení rizika: Řešením by mohly být uzavřené smlouvy se společnostmi zabývající se potravinovým nebo farmaceutickým průmyslem. Jelikož potraviny i léky jsou pro život nezbytné.

Jak předcházet riziku: Předvídatelnost tohoto rizika je velmi obtížná. V tomto případě nelze předpovědět, jak velký pokles cen nastane.

Posledním rizikem, pro které bude navrhnout krizový plán je ztráta zaměstnanců. Riziko by mohlo nastat v případě, pokud se bude opakovat situace z prvního kvartálu roku 2020, kdy došlo k uzavření téměř veškerého průmyslu. Zaměstnavatelé nemohli garantovat svým zaměstnancům kvalitní pracovní podmínky a ti z tohoto důvodu odcházeli pracovat do jiných odvětví. Základní údaje jsou uvedeny v tabulce 11.

Tabulka 11 Základní údaje o riziku ztráta zaměstnanců

Krizový plán	
Název rizika:	Ztráta zaměstnanců
Hodnocení rizika:	$Z = 4 / P = 5$
Vznik rizika:	Následek vzniku mimořádné události
Oblast rizika:	Celá společnost
Role člena v týmu:	Práce s lidskými zdroji

Zdroj: autor

Popis rizika: Ztráta zaměstnanců může znamenat pro podnik závažné problémy, neboť jsou zaměstnanci pro fungování podniku nepostradatelní.

Vývoj rizika: Při dlouhodobém trvání mimořádné události, nemusí být podnik schopen udržet řádné pracovní podmínky pro všechny zaměstnance. Z tohoto důvodu by společnost byla nucena snižovat stavy svých zaměstnanců. Další variantou by byl samovolný odchod zaměstnanců za lepšími pracovními podmínkami.

Způsob řešení rizika: Cílem podniku by mělo být udržet klíčové zaměstnance i v době krize. To by mohlo být zajištěno dostatečným počtem zakázek, které by zajistily práci pro zaměstnance. Vhodným řešením by bylo poskytnout odměny za kvalitně odvedenou práci, pro zvýšení motivace.

Jak předcházet riziku: Zaměstnanci by měli být náležitě finančně ohodnoceni a motivováni. Toto by mělo vést k setrvání v podniku.

Shrnutí návrhu sestavení krizových plánů

Tento návrh spočíval v sestavení dílčích krizových plánů, které by mohly společnosti pomoci, pokud by nastala další mimořádná událost. Byly představeny celkem tři krizové plány. Každý z nich je zaměřen na jiné riziko.

Prvním krokem při nastání krize je stanovení krizového manažera. Ten si následně zvolí krizový tým. V tomto případě by byl krizovým manažerem zvolen jednatel podniku. Krizový tým by byl složen z členů, kteří by měli své specifické funkce. Jednalo by se o funkce řízení financí, práce s lidskými zdroji, komunikaci a zajištění zdrojů příjmů. Tito členové musí být především velmi zodpovědní, jelikož se jedná o velmi významné funkce.

Dalším krokem je identifikace rizik. Tyto rizika byla identifikována expertním odhadem jednatele společnosti. Pro jejich hodnocení byla využita matice rizik. Ta je tvořena dvěma aspekty, a to závažnost důsledků a pravděpodobnost nastání. Každé riziko je ohodnoceno jedním až pěti body z každé kategorie. Po provedení součinu byla získána výsledná hodnota, potřebná pro další část práce.

Krizové plány byly sestaveny pro rizika jejichž výsledná hodnota může vzrůst následkem vzniku mimořádné události, jako v případě roku 2020. Tyto rizika byla vybrána pomocí expertního odhadu jednatele společnosti a následně i ohodnocena. Byla zvolena rizika ztráta zakázek, ztráta zaměstnanců a pokles cen v silniční nákladní dopravě. Tato rizika se v kombinaci s pandemií stávají pro společnost velmi závažná.

Poslední částí bylo sestavení krizových plánů pro již zmíněné krizové situace. V tabulce byly vyobrazeny základní data o riziku. Následoval popis daného rizika, charakteristika vývoje rizika a způsob jeho řešení. Nakonec bylo navrženo, jakým způsobem danému riziku předcházet.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zjistit, jaké jsou dopady mimořádných událostí v důsledku pandemie nemoci SARS-CoV-2 na nákladní automobilovou dopravu v podniku ČÁP TRANS s.r.o. Vzhledem k tomu, že tato situace byla pro celou společnost ojedinělá, vznikl zde prostor na zamyšlení nad různými faktory dané mimořádné události. Jedním z těchto faktorů se jevila připravenost společnosti, zabývající se nákladní automobilovou dopravou, na další mimořádnou událost. Dále bylo také cílem vytvořit návrh na změnu portfolia daného podniku a návrh sestavení krizových plánů. Bakalářská práce byla rozdělena do třech hlavních kapitol.

První kapitola byla zaměřena na teoretické vymezení dané problematiky na základě literární rešerše. V té byly popsány mimořádné události a jejich členění dle různých kritérií. Jako hlavním členěním je zde zmíněno rozdělení naturogenních mimořádných událostí a antropogenních. Dále byl vymezen pojem krizový management, jeho historický vývoj a oblasti, kde ho lze využít. Nejdříve byl tento pojem řešen na úrovni státu a následně na úrovni podnikatelských subjektů. Na úrovni státu byly definovány orgány krizového řízení státu a jednotlivé krizové stavy. Krizový management na úrovni podnikatelských subjektů byl charakterizován pomocí úkonů, kterými by měl podnik postupovat v případě krize.

Druhá kapitola obsahovala analýzu dopadů mimořádných událostí v důsledku SARS-CoV-2 v podniku ČÁP TRANS s.r.o. Byla sestavena ze čtyř částí, které zmapovaly situaci v daném podniku. První část zahrnovala představení podniku ČÁP TRANS s.r.o., který se na této práci podílel. Ve druhé části byla zpracována analýza dat, která se zabývala množstvím přepraveného zboží v České republice v letech 2016-2020. Data byla zpracována na základě údajů ze druhého a čtvrtého kvartálu těchto let, následně také celkového množství v České republice a v Německu. V neposlední řadě je zde také část, která zobrazuje interní data o průměrně ujetých kilometrech u vozidla v tomto konkrétním podniku. Z těchto dat vyplývá, že počet množství přepraveného zboží i ujeté kilometry se snížily nejen v druhém kvartále roku 2020, ale i v celém roce 2020. Závěrečná část zahrnuje rozhovor s jednatelem společnosti Ing. Richardem Čápem. Z rozhovoru vyplynulo, že podnik nebyl připraven na nastalou mimořádnou událost a nebyl na ni schopen dostatečně rychle zareagovat.

Hlavním tématem třetí kapitoly bylo vytvoření návrhů řešení, které by podniku ČÁP TRANS s.r.o. mohly pomoci lépe překonat takovou mimořádnou událost, jako je pandemie nemoci SARS-CoV-2. První návrh se týkal změny portfolia podniku. V rámci tohoto návrhu by se podnik zaměřil na potravinářský průmysl. Bylo nutné se také zaměřit na rizika spojená s přepravou potravin a na možnosti nákupu dopravních prostředků pro přepravu potravin.

Druhý návrh obsahoval sestavení krizových plánů pro jednotlivá rizika. Zde se práce zabývá stanovením krizového manažera a jeho týmu, identifikací, analýzou a vyhodnocením daných rizik. Z těchto kroků plynou konkrétní návrhy krizových plánů.

POUŽITÁ LITERATURA

- ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK, 2009. *Krizový management: hrozby – krize – příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-488-8.
- ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.
- CRANDALL, William Rick, John A. PARNELL a John E. SPILLAN, 2013. *Crisis management: Leading in the New Strategy Landscape*. 2. United States of America: SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-9168-1.
- ČESKO, 1993. *Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky*. [online]. [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1>
- ČESKO, 1998. *Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky*. [online]. [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-110>
- ČESKO, 2000a. *Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchraném systému a o změně některých zákonů*. [online]. [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-239>
- ČESKO, 2000b. *Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a změně některých zákonů (krizový zákon)*. [online]. [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240#f2060652>
- ČESKO, 2010. *Zákon č. 430/2010 Sb., Zákon, kterým se mění zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů*. [online]. [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-240#f2060652>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. *Nákladní doprava – časové řady*. [online]. [cit. 2021-7-4]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/nakladni_doprava_casove_rady
- DESTATIS, 2021. *Goods transport*. [online]. [cit. 2021-7-4]. Dostupné z: https://www.destatis.de/EN/Themes/Economic-Sectors-Enterprises/Transport/Goods-Transport/_node.html#sprg364752
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- HASIČSKÝ ZÁCHRANNÝ SBOR ČESKÉ REPUBLIKY, 2020. *Krizové stavy*. [online]. [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.hzscr.cz/clanek/web-krizove-rizeni-a-cnp-krizove-stavy-krizove-stavy.aspx>
- HOREHLEDOVÁ, Šárka, 2007. *Řízení rizik BOZP a jeho uplatnění při integraci systémů řízení* [online]. [cit. 2021-6-26]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/rizeni-rizik-bozp-jeho-uplatneni-pri-integraci-systemu-rizeni?page=0%2C>

- JANOŠEC, Josef, 2001. *Krizový management: sborník: Vítkovice v Krkonoších*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-304-1.
- KOHOUTEK, Milan, 2004. *Krizové řízení. Část 1 - teoretické základy*. Slaný: Melandrium. ISBN 80-86175-39-1.
- MOTOCLIMA, 2021. *Chladirenské vestavby*. [online]. [cit. 2021-7-4]. Dostupné z: <https://motoclima.com/chladirenske-vestavby/>
- PARCISA, 2021a. *Cisterny na sypké materiály*. [online]. [cit. 2021-7-4]. Dostupné z: <http://www.cisterny-parcisa.cz/s-10-cisterny-na-sypke-materialy>
- PARCISA, 2021b. *Cisterny pro dopravu a sběr mléka*. [online]. [cit. 2021-7-4]. Dostupné z: <http://www.cisterny-parcisa.cz/s-4-cisterny-pro-dopravu-a-sber-mleka>
- PAVLÍČEK, František et al, 2000. *Řízení dopravy v krizových stavech I*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-276-6.
- PAVLÍČEK, František et al, 2001. *Krizové stavy a doprava*. Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 80-01-02272-2.
- ROUDNÝ, Radim a Petr LINHART, 2004. *Krizový management I: kombinovaná forma studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-674-5.
- ROUDNÝ, Radim a Petr LINHART, 2007. *Krizový management III.: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-924-8.
- SLÁVIK, Štefan, 2013. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint. ISBN 978-80-89393-96-1.
- SOUŠEK, Radovan et al, 2010. *Doprava a krizový management*. [Pardubice]: Institut Jana Pernera. ISBN 978-80-86530-64-2.
- SYDOS, 2021. *Čtvrtletní přehledy základních ukazatelů*. [online]. [cit. 2021-7-4]. Dostupné z: <https://www.sydos.cz/cs/ctvletpr.htm>
- TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-717-9415-5.
- TYSON, Shaun a Tony JACKSON, 1997. *Organizační chování*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9296-4.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VLASTNÍ CESTA, 2020. *Krizový plán*. [online]. [cit. 2021-7-4]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/krizovy-plan-sablona/>
- VYMĚTAL, Štěpán, 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2510-9.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka et al, 2012. *Krizový management podniku pro 21. století*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-85-9.

ZUZÁK, Roman a Martina FEJFAROVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.

ZUZÁK, Roman, 2004. *Krizové řízení podniku: (dokud ještě není v krizi).* Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1974-6.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Členění mimořádných událostí podle jejich stupně závažnosti	12
Tabulka 2	Členění naturogenních mimořádných událostí	13
Tabulka 3	Členění antropogenních mimořádných událostí	14
Tabulka 4	Matice rizik	19
Tabulka 5	Stupně závažnosti rizika a příklady jejich dopadů.....	19
Tabulka 6	Stupně pravděpodobnosti a jejich četnost.....	20
Tabulka 7	SWOT analýza návrhu o změně portfolia v podniku ČÁP TRANS s.r.o.	35
Tabulka 8	Role v krizovém týmu a jejich povinnosti a pravomoci	41
Tabulka 9	Základní údaje o riziku ztráta zakázek.....	44
Tabulka 10	Základní údaje o riziku snížení cen v silniční nákladní dopravě	44
Tabulka 11	Základní údaje o riziku ztráta zaměstnanců.....	45

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Členění mimořádných událostí	13
Obrázek 2	Schéma postupu při nastání krize	15
Obrázek 3	Přeprava zboží v druhém kvartálu v letech 2016-2020 v České republice	24
Obrázek 4	Přeprava zboží ve čtvrtém kvartálu v letech 2016-2020 v České republice	25
Obrázek 5	Přeprava zboží v letech 2016 až 2020 v České republice	25
Obrázek 6	Přeprava zboží v letech 2016 až 2020 v Německu	26
Obrázek 7	Průměrný počet ujetých kilometrů vozidla v druhém kvartálu v letech 2018 až 2020	27
Obrázek 8	Průměrný počet ujetých kilometrů vozidla ve čtvrtém kvartálu v letech 2018 až 2020	27
Obrázek 9	Průměrný počet ujetých kilometrů vozidla v letech 2018 až 2020	28
Obrázek 10	Cisterna na sypké materiály	37
Obrázek 11	Cisterna na dopravu a sběr mléka	38
Obrázek 12	Chladírenská vestavba	38

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ÚKŠ	Ústřední krizový štáb