

Analýza a řízení rizik v dopravním podniku

Zuzana Sochová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Zuzana Sochová
Osobní číslo:	L22114
Studijní program:	B1041P040003 Aplikovaná logistika
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza a řízení rizik v dopravním podniku

Zásady pro vypracování

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice rizik v dopravním podniku.
- Analýzujte současnou situaci v oblasti rizik v daném podniku.
- Na základě analýzy zpracujte návrhy opatření.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. JACOBS, F. Robert a CHASE, B. Richard. *Operations and supply chain management*. Maidenhead, Berkshire: McGraww-Hill Education, 2014. ISBN 978-0-07-715162-1.
2. MACUROVÁ, Pavla, KLABUSAYOVÁ, Naděžda a TVRDOŇ, Leo. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. ISBN 978-802-4841-588.
3. NEUGEBAUER, Tomáš. *Vyhledávání a vyhodnocení rizik v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7552-072-2.
4. RUDD, Jerry. *Health and safety in logistics: assessing and avoiding risk in warehousing and transportation*. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-1-78966-325-9.
5. ŠIROKÝ, Jaromír. *Technologie dopravy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2018. ISBN 978-80-7560-159-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tereza Bartošová**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 02.05.2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu a řízení rizik v dopravním podniku FOFR, který se specializuje na rozvoz zásilek. Vzhledem k dynamickému prostředí přepravního průmyslu, rostoucím očekáváním zákazníků a stále intenzivnějším konkurenčním tlakům je efektivní řízení rizik nezbytným nástrojem pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti a konkurenceschopnosti společnosti. Práce se věnuje identifikaci klíčových rizikových faktorů, jejich příčin a dopadů, stejně jako návrhu konkrétních opatření pro jejich minimalizaci.

Klíčová slova: Logistika, distribuce, doprava, analýza rizik, řízení rizik, FMEA, SWOT, opatření, prevence rizik

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the analysis and management of risks within the transport company FOFR, which specializes in parcel delivery. Given the dynamic nature of the transportation industry, increasing customer expectations, and intensifying competitive pressures, effective risk management is a crucial tool for ensuring the long-term sustainability and competitiveness of the company. The thesis addresses the identification of key risk factors, their causes and impacts, as well as the development of specific measures aimed at their mitigation.

Keywords: Logistics, distribution, transport, risk analysis, risk management, FMEA, SWOT analysis, measures, risk prevention.

Na tomto místě bych chtěla vyjádřit svou vděčnost vedoucí práce, Ing. Tereze Bartošové, za její cenné odborné rady a připomínky, které mi byly nápomocné při vypracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti FOFR za poskytnutí znalostí a informací během odborných konzultací.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 LOGISTIKA	14
1.1 OBLASTI LOGISTIKY	14
1.2 DOPRAVA	14
1.3 HISTORIE DOPRAVY	15
1.4 PŘEDMĚT DOPRAVY.....	15
1.5 MANIPULACE V LOGISTICE	16
2 DRUHY DOPRAVY	17
2.1 SILNIČNÍ DOPRAVA.....	17
2.2 ŽELEZNIČNÍ DOPRAVA.....	19
2.3 LODNÍ DOPRAVA	20
2.4 LETECKÁ DOPRAVA.....	22
3 TYPY DISTRIBUČNÍCH CEST	24
3.1 PŘÍMÉ DODÁVKY	24
3.2 CROSS DOCKING.....	24
3.3 TRANSSHIPMENT	25
3.4 SKLADOVÉ DODÁVKY.....	25
4 RIZIKA	26
4.1 RIZIKA V DOPRAVNÍM PODNIKU	26
4.2 TŘÍDĚNÍ RIZIK	27
4.3 ŘÍZENÍ RIZIK.....	27
4.4 ANALÝZA RIZIK.....	28
4.4.1 Identifikace hrozeb	29
4.4.2 Hodnocení hrozeb a kvantifikace hrozeb	30
4.4.3 Rozhodnutí a přijetí metod řízení rizik	30
4.4.4 Monitoring a vyhodnocení hrozeb	31
5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	33
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
6 FIRMA FOFR.....	35
6.1 RIZIKA V AREÁLU FIRMY	35
6.2 RIZIKA VE FIRMĚ FOFR	37
7 PROCESY VE FIRMĚ FOFR.....	41
7.1 PROCES OBJEDNÁVKY SLUŽBY	41

7.2	PROCES PŘÍPRAVY A BALENÍ OBJEDNÁVEK	42
7.3	PROCES VYZVEDNUTÍ ZÁSILEK	43
7.4	PROCES PŘEPRAVY ZÁSILEK	43
7.5	PROCES TŘÍDĚNÍ ZÁSILEK	44
7.6	PROCES DORUČENÍ ZÁSILEK	45
8	ANALÝZA RIZIK FIRMY METODOU FMEA	46
9	ANALÝZA FIRMY METODOU SWOT.....	51
10	VÝSLEDEK	60
	ZÁVĚR.....	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

V současné době, kdy dochází k dynamickým změnám v oblasti logistiky a přepravy, hrají dopravní podniky klíčovou roli nejen při uspokojování každodenních potřeb spotřebitelů, ale rovněž při podpoře celosvětového hospodářského růstu. Mezi významné subjekty tohoto odvětví patří i dopravní společnost FOFR, která se specializuje na přepravu balíků a zajišťuje flexibilní a efektivní doručování zboží. Tento podnik, podobně jako řada dalších ve stejném odvětví, čelí každodenním výzvám nejen spojeným s konkurenčním prostředím, ale také rizikům, která mohou nepříznivě ovlivnit jeho provozní schopnosti, kvalitu poskytovaných služeb a celkovou reputaci na trhu.

V kontextu rozvoje technologií, měnících se zákaznických požadavků a rostoucích očekávání v oblasti rychlosti a spolehlivosti doručovacích služeb se čím dál více ukazuje, že efektivní řízení rizik představuje nezbytný aspekt pro udržení konkurenceschopnosti a stability podniku. Společnost FOFR se musí neustále zabývat identifikací potenciálních hrozeb, vyhodnocováním jejich možných dopadů a návrhem opatření k minimalizaci těchto rizik. Tím si zajistí nejen plynulý provoz, ale i schopnost pružně reagovat na změny v okolním prostředí.

Je zásadní podrobně analyzovat rizika spojená s činností společnosti FOFR, přičemž důraz bude kladen na identifikaci hlavních rizikových faktorů a formulaci efektivních postupů pro jejich řízení. Pro dosažení tohoto cíle byly v praktické části práce aplikovány dvě klíčové analytické metody – FMEA a SWOT analýza. Metoda FMEA je široce uznávána pro svou schopnost identifikovat možné režimy selhání a jejich dopady, zatímco SWOT analýza poskytuje komplexní pohled na vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují činnost společnosti.

Práce je rozdělená do několika částí, přičemž teoretická část se zaměřuje na dopravu a principy řízení rizik v logistických a přepravních společnostech. Praktická část se následně věnuje aplikaci těchto metod na konkrétní procesy a operace společnosti FOFR. Výstupem této práce jsou nejen identifikovaná rizika a jejich analýza, ale rovněž doporučení pro jejich minimalizaci, které mohou představovat cenný přínos pro budoucí strategické rozhodování podniku.

Význam této práce tkví nejen v obohacení teoretických znalostí v oblasti dopravy a řízení rizik, ale zejména v praktickém přínosu pro společnost FOFR, která může využít výsledky analýz k dalšímu rozvoji a optimalizaci svých procesů. Vzhledem k vysoké konkurenceschopnosti v dopravním sektoru a výrazné proměnlivosti okolního prostředí je

schopnost včas identifikovat a řídit rizika klíčová pro udržení tržní pozice a zajištění dlouhodobé stability podniku.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

Slovo logistika bývá jako taková odvozována od slova *logistikon* (což značí důmysl a rozum) nebo *logos* (slovo, řeč, myšlenku nebo rozum). Logisticky obor je poměrně mladé téma. První systematizované myšlenky se objevily teprve v padesátých letech minulého století. To ale nemění nic na tom, že známky logistiky lze vidět už i ve starověkých civilizacích. Například stavba egyptských pyramid.

Logistika představuje tok materiálu od prvotních surovin až po zpracování materiálu do podoby finálního výrobku dopravovaného koncovému zákazníkovi. Tak aby byl požadovaný produkt dodán v odpovídajícím množství, na správné místo, ve správný čas a za odpovídající cenu (Oudová, 2016).

Primární úlohou logistických podniků je přesun zboží z jednoho místa na druhé. Kromě toho mohou logistické firmy nabízet také další služby, jako je skladové hospodářství, řízení zásob a různé služby pro zákazníky. Logistika představuje významný sektor, který v USA přispívá až 9 procenty k hrubému domácímu produktu a jeho význam stále roste. Dnešní moderní a efektivně fungující skladová a distribuční centra se stávají klíčovými prvky celého logistického procesu. Tato centra jsou pečlivě spravována a provozována tak, aby zajistila bezpečné skladování a plynulý tok zboží, služeb a informací od místa původu k místu spotřeby (Jacobs a Chase, 2014).

1.1 Oblasti logistiky

Logistika je oblastmi velmi rozsáhlá. Patří tam plánování a správné umístění výrobní a dopravní infrastruktury. Veškeré technologie pro manipulaci s materiály, které zajišťují bezpečný a lehký přesun mezi jednotlivými výrobními kroky. Manipulace s náklady (přeprava, nakládka a vykládka). Balení výrobků, jak již z důvodu bezpečnosti, tak z manipulačního hlediska. Každý výrobek může mít svoji specifikaci pro obalové požadavky. Určení optimální úrovně zásob ve skladu, tak aby byla zabezpečena plánovaná výroba. Nebo správa a implementace informačních systémů. Bez správných a včasných informací se nedá v jakékoliv oblasti fungovat (Široký, 2018).

1.2 Doprava

Doprava představuje jedno z klíčových odvětví národního hospodářství, jehož primární úlohou je zajišťování přepravy osob a zboží, což vede k podpoře ekonomického růstu a zlepšení životní úrovně obyvatelstva. Je to takzvaně soubor činností s jednotlivými účely,

při nichž dochází k pohybu dopravních prostředků po dopravních cestách, přičemž za dopravní prostředky lze označit veškerá technická zařízení, která přemísťují lidi, materiál, výrobky a zboží. Doprava hraje zásadní roli v oblasti výroby, obchodu, nakupování a poskytování služeb společnosti. Je nedílnou součástí komplexního procesu zabývajícího se výrobou a distribucí zboží, zahrnujícího také tzv. materiálové toky, a významně přispívá k mobilitě osob. Hlavním účelem dopravy je zabezpečení kontinuity toku zboží a přepravy osob v rámci distribučních a výrobních procesů. Tím se doprava stává důležitým článkem propojujícím výrobu s koncovými uživateli, přičemž její těžiště spočívá především ve fyzické distribuci výrobků (Široký, 2018; Oudová, 2016).

1.3 Historie dopravy

Doprava se jako samostatná ekonomická sféra krystalizovala až ve chvíli, kdy vznikla specializovaná skupina osob zaměřených na komerční přepravu. Již ve 3. tisíciletí př. n. l. existoval specializovaný pracovní trh s profesemi jako námořníci a povozníci, což bylo doprovázeno výstavbou přístavů a pozemních komunikací. Až do konce 18. století byl pohon dopravních prostředků založen převážně na lidské síle, zvířatech a také energii větru a vody. Zásadní zlom nastal ve druhé polovině 18. století s vynálezem parního stroje Jamesem Watem v Anglii, patentovaným v roce 1769.

Devatenácté století bylo svědkem masivní aplikace parních strojů ve výstavbě železniční sítě napříč vyspělými zeměmi a doprovodné modernizace infrastrukturních projektů, jako byl Gotthardský tunel ve Švýcarsku (1881) nebo most přes Forthský záliv ve Skotsku (1887). V roce 1866 Wilhelm Siemens vynalezl elektromotor, který vedl k provozu první elektrické železnice deset let poté. Vývoj pohonných systémů pokračoval, když Rudolf Diesel v roce 1893 představil spalovací motor, což výrazně ovlivnilo další pokrok dopravy (Široký, 2018).

1.4 Předmět dopravy

Doprava plní zásadní roli při zajišťování pohybu osob a zboží, čímž podporuje materiálové toky mezi výrobními i konzumními centry, průmyslem a zemědělstvím, městy a venkovem, jakož i regiony a státy. Je to takzvané zajištění vazeb mezi jednotlivými regiony světa. Její existence je nezbytná pro udržitelný rozvoj spolupráce mezi národy, efektivní distribuci výrobních prostředků a spotřebitelských produktů. Doprava nejen posiluje mezilidské vztahy, ale také napomáhá rozvoji vědy a technologií a propojuje národy na materiální

a kulturní úrovni. Slouží také k zajištění obranyschopnosti. Tento proces zahrnuje přesun lidí nebo věcí, a to buď vlastními silami, nebo s využitím dopravních prostředků.

Z ekonomického hlediska se doprava považuje za aktivitu, která zahrnuje transport osob a zboží s cílem ovlivnit sociálně-ekonomické struktury společnosti. Fyzicky sjednocuje národ a vytváří ekonomické vazby mezi jednotlivci a národy žijící na jejím území. Lze ji rozdělit na přepravu osobní a nákladní. Kromě toho dochází i k přepravě nehmotných objektů, jako jsou plyny, kapaliny, elektřina nebo data. Tento pohyb probíhá obvykle prostřednictvím dopravních prostředků po specifických trasách, což zahrnuje účelový pohyb, jako je jízda, plavba či let, nebo provoz dopravních zařízení. Klíčovými prvky tohoto procesu jsou počáteční a konečný bod přepravy.

Dopravce je subjekt, který typicky vlastní nebo má v pronájmu dopravní prostředky a zajišťuje přepravu v daném prostoru a čase, zatímco přepravce je majitel zboží, který přepravu požaduje. Přepravce je subjekt, který si u dopravce sjedná přepravu, přičemž je za danou službu zavázán uhradit smluvně dohodnutou odměnu (Široký, 2018; Čapka, 2023; Oudová, 2016).

1.5 Manipulace v logistice

Existují dva druhy jednotek, a to manipulační a přepravní. Manipulační je jakýkoliv materiál, který tvoří jednotku schopnou manipulace bez dalších úprav. Přepravní je poté jednotka způsobilá k přepravě bez jiných úprav. Mezi další pojmy lze zařadit i přepravní prostředek. Lze definovat jako technický prostředek, například kontejner či paleta. Hlavní účel je usnadněná manipulace nebo přeprava nakládaného zboží (Pernica, 1994; Oudová, 2016).

Obalová technika představuje nedílnou součást logistiky. Klíčovou funkcí obalu je splnění požadavků na dopravu, manipulaci, skladování a distribuci, které reflektují potřeby výrobců, dopravců, obchodníků i spotřebitelů. Funkce obalů, zohledňované v logistice, zahrnují například optimální množství výrobku v balení či ergonomické prvky usnadňující manipulaci, otevření a opětovné uzavření. Z ekologického pohledu se klade důraz na návrh obalů umožňující jejich další využití po spotřebě. Obaly musí být rovněž navrženy tak, aby byly kompatibilní s určitými technologickými procesy, například chlazením, zmrazováním či ohříváním výrobků. Logistika se tak věnuje studiu materiálových toků – zahrnujících dopravu, balení, skladování a manipulaci – od dodavatelů ke konečným spotřebitelům. Její hlavní úlohou je organizace, plánování, řízení a kontrola všech aktivit spojených s těmito procesy včetně řízení příslušných informačních toků (Široký, 2018).

2 DRUHY DOPRAVY

Dopravní systémy jsou nedílnou součástí infrastruktury každého státu a jejich efektivita má přímý vliv na hospodářský rozvoj, sociální mobilitu a kvalitu života obyvatel. Železniční, letecká a silniční doprava představují tři pilíře moderní logistiky. Každý z těchto druhů dopravy má své specifické charakteristiky, které jej činí vhodným pro různé typy přepravních potřeb.

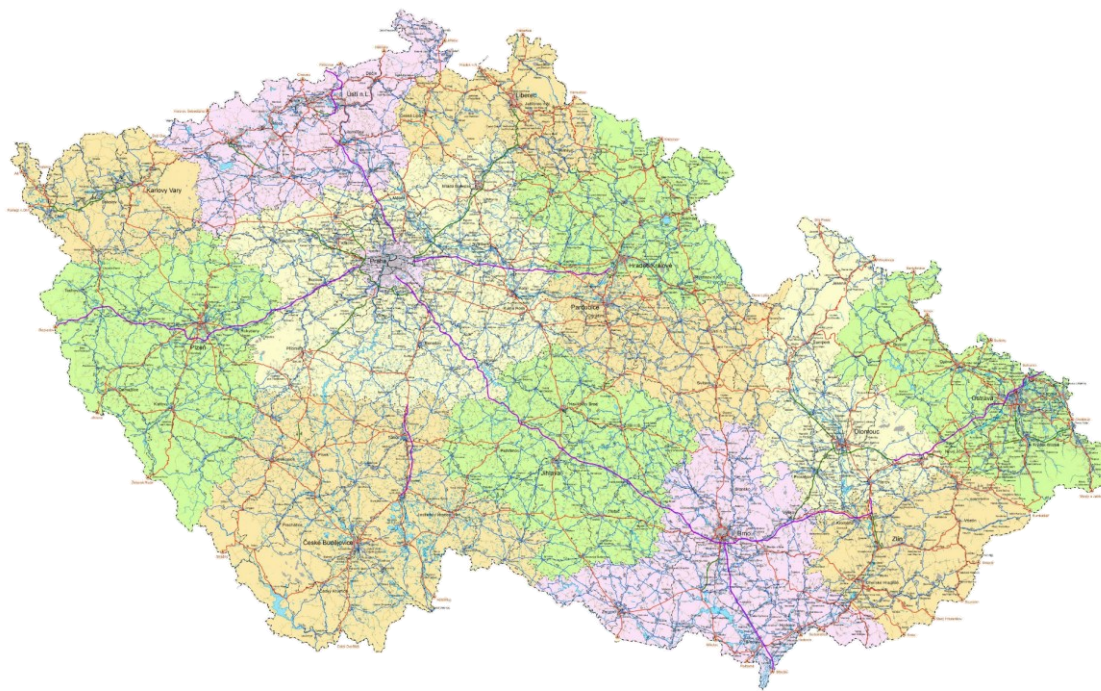
Ekologická udržitelnost je jedním z klíčových aspektů moderních dopravních systémů. Železniční doprava je obecně považována za nejšetrnější k životnímu prostředí díky nízkým emisím, CO₂ a možnosti elektrifikace tratí pomocí obnovitelných zdrojů energie. Letecká doprava naopak představuje největší ekologickou zátěž, což vyžaduje zavádění nových technologií, jako jsou biopaliva nebo elektrická letadla. Silniční doprava se nachází mezi těmito dvěma extrémy, avšak její ekologická stopa může být značně snížena rozvojem elektromobility a alternativních pohonných hmot (Jacobs a Chase, 2014).

2.1 Silniční doprava

Silniční doprava je nejrozšířenějším druhem přepravy na světě díky své flexibilitě a dostupnosti. tudíž dosahuje největšího pokrytí trhu. Automobily, autobusy a nákladní vozy umožňují přepravu osob i zboží na jakékoliv místo, které není odděleno vodou. Na území České republiky je zhruba 55 tisíc kilometrů silničních sítí (Macurová et al., 2018; Jacobs a Chase, 2014).

Silniční doprava využívající automobily se řadí mezi nejmladší, avšak zároveň se jedná o nejdynamičtější rozvíjející dopravní odvětví. Díky své flexibilitě je schopna efektivně konkurovat i tradičnějším formám dopravy, jako je například doprava železniční.

Automobily představují významný faktor přispívající k znečištění životního prostředí. Z podobných důvodů se rozvíjí koncept kombinované přepravy, který integruje výhody silniční a železniční dopravy. Tento přístup nejenže přispívá k energetickým úsporám, ale také snižuje ekologickou zátěž spojenou s přepravou automobilů vlakem, čímž se dále snižuje energetická náročnost celého procesu (Křivda et al., 2007).



Obrázek 1 Silniční síť České republiky (ŘSD: Silniční a dálniční síť ČR, 2016)

Mezi výhody silniční dopravy patří:

1. Flexibilita: Silniční doprava není omezena pevnými trasami ani jízdními řády, což ji činí velmi přizpůsobivou.
2. Dostupnost: Silniční sítě pokrývají téměř každé území, včetně venkovských oblastí, kde jiné druhy dopravy nejsou dostupné.
3. Nízké počáteční náklady: Na rozdíl od železnice či letectví nevyžaduje silniční doprava tak vysoké investice do infrastruktury.

Mezi nevýhody silniční dopravy patří:

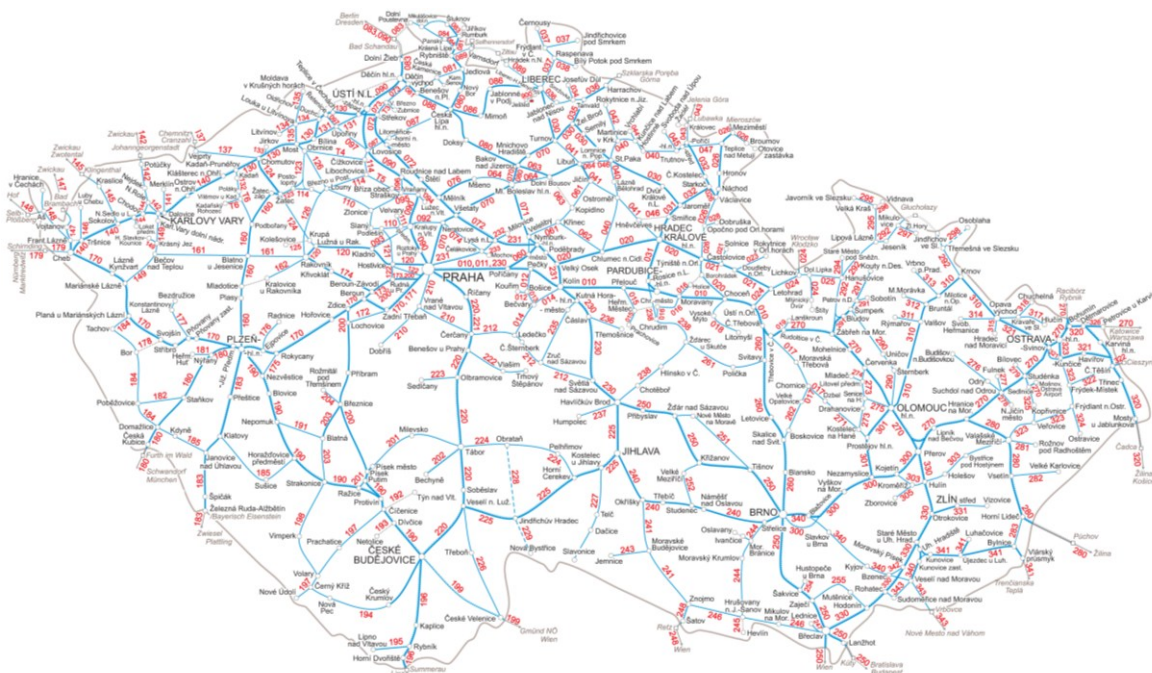
1. Dopravní zácpy: Rostoucí počet vozidel vede k přetížení silnic a k častým dopravním zácpám, zejména ve městech.
2. Ekologické dopady: Silniční doprava je významným zdrojem emisí skleníkových plynů a dalších škodlivin, jako jsou oxidy dusíku nebo prachové částice.

3. Bezpečnost: Statisticky je silniční doprava spojena s nejvyšším počtem dopravních nehod v porovnání s jinými druhy přepravy (Macurová et al., 2018).

2.2 Železniční doprava

Železniční doprava je kolejová doprava realizovaná po železniční dráze. První historicky existující dráha datovaná v 6. století nesla název Diolkos a vedla napříč Řeckou Korintskou šíjí. Z původních dřevěných kolejnic používaných v 16. a 17. století se staly kovové. Železniční doprava, která se nejprve rozvíjela ve Spojených státech a Velké Británii, se následně začala šířit i do dalších částí světa. Na území dnešní České republiky se začala rozvíjet až po roce 1839. Jako první úseky se datují tratě mezi Vídní a Břeclaví a Břeclaví a Brnem. V roce 1845 byla zprovozněna trať o délce 250 kilometrů a vedla mezi Olomoucí a Prahou. Po vzniku Česko-Slovenska v roce 1918 byly zavedeny Československé státní dráhy. Vyspělé lokomotivy od značky Škoda sloužily státu ještě i dlouho po konci druhé světové války.

Železniční dopravu lze rozdělit na osobní a nákladní. Osobní je pak do jisté míry dotovaná státem z důvodu jisté podpory veřejného zájmu s cílem zvýšení zájmu o veřejnou dopravu (Oudová, 2016; Gašparík a Kolář, 2017).



Obrázek 2 Železniční síť České republiky (Železniční mapa České republiky, 2019)

Mezi výhody železniční dopravy patří:

1. Ekologičnost: Železniční přeprava vyprodukuje výrazně méně emisí, CO₂ na jednotku přepravovaného nákladu nebo cestujícího.
2. Bezpečnost: Statistiky jasně ukazují, že železniční doprava je jedním z nejbezpečnějších způsobů přepravy.
3. Kapacita: Železnice dokáže přepravit velké množství zboží i cestujících na jedné trase.

Mezi nevýhody železniční dopravy patří:

1. Vysoké investiční náklady: Výstavba a údržba železničních infrastruktur je finančně velmi náročná.
2. Omezená flexibilita: Vlaky jsou vázány na pevně dané trasy a jízdní řády, což lze považovat jako nevýhodu s porovnáním například se silniční dopravou (Macurová et al., 2018).

2.3 Lodní doprava

U lodní dopravy se jedná o přepravu po vodních cestách. Možnost přepravy velkých kapacit za poměrně nízké náklady, ale časy přepravy jsou velmi pomalé a velké oblasti světa nejsou přímo dostupné pro (Jacobs a Chase, 2014).

Lodní doprava má dlouhou historii, která sahá až do starověkých civilizací. První známky využívání lodí pro obchodní účely pocházejí z doby před více než 4000 lety. V průběhu staletí se lodní doprava vyvinula z jednoduchých plavidel používaných pro místní přepravu do složitých oceánských lodí schopných přepravit tisíce tun nákladu na dálkové vzdálenosti. V 19. století, s nástupem parních motorů, se lodní doprava stala mnohem rychlejší a efektivnější, což vedlo k rozvoji mezinárodního obchodu.

Evropa disponuje přibližně 39 500 km vnitrozemských vodních cest. Naopak Česká republika se může pyšnit pouze omezenou sítí. Celková délka splavných řek v této zemi činí 355 km.

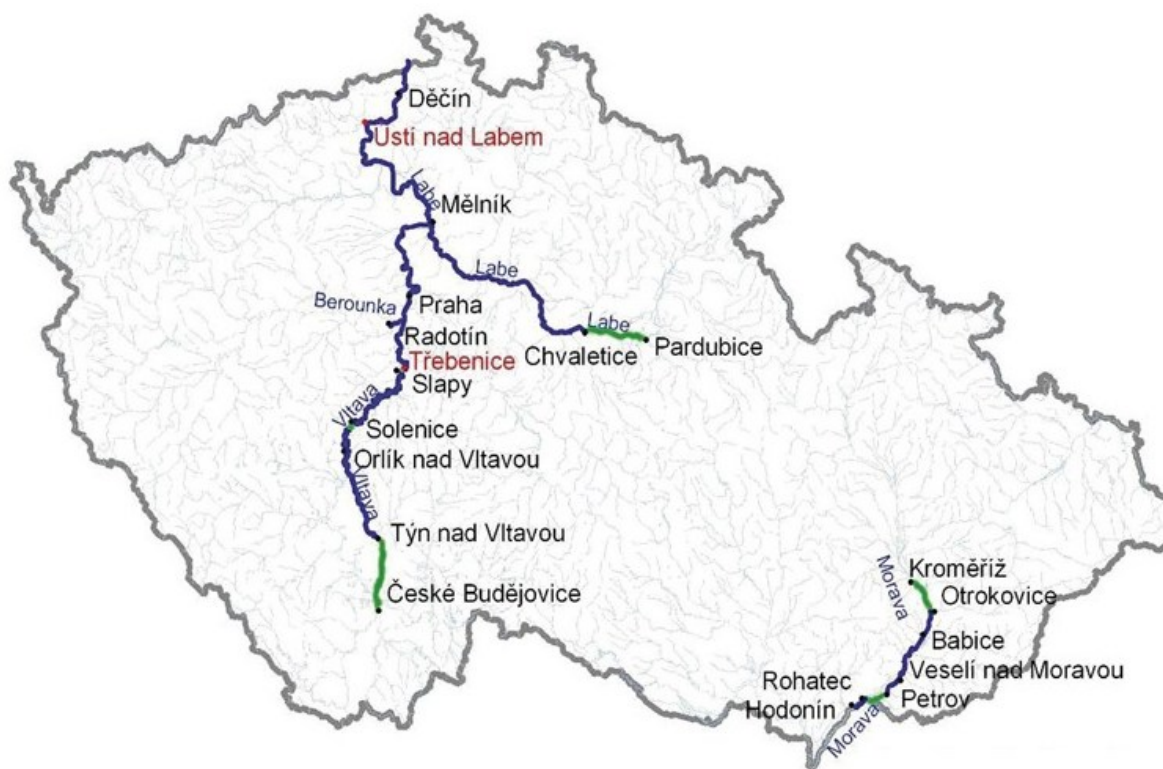
Nejdůležitější vodní trasou na území České republiky je řeka Labe, jejíž délka dosahuje 300 km a je rozdělena do tří hlavních úseků. Střední Labe, Dolní Labe a Vltava

Mezi hlavní přístavy a překladiště patří například Mějevice, Týnec nad Labem, Praha (lokality Holešovice, Smíchov, Radotín), Kolín, Mělník, Ústí nad Labem a Děčín.

Významnou výhodou vodní dopravy spočívá v jejím propojení s mořem, a to prostřednictvím řeky Labe, která navazuje na Severní moře. Vodní doprava se primárně využívá pro přepravu těžkých a objemných nákladů, jako jsou uhlí, stavební suroviny, ropa a kontejnery.

Na rozdíl od jiných druhů dopravy je výstavba vodních cest méně složitá a nákladná. Údržba těchto cest je rovněž jednodušší, ačkoliv některé stavební úpravy, například prohlubování dna, mohou představovat hrozbu pro přírodu a ekosystémy. Na plavbu rovněž působí vodní díla, která slouží jiným účelům. Typickým příkladem je Vltavská kaskáda, jež v průběhu 20. století přerušila splavnost řeky Vltavy.

Plavební provoz je regulován specifickými pravidly, obdobně jako silniční doprava. Jeho dodržování je monitorováno Státní plavební správou, zatímco rozvoj vodních cest je v kompetenci Ředitelství vodních cest České republiky (Tvrdouš a Bazala, 2017).



Obrázek 3 Síť vnitrozemských vodních cest v České republice (Vnitrozemské vodní cesty, 2017)

Mezi výhody lodní dopravy patří:

1. Nízké náklady: Přeprava velkých objemů nákladu je levnější než letecká či silniční doprava.

2. Velká kapacita: Lodě mohou přepravovat obrovské množství zboží, ideální pro těžké a objemné náklady.
3. Ekologičtější: Lodní doprava má nižší emise CO₂ na tunu zboží než jiné způsoby dopravy.
4. Bezpečnost: Lodní doprava je statisticky bezpečnější než silniční doprava.

Mezi nevýhody lodní dopravy patří:

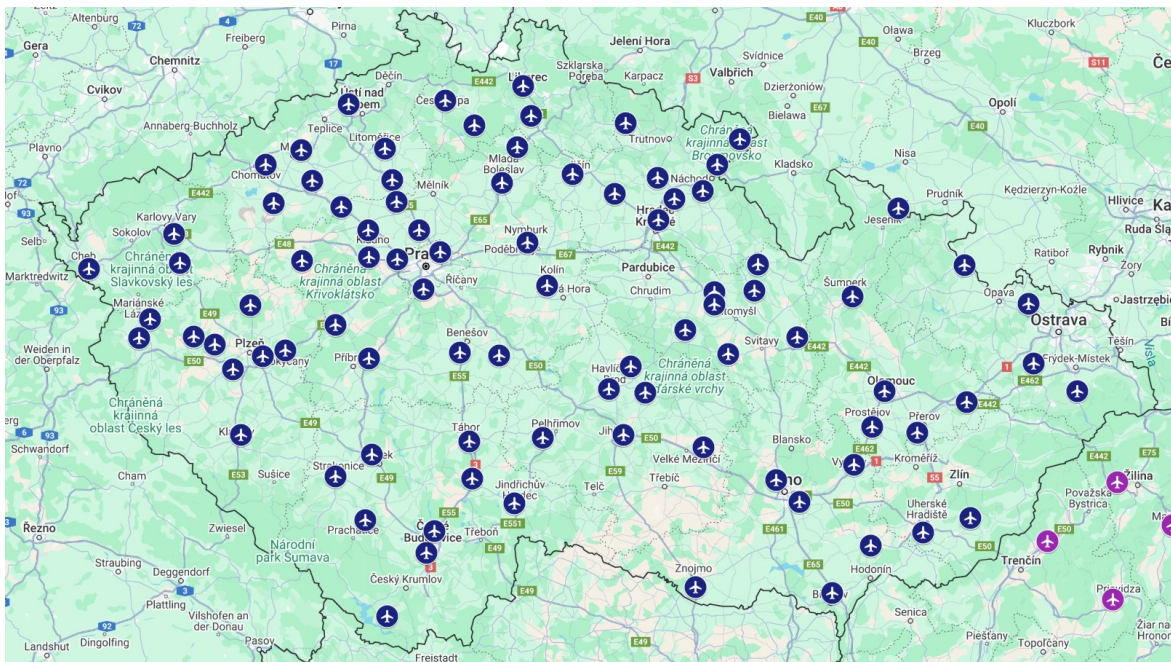
1. Dlouhá doba přepravy: Cesta může trvat týdny až měsíce, což je nevhodné pro rychle se kazící zboží.
2. Závislost na počasí: Přírodní podmínky mohou způsobit zpoždění nebo nehody.
3. Infrastruktura: Některé přístavy mají omezenou kapacitu, což může vést k prodlevám.
4. Riziko poškození zboží: Delší cesty mohou vést k poškození citlivého nákladu (Macurová et al., 2018)

2.4 Letecká doprava

Letecká doprava je nejrychlejším způsobem přepravy na dlouhé vzdálenosti a hraje klíčovou roli v globalizovaném světě. Díky ní je možné překonat velké geografické vzdálenosti během několika hodin, což podporuje mezinárodní obchod i cestovní ruch.

Letecká doprava se začala formovat na počátku 20. století. První řízený let byl uskutečněn bratry Wrightovými dne 17. prosince 1903 v Kitty Hawk, v Severní Karolíně. V roce 1919 byla založena nizozemská letecká společnost KLM, jež se stala nejstarší stále fungující aerolinkou na světě (Boyne a Crouch, 2025).

Od svého vzniku se letecká doprava rychle rozvíjela. V současné době je kladen důraz na efektivitu, bezpečnost a ekologické aspekty. V České republice byla letecká doprava zahájena v roce 1923 založením Československých státních aerolinií (ČSA), které se staly pátou nejstarší leteckou společností na světě. V roce 2024 ČSA ukončily svou samostatnou činnost a staly se součástí skupiny Smartwings. V současnosti je nejrušnějším letištěm v zemi Letiště Václava Havla v Praze, které bylo otevřeno v roce 1937 (Letecká doprava, 2025; Úřad pro civilní letectví, 2025).



Obrázek 4 Síť letišť v České republice (Interaktivní mapa letišť ČR & SR, 2019)

Mezi výhody letecké dopravy patří:

1. Rychlost: Letecká doprava je bezkonkurenčně nejrychlejším druhem dopravy.
2. Globální dosah: Letadla mohou spojit i velmi vzdálené oblasti, které by jinými druhy dopravy byly obtížně dostupné.
3. Flexibilita: Díky rozsáhlé síti letišť je možné efektivně plánovat různé trasy podle potřeb cestujících i nákladní přepravy.

Mezi nevýhody letecké dopravy patří:

1. Ekologická zátěž: Letecká doprava patří mezi největší producenty emisí skleníkových plynů na jednotku přepravovaných osob či nákladu.
2. Vysoké náklady: Cena letenek či přepravy zboží bývá často vyšší než u jiných druhů dopravy.
3. Závislost na počasí: Letecký provoz je citlivý na meteorologické podmínky, což může vést k častým zpožděním nebo rušení letů (Macurová et al., 2018).

3 TYPY DISTRIBUČNÍCH CEST

Distribuční cesty hrají zásadní roli v oblasti logistiky a marketingu, jelikož určují, jakým způsobem se produkty dostávají od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Distribuční cesty lze rozdělit do několika kategorií podle počtu zprostředkovatelů, metod distribuce a zaměření na cílový trh. Hlavními typy jsou přímá distribuce, kdy výrobce prodává přímo spotřebitelům, a nepřímá distribuce, do níž jsou zapojeni různí zprostředkovatelé, jako například velkoobchodníci a maloobchodníci. Každý z těchto typů přináší specifické výhody a nevýhody, a výběr vhodné distribuční cesty může mít významný dopad na tržní úspěch produktu. Tento text se zaměřuje na analýzu jednotlivých typů distribučních cest, jejich charakteristiky a příklady aplikace v praxi.

V distribuci rozlišujeme dva základní druhy distribučních cest, a to přímé a skladové dodávky. Přímé dodávky zahrnují například distribuci zboží přímo k finálnímu zákazníkovi, zásobování maloobchodních prodejen, využívání metody cross dockingu či transshipment. Na druhé straně skladové dodávky procházejí prostřednictvím mezičlánků, jako jsou velkoobchodní sklady, distribuční centra výrobců, zásilkové obchody nebo provozovny typu cash and carry (Macurová et al., 2018; Jakubíková, 2012; Fernando, 2024).

3.1 Přímé dodávky

Při této metodě distribuce jsou dodávky realizovány přímo od dodavatele ke konečnému uživateli, případně přímo do maloobchodního prodejního místa. Tento způsob se osvědčuje zejména v situacích, kdy specifický produkt vyžaduje zvláštní podmínky přepravy nebo manipulace, nebo v případě, že odběratel objednává větší množství zboží od jednoho dodavatele. U menších objemů mohou přímé dodávky vést k vyšším logistickým nákladům. Nicméně v některých případech může být nákladově efektivním řešením využít balíkových doručovacích služeb (Macurová et al., 2018; Jakubíková, 2013; Fernando, 2024).

3.2 Cross docking

Cross docking představuje efektivní a rychlou formu distribuce, která se využívá zejména při zásobování maloobchodních prodejen zbožím s vysokou frekvencí dodávek a značným objemem toku.

Objednávky jednotlivých prodejen, zpravidla realizované na denní bázi, jsou současně odesílány jak do distribučního centra, tak přímo výrobcům, což je umožněno prostřednictvím propojených informačních systémů. Na základě těchto dat výrobce bezodkladně připravuje

zboží dle specifikací jednotlivých prodejen, zahrnující typy palet a označení podle cílové lokality. Samotná přeprava probíhá sdruženě přes překladiště s cílem maximalizovat využití dopravních prostředků. V cross dockingovém centru dochází k rychlému přerozdělení zboží bez nutnosti jeho skladování; zásilky jsou zde pouze přetříděny a následně kompletovány do dodávek směřujících do konkrétních prodejen. Celý proces se zaměřuje na optimalizaci distribučních tras a minimalizaci doby, po kterou se zboží nachází v překladišti, která zpravidla nepřesahuje několik hodin. (Jenkins, 2023; Macurová et al., 2018).

3.3 Transshipment

Při procesu transshipmentu zboží dochází k jeho přepravě prostřednictvím překladiště. Dodavatelé dodávají do překladiště palety, které obsahují různé položky, přičemž množství každé položky na paletě odpovídá součtu požadavků jednotlivých prodejen. V překladišti je zboží následně tříděno a vychystáváno do odběratelských palet pro jednotlivé prodejny na základě předem stanoveného rozdělovníku. V případě, že pro konkrétní prodejnu je požadováno méně položek, jsou přepravní či obalové jednotky rozebrány. Zboží je expedováno bez meziskladování, přičemž doba, po kterou zboží zůstává v překladišti, je velmi krátká. V překladišti se trvale neudrží zásoba. Dodavatelům stačí znát součet požadovaných množství jednotlivých položek. Někdy se označuje tato forma jako dvoustupňový cross-docking (Macurová et al., 2018).

3.4 Skladové dodávky

V rámci skladových dodávek mezi výrobcem a zákazníkem existuje mezičlánek, který se zaměřuje na udržování zásob. Obchodní organizace může disponovat centrálním skladem, distribučním centrem, případně regionálními sklady, kde je držena potřebná zásoba zboží. Zboží od dodavatelů přichází v jednotkových paletách, které jsou přijímány a následně uskladněny v rámci skladu. Na základě požadavků odběratelů (například prodejen) je zboží selektováno a připravovány odběratelské palety či jiné expediční jednotky, určené pro jednotlivé odběratele. Model skladových dodávek známý jako „cash and carry“ je používán zejména při prodeji zboží obchodníkům, poskytovatelům stravovacích služeb nebo veřejným institucím. Zboží je dodáváno z velkoobchodních skladů, přičemž zákazník si zajišťuje vlastní dopravu a platí přímo na místě v hotovosti (Macurová et al., 2018).

4 RIZIKA

Každá práce a každá činnost, kterou člověk vykonává sebou nese nebezpečí. Mezi běžné nebezpečí, kterým jsme všichni vystaveni může patřit uklouznutí, zakopnutí, pád, nemoc, doprava nebo třeba požáry. Nebezpečná povolání, jako hasiči mají četná nebezpečí spojená s každodenními činnostmi.

Riziko lze definovat jako pravděpodobnost nechtěné události, která má negativní důsledek. Pro definování rizika se lze zeptat třemi otázkami. Co se může pokazit? Jaká je pravděpodobnost? Jaké jsou důsledky (Ostrom a Wilhelmsen, 2019; Glendon a Clarke, 2016)?

4.1 Rizika v dopravním podniku

Rizika v dopravním podniku představují komplexní problém, který vyžaduje systematický přístup k jejich identifikaci, hodnocení a řízení. Klíčem k minimalizaci těchto rizik je kombinace preventivních opatření, moderních technologií a strategického plánování. Budoucnost dopravních podniků bude záviset na jejich schopnosti adaptovat se na měnící se podmínky a reagovat na nové výzvy, které přináší globalizace, digitalizace a klimatické změny.

Riziko lze definovat jako možnost vzniku události, která má negativní dopad na cíle organizace. V kontextu dopravních podniků se rizika mohou týkat různých oblastí, jako jsou bezpečnost, ekonomika, technologie, legislativa nebo environmentální faktory.

1. Provozní rizika: Zahrnují nehody, poruchy vozidel, nedostatečnou údržbu nebo chyby lidského faktoru.
2. Ekonomická rizika: zahrnují finanční ztráty způsobené poklesem poptávky, zvýšením nákladů na paliva nebo neefektivním hospodařením.
3. Technologická rizika: Zahrnují selhání informačních systémů, kybernetické útoky nebo nedostatečnou modernizaci technologií.
4. Legislativní rizika: Zahrnují změny v právních předpisech, které mohou ovlivnit provoz a financování dopravních podniků.
5. Enviromentální rizika: Zahrnují přírodní katastrofy, znečištění ovzduší nebo tlak na ekologizaci dopravy.

Z hlediska rizik musíme do přípravy projektu zahrnout i identifikaci rizika a nejistoty, které mohou ovlivnit výsledky projektu, musíme stanovit a zhodnotit dopady těchto identifikovaných rizik a zvažovat možná opatření na zmenšení (Fotr a Hnilica, 2014; Rudd, 2020).

4.2 Třídění rizik

Rizika lze třídit podle mnoha různých aspektů. Mezi nejčastější můžeme zařadit rizika podnikatelská a čistá. Podnikatelské riziko je spojení pozitiva s negativem neboli spojení nebezpečí neúspěchu s nadějí úspěchu. Čisté riziko vykazuje pouze negativní aspekty, což implikuje, že představuje hrozbu pro vznik nepříznivých odchylek od požadovaného stavu. Tato rizika se obvykle vztahují k možným ztrátám nebo poškozením majetku či zdraví.

Systematická a nesystematická rizika. Systematická do jisté míry ovlivňují všechny hospodářské jednotky ve stejné oblasti podnikání. Mohou to být například změny rozpočtové politiky, změny daňového hospodářství nebo změny na trhu. Toto riziko také lze nazývat jako riziko tržní, protože závisí na celkovém vývoji trhu. Nesystematické riziko je poté riziko specifické pro jednotlivé firmy a jejich aktivity. Mezi zdroje tohoto rizika může spadat například selhání významného dodavatele nebo odchod klíčových zaměstnanců.

Vnitřní a vnější riziko. Jak již z názvu vyplývá vnitřní rizika jsou ty, co se vztahují k dění uvnitř firmy. Vnější se poté vztahují k okolí firmy. Kde jsou zdrojem externí faktory.

Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika. U ovlivnitelného rizika můžeme snížit pravděpodobnost vzniku či rozsahu možných nepříznivých situací. Můžeme toho docílit zvýšením kvalifikace pracovníků. U neovlivnitelného rizika nemáme žádnou možnost působit na jeho příčiny, jako třeba povodeň. Ale můžeme zmírnit nepříznivé následky například pojištěním (Fotr a Hnilica, 2014).

4.3 Řízení rizik

Pod tímto pojmem se chápe především systematické uplatňování cíleně naplánovaných aktivit, procedur a postupů, jejichž účelem je identifikace a analýza hrozeb, hodnocení a kvantifikace rizik, rozhodování o metodách řízení rizik, jakož i monitorování a zajišťování jak vnitřního, tak vnějšího reportingu týkajícího se rizik organizace. Tato speciální činnost má za cíl minimalizovat společenské ztráty, které mohou vyplývat z existujících nebo potenciálních hrozeb.

Řízení rizik představuje složitý a nepřetržitý proces, který nelze chápat jako jednorázovou aktivitu, ale spíše jako soubor opakujících se a vzájemně provázaných činností. Primárním cílem tohoto procesu je řídit vývoj hrozeb v krizovém prostředí organizace tak, aby se potenciál krize nevyvyšoval nad stanovenou přijatelnou úroveň rizika. V rámci řízení rizik se subjekt snaží předejít jak již existujícím, tak také potenciálním budoucím faktorům, a navrhuje opatření, která pomáhají eliminovat účinky nežádoucích vlivů a umožňují využití příležitostí plynoucích z pozitivních vlivů. Tento proces zahrnuje monitorování a analýzu hrozeb, kvantifikaci rizik a posouzení míry rizika, kterou je organizace ochotna akceptovat, aby dosáhla svých zamýšlených cílů.

Řízení rizik by mělo být procesem, který probíhá nepřetržitě a neustále se vyvíjí v souladu se strategií a cíli organizace. Je důležité systematicky vyhodnocovat všechna rizika, jež organizaci obklopovala v minulosti, tato rizika, která ji provázejí v současnosti, a zejména potenciální rizika, která mohou nastat v budoucnu.

Úspěšné řízení rizik by mělo být nedílnou součástí kultury organizace a mělo by být podporováno efektivními politikami a programy, které vedou zkušení manažeři. Strategie organizace musí být přetvořena do konkrétních taktických a operativních cílů, což zahrnuje přiřazení odpovědností napříč celou strukturou. Tímto způsobem by každý manažer i zaměstnanec měl mít jasně definovanou zodpovědnost za řízení rizik jako součást své pracovní náplně (Antušák, 2013).

Zákoník práce ukládá zaměstnavatelům povinnost systematicky vyhledávat nebezpečné činitele a procesy v pracovním prostředí a pracovních podmínkách. Tento proces, známý jako identifikace nebezpečí, zahrnuje zjišťování příčin a zdrojů potenciálních rizik. Na základě těchto zjištění je zaměstnavatel povinen nejen vyhledávat a hodnotit rizika, ale také přijímat opatření k jejich odstranění. V případech, kdy není možné riziko zcela eliminovat, musí zaměstnavatel riziko vyhodnotit a přijmout opatření, která minimalizují ohrožení zdraví zaměstnanců (Neugebauer, 2018).

4.4 Analýza rizik

Analýza rizik se obvykle provádí během raných fází návrhu, ale může také probíhat v různých fázích životního cyklu procesů. Hlavním cílem předběžné analýzy rizik je identifikovat a charakterizovat možná známá nebezpečí ještě na začátku fáze návrhu. Zahájení vyhledávání rizik při práci předpokládá důkladnou přípravu, neboť je důležité, aby předmětem vyhledávání rizik byla všechna pracoviště a všechny činnosti. Především je

nezbytné vytvoření plánu, v němž je mimo jiné specifikováno, jak se bude postupovat a kdo se vyhodnocení zúčastní (Ostrom a Wilhelmsen, 2019; Neugebauer, 2018).

Je zásadním zdrojem informací pro všechna následná jednání a rozhodování. Analýzu lze rozdělit do několika kroků:

1. Identifikace hrozeb;
2. Hodnocení hrozeb a kvantifikace hrozeb;
3. Rozhodnutí o metodě řízení rizik;
4. Přijetí a realizace intervenčních opatření;
5. Monitoring a vyhodnocení hrozeb (Antušák, 2013; Neugebauer, 2018).

Obsah jednotlivých kroků závisí na specifických podmínkách pracoviště, které mohou zahrnovat počet zaměstnanců, pracovní zařízení, používané materiály nebo charakter pracovních činností. Každý zaměstnavatel si tedy musí sám stanovit nejvhodnější metodu vyhledávání a hodnocení rizik, přičemž by měl brát v úvahu všechny aspekty své činnosti (Neugebauer, 2018).

4.4.1 Identifikace hrozeb

Pro efektivní čelení hrozbám je nezbytné je nejprve správně identifikovat. Proces identifikace hrozeb zahrnuje pravidelný a kontinuální monitoring událostí, které mohou ovlivnit dosažení cílů podnikání. Tyto události rozdělujeme na ty, které mají pozitivní nebo negativní dopad, přičemž negativní dopady se považují za hrozby.

Identifikace hrozeb vychází z pochopení, jak se firma vystavuje nejistotě. To si žádá důkladné porozumění samotné firmě, jejím tržním podmínkám, legislativnímu a sociálnímu prostředí, politickému a kulturnímu kontextu, ve kterém operuje, a rovněž strategickým a operativním cílům, které elementárně ovlivňují její úspěch. Je důležité identifikovat jak příležitosti, tak i hrozby, které mohou ovlivnit dosažení těchto cílů. Metodický přístup k identifikaci hrozeb zajistí, že budou rozpoznány všechny klíčové aktivity organizace a všechny spojená rizika. Nejistota vyplývající z těchto aktivit by měla být identifikována a kategorizována.

Identifikace hrozeb by měla probíhat na všech úrovních řízení a měla by být neustálým procesem (Antušák, 2013).

4.4.2 Hodnocení hrozeb a kvantifikace hrozeb

Tento proces se zaměřuje na určení pravděpodobnosti výskytu různých hrozeb. V rámci tohoto kroku je nezbytné posoudit, jak pravděpodobné je, že se jednotlivé hrozby objeví. Dále se provádí odhad možných škod, které by mohly vzniknout v organizaci, pokud by se tyto hrozby realizovaly. Klíčovým prvkem je také kvalifikace rizik, což zahrnuje určení míry nebo váhy jednotlivých rizik. Tato míra se vypočítává pomocí vzorce $RR = P \cdot H$, kde P představuje pravděpodobnost výskytu dané hrozby a H je průměrná očekávaná škoda.

Máme různé používané metody pro hodnocení rizika. Lze je definovat jako srovnávací metody u kterých nelze vyčíslit míru rizika a analytické metody, které jsou založeny na deterministickém přístupu.

Srovnávací metody:

- SR: Bezpečnostní prohlídka;
- CA: Analýza kontrolním seznamem;
- RR: Relativní klasifikace.

Analytické metody:

- PHA: Předběžná analýza ohrožení;
- What if: Co se stane, když...;
- HAZOP: Analýza zdrojů rizika a provozuschopnosti;
- FMEA: Analýza způsobů a důsledků poruch;
- FTA: Analýza stromu poruch;
- ETA: Analýza stromu událostí;
- CCA: Analýza příčin a následků;
- HRA: Analýza lidské spolehlivosti (Antušák, 2013; Neugebauer, 2018).

4.4.3 Rozhodnutí a přijetí metod řízení rizik

Na základě stanovení priorit, můžeme přistoupit k rozhodnutí o tom, jakým způsobem naložíme s identifikovanými riziky. Jinými slovy, jde o určení adekvátní taktiky pro řízení těchto rizik. Rozhodovatelé mají v tomto procesu široké spektrum možností, jak se s riziky vypořádat.

Taktika řízení rizik spočívá ve volbě nejefektivnějšího postupu pro zvládnutí konkrétního rizika. Při výběru základní taktiky se zpravidla vychází z dostupných možností, které mohou pomoci snížit dopad a pravděpodobnost daného rizika. Pro efektivní řízení rizik existuje několik generických taktik:

- Snížení rizika, což zahrnuje jak zmírnění pravděpodobnosti jeho výskytu, tak snížení dopadu v případě, že se riziko přece jen projeví. Mezi nejběžnější metody snižování rizika patří například diverzifikace což je rozložení rizika na co největší základnu. Sdílení rizika je metoda, kdy je riziko rozděleno mezi jednotlivé účastníky podle předem stanoveného poměru. Nebo lze použít přenos rizika na jiné subjekty prostřednictvím smluvních ujednání, jako jsou dodavatelé, odběratelé nebo leasingové společnosti.
- Vyhnutí se riziku je metoda, která riziko eliminuje tím, že odstraní jeho příčiny. I když se to na první pohled může zdát jako výhodné řešení, systematické vyhýbání se všem rizikům může firmu ochudit nejen o potenciální hrozby, ale i o příležitosti.
- Akceptace rizika, tedy ponechání rizika bez zásahu, představuje jednu z nejčastěji využívaných metod v oblasti řízení rizik. Tento přístup se osvědčuje zejména u rizik, která mají nízký dopad a malou pravděpodobnost výskytu.
- Zadržování rizika neboli retence rizika, spočívá v tom, že management rizika jednoduše zadržuje, tedy nepřipouští jeho eliminaci. Může se jednat o vědomou retenci, kdy si jsme rizika vědomi, ale rozhodneme se je neřešit, nebo o nevědomou retenci, kdy riziko ani není identifikováno (Antušák, 2013).

4.4.4 Monitoring a vyhodnocení hrozeb

Základem efektivního systému monitorování, vyhodnocování a reportingu je důkladná evidence rizik. Každé riziko, které je podle stanovených standardů, zejména přijatelných úrovní rizika, považováno za nebezpečné či důležité, musí být pečlivě evidováno. Informace o jeho vývoji jsou průběžně předávány odpovědným pracovníkům firmy, kteří poté rozhodují o dalším postupu při řízení těchto rizik.

Odborníci provádějící průběžný monitoring sledují vývoj rizik v souvislosti s přijatými opatřeními a pravidelně informují odpovědné řídicí pracovníky. V případě významné eskalace některé ze sledovaných hrozeb pak okamžitě zasahují.

Účinné monitorování, vyhodnocování a podávání zpráv o stavu vývoje rizik nejenže plní funkci bezpečnostního regulátora firmy, ale zároveň napomáhá identifikovat potřebu jednotlivých zdrojů nezbytných pro realizaci intervenčních opatření (Antušák, 2013).

5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Metodika této bakalářské práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část. Hlavním cílem je provést analýzu rizik v konkrétním dopravním podniku a navrhnout opatření pro jejich efektivní řízení. K dosažení tohoto cíle byly aplikovány dvě analytické metody, a to SWOT analýza a metoda FMEA.

Teoretická část se zakládá na odborné literatuře z oblasti logistiky, dopravy, distribučních cest a řízení rizik. V této sekci jsou popsány klíčové aspekty dopravní logistiky, různé typy dopravy, distribuční cesty a přehled rizik spojených s provozem, včetně jejich analýzy a strategie řízení.

Praktická část je zaměřena na konkrétní dopravní podnik, v němž byla provedena analýza rizik. Tato část se podrobně zabývá hlavními procesy, včetně objednávek, svozu, třídění a doručování. Využitím metody FMEA byla identifikována klíčová rizika, stanovena jejich závažnost a navržena příslušná opatření. SWOT analýza dále obohacuje pohled na silné a slabé stránky podniku a také na externí vlivy.

Data byla získána prostřednictvím analýzy dokumentace, pozorováním provozu a intervencemi se zaměstnanci. Tato metodika tedy spojuje teoretické poznatky s praktickými aplikacemi a cílenými analýzami, přičemž klade důraz na zvýšení bezpečnosti a efektivity provozu.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 FIRMA FOFR

Firma FOFR je česká společnost specializující se na expresní přepravu kusových a balíkových zásilek z domu do domu. Nabízí širokou škálu služeb, včetně doručení do druhého dne, přepravy paletových zásilek a individuálních logistických řešení. Nabízejí expresní přepravu do 24 hodin nebo doručení v den, který si zákazník sám zvolí. Díky rozsáhlé síti poboček a partnerských míst po celé České republice zajišťuje rychlé a spolehlivé doručení zásilek. Vše se dá bez problému domluvit v klidu z domova prostřednictvím elektronického formuláře nebo samozřejmě telefonicky či e-mailem.

FOFR se zaměřuje na efektivitu a flexibilitu, což jí umožňuje uspokojit různé potřeby zákazníků, od malých podniků po velké korporace. Společnost klade důraz na moderní technologie a inovace, aby poskytovala kvalitní služby v oblasti přepravy a logistiky.

Společnost FOFR zajišťuje komplexní logistiku s širokým pokrytím po celé České republice. Skladových prostor se na území nachází 20 a to s vlastním skladovým programem a vlastním softwarem a hardwarem, který bez problému uzpůsobí potřebám zákazníka. Zaměřují se hlavně na zásilky, které nespádají do běžných služeb tradičních přepraveců. Díky rozsáhlé flotile dodávek, nákladních vozů a kamionových souprav jsou schopni přepravit jakoukoliv zásilku. Velikostně až do rozměru 6 m nebo třeba zásilky podléhající Evropské dohodě o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí neboli ADR.

FOFR je složen z 9 renomovaných logistických společností a díky tomu jsou schopni přepravit zásilku do různých koutů Evropy. Zásilky jsou standartně pojištěny dle mezinárodní dohody o přepravních smlouvách v silniční dopravě neboli CMR. Ale na požadavek jsou schopni zboží připojistit. Seznam provozovaných sběrných linek je Slovensko, Německo, Rakousko, Itálie, Španělsko, Portugalsko, Belgie, Lucembursko, Maďarsko, Polsko, Slovinsko, Chorvatsko, Srbsko, Makedonie, Černá Hora, Bosna a Hercegovina, Anglie, Norsko, Švédsko, Finsko, Dánsko. Tato služba přináší velkou výhodu, a to v tom že se vnitrostátní a mezinárodní přeprava může objednat u jednoho partnera (FOFR, 2014).

6.1 Rizika v areálu firmy

Firma FOFR se nachází na adrese Brněnská 3883/48 v Hodoníně. Sídli ve velkém areálu ČSAD Hodonín o rozloze..... V areálu se nachází velmi prostorné parkoviště, kde parkují všechny druhy motorových vozidel. Tudíž jedním z největších rizik je dopravní nehodovost.

Parkoviště, které je sdíleno osobními automobily, kamiony a autobusy, může být velmi hektické a nebezpečné, zejména pokud je pohyb vozidel špatně řízen. Vysoká hustota dopravy na takovémto parkovišti může vést k nehodám mezi různými typy vozidel, což může zahrnovat kolize mezi osobními auty a těžkými nákladními vozidly, které mají omezený výhled. Nehody mohou být způsobeny také špatnou orientací řidičů, nedostatečnými parkovacími místy, nebo špatně vyznačenými cestami pro pohyb vozidel. Riziko se zvyšuje, pokud zaměstnanci nebo návštěvníci využívající parkoviště nerespektují pravidla a pohybují se příliš rychle nebo bez dostatečné pozornosti.

Dalším významným rizikem je požární nebezpečí. Vzhledem k tomu, že areál obsahuje benzínovou pumpu a prostor pro servis motorových vozidel, existuje zvýšené riziko vzniku požáru. Benzínová pumpa, kde jsou skladovány hořlavé kapaliny, představuje specifické nebezpečí nejen pro samotný areál, ale i pro okolí. Případný únik paliva, jiskra nebo špatně zajištěná elektroinstalace mohou vést k výbuchu nebo požáru, který může ohrozit majetek, zdraví lidí a životní prostředí. K tomu je třeba přistupovat s maximální opatrností, zejména při manipulaci s palivem a v prostorách, kde se provádí opravy vozidel. Podobná rizika se týkají i servisních prostor, kde mohou vzniknout požáry kvůli nesprávnému zacházení s hořlavými látkami nebo nesprávným údržbám vozidel.

Bezpečnostní rizika spojená s pohybem lidí a vozidel jsou také zásadní. Pokud nejsou správně vyznačeny chodníky, průchody pro pěší a parkovací místa pro různé typy vozidel, může to vést k nejasnostem, jak se pohybovat po areálu. To může vést k nehodám, kdy například chodci mohou být zasaženi jedoucimi vozidly, nebo řidiči mohou mít problém s orientací na parkovišti, což může vést k škrábancům, poškození vozidel nebo dokonce vážnějším nehodám. V takovýchto areálech je nutné zajistit odpovídající dopravní značení a bezpečnostní opatření, jako jsou zpomalovací prahy, viditelné signalizace a jasně vyznačené chodníky. Což je jedno z opatření, co v tomto areálu chybí, kvůli chybějícím bezpečnostním pěším zónám se chodci musejí pohybovat mezi vozidly na vlastní nebezpečí.

Jak lze vidět na obrázku níže kde je samotná firma FOFR zaznačena v červeném oválu. Zaměstnanci musejí projít přes celé parkoviště plné zaparkovaných nákladních vozidel a autobusů. Přes benzínovou pumpu až do samotného skladu a zázemí administrativy.



Obrázek 5 Areál ČSAD Hodonín a sídlo firmy FOFR (Google Maps, 2025)

Lze říct, že areál firmy zahrnuje celou řadu rizik, která mohou ohrozit bezpečnost a zdraví lidí, majetek firmy i životní prostředí. Prevence těchto rizik zahrnuje pravidelnou údržbu infrastruktur, školení zaměstnanců na bezpečnostní postupy, zavedení přísných požárních opatření, efektivní dopravní značení a pravidelnou kontrolu a údržbu všech zařízení v areálu.

6.2 Rizika ve firmě FOFR

Fofr, jakožto podnik zaměřující se na skladování a distribuci zásilek čelí řadě rizik, jež mohou mít vliv na jeho každodenní činnost a dlouhodobou stabilitu. Tato rizika se vztahují k různým oblastem, zahrnujícím provozní procesy, technologie, bezpečnost, právní regulace, finanční zdraví a environmentální vlivy.

Na základě brainstormingu byly identifikovány tyto druhy možných rizik:

- **Rizika spojená s provozem a logistikou:** Efektivní správa skladových prostor a plynulý tok dodávek jsou klíčové pro zajištění bezproblémového chodu společnosti. V případě, že dojde k chybám v evidenci, nesprávnému plánování

tras, či neefektivnímu rozdělení skladových kapacit, mohou vzniknout zpoždění v dodávkách, poškození zboží či dokonce ztráty zásilek.

- **Technická rizika:** Pokud dojde k poruše počítačových systémů, skladových softwarů nebo hardwarových zařízení, může to způsobit chaos ve správě zásilek. Skladovací software je klíčový pro sledování pohybu zboží a efektivního řízení. Jakékoliv chyby nebo selhání v těchto systémech mohou vést k nesprávné evidenci, což může vést k přetížení skladů, ztrátě zboží, nebo nesprávné distribuci zásilek.
- **Kybernetické rizika:** Skladovací a distribuční systémy stále více integrují digitální technologie, což implikuje, že jakýkoliv kybernetický útok, jako například ransomware či krádež citlivých dat, může vést k výpadkům v distribuci, ztrátě informací nebo poškození reputace společnosti.
- **Komunikační rizika:** V distribučních centrech, kde jsou různé technologie propojeny (např. sledovací systémy, softwary pro správu zásilek, systémy pro plánování tras), může být porucha v jednom systému příčinou větších problémů v jiných oblastech. Například chyba v systému pro plánování tras může vést k nesprávnému rozdělení zakázek nebo zpoždění v dodávkách, což ovlivní celkový provoz podniku.
- **Rizika z nedodržování regulačních předpisů:** Předpisy, které se vztahují na oblasti bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí či přepravy nebezpečných materiálů. V případě, že firma nesplní příslušné normy, může čelit pokutám nebo jiným právním postihům. Dále existují rizika spojená s odpovědností za ztrátu či poškození zboží během přepravy. V případě nesprávného doručení nebo poškození zásilky mohou zákazníci uplatnit nárok na náhradu škody, což může vést k finančním problémům a narušení vztahů s klienty.
- **Finanční rizika:** Skladování a distribuce zásilek vyžadují významné investice do infrastruktury, vozového parku a technologií.
- **Environmentální rizika:** Skladování a přeprava mají vliv na životní prostředí, a to zejména v důsledku emisí z dopravních prostředků a nadměrného využívání obalových materiálů.

- **Dopravní rizika:** Při přepravě zásilek mezi sklady nebo při doručování na adresy zákazníků jsou vozidla vystavena riziku kolizí s jinými vozidly, chodci nebo překážkami na cestě. Tyto nehody mohou mít vážné důsledky, včetně zranění řidičů, poškození zboží, poškození vozidla a zpoždění v doručování zásilek. Hlavními příčinami dopravních nehod mohou být nedostatečná pozornost, špatné počasí, technické poruchy vozidel, nebo i chybné rozhodování řidiče, například při nedodržování rychlostních limitů.
- **Poruchová rizika:** Vozidla používaná v distribuci zásilek jsou vystavena vysokým nárokům na výkon, časté používání a dlouhé trasy, což může vést k opotřebení jednotlivých součástí, jako jsou brzdy, pneumatiky nebo motory. Poruchy těchto součástí mohou vést k nehodám nebo zpoždění v rozvozu, pokud dojde k výpadku vozidla na cestě. Nepravidelná údržba a nedostatečné kontroly technického stavu vozidel mohou zvýšit pravděpodobnost těchto problémů, což opět vede k výpadkům v dodavatelském řetězci.
- **Manipulační rizika:** Při nakládání nebo vykládání zásilek v překladištích a depech může dojít k nepozornosti nebo špatné koordinaci mezi řidičem a skladníky. To může vést k poškození vozidla nebo zboží. Špatné upevnění nákladu může také způsobit, že zboží spadne nebo poškodí vozidlo během přepravy.
- **Rizika při manipulaci s nebezpečnými látkami:** Ve firmě dochází i k manipulaci s nebezpečnými chemickými látkami, které mohou vyvolat podráždění dýchacích cest, popáleniny nebo otravy, pokud dojde k úniku nebo nesprávné manipulaci. Dlouhodobé vystavení těmto látkám může mít za následek chronické zdravotní komplikace.
- **Bezpečnostní rizika na pracovišti:** Zahrnující úrazy a nehody, představují významný faktor. Manipulace s těžkými břemeny, práce s technickými zařízeními a řízení vozidel jsou činnosti, které nesou riziko vzniku úrazů, jež mohou ohrozit zdraví zaměstnanců a zároveň vyvolat finanční náklady spojené s náhradami škod či pracovními neschopenkami.
- **Ergonomická rizika:** Mezi hlavní ergonomické problémy, patří nevhodné pracovní pozice. Dlouhodobé sezení nebo stání při manipulaci s těžkými zásilkami či obsluze zařízení může vést k muskuloskeletálním potížím, jako jsou

bolesti zad, krku a kloubů. Při dlouhodobém sezení bez adekvátní podpory nebo při práci v nepohodlných pozicích dochází k nadměrnému zatížení určitých částí těla, což může vyústit v chronické bolesti a zdravotní obtíže.

- **Psychická rizika:** Vzhledem k vysokému pracovnímu tempu a tlaku na rychlost a efektivitu se pracovníci mohou setkávat se stresem, který může vést k psychickému vyčerpání, a v extrémních případech až k syndromu vyhoření. Monotónnost některých pracovních činností, jako je balení nebo třídění zásilek, rovněž přispívá k frustraci a vyčerpání.

7 PROCESY VE FIRMĚ FOFR

V dopravních společnostech je klíčové zajistit plynulý a efektivní tok ve všech článcích logistického procesu. Ten zahrnuje různé procesy, a to od zadání požadavku na službu až po finální doručení zboží zákazníkovi. Každý proces v tomto řetězci má zásadní dopad na celkový výkon služby, přičemž ovlivňuje spokojenost klientů, rychlost, náklady a postavení na trhu. Zachování vysoké kvality a spolehlivosti napříč těmito procesy je tudíž nezbytným předpokladem pro prosperitu každého dopravního podniku.

Seznam vykonávaných procesů ve firmě FOFR:

1. Proces objednávky služby ze strany zákazníka
2. Proces objednání přepravy ze strany FOFRU
3. Proces přípravy a balení objednávky
4. Proces vyzvednutí objednávky
5. Proces svozu zásilky do centrálního překladiště
6. Proces třídění zboží v centrálním překladišti
7. Proces svozu zásilky do depa
8. Proces třídění zásilky v depu
9. Proces doručení zásilky

7.1 Proces objednávky služby

Proces objednání služby začíná jednoduše a rychle, s cílem zajistit efektivní a bezproblémové doručení. Zákazník má možnost objednat službu prostřednictvím několika dostupných kanálů, zahrnujících webovou stránku nebo telefonní hovor s pracovníkem společnosti. Tento flexibilní přístup umožňuje zákazníkovi objednat přepravu kdykoli a odkudkoli, což představuje výhodu jak pro jednotlivce, tak pro firemní klientelu.

Při zadávání objednávky je nezbytné, aby zákazník poskytl klíčové informace o zásilce, což je nezbytné pro zajištění správného a efektivního průběhu přepravy. Mezi tyto informace patří například typ zásilky (například balíček, paleta nebo křehké zboží), její rozměry, hmotnost a specifikace týkající se případných požadovaných speciálních služeb. Zákazník rovněž uvádí adresu vyzvednutí a adresu doručení, včetně preferovaného časového

okna pro vyzvednutí a doručení zásilky. Tyto detaily jsou nezbytné pro zajištění, aby služba odpovídala specifickým potřebám zákazníka.

Po zadání všech potřebných informací se provádí kontrola dostupnosti a kapacity pro požadovanou službu a následně se generuje potvrzení objednávky. V tomto potvrzení jsou shrnuty všechny detaily, včetně času vyzvednutí, odhadovaného času doručení a ceny přepravy. Zákazník obdrží potvrzení o přijetí jeho požadavku a bude informován o dalším postupu.

Tento proces zajišťuje, že objednávka je přesná a kompletní, což minimalizuje riziko chyb a zpoždění. Díky jednoduchému a přehlednému procesu objednávky je celý proces vyzvednutí a přepravy zásilky u společnosti FOFR efektivní a orientovaný na zákazníka.

7.2 Proces přípravy a balení objednávek

Prvním zásadním krokem je výběr vhodného obalu. Zákazník by měl vždy zvolit obal, který odpovídá povaze zásilky. Křehké zboží, elektronika či jiné citlivé předměty by měly být baleny do adekvátních obalových materiálů, jako jsou bublinková fólie, polystyrenové výplně nebo kartonové krabice s dostatečným prostorovým vyplněním, které zajistí ochranu obsahu před nárazy. U těžších a větších zásilek je doporučeno použít pevnější obaly, jako jsou robustní kartonové krabice nebo paletové obaly, které zabezpečí stabilitu zásilky a ochrání ji před poškozením při manipulaci.

Dalším důležitým krokem je řádné zajištění obalu. Zákazníci firmy FOFR by měli mít na paměti, že obal musí být pečlivě uzavřen a zabezpečen kvalitní lepicí páskou. U křehkých zásilek je rovněž důležité, aby na obalu bylo jasně uvedeno označení „Křehké“, což signalizuje, že je s nákladem třeba zacházet s náležitou opatrností.

Po zajištění bezpečného balení následuje klíčový krok, a to správné vyplňování a vytištění štítku. Zákazník je povinen při objednávce služby FOFR uvést všechny nezbytné informace o zásilce, včetně adresy pro vyzvednutí, doručení, typu zboží a kontaktních údajů. Na základě těchto informací systém FOFR vygeneruje štítek, který obsahuje všechny podstatné údaje nezbytné pro korektní doručení zásilky. Tento štítek je klíčový pro správnou identifikaci zásilky během přepravy a následného doručení. Je nutné, aby byl štítek pečlivě a jednoznačně připevněn na viditelné místo na balíku. Doporučuje se, aby štítek byl umístěn na rovnou stranu obalu, bez záhybů a jiných překážek, které by mohly ztížit jeho čitelnost či skenování během přepravy.

Tento proces přípravy zboží představuje klíčový aspekt pro úspěšné doručení, neboť správné balení a označení přispívá nejen k ochraně zboží před poškozením, ale rovněž zaručuje, že zásilka bude doručena včas a bez komplikací na stanovené místo. Společnost FOFR poskytuje svým zákazníkům podrobné instrukce a podporu, jak adekvátně balit a označovat zboží, což výrazně usnadňuje celý proces a zajišťuje plynulý průběh přepravy.

7.3 Proces vyzvednutí zásilek

Prvním krokem je, že pracovník firmy FOFR obdrží informace o vyzvednutí, včetně adresy zákazníka, typu zásilky, časového okna pro vyzvednutí a dalších specifických požadavků, které byly uvedeny při objednávce. Tento krok je důležitý, protože umožňuje pracovníkovi připravit se na vyzvednutí zboží a zaručit, že vše proběhne hladce.

Když pracovník dorazí na místo vyzvednutí, nejprve se ujistí, že zákazník má připravené zboží správně zabalené a označené. Po kontrole obalu a štítků pracovník pečlivě zkontroluje, zda jsou všechny údaje na zásilce v souladu s objednávkou. Pokud je vše v pořádku, pokračuje k dalšímu kroku, a to nakládání zboží do vozidla.

Pokud je zboží malé a lehké, pracovník může zásilku snadno přenést a naložit do vozu. U větších a těžších zásilek je však potřeba použití manipulační techniky, jako jsou paletové vozíky nebo hydraulické zvedáky, které usnadní manipulaci a zajistí bezpečnost při nakládání. Pracovník také dbá na to, aby zboží bylo naloženo správně a stabilně, aby se minimalizovalo riziko poškození během přepravy. Rovněž pečlivě kontroluje, že zásilka je ve vozidle řádně zabezpečena, například použitím bezpečnostních popruhů, které zabraňují jejímu pohybu během jízdy do centrálního překladiště.

7.4 Proces přepravy zásilek

Přeprava zásilky, tedy cesta od místa vyzvednutí až po překladiště a následně do depa, představuje klíčový krok v celém logistickém procesu, který společnost FOFR realizuje s cílem zajistit včasné a bezpečné doručení zásilky na určené místo.

Tato cesta může zahrnovat různé silnice, od dálnic po místní komunikace, což má vliv na rychlost a plynulost přepravy. Na dálnicích bývá doprava obvykle rychlejší, avšak i zde mohou nastat překážky, jako jsou dopravní zácpy, nehody či opravy silnic, které mohou způsobit zpoždění. Místní komunikace, kde je doprava často pomalejší, mohou rovněž čelit problémům, jako jsou uzavírky, nepříznivé povětrnostní podmínky nebo nízká

kapacita silnic. Stav silnic, například výmoly nebo úseky s neúplnými opravami, může mít dopad na pohodlí a bezpečnost přepravy, což se následně odráží v časové náročnosti cesty.

V případě nečekaných událostí, jako jsou nehody nebo neplánované uzavírky, může dojít k prodloužení doby cesty. V těchto případech je personál společnosti FOFR vybaven navigačními zařízeními, která umožňují rychlou reakci na změny v dopravní situaci, včetně přesměrování trasy či informování dispečera o aktuálním stavu. Dále může být doba přepravy ovlivněna povětrnostními podmínkami, zejména v zimních měsících, kdy sníh, led nebo déšť mohou zpomalit jízdu a zvýšit riziko nehody.

7.5 Proces třídění zásilek

Po příjezdu zásilky do centrálního překladiště pracovníci nejprve provádějí kontrolu všech příchozích zásilek v souladu s dokumentací a označením. Každá zásilka je opatřena štítkem, který zahrnuje důležité informace, jako je adresa doručení, typ zboží a další relevantní údaje. Na základě těchto informací jsou zásilky následně rozděleny do jednotlivých sekcí překladiště, přičemž se přihlíží ke geografickým oblastem nebo jiným relevantním kritériím.

Po dokončení třídění zásilek v překladišti jsou tyto připraveny k přepravě do depa. Depo představuje místo, kde zásilky čekají na konečnou distribuci, a pracovníci zde provádějí finální fázi třídění. V depu jsou zásilky znovu organizovány podle doručovacích tras a jsou přiřazeny k příslušným vozidlům, jež je odvezou k jednotlivým adresám. Tento krok je rovněž velmi důležitý pro optimalizaci doručení, neboť správné seřazení zásilek v depu zajišťuje efektivní naplnění vozidel a co nejrychlejší doručení každé zásilky.

V depu se pracovníci rovněž zaměřují na kontrolu správnosti označení zásilek, aby se předešlo doručení na nesprávnou adresu. V případě jakýchkoli nesrovnalostí pracovník okamžitě informuje příslušného kolegu nebo dispečera, který provede příslušné opravy.

Celý proces třídění v překladišti a depu je pečlivě koordinován a efektivně řízen s využitím moderních systémů a technologií, jež umožňují společnosti FOFR minimalizovat chyby a zpoždění. Díky preciznímu přístupu zaměstnanců je garantováno, že zásilky budou správně tříděny a doručovány včas, což je klíčové pro spokojenost zákazníků a úspěšný chod celé logistické operace.

7.6 Proces doručení zásilek

Jakmile jsou zásilky připraveny v distribučním centru a řádně seřazeny podle příslušných doručovacích tras, zaměstnanci společnosti FOFR se začínají věnovat přípravě vozidel pro distribuci. Každému pracovníkovi je přidělen specifický okruh, který obvykle zahrnuje několik adres v dané geografické oblasti. Hlavním cílem je efektivní a včasné doručení všech zásilek, přičemž pracovník musí vždy dbát na bezpečnost a správnou manipulaci se zbožím.

Po naložení zásilek do vozidla pracovník vyjíždí na cestu k jednotlivým adresátům. V této fázi se často spoléhá na navigační systémy, které mu pomáhají optimalizovat trasu, zohlednit aktuální dopravní podmínky a vyhnout se potenciálním zpožděním, jako jsou dopravní zácpy, uzavírky nebo nepříznivé počasí.

Po dosažení správné adresy pracovník osobně předává zásilku adresátovi a požaduje podpis, který potvrzuje převzetí zásilky. Po úspěšném doručení pracovník dokumentuje dokončení úkolu a v případě potřeby informuje dispečera o jeho splnění. Tento proces zajišťuje, že všechny zásilky jsou doručovány včas a v souladu s očekáváními, a že zákazníci mají neustále přehled o stavu svých zásilek.

Celkově je doručení zásilky adresátovi pečlivě koordinováno a realizováno s důrazem na kvalitu, efektivitu a spokojenost zákazníků. Díky těmto vysokým standardům zajišťuje společnost FOFR, že každá zásilka dorazí do rukou příjemce bezpečně a včas.

8 ANALÝZA RIZIK FIRMY METODOU FMEA

Jednou z nejefektivnějších metod pro identifikaci a hodnocení rizik je analýza FMEA, která představuje systematický proces umožňující firmám identifikovat potenciální způsoby selhání, analyzovat jejich důsledky a stanovit opatření, jež minimalizují jejich dopady.

Analýza rizik je prováděna za použití metody FMEA na veškeré klíčové procesy, od příjmu objednávek až po doručení zásilek zákazníkům. Každý proces podléhá detailnímu rozboru, během nějž jsou identifikována potenciální selhání. Tato analýza umožňuje společnosti proaktivně reagovat na možné problémy a implementovat preventivní opatření, která minimalizují rizika a zajišťují plynulý průběh operací.

Metoda FMEA v rámci společnosti FOFR, analyzuje identifikovaná rizika a navrhuje konkrétní kroky pro jejich mitigaci. Za splnění požadavků se rozumí vyzvednutí a doručení zboží v požadovaném stavu, čase, místě a se správnou dokumentací.

FMEA ve firmě FOFR

V celé analýze bylo identifikováno a hodnoceno 68 rizik. Kompletní analýza se nachází v příloze P I této práce. Všechna rizika s vyšším hodnocením než 250 z maximálního možného hodnocení 1000 byla vyhodnocena jako nejrizikovější. Proto je důležité věnovat těmto rizikům dostačující pozornost.

Tabulka 1 Nejkritičtější hrozby (vlastní)

ČÍSLO	RIZIKO	S	O	D	RPN
1.	Problémy s kapacitou	10	6	8	480
2.	Nedostatečná výplň balíku	8	7	8	448
3.	Nevhodný nebo nedostačující obal	9	8	5	360
4.	Špatné kontaktní údaje	10	5	7	350
5.	Špatný štítek	9	5	7	315
6.	Autonehoda	10	3	10	300
7.	Poškození zásilky	10	7	4	280
8.	Porucha auta	10	3	9	270

Riziko č. 1 – Problémy s kapacitou

Tento problém může být způsoben několika faktory, jako je například zvýšený objem objednávek, nedostatečná kapacita vozového parku nebo omezené personální zdroje v kritických obdobích.

Jedním z prvních kroků k řešení tohoto problému je zajištění dostatečné flexibility a škálovatelnosti vozového parku. Společnost FOFR by měla zvážit možnost pronájmu nebo outsourcingu dopravních prostředků v obdobích, kdy se očekává nárůst přepravního objemu. Tímto způsobem by bylo možné předejít situacím, kdy kapacita stávajících vozidel nedostačuje k pokrytí poptávky, což by mohlo vyvolat zpoždění a sníženou kvalitu poskytovaných služeb. Dále je nezbytné pravidelně investovat do údržby vozového parku, aby byla zajištěna jeho spolehlivost a minimalizováno riziko poruch během přepravy.

Dalším zásadním krokem je optimalizace tras a plánování přepravy. Využitím pokročilých algoritmů a systémů pro správu logistiky může společnost FOFR efektivněji plánovat a optimalizovat trasy, což umožní lepší využití dostupné kapacity.

Významnou součástí řešení problémů s kapacitami je efektivní řízení skladových prostor a procesů v překladištích. Společnost by měla optimalizovat využití skladovacích kapacit tak, aby zboží bylo co nejrychleji připraveno k dalšímu transportu. Implementace automatizovaných systémů pro třídění zásilek by mohla výrazně urychlit celý proces a umožnit lepší využití dostupných kapacit.

Riziko č. 2 a 3 – Nedostatečná výplň balíku nebo obal

K efektivnímu řešení problematiky správného balení zásilek je vhodné zvolit kombinaci několika opatření zaměřených na edukaci zákazníků, kontrolu kvality balení a využívání moderních technologií. Prvním krokem je aktivní komunikace se zákazníky, která by měla zahrnovat poskytování jasných pokynů a doporučení pro adekvátní balení zásilek. Společnost může nabízet návody, online tutoriály či videa, jež zákazníkům demonstrují, jak správně využívat obalové materiály, jako jsou bublinková fólie, pěnové výplně či kartonové výplně, což přispěje k zajištění bezpečnosti zásilek během přepravy.

Dále by bylo vhodné, aby společnost FOFR poskytovala zákazníkům možnost zakoupit vysoce kvalitní obalové materiály přímo od ní. Tento krok by zajistil, že zákazníci budou mít k dispozici správné materiály odpovídající specifickým požadavkům na přepravu jejich zásilek. Pro zákazníky, kteří pravidelně odesílají křehké zboží, může firma nabídnout speciální obalové řešení, která zaručují maximální ochranu během přepravy.

Aby bylo zajištěno správné balení již při vyzvednutí zásilky, měli by pracovníci společnosti FOFR provádět kontrolu kvality balení. V případě identifikace nedostatků v balení by měli zákazníka upozornit na rizika spojená s nedostatečnou výplní a případně nabídnout asistenci při přebalení. Tento postup by přispěl k prevenci poškození zásilek během přepravy.

Riziko č. 4 – Špatné kontaktní údaje

Chybné kontaktní údaje mohou vyústit v závažné komplikace při doručení zásilek. Řešení této problematiky spočívá v implementaci několika klíčových opatření. Prvním krokem je zavedení systému, který při zadávání objednávky automaticky ověřuje správnost kontaktních údajů, včetně telefonních čísel a e-mailových adres. Dále je nezbytné pravidelně provádět ověřování a aktualizaci databáze kontaktů zákazníků, například prostřednictvím automatizovaných e-mailových zpráv či telefonického ověření údajů u stálých klientů. Tato opatření napomohou zajištění aktuálnosti a správnosti informací, což přispěje k bezproblémovému doručování zásilek.

Společnost FOFR by rovněž měla zvážit implementaci alternativních způsobů kontaktu, například prostřednictvím SMS notifikací nebo mobilních aplikací pro sledování zásilek. V případě nesrovnalostí by pracovníci měli disponovat nástroji, které umožní rychlou korekci záznamů.

Riziko č. 5 – Špatný štítek

Problém s nesprávným štítkováním, například v důsledku chybného tisku nebo nesprávného umístění štítku na zboží, může vyústit v řadu komplikací, jako jsou zpoždění v doručení, nesprávná doručení či dokonce ztráta zásilky. Ve firmě FOFR si přibližně 90 % štítků tisknou a lepí sami zákazníci. Z tohoto důvodu je zásadní provést potřebnou edukaci zákazníků. Firma by měla vypracovat a zpřístupnit srozumitelné a jasné návody, jak správně vyplnit a vytisknout štítky. Tyto návody by měly být zveřejněny na webových stránkách společnosti či zasílány spolu s potvrzením objednávky.

Kromě vzdělávací činnosti a zjednodušení procesu by firma měla zavést systém pro kontrolu správnosti štítků před samotným vyzvednutím zásilky. Zaměstnanci firmy FOFR by měli při vyzvedávání zásilky provádět vizuální kontrolu, aby zajistili, že štítek je správně vytištěný a správně umístěný na balíku. V případě, že by byla zjištěna nesrovnalost, by zaměstnanci okamžitě informovali zákazníka a nabídli mu možnost opravy štítku ještě před odesláním zásilky.

Riziko č. 6 – Autonehoda

Jedním z klíčových opatření, která zajišťují bezpečnost provozu, je pravidelný trénink a školení řidičů, stejně jako pravidelná údržba a technické kontroly vozového parku. Vozidla, používaná společností FOFR pro přepravu zásilek, musí být udržována v perfektním technickém stavu, aby se předešlo problémům, které by mohly vést k nehodám, jako jsou například poruchy brzdového systému či selhání motoru.

Pro minimalizaci rizika nehod způsobených nepříznivými podmínkami na silnici by společnost FOFR mohla implementovat moderní technologie, například systémy pro sledování jízdního chování řidičů. Tyto systémy mají schopnost monitorovat faktory jako rychlost jízdy, agresivní brzdění, náhlé změny směru a další aspekty, které mohou indikovat rizikové jednání. Na základě shromážděných dat může firma provádět analýzu a zasílat upozornění řidičům v případech, kdy je jejich jízda považována za nebezpečnou, nebo dokonce nabídnout dodatečné školení za účelem prevence potenciálních nehod.

V případě, že dojde k nehodě, by společnost měla mít vypracovaný krizový plán, který zahrnuje rychlou reakci, efektivní komunikaci s pojišťovnou, zdravotnickými složkami a zákazníky, kteří mohou být nehodou dotčeni. Důležitým aspektem je také zajištění správného zaznamenání a analýzy všech nehod, aby bylo možné identifikovat jejich příčiny a předejít obdobným incidentům v budoucnosti.

Riziko č. 7 – Poškození zásilky

Klíčovým faktorem je školení zaměstnanců, kteří se podílejí na manipulaci s balíky. Tito pracovníci by měli být pravidelně školeni v technikách správné manipulace se zásilkami, aby se předešlo poškození při nakládání, vykládání nebo přesunu zásilek. V rámci přepravy by měla firma zajistit správné upevnění zásilek v dopravních prostředcích, například použitím zajišťovacích materiálů jako jsou popruhy nebo fixační sítě, které zajistí stabilitu zásilek během jízdy.

Pokud k poškození zásilky dojde, firma by měla mít vypracovaný jasný a efektivní postup pro řešení reklamací a kompenzací. To zahrnuje rychlé vyhodnocení situace, informování zákazníka a nabídku nápravných opatření, jako je výměna zboží nebo vrácení peněz. Takový systém pomáhá zvyšovat důvěru zákazníků ve firmu a zajišťuje vysokou úroveň spokojenosti.

Riziko č. 8 – Porucha auta

K pravidelné údržbě a technické kontrole vozového parku je třeba přistupovat s maximální vážností. Vozidla by měla podléhat systematickým kontrolám motoru, brzd, pneumatik a dalších klíčových komponentů, aby se minimalizovalo riziko neočekávaných poruch. Dále se doporučuje vybavit vozidla diagnostickými systémy, které umožňují monitorování technického stavu v reálném čase a včasnou detekci potenciálních problémů.

V případě poruchy je nezbytné mít vypracovaný krizový plán, který zahrnuje zajištění náhradního vozidla pro pokračování v doručování zásilek a efektivní opravu poruchy prostřednictvím spolupracujících servisních stanic. Řidiči by měli být adekvátně školeni, aby byli schopní včas rozpoznat počínající problémy a okamžitě informovat dispečink o vzniklé poruše.

Firma by měla rovněž zajistit efektivní komunikaci mezi dispečinkem a řidiči, aby bylo možné rychle přesměrovat přepravu zásilek na jiná vozidla a tím minimalizovat případná prodlení. Tato opatření, v kombinaci s pravidelnou údržbou a vzděláváním řidičů, pomohou společnosti zajistit spolehlivost a včasnost doručení zásilek, i v případě technických problémů s vozidly, což přispěje k udržení vysoké úrovně spokojenosti zákazníků.

9 ANALÝZA FIRMY METODOU SWOT

Firma FOFR, operuje na dynamickém a konkurenčním trhu logistiky, kde je kladen zvláštní důraz na rychlost, efektivitu a spolehlivost poskytovaných služeb. V současné době čelí řadě výzev, avšak zároveň se jí otevírají nové příležitosti pro další růst a rozvoj. Aby bylo možné lépe porozumět jejímu aktuálnímu postavení na trhu a identifikovat faktory, jež ovlivňují její výkonnost, bude provedena podrobná analýza pomocí metodiky SWOT.

SWOT analýza představuje nástroj, který umožňuje komplexní hodnocení vnitřních a vnějších faktorů majících vliv na úspěch společnosti. Tato analýza se zaměří na čtyři základní oblasti:

- S (Strengths) – Silné stránky: Budou identifikovány oblasti, v nichž firma vyniká, a faktory, které jí poskytují konkurenční výhodu.
- W (Weaknesses) – Slabé stránky: Bude hodnoceno, kde firma zaostává a které oblasti by měly být zlepšeny.
- (Opportunities) – Příležitosti: Budou zmapovány externí faktory nebo tržní trendy, které mohou firmě přinést nové možnosti pro růst a inovace.
- T (Threats) – Hrozby: Bude posouzeno, jaké externí faktory mohou ohrozit stabilitu firmy a její konkurenceschopnost na trhu.

SWOT ve firmě FOFR

V případě společnosti FOFR, která se specializuje na rozvoz zásilek, SWOT analýza poskytuje ucelený přehled o jejích silných a slabých stránkách, příležitostech, jež může využít, a hrozbách, které mohou ohrozit její postavení na trhu. Tato analýza napomáhá k lepšímu porozumění strategickým možnostem a výzvám, které daná firma čelí.

Silné stránky

Silné stránky firmy FOFR byly zvoleny na základě klíčových faktorů, které jsou rozhodující pro její konkurenceschopnost a úspěch na trhu s doručovacími službami. Každá silná stránka byla následně ohodnocena a přiřazena váha, která odráží její význam pro celkový výkon firmy.

Rychlost a efektivita byly zvoleny jako klíčové silné stránky, neboť v oblasti logistiky a doručování zásilek představuje tato schopnost nejdůležitější faktor pro uspokojení zákazníků. V současné době, kdy zákazníci očekávají rychlé a spolehlivé

doručení, je pro společnost FOFR zásadní mít efektivní procesy a logistiku. Proto byla této silné stránce přidělena nejvyšší váha (0,25) a hodnocena maximálním stupněm (5), což odráží vynikající výkonnost společnosti v této oblasti. Tato silná stránka významně přispívá ke konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Rozsáhlá síť působení představuje další klíčový faktor, neboť je pro doručovací firmu nezbytné disponovat široce rozvinutou a efektivně fungující sítí, která pokrývá rozličné regiony a umožňuje efektivní distribuci zásilek. Tato stránka byla hodnocena na úroveň (4), což nasvědčuje o vysoké kvalitě pokrytí. Nicméně existují možnosti pro další expanze či zlepšení v některých oblastech. Váha této silné stránky byla stanovena na (0,2), což odráží její význam, i když ne v tak zásadní míře jako je tomu u rychlosti a efektivity.

Flexibilita byla vybrána jako klíčová silná stránka, neboť schopnost přizpůsobit se různým požadavkům zákazníků a proměnlivým podmínkám na trhu je pro logistickou společnost zásadní. V případě společnosti FOFR tato schopnost zahrnuje flexibilní reakci na různé typy zásilek, časové rámce a specifické potřeby klientů. Tato silná stránka byla ohodnocena známkou (5), což indikuje, že firma dosahuje vynikajících výsledků v této oblasti. Váha (0,2) vyjadřuje, že flexibilita je důležitá, avšak její význam není zcela dominantní.

Zkušený personál byl identifikován jako jedna ze silných stránek organizace, neboť dobře školený a zkušený tým tvoří základ pro efektivní řízení logistických operací a zajištění kvality poskytovaných služeb. Tento faktor má ovšem nižší váhu (0,05), jelikož, ačkoli je zkušený personál nesporně důležitý, jeho vliv na celkový výkon společnosti není tak zásadní ve srovnání s jinými faktory, jako jsou rychlost či flexibilita. Hodnocení (4) naznačuje, že společnost se může pochlubit silným týmem, avšak vždy existuje prostor pro další zlepšení.

Spolehlivé doručení představuje významný faktor, jenž přímo ovlivňuje úroveň zákaznické spokojenosti. Včasné a bezproblémové doručení je pro každou logistickou společnost nezbytným základem jejího fungování. Z tohoto důvodu byla spolehlivost doručení ohodnocena maximálním možným číslem (5), přičemž váha této silné stránky byla stanovena na úroveň (0,2). Spolehlivost se ukazuje jako klíčová charakteristika pro podnik, neboť zákazníci často posuzují kvalitu poskytovaných služeb právě na jejím základě.

Vysoká úroveň zákaznické podpory byla identifikována jako jedna z klíčových silných stránek společnosti, neboť kvalitní a ochotná podpora může významně přispět ke

zlepšení zákaznické zkušenosti. Tento faktor je nicméně hodnocen na úrovni (3), což naznačuje, že firma v této oblasti dosahuje průměrných výsledků a existuje prostor pro další zlepšení. Váha této dimenze byla stanovena na hodnotu (0,1), neboť není tak zásadní jako faktory, jako je rychlost nebo spolehlivost doručení, avšak i přesto hraje důležitou roli při formování pozitivního dojmu o službách společnosti.

Celkový součet výsledků naznačuje, že společnost FOFR vykazuje silné stránky v několika klíčových oblastech, přičemž největší důraz je kladen na rychlost, efektivitu, flexibilitu a spolehlivost doručení. Tyto faktory mají nejvyšší váhu a hodnocení, což podtrhuje jejich význam pro úspěch společnosti na trhu.

Tabulka 2 Silné stránky ve firmě FOFR (vlastní)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Rychlost a efektivita	0,25	5	1,25
Rozsáhlá síť působení	0,2	4	0,8
Flexibilita	0,2	5	1
Zkušený personál	0,05	4	0,2
Spolehlivé doručení	0,2	5	1
Vysoká úroveň zákaznické podpory	0,1	3	0,3
Součet	1		4,55

Slabé stránky

Slabé stránky společnosti FOFR byly identifikovány na základě faktorů, jež mohou mít negativní vliv na její efektivitu, konkurenceschopnost a dlouhodobou udržitelnost. Každá slabá stránka byla posouzena na základě jejího významu a aktuálního dopadu na výkonnost společnosti. Váha vypovídá o důležitosti dané oblasti, zatímco hodnocení reflektuje míru jejího současného problému.

Vysoké náklady na provoz byly identifikovány jako nejvýznamnější slabost společnosti, neboť mají přímý vliv na její ziskovost a cenovou konkurenceschopnost. Tento faktor má vysokou váhu (0,4), což odráží jeho zásadní vliv na celkové fungování společnosti.

Hodnocení (-4) naznačuje, že společnost v této oblasti čelí výrazným problémům, které zvyšují její náklady a tím snižují její marže. Vysoké náklady mohou být způsobeny například nákladnými provozními procesy, neefektivními metodami či vysokými cenami paliva a dalších vstupů.

Sezónní výkyvy byly identifikovány jako jedna z oslabených stránek, neboť sezónnost v doručovacích službách může vést k nevyrovnanému poptávkovému tlaku v průběhu roku. Tento faktor má relativně nižší váhu (0,1), jelikož jeho dopad je méně závažný ve srovnání s jinými oslabenými stránkami; přesto však zůstává významným, zejména v obdobích s nižší poptávkou. Hodnocení (-2) naznačuje, že společnost čelí těmto výkyvům, což může vyvolávat problémy s plánováním kapacity a efektivním rozdělením zdrojů.

Nízká úroveň automatizace a digitalizace představuje další problém, který může výrazně ovlivnit efektivitu podnikání. V současné době jsou automatizace a digitalizace klíčovými faktory pro zajištění konkurenceschopnosti v oblasti logistiky. Společnost FOFR může zaostávat v implementaci moderních technologií, což vede ke zvyšování nákladů na pracovní sílu a prodlužování procesů. Tato slabá stránka byla hodnocena na (-4), což naznačuje, že společnost čelí v této oblasti významným problémům. Váha (0,3) této slabé stránky signalizuje její střední význam pro celkový výkon firmy, přičemž nedostatečná digitalizace může zpomalit růst a inovace.

Opotřebení vozového parku bylo identifikováno jako další slabina společnosti, neboť opotřebovaná vozidla mohou zvyšovat náklady na opravy, zhoršovat spolehlivost a snižovat efektivitu doručení. Tento faktor má váhu (0,2), což naznačuje, že jeho význam není tak vysoký jako u nákladů na provoz nebo digitalizace, přesto však ovlivňuje každodenní provoz firmy. Hodnocení (-2) ukazuje, že opotřebení vozového parku představuje problém, který společnost musí aktivně řešit, aby minimalizovala náklady a zlepšila spolehlivost své dopravy.

Společnost FOFR čelí několika významným slabým stránkám, které negativně ovlivňují její konkurenceschopnost a dlouhodobou udržitelnost. Mezi nejzávažnější problémy patří vysoké náklady na provoz, nízká úroveň automatizace a digitalizace, jež mohou bránit efektivnímu fungování a rozvoji společnosti. Dále je nutné zdůraznit sezónní výkyvy a opotřebení vozového parku jako další faktory, které by měly být zohledněny, a pro které je žádoucí vyhledat cesty k jejich minimalizaci.

Tabulka 3 Slabé stránky ve firmě FOFR (vlastní)

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Vysoké náklady na provoz	0,4	-4	-1,6
Sezónní výkyvy	0,1	-2	-0,2
Nízká úroveň automatizace a digitalizace	0,3	-4	-1,2
Opotřebení vozového parku	0,2	-2	-0,4
Součet	1		-3,4

Příležitosti

Příležitosti pro společnost FOFR byly identifikovány na základě aktuálních trendů a faktorů, které mohou představovat nové možnosti pro její růst a konkurenceschopnost na trhu. Každá příležitost byla posouzena podle jejího potenciálního přínosu pro společnost a byla jí přiřazena váha, jež odráží její význam pro dlouhodobý rozvoj organizace. Hodnocení zohledňuje míru, v níž společnost tuto příležitost v současnosti využívá, nebo jak reálné je její využití v blízké budoucnosti.

Expanze na nové trhy byla zvolena jako jedna z nejvýznamnějších příležitostí pro růst společnosti. Vstup na nové geografické trhy může společnosti FOFR umožnit širší nabídku služeb, získání nových zákazníků a zvýšení objemu přepravy. Tato příležitost byla hodnocena nejvyšším skóre (5), neboť představuje vysoký potenciál pro rozšíření obchodních aktivit a zajištění dlouhodobého růstu. Váha této příležitosti byla stanovena na (0,3), což reflektuje její klíčovou roli v strategickém rozvoji společnosti. Expanze na nové trhy se tedy jeví jako velmi silná příležitost, jež by mohla významně ovlivnit budoucí růst společnosti.

Zavedení nových technologií bylo identifikováno jako další významná příležitost, neboť moderní technologie, jako je automatizace, digitalizace a sledovací systémy, mohou podstatně zlepšit efektivitu, snížit náklady a zvýšit spokojenost zákazníků. Implementace nových technologií umožní společnosti lépe reagovat na tržní trendy a zachovat si konkurenceschopnost. Tato příležitost byla hodnocena na úrovni (3), což naznačuje, že společnost již realizovala některé technologické inovace, přičemž stále existuje prostor

pro další rozvoj. Váha této příležitosti byla stanovena na (0,2), neboť i přes svou důležitost není její vliv tak zásadní jako v případě expanze na nové trhy.

Rozvoj distribučních center představuje významnou příležitost, která může přispět k optimalizaci logistiky společnosti a zkrácení doby doručení, což posílí její konkurenceschopnost. Vylepšení distribučních center může také pozitivně ovlivnit správu zásob, snížit náklady na skladování a optimalizovat procesy doručení. Tato příležitost byla hodnocena stupněm (4), což indikuje, že společnost již dosahuje v této oblasti uspokojivých výsledků, avšak stále má možnost investovat do zlepšení své infrastruktury. Váha této příležitosti byla stanovena na hodnotu (0,3), což podtrhuje její vysoký potenciál pro zajištění efektivního fungování společnosti.

Partnerství s firmami bylo identifikováno jako příležitost pro rozšíření portfolia služeb a zajištění nových obchodních příležitostí prostřednictvím spolupráce s jinými firmami. Takové partnerství může organizaci poskytnout nové distribuční kanály a přivést nové zákazníky. Tato příležitost byla hodnocena na úrovni (3), což naznačuje, že společnost má schopnost využít možnosti spolupráce, avšak její význam není tak výrazný v porovnání s jinými příležitostmi. Váha této příležitosti byla stanovena na (0,1), což odráží její nižší relevanci pro celkový rozvoj firmy. Je tedy zřejmé, že partnerství s obchodními subjekty může přinést výhody, avšak nebude představovat rozhodující faktor pro růst společnosti.

Rozvoj ekologických přepravních možností představuje příležitost, která odpovídá vzrůstajícímu důrazu na udržitelnost a environmentální postupy v oblasti dopravy. Společnost může investovat do ekologičtějších vozidel nebo optimalizovaných dopravních tras, čímž by mohla zvýšit svou atraktivitu pro zákazníky se zaměřením na ekologické hodnoty. Tato příležitost byla zhodnocena na úrovni 2, což naznačuje, že její přínos není v krátkodobém horizontu tak silný, avšak v dlouhodobém výhledu by mohla být relevantní. Váha této příležitosti byla stanovena na 0,1, což indikuje, že její význam pro společnost není v porovnání s jinými příležitostmi zásadní. Rozvoj ekologických přepravních možností má jistý potenciál, avšak jeho vliv bude pravděpodobně postupný.

Společnost FOFR disponuje několika významnými příležitostmi, jež by mohly přispět k jejímu růstu a konkurenceschopnosti. Mezi nejzásadnější příležitosti patří expanze na nové trhy, implementace nových technologií a rozvoj distribučních center, které vykazují vysoký potenciál pro zajištění dlouhodobého úspěchu společnosti.

Tabulka 4 Příležitosti ve firmě FOFR (vlastní)

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Výsledek
Expanze na nové trhy	0,3	5	1,5
Zavedení nových technologií	0,2	3	0,6
Rozvoj distribučních center	0,3	4	1,2
Partnerství s firmami	0,1	3	0,3
Rozvoj ekologických přepravních možností	0,1	2	0,2
Součet	1		3,8

Hrozby

Hrozby, jimž čelí společnost FOFR, byly identifikovány na základě faktorů, které mohou negativně ovlivnit její provoz, ziskovost a dlouhodobou udržitelnost. Každá hrozba byla hodnocena z hlediska jejího potenciálního dopadu na firmu a byla jí přiřazena váha, jež reflektuje její relativní význam v rámci celkové analýzy. Toto hodnocení vyjadřuje, jak intenzivně společnost tuto hrozbu vnímá a jakým způsobem na ni v současnosti reaguje.

Konkurenční prostředí bylo identifikováno jako jedna z nejvýznamnějších hrozeb, neboť v oblasti doručovacích služeb se trh vyznačuje vysokou dynamikou a neustále se zvyšující mírou konkurence. Vstup nových subjektů na trh, snižování cen a inovace ze strany konkurence mohou mít značný dopad na postavení společnosti na trhu. Tato hrozba byla hodnocena na úrovni (-3), což indikuje, že společnost čelí silné konkurenci, jež negativně ovlivňuje její marže a ziskovost. Váha této hrozby byla stanovena na (0,25), neboť konkurence představuje klíčový faktor, který může zásadně ovlivnit schopnost společnosti generovat příjmy a udržet si konkurenceschopnost. Toto hodnocení naznačuje, že konkurenční prostředí představuje pro společnost významnou hrozbu, která vyžaduje implementaci robustních strategií k zajištění udržení její tržní pozice.

Fluktuace cen paliv byla identifikována jako další významná hrozba, neboť cena paliv má přímý vliv na náklady na dopravu, což může vést ke zvýšení provozních nákladů pro firmu. S ohledem na to, že společnost FOFR je závislá na dopravě a logistice, mohou změny cen paliv nepříznivě ovlivnit její ziskovost. Tato hrozba byla hodnocena na (-4), což

indikuje, že fluktuace cen paliv jsou vnímány jako velmi silný negativní faktor. Váha této hrozby je stanovena na (0,15), jelikož i přes její značný vliv na náklady firmy se nejedná o jedinou významnou hrozbu, jež by ovlivnila celkový výkon společnosti.

Přírodní katastrofy byly klasifikovány jako potenciální hrozba, neboť mohou narušit logistické procesy, způsobit škody na infrastruktuře a zpomalit doručení zásilek. Přestože se jedná o relativně méně častou událost, její dopad v případě výskytu může být výrazně negativní. Tato hrozba byla hodnocena na hodnotu (-2), což naznačuje, že společnost považuje přírodní katastrofy za potenciální problém, avšak jejich pravděpodobnost a četnost jsou nižší než u jiných identifikovaných hrozeb. Váha této hrozby byla stanovena na (0,1), čímž se odráží její menší význam v porovnání s jinými faktory.

Ztráta věrných zákazníků byla identifikována jako významná hrozba, neboť udržení zákaznické základny je klíčové pro stabilní příjmy společnosti. K poklesu loajality zákazníků může dojít v důsledku zhoršení kvality poskytovaných služeb, zvyšování cen nebo problémů spojených s doručením. Tato hrozba byla hodnocena na úrovni (-4), což naznačuje, že společnost považuje ztrátu věrných zákazníků za závažný problém, který by mohl mít dlouhodobé negativní dopady na její růst a stabilitu. Dále byla váha této hrozby stanovena na (0,3), což svědčí o jejím zařazení mezi jedny z nejvýznamnějších hrozeb, jež mohou zásadně ovlivnit výkonnost firmy.

Regulační změny byly identifikovány jako potenciální hrozba, neboť změny v legislativním rámci mohou mít dopad na způsob poskytování služeb a na logistické požadavky, přičemž zahrnují aspekty bezpečnosti, ochrany životního prostředí a pracovních podmínek. Tato hrozba byla hodnocena skóre (-3), což naznačuje, že společnost vnímá regulační změny jako významný faktor, který může ovlivnit její provoz a náklady. Váha této hrozby byla stanovena na (0,2), což indikuje, že ačkoliv regulace mohou mít vliv na fungování společnosti, nejsou považovány za nejzávažnější hrozbu.

Společnost FOFR čelí několika významným hrozbám, jež mohou negativně ovlivnit její dlouhodobý úspěch. Mezi nejzávažnější z těchto hrozeb patří konkurenční prostředí, kolísání cen paliv a ztráta věrných zákazníků, které mohou mít závažné dopady na ziskovost a stabilitu firmy. Pro společnost je klíčové vyvinout strategie, které jí umožní přizpůsobit se těmto hrozbám a minimalizovat jejich vliv.

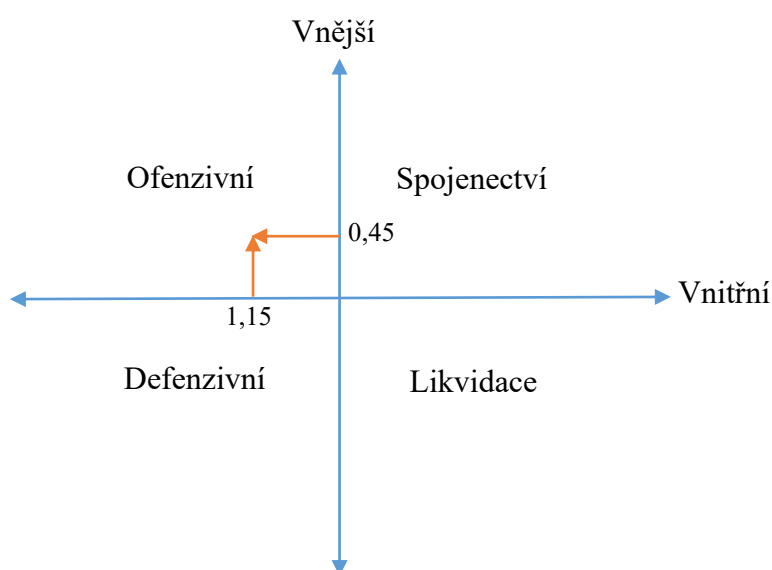
Tabulka 5 Hrozby ve firmě FOFR (vlastní)

Hrozby	Váha	Hodnocení	Výsledek
Konkurenční prostředí	0,25	-3	-0,75
Fluktuace cen paliv	0,15	-4	-0,6
Přírodní katastrofy	0,1	-2	-0,2
Ztráta věrných zákazníků	0,3	-4	-1,2
Regulační změny	0,2	-3	-0,6
Součet	1		-3,35

10 VÝSLEDEK

V rámci SWOT analýzy lze při hodnocení strategie firmy, tedy jejím postoji na trhu, zohlednit různé přístupy, které mohou firma zvolit v reakci na její silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto přístupy se obvykle dělí na čtyři základní strategie: ofenzivní, spojenečtí, defenzivní a likvidace. Každá z těchto strategií má specifické charakteristiky a je volena na základě aktuální pozice firmy na trhu a její schopnosti reagovat na měnící se podmínky.

Zanesení výsledků do grafu:



Obrázek 6 Výsledek SWOT analýzy ve firmě FOFR (vlastní)

Ofenzivní strategie

Pokud společnost FOFR implementuje ofenzivní strategii, znamená to, že se soustředí na aktivní růst a využívání svých silných stránek k posílení své pozice na trhu. Společnost disponuje výraznými faktory, jako jsou rychlost a efektivita, rozsáhlá síť působení a flexibilita, které jí umožňují rychlé a spolehlivé doručování. Tyto atributy jí poskytují výhodu při expanzi na nové trhy a přitahování nových zákazníků.

Ofenzivní strategie společnosti FOFR zahrnuje investice do nových technologií, rozvoj distribučních center a zavádění ekologických přepravních možností, což ji umožní udržet si konkurenceschopnost. Dále by se měla zaměřit na rozšíření zákaznické základny a posílení loajality stávajících klientů.

Tento přístup vyžaduje investice a může nést určité riziko, avšak zároveň nabízí společnosti příležitosti pro růst, inovace a zajištění silné pozice na trhu. Ofenzivní strategie se tedy jeví jako vhodná metoda k maximalizaci potenciálu a konkurenceschopnosti společnosti.

Spojení (kooperativní strategie)

Tento přístup je vhodný pro společnosti, které usilují o expanzi nebo inovaci, avšak postrádají dostatečné prostředky k tomu, aby se na tuto cestu vydaly samostatně. Spojení může zahrnovat fúze, akvizice, strategická partnerství či alianční spolupráce.

Defenzivní strategie

Defenzivní strategie představuje adekvátní reakci na hrozby a slabé stránky, přičemž se organizace soustředí na ochranu své současné pozice na trhu. Primárním cílem této strategie je minimalizace rizik a ztrát, stejně jako udržení stability, v kontrastu s aktivním růstem. Mezi prvky defenzivní strategie může patřit zlepšování efektivity, snižování nákladů, optimalizace stávajících procesů či zajištění loajality zákazníků, což má za cíl umožnit firmě překonat složité období.

Likvidace strategie

Likvidace představuje nejrazantnější strategii, kterou může společnost zvolit v případě vážné finanční nebo operační krize, kdy není schopna přežít na trhu. Tento postup zahrnuje prodej majetku společnosti, rozprodání aktiv a ukončení podnikatelské činnosti. K likvidaci může dojít v důsledku neudržitelného hospodaření, kdy je společnost neschopna splácet své závazky, nebo když je její postavení na trhu natolik slabé, že pokračování v činnosti se jeví jako neefektivní.

ZÁVĚR

Analýza rizik v dopravním podniku FOFR, provedená pomocí metod FMEA a SWOT, potvrdila zásadní význam systematického řízení rizik pro dlouhodobý úspěch a udržitelnost společnosti v konkurenčním prostředí přepravního průmyslu. Byly pečlivě zhodnoceny všechny identifikované rizikové faktory, jejich příčiny a potenciální dopady na provoz podniku, které byly následně transformovány do návrhů konkrétních opatření s cílem minimalizovat rizika a optimalizovat procesy.

Analýza metodou FMEA odhalila nejvýznamnější slabiny v provozních procesech společnosti FOFR. Mezi klíčové rizikové faktory se zařadily technické poruchy vozidel, nedostatečná komunikace mezi jednotlivými odděleními a zpoždění způsobená nepředvídatelnými okolnostmi, jako jsou nepříznivé povětrnostní podmínky a dopravní nehody. Zjištěné rizikové scénáře byly klasifikovány podle závažnosti, četnosti výskytu a možnosti detekce, což umožnilo navrhnout konkrétní prevenční opatření, například pravidelné kontroly vozového parku, zlepšení interní komunikace a implementaci krizových plánů.

SWOT analýza poskytla komplexní pohled na vnitřní a vnější faktory ovlivňující činnost podniku FOFR. Mezi silné stránky společnosti patří flexibilita, schopnost rychle reagovat na požadavky zákazníků a vysoká míra spolehlivosti. Naopak slabé stránky se vztahují k vysokým nákladům a nízké úrovni automatizace a digitalizace. Příležitosti byly identifikovány zejména v oblasti expanze na nové trhy a využití moderních technologií, zatímco hrozby zahrnovaly narůstající konkurenci na trhu a změny legislativních požadavků.

Na základě výsledků těchto analýz byla doporučena řada opatření, která mohou významně přispět ke zlepšení kvality řízení rizik a celkové efektivity procesů. Mezi konkrétní návrhy patří investice do technologií umožňujících automatizaci některých činností, pravidelné vzdělávání zaměstnanců s cílem zvýšit jejich připravenost na krizové situace a prohloubení spolupráce s dodavateli a partnery za účelem posílení stability dodavatelského řetězce. Dále byl navržen systém pravidelného monitorování rizik, který by měl zahrnovat detailní analýzu klíčových ukazatelů výkonnosti a zavedení zpětné vazby od zákazníků, jež může poskytnout cenné podněty pro další optimalizaci.

Na závěr lze konstatovat, že provedené analýzy a navrhovaná opatření představují významný krok k dosažení vyšší úrovně bezpečnosti, efektivity a kvality provozních činností společnosti FOFR. Úspěšná implementace těchto doporučení může přinést pozitivní dopady

nejen na samotný podnik, ale i na jeho zákazníky, obchodní partnery a širší logistický ekosystém. Řízení rizik tedy zůstává klíčovým pilířem úspěchu, který si žádá nepřetržitou pozornost, průběžné vyhodnocování a adaptaci na dynamicky se měnící tržní podmínky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANTUŠÁK, Emil, 2013. *Krizová připravenost firmy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-983-8.

BOYNE, Walter J. a CROUCH, Tom D., 2025. *The first airlines*. Online. Britannica. Dostupné z: https://www.britannica.com/technology/history-of-flight/The-first-airlines?utm_source=chatgpt.com. [cit. 2025-04-17].

ČAPKA, Alexander, 2023. *Dopravní systémy*. ©Vysoká škola logistiky o.p.s. v Přerově. ISBN 978-80-87179-60-4.

FERNANDO, Jason, 2024. *What Is a Distribution Channel in Business and How Does It Work?* Online. Investopedia. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/d/distribution-channel.asp>. [cit. 2025-04-17].

FOFR, 2014. Online. Dostupné z: <https://www.fofrcz.cz>. [cit. 2025-02-14].

FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5104-7.

GAŠPARÍK, Jozef a KOLÁŘ, Jiří, 2017. *Železniční doprava: technologie, řízení, grafikony a dalších 100 zajímavostí*. Grada. ISBN 978-80-271-0058-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/zeleznicni-doprava-4175/>.

GLENDON, A. Ian a CLARKE, Sharon, 2016. *Human safety and risk management: a psychological perspective*. Third edition. Boca Raton: Taylor & Francis. ISBN 978-1-4822-2054-4.

Google Maps, 2025. Online. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>. [cit. 2025-03-11].

GROS, Ivan, 2016. *Velká kniha logistiky*. Vydání: první. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-80-7080-952-5.

Interaktivní mapa letišť ČR & SR, 2019. Online. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1wti7ppAKbguVz3jUh-uzqzM8MjSIzjWJ&femb=1&ll=49.67963629100859%2C15.74940984111834&z=8>. [cit. 2025-02-21].

JACOBS, F. Robert a CHASE, Richard B., 2014. *Operations and supply chain management*. Maidenhead, Berkshire: McGraww-Hill Education. ISBN 978-0-07-715162-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

JENKINS, Abby, 2023. *What Is Cross-Docking? Definition, Types & Advantages*. Online. NetSuite. Dostupné z: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/cross-docking.shtml>. [cit. 2025-04-17].

KŘIVDA, Vladislav; RICHTÁŘ, Michal a OLIVKOVÁ, Ivana, 2007. *SILNIČNÍ DOPRAVA*. Učební text. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.

Letecká doprava, 2025. Online. Ministerstvo dopravy. Dostupné z: <https://md.gov.cz/Dokumenty/Letecka-doprava>. [cit. 2025-04-17].

MACUROVÁ, Pavla; KLABUSAYOVÁ, Naděžda a TVRDONĚ, Leo, 2018. *Logistika*. 2. upravené a doplněné vydání. Series of economics textbooks. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-4158-8.

NEUGEBAUER, Tomáš, 2018. *Vyhledávání a vyhodnocení rizik v praxi*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-072-2.

OSTROM, Lee T. a WILHELMSSEN, Cheryl A., 2019. *Risk assessment: tools, techniques, and their applications*. Second edition. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-1-119-48346-5.

OUDOVÁ, Alena, 2016. *Logistika: základy logistiky*. Vydání druhé. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-238-8.

PERNICA, Petr, 1994. *Logistika: Aktivní prvky*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9808-4.

RUDD, Jerry, 2020. *Health and safety in logistics: assessing and avoiding risk in warehousing and transportation*. London: Kogan Page. ISBN 978-1-78966-325-9.

ŘSD: *Silniční a dálniční síť ČR*, 2016. Online. In: České dálnice. Dostupné z: <https://www.ceskedalnice.cz/prilohy/cesko.jpg>. [cit. 2025-02-21].

ŠIROKÝ, Jaromír, 2018. *Technologie dopravy*. Čtvrté doplněné vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-159-9.

TVRDOŇ, Leo a BAZALA, Jaroslav, 2017. *Vodní doprava*. Online. TECH portal. Dostupné z: <https://www.techportal.cz/33/vodni-doprava-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eluk3A1jA9RsttJVFFohsn0/>. [cit. 2025-04-17].

Úřad pro civilní letectví, 2025. Online. Dostupné z: <https://www.caa.gov.cz>. [cit. 2025-04-17].

Vnitrozemské vodní cesty, 2017. Online. In: TECH portal. Dostupné z: <https://www.techportal.cz/33/vodni-doprava-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eluk3A1jA9RsttJVFFohsn0/>. [cit. 2025-02-21].

Železniční mapa České republiky, 2019. Online. In: Jízdní řády ČD a ČSD. Dostupné z: <http://www.jizdni-rady.nanadrazi.cz/index.php?page=zeleznicni-mapa-ceske-republiky-2019>. [cit. 2025-02-21].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Silniční síť České republiky (ŘSD: Silniční a dálniční síť ČR, 2016).....	18
Obrázek 2 Železniční síť České republiky (Železniční mapa České republiky, 2019)	19
Obrázek 3 Síť vnitrozemských vodních cest v České republice (Vnitrozemské vodní cesty, 2017)	21
Obrázek 4 Síť letišť v České republice (Interaktivní mapa letišť ČR & SR, 2019)	23
Obrázek 5 Areál ČSAD Hodonín a sídlo firmy FOFR (Google Maps, 2025).....	37
Obrázek 6 Výsledek SWOT analýzy ve firmě FOFR (vlastní)	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Nejkritičtější hrozby (vlastní)	46
Tabulka 2 Silné stránky ve firmě FOFR (vlastní).....	53
Tabulka 3 Slabé stránky ve firmě FOFR (vlastní).....	55
Tabulka 4 Příležitosti ve firmě FOFR (vlastní)	57
Tabulka 5 Hrozby ve firmě FOFR (vlastní).....	59

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ADR	Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
CMR	Mezinárodní dohoda o přepravních smlouvách v silniční dopravě
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ ANALÝZY FMEA

PŘÍLOHA P I: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ ANALÝZY FMEA

	Riziko	Důsledek	Příčina	Opatření	S	O	D	RPN
Proces objednávky služby ze strany zákazníka	Chybné zadání údajů	Údaje se neshodují s realitou	Zákazník špatně vyplnil objednávací formulář	Větší kontrola všech údajů	9	5	4	180
	Špatná komunikace	Chybné vyplnění údajů	Nepochopení mezi zaměstnancem a zákazníkem	Překontrolování údajů zákazníkem	9	4	3	108
	Chyby v ceníku nebo platbě	Rozdílná cena	Špatná kalkulace	Kontrola nejnovějšího ceníku	8	2	2	32
	Špatný výběr pojištění	Zboží není dostatečně pojištěno	Špatné vyhodnocení či snaha ušetřit	Systém pro vyhodnocení doporučeného pojištění	6	3	5	90
	Chyba při registraci	Špatné údaje	Překlep při registraci či špatné pochopení instrukcí	Překontrolování údajů zákazníkem	4	2	3	24
	Chyba v objednávacím systému	Zákazník není schopen vyplnit objednávku	Zhroucení objednávacího systému	Stabilní objednávací systém	9	2	1	18
	Zapomenuté přihlašovací údaje	Zákazník není schopen se přihlásit do objednávacího systému	Nesprávnost přihlašovacích údajů	Možnost zapamatování přihlašovacích údajů systémem	7	4	1	28

	Riziko	Důsledek	Příčina	Opatření	S	O	D	RPN
Proces objednávky přepravy ze strany FOFRU	Chybný termín vyzvednutí	Zásilka bude vyzvednuta ve špatném termínu	Chyba v dokumentaci	Potvrzení data doručení zákazníkem	9	3	6	162
	Chyba v administrativě	Chybí důležité dokumenty	Ztráta či zapomětlivost	Kontrola všech dokumentů před odjezdem	10	4	5	200
	Špatný management přepravy	Zásilka bude vyzvednuta se zpožděním	Špatně sestavený harmonogram	Kontrola správnosti	7	3	3	63
	Nemoc řidiče	Zásilka nebude vyzvednuta	Pracovní neschopnost řidiče	Náhradní řidič	10	5	4	200
	Porucha auta	Zásilka nebude vyzvednuta	Neschopnost pojízdnosti auta	Náhradní auto	10	3	4	120
	Problém s kapacitami	Zásilka nebude vyzvednuta	Velké vytížení firmy	Lepší organizace chodu firmy	9	5	2	90
	Nevyškolенý personál	Řidič nemůže zásilku vyzvednout	Řidič nemá dostatečné školení (ADR zásilky)	Školení řidičů	9	3	2	54

	Riziko	Důsledek	Příčina	Opatření	S	O	D	RPN
Proces přípravy a balení objednávek	Nevhodný nebo nedostačující obal	Poškození zboží	Nedostačující obal	Obal dostačující pro typ zboží	9	8	5	360
	Špatně nalepený štítek	Štítek není na vyznačeném místě	Nedodržení pokynů	Sdělení zákazníkovi o určeném místě pro štítek	4	3	2	24
	Nepřehledný štítek	Štítek nelze přečíst	Nekvalitní tiskárenské služby	Kontrola přehlednosti a čitelnosti štítku	8	3	2	48
	Špatný štítek	Štítek obsahuje špatné informace o zásilce	Chybné zadání údajů	Kontrola údajů před odesláním	9	5	7	315
	Nedostatečná výplň balíku	Poškození zboží	Zboží se uvnitř obalu hýbe	Větší množství výplně	8	7	8	448

	Riziko	Důsledek	Příčina	Opatření	S	O	D	RPN
Proces vyzvednutí zásilky	Změna termínu	Chaos v plánování	Zákazník změnil termín vyzvednutí	Potvrzení den předem zda termín platí	9	4	3	108
	Poškození zboží při nakládce	Poškození zboží	Špatná manipulace při nakládce	Opatrná a bezpečná nakládka	9	3	4	108
	Porucha auta	Zásilka nebude vyzvednuta	Neschopnost pojízdnosti auta	Pravidelná technická kontrola auta	10	3	9	270
	Autonehoda	Neschopnost auta či řidiče pokračovat do překladiště	Nepozornost či chyba někoho z osob na pozemní komunikaci	Plná pozornost řidiče na dění na pozemní komunikaci	10	3	10	300
	Zpoždění nebo zmeškání termínu	Zásilka vyzvednuta v pozdějším čase	Špatná dopravní situace, zácpy	GPS se zaznamenáváním momentální situace na pozemních komunikacích	6	6	5	180
	Chybějící dokumenty	Neschopnost naložit zboží	Nesprávné nebo neúplné faktury či dodací listy	Kontrola přítomnosti všech potřebných dokumentů	10	4	5	200
	Špatná dostupnost nebo komunikace	Nelze vyzvednout zboží	Zákazník nebyl zastižen	Telefonické upozornění na vyzvednutí	9	2	7	126
	Problémy s kapacitou	Zboží se nevejde do auta	Špatná organizace a harmonogram	Kontrola kapacit auta	10	6	8	480
	Nedostatečné vybavení pro manipulaci	Zboží nelze naložit do auta	Podcenění rozměrů a hmotnosti zboží	Neustálá přítomnost vybavení	9	2	6	108

Proces svozu zásilky do centrálního přecladiště	Riziko	Důsledek	Příčina	Opatření	S	O	D	RPN
	Porucha auta	Neschopnost auta pokračovat do přecladiště	Neschopnost pojízdnosti auta	Pravidelná technická kontrola auta	10	3	9	270
	Autonehoda	Neschopnost auta či řidiče pokračovat do přecladiště	Nepozornost či chyba někoho z osob na pozemní komunikaci	Plná pozornost řidiče na dění na pozemní komunikaci	10	3	10	300
	Poškození zboží nebo obalu	Zboží či obal bylo poškozeno či zničeno	Špatné upevnění v nákladovém prostoru nebo nedbalá jízda	Zajištění nehybnosti zboží v nákladovém prostoru	9	4	6	216
	Zpoždění	Zpožděné doručení na přecladiště	Špatná situace na pozemní komunikaci	GPS se zaznamenáváním momentální situace na pozemních komunikacích	4	4	4	64
	Chyby v dokumentaci	Se zbožím nejsou doručeny správné dokumenty	Chyby nebo ztráta potřebné dokumentace	Kontrola a uložení dokumentů na bezpečné místo	9	3	4	108
	Nedostatečné sledování zásilky	Není přímo známo kde se zásilka nachází	Špatné nebo nefunkční sledovací zařízení	Instalace kvalitního a spolehlivého systému	5	3	3	45

	Riziko	Důsledek	Příčina	Opatření	S	O	D	RPN
Proces třídění zboží v centrálním překladišti	Špatné roztrídění do depa	Zásilka putuje do nesprávného depa	Zásilka je špatně vyhodnocena	Kontrola již roztríděných zásilek	10	2	5	100
	Poškození zásilky	Zásilka je poškozena či zničena	Nesprávná nebo neopatrná manipulace	Správné a bezpečné zacházení se zásilkou	10	7	4	280
	Krádež	Odcizení zásilky	Pracovník odcizil zásilku	Kamerový systém	10	2	6	120
	Poškození obalu	Obal je poškozen či zničen	Nesprávná nebo neopatrná manipulace	Správné a bezpečné zacházení se zásilkou	7	7	4	196
	Ztráta zásilky	Ztráta zásilky	Zásilka byla kvůli nesprávnému označení či zacházením ztracena	Dostatečný přehled nad každou zásilkou	10	3	4	120
	Problémy s kapacitou	Další zboží nemůže být přijmuto či bude zpožděno	Plné vytížení překladiště	Správná organizace a plánování	7	3	3	63
	Zpoždění při třídění	Zásilka bude opožděna	Pomalé či nesprávné třídění	Správný harmonogram třídění	6	4	3	72
	Chyba v evidenci	Zásilka nebyla zaevidována nebo byla chybně zaevidována	Chyba v dokumentaci a přehledu o zásilce	Kontrola, zda byla zásilka zaevidována správně	8	3	5	120
	Problémy s vybavením	Neschopnost manipulace se zásilkou	Nedostatečné či chybějící vybavení	Ujištění se o typu zásilky	7	2	3	42

	Riziko	Důsledek	Příčina	Opatření	S	O	D	RPN
Proces svozu zásilky do depa	Porucha auta	Neschopnost auta pokračovat do překladiště	Neschopnost pojízdnosti auta	Pravidelná technická kontrola auta	10	3	9	270
	Autonehoda	Neschopnost auta či řidiče pokračovat do překladiště	Nepozornost či chyba někoho z osob na pozemní komunikaci	Plná pozornost řidiče na dění na pozemní komunikaci	10	3	10	300
	Poškození zboží nebo obalu	Zboží či obal bylo poškozeno či zničeno	Špatné upevnění v nákladovém prostoru nebo nedbalá jízda	Zajištění nehybnosti zboží v nákladovém prostoru	9	4	6	216
	Zpoždění	Zpožděné doručení na překladiště	Špatná situace na pozemní komunikaci	GPS se zaznamenáváním momentální situace na pozemních komunikacích	4	4	4	64
	Chyby v dokumentaci	Se zbožím nejsou doručeny správné dokumenty	Chyby nebo ztráta potřebné dokumentace	Kontrola a uložení dokumentů na bezpečné místo	9	3	4	108
	Nedostatečné sledování zásilky	Není přímo známo kde se zásilka nachází	Špatné nebo nefunkční sledovací zařízení	Instalace kvalitního a spolehlivého systému	5	3	3	45

	Riziko	Důsledek	Příčina	Opatření	S	O	D	RPN
Proces třídění zásilky v depu	Špatné roztrídění do depa	Zásilka putuje do nesprávného depa	Zásilka je špatně vyhodnocena	Kontrola již roztríděných zásilek	10	2	5	100
	Poškození zásilky	Zásilka je poškozena či zničena	Nesprávná nebo neopatrná manipulace	Správné a bezpečné zacházení se zásilkou	10	7	4	280
	Krádež	Odcizení zásilky	Pracovník odcizil zásilku	Kamerový systém	10	2	6	120
	Poškození obalu	Obal je poškozen či zničen	Nesprávná nebo neopatrná manipulace	Správné a bezpečné zacházení se zásilkou	7	7	4	196
	Ztráta zásilky	Ztráta zásilky	Zásilka byla kvůli nesprávnému označení či zacházením ztracena	Dostatečný přehled nad každou zásilkou	10	3	4	120
	Problémy s kapacitou	Další zboží nemůže být přijmuto či bude zpožděno	Plné vytížení překladiště	Správná organizace a plánování	7	3	3	63
	Zpoždění při třídění	Zásilka bude opožděna	Pomalé či nesprávné třídění	Správný harmonogram třídění	6	4	3	72
	Chyba v evidenci	Zásilka nebyla zaevidována nebo byla chybně zaevidována	Chyba v dokumentaci a přehledu o zásilce	Kontrola, zda byla zásilka zaevidována správně	8	3	5	120
	Problémy s vybavením	Neschopnost manipulace se zásilkou	Nedostatečné či chybějící vybavení	Ujištění se o typu zásilky	7	2	3	42

	Riziko	Důsledek	Příčina	Opatření	S	O	D	RPN
Proces doručení zásilky	Adresát nezastižen	Neschopnost doručit zboží	Adresát nebyl v domluvený čas na domluveném místě	Telefonické upozornění na doručování	10	5	3	150
	Špatné kontaktní údaje	Nelze adresáta kontaktovat	Chybné telefonní číslo	Kontrola správnosti telefonního čísla při objednávce	10	5	7	350
	Špatná adresa	Zboží je doručováno na nesprávnou adresu	Chybná adresa	Potvrzení adresy při telefonickém upozornění na doručování	10	3	6	180
	Poškození zboží	Zásilka je poškozena či zničena	Špatná manipulace či nedbalá jízda	Pevné upevnění zboží v nákladovém prostoru	10	7	4	280
	Nezaplacení zboží	Zásilka nedoručena	Adresát nezaplatil za zboží	Připomenutí adresátovi požadovanou částku	10	3	7	210
	Odmítnutí zásilky	Zásilka vrácena	Adresát již zboží nechce	Telefonické upozornění na zásilku	10	3	7	210
	Porucha auta	Řidič nemůže pokračovat v cestě	Neschopnost pojízdnosti auta	Pravidelná technická kontrola auta	10	3	9	270
	Autonehoda	Neschopnost auta či řidiče pokračovat do překladiště	Nepozornost či chyba někoho z osob na pozemní komunikaci	Plná pozornost řidiče na dění na pozemní komunikaci	10	3	10	300

