

Doslovný prepis strategickej porady GlobalLogistics Solutions

Časť 1: Finančná konsolidácia a analýza trhu

Igor Široký (CEO): „Dobré ráno všetkým. Peter, prosím ťa, odlož ten tablet, začíname. Vidím, že káva už koluje v žilách, tak dúfam, že ste pripravení na dnešný maratón. Dnešok nie je o tom, aby sme si potľapkali po ramenách za to, že sme prežili rok 2025. Dnešok je o tom, ako v roku 2026 nezaostať za konkurenciou, ktorá nám dýcha na krk. Máme pred sebou ambiciózny plán – 15-percentný rast v segmente e-commerce logistiky a plnú automatizáciu Rotterdamu. Martina, tvoj tím je na to pripravený?“

Martina Kováčová (COO): „Igor, technicky sme pripravení, ale úprimne, personálne sme na hrane. Ak mi Peter neschváli tie nadčasy pre implementačný tím v Holandsku, tak sa z miesta nepohneme. Ale k tomu sa dostaneme v druhom bode.“

Igor Široký (CEO): „Dobre, budeme sa držať agendy. Peter, máš slovo. Chcem vidieť čísla, ale bez toho prikrášľovania, ktoré si skúšal na dozornej rade minulý mesiac. Chcem surovú realitu.“

Peter Blesk (CFO): „Ďakujem za úvod, Igor. Surová realita? Dobre. Tak sa na to pozrime. Ak sa pozriete na obrazovku, vidíte grafy hospodárenia za posledný kvartál FY2025. Naše tržby síce stúpili o 14,2 %, čo vyzerá skvele na papieri, ale naša marža v segmente cestnej prepravy klesla o 3,5 percentuálneho bodu. Prečo? Pretože ceny nafty sú ako na horskej dráhe a naše palivové príplatky reagujú s dvojtýždňovým oneskorením. To je čistá strata, ktorú dotujeme z vlastného vrečka.“

Igor Široký (CEO): „Počkaj, Peter. Chceš mi povedať, že pri objeme 120 miliónov eur v cestnej doprave sme stratili takmer 4 milióny len na zlom časovaní príplatkov?“

Peter Blesk (CFO): „Presne tak, Igor. A nie je to len o nafte. Máme tu mzdovú infláciu v našich skladoch v Poľsku a Maďarsku. Odbory v Katoviciach tlačia na 12-percentné zvýšenie platov. Ak im vyhovieme, naše operačné náklady (OPEX) vyletia do červených čísiel skôr, než povieš 'logistika'. Máme tu matematický model, ktorý ukazuje, že každé 1 % nárastu miezd bez adekvátneho nárastu produktivity nám uberie pol milióna z čistého zisku.“

Elena Rýchla (CTO): „Peter, tu ťa musím prerušiť. Práve preto sme navrhovali investíciu do AI optimalizácie trás. Keby sme ten systém mali nasadený už v októbri, tie straty na palive by boli o tretinu nižšie. Algoritmus by predpovedal nárast cien a upravil by cenotvorbu v reálnom čase.“

Peter Blesk (CFO): „Elena, tvoja 'zázračná AI' stojí 2,5 milióna eur len na licenciách. To je investícia s návratnosťou 36 mesiacov. V tejto ekonomickej situácii si nemôžem dovoliť vyhodiť toľko hotovosti na niečo, čo je v pilotnej fáze.“

Elena Rýchla (CTO): „Nie je to v pilotnej fáze! V Hamburgu to u konkurencie beží naostro a šetria 12 % nákladov na vozidlo. Ak budeme čakať, kým to bude 'bezpečné', budeme najlacnejší prepravca v konkurze.“

Igor Široký (CEO): „Pokož, kolegovia. Elena má pravdu v tom, že technológia je cesta von, ale Peter musí ustrážiť cash flow. Peter, aká je naša aktuálna hodnota EBITDA po započítaní týchto strát?“

Peter Blesk (CFO): „Sme na úrovni 18,5 milióna eur. Je to zdravé, ale nie je to dosť na to, aby sme robili masívne akvizície a zároveň masívnu automatizáciu. Musíme si vybrať. Buď kúpime toho dopravcu v Rumunsku, o ktorom sme hovorili, alebo nalejeme peniaze do Eleniných hračiek a Martininho Rotterdamu.“

Andrej Zákon (CLO): „Ak smiem do toho vstúpiť z právneho hľadiska... Tá akvizícia v Rumunsku má svoje riziká. Robili sme predbežnú hĺbkovú previerku (due diligence) a majú tam nevyriešené spory s miestnym inšpektorátom práce. Mohlo by nás to stať viac na pokutách, než získame na trhovom podiele. Z môjho pohľadu je bezpečnejšie investovať interne do technológií, ktoré vlastníme a kontrolujeme.“

Martina Kováčová (COO): „Súhlasím s Andrejom. Načo nám je viac kamiónov v Rumunsku, keď ich nevieme efektívne manažovať? Môj tím v prevádzke kolabuje pod nánosom manuálnych reportov. Peter, ty vidíš čísla, ale ja vidím ľudí. Vidím dispečerov, ktorí majú 14-hodinové smeny, lebo systém im nevie automaticky vygenerovať trasu pre multimodálnu prepravu. To je neudržateľné.“

Lucia HR (CHRO): „Martina mi hovorí z duše. Máme 18 % fluktuáciu na dispečingu. Tí ľudia neodchádzajú kvôli platom – odchádzajú, lebo pracujú s technológiami z minulého storočia. Ak im nedáme lepšie nástroje, o pol roka nebudeme mať nikoho, kto by tie kamióny riadil, či už v Rumunsku alebo tu.“

Igor Široký (CEO): „Dobre, vnímam silný konsenzus pre technologickú investíciu. Peter, chcem, aby si s Elenou prešiel tie licenčné podmienky ešte raz. Skúste vyjednať splátkový kalendár alebo model 'pay-as-you-save'. Je to možné?“

Peter Blesk (CFO): „Môžem sa o to pokúsiť, ale dodávateľ je SAP, tí sa neradi hýbu z miesta. Skúsime to však postaviť ako strategické partnerstvo. Možno nám dajú lepšiu cenu, ak budeme ich referenčným zákazníkom pre strednú Európu.“

Igor Široký (CEO): „Výborne. To je konštruktívny prístup. Peter, vráť sa k tomu finančnému reportu. Čo tie pohľadávky po lehote splatnosti? Vidím tam nejaký výstražný trojuholník pri spoločnosti 'FastDelivery Ltd.'“

Peter Blesk (CFO): „Áno, to je náš kostlivec v skrini. Dlžia nám 850 000 eur. Sú 60 dní po splatnosti. Tvrdia, že majú problémy s likviditou kvôli zablokovanému tovaru v Číne.“

Andrej už pripravil predžalobnú výzvu, ale ak padnú, uvidíme z toho možno 5 centov na euro.“

Andrej Zákon (CLO): „V skutočnosti som už inicioval zabezpečovacie opatrenie na ich majetok v sklade v Senci. Ak sa nepohnú do konca týždňa, podávame návrh na exekúciu. Sú to tvrdé kroky, ale v tomto biznise neexistuje priateľstvo, keď ide o takmer milión eur.“

Igor Široký (CEO): „Súhlasím. Žiadne zľutovanie. Naše peniaze potrebujeme na náš rozvoj. Martina, ako to ovplyvňuje naše kapacity v Senci, ak tam ten tovar 'FastDelivery' trčí?“

Martina Kováčová (COO): „Blokujú nám 2 000 paletových miest. To je plocha, ktorú by som mohla okamžite predať novému klientovi z automobilového priemyslu, ktorý nám núka o 20 % vyššiu maržu za cross-dockingové služby. Takže áno, ten tovar musí ísť preč. Čím skôr, tým lepšie.“

Peter Blesk (CFO): „Ak ten priestor uvoľníme a naplníme tým novým klientom, môj odhad je, že do konca roka vymažeme tú stratu, ktorú nám 'FastDelivery' spôsobila. Ale musíme konať rýchlo.“

Igor Široký (CEO): „Andrej, máš zelenú. Vyrieš to tak agresívne, ako zákon dovoľuje. Lucia, ty začni pripravovať náborový plán pre ten nový projekt v Senci. Ak tam budeme robiť cross-docking pre automotive, budeme potrebovať ľudí so skúsenosťami s just-in-time logistikou.“

Lucia HR (CHRO): „Bude to výzva, Igor. Trh práce je vyschnutý. Budeme musieť siahnuť po agentúrnych zamestnancoch zo Srbska alebo Gruzínska. Ubytovacie kapacity máme naplnené, takže budeme musieť prenajať ďalšiu ubytovňu.“

Igor Široký (CEO): „Peter, zapíš si to – ďalšie náklady na ubytovanie. Vidíš? Tie peniaze sa len tak sypú von oknom. Preto musíme v tom Rotterdame uspieť s tou automatizáciou. Menej ľudí, menej ubytovní, menej problémov. Martina, poďme na bod 3 – Rotterdam 2.0. Chcem počuť detaily.“

Pokračujeme v doslovnom prepise. Atmosféra v zasadacej miestnosti „Atlas“ hustne, podáva sa čerstvá káva a na plátne sa objavujú 3D vizualizácie nového logistického uzla v Rotterdame.

3. Bod programu: Projekt Rotterdam 2.0 – Automatizácia a operačná excelentnosť

Igor Široký (CEO): „Dobre, emócie z financií sme si vyvetrali, poďme k jadru vecí. Martina, Rotterdam 2.0. Máš slovo. Chcem vidieť, kam tečú tie milióny, ktoré Peter tak úzkostlivo stráži.“

Martina Kováčová (COO): „Ďakujem, Igor. Ak sa všetci pozriete na monitor, vidíte vizualizáciu haly C4. Momentálne tam máme rozostavaných 15 000 štvorcových metrov vysokoregálového skladu. Ale toto nie je bežný sklad. Celý systém je postavený na technológii 'Goods-to-Person'. To znamená, že zamestnanec sa už nenachodí 20 kilometrov za zmenu. Tovar príde k nemu.“

Peter Blesk (CFO): „Martina, prepáč, že ti do toho skáčem hneď na úvode, ale tie AGV vozíky (Automated Guided Vehicles), ktoré sme objednali... videl som faktúru za senzory. Prečo sú tam tie najdrahšie Lidar jednotky? Nestačili by ultrazvukové senzory ako majú v poľskom depe?“

Martina Kováčová (COO): „Nestačili, Peter. A vysvetlím ti prečo. V Rotterdame budeme mať hustotu premávky robotov trikrát vyššiu než v Poľsku. Ak použijeme lacné senzory, budeme mať 'deadlocky' každých desať minút, pretože sa roboty navzájom 'neuvidia' s dostatočnou presnosťou. Jeden prestoj celej linky nás stojí 1 200 eur za minútu na stratenej produktivite. Chceš šetriť 50-tisíc na senzoroach, aby sme prišli o milión na prestojoch?“

Peter Blesk (CFO): „Dobre, argument beriem. Ale čo tie robotické ramená na paletizáciu? Elena, ty si hovorila, že ich softvér bude kompatibilný s našim starým WMS. Včera som dostal echo, že tam budeme musieť dokupovať nejaký middleware za ďalších 80-tisíc.“

Elena Rýchla (CTO): „Peter, to nie je 'nejaký middleware'. Je to integračná vrstva, ktorá zabezpečuje, aby tie ramená vedeli v reálnom čase čítať dáta z objednávok. Áno, naše staré WMS (Warehouse Management System) je... no, povedzme to diplomaticky, historický kúsok. Tie ramená sú generácia 2026. Rozprávajú sa úplne iným jazykom. Bez tej vrstvy by tie roboty len nečinne stáli a pozerali sa na prázdne palety.“

Igor Široký (CEO): „Elena, poďme k technickej špecifikácii. Martina spomínala 80-percentnú automatizáciu. Čo je tých zvyšných 20 %? Prečo to nie je stovka?“

Martina Kováčová (COO): „Lebo manipulujeme s neštandardným tovarom, Igor. Máme tam zásielky, ktoré majú nepravidelné tvary, sú krehké alebo majú vytečený obal. Robot zatiaľ nedokáže vyhodnotiť, či z balíka tečie olej alebo je len vlhký od dažďa. Na to potrebujeme ľudské oko a ľudský úsudok. Tých 20 % sú naši 'Quality Checkers' a operátori výnimiek. Budú to tí najskúsenejší ľudia, ktorých v Rotterdame máme.“

Lucia HR (CHRO): „A tu narážame na problém, o ktorom som hovorila ráno. Títo 'najskúsenejší ľudia' majú strach. Šíria sa tam reči, že tie roboty ich všetkých nahradia

do dvoch rokov. Ak im nevysvetlíme, že ich rola sa mení z 'nosičov krabíc' na 'kontrolórov systémov', dajú nám výpovede a pôjdu ku konkurencii, ktorá ešte stále funguje manuálne, len aby mali pocit istoty.“

Igor Široký (CEO): „Lucia, priprav komunikačnú kampaň. Nazvime to 'Spolu s technológiou'. Musia pochopiť, že robot im neberie prácu, ale berie im tu ťažkú, špinavú a nebezpečnú časť práce. Ich pridaná hodnota bude v hlave, nie v chrbte.“

Andrej Zákon (CLO): „K tej bezpečnosti – Martina, máme už certifikáciu podľa ISO 3691-4 pre tie autonómne vozíky? Právne je to nočná mora. Ak ten vozík narazí do človeka a zistí sa, že sme nemali aktualizovaný bezpečnostný protokol, poisťovňa od nás dá ruky preč a budeme čeliť žalobe v miliónoch eur podľa holandského práva.“

Martina Kováčová (COO): „Andrej, certifikácia prebieha. Máme tam externú firmu, ktorá robí záťažové testy. Problém je, že holandské úrady sú momentálne zavalené žiadosťami, lebo každý chce v Rotterdame automatizovať. Odhadujem, že 'razítko' dostaneme v polovici mája. Dovtedy budeme bežať v testovacom režime bez prítomnosti ľudí v aktívnej zóne robotov.“

Peter Blesk (CFO): „A čo údržba? Máme zmluvu s výrobcem tých robotov? Lebo ak sa nám pokazí riadiaca jednotka v sobotu o druhej ráno, kto to opraví? Naši interní údržbári vedia opraviť vysokozdvížný vozík, ale nevedia programovať PLC automaty.“

Elena Rýchla (CTO): „Máme dohodnutý SLA (Service Level Agreement) s garantovaným zásahom do 4 hodín. Je to drahé, stojí nás to 15 000 eur mesačne ako paušál, ale je v tom zahrnutá aj vzdialená diagnostika. Môj tím vie v podstate z Bratislavy vidieť, ktorý motor na ktorom ramene sa prehrieva, ešte predtým, než vôbec zlyhá. Hovoríme tomu prediktívna údržba.“

Igor Široký (CEO): „Toto ma zaujíma. Elena, dokážeme túto 'prediktívnu údržbu' aplikovať aj na náš kamiónový vozový park? Peter sa sťažoval, že minulý mesiac sme mali tri neplánované opravy motorov na ceste do Španielska. Odťah a náhradná doprava nás stáli 40-tisíc.“

4. Bod programu: Implementácia AI do logistických reťazcov

Elena Rýchla (CTO): „Igor, presne to je môj ďalší bod. Projekt 'GLS-Predict'. Momentálne zbierame telematické dáta z 1 200 vozidiel. Máme dáta o otáčkach, spotrebe, štýle jazdy aj vibráciách. Problém doteraz bol, že sme tie dáta len ukladali, ale nečítali. Nový AI model, ktorý chceme nasadiť, dokáže s 85-percentnou presnosťou určiť, kedy na konkrétnom kamióne zlyhá alternátor.“

Igor Široký (CEO): „85 %? To znie ako veštenie z gule. Ako to ten systém vie?“

Elena Rýchla (CTO): „Nie je to veštenie, je to čistá štatistika a strojové učenie. Systém porovnáva milióny hodín jazd. Zistil napríklad, že špecifický vzorec vibrácií pri rýchlosti 85 km/h predchádza zlyhaniu ložiska o približne dva týždne. Ak kamión pošleme do servisu preventívne v sobotu, keď stojí, stojí nás to 500 eur. Ak sa to ložisko rozpadne na diaľnici v nemecku v utorok ráno, stojí nás to 8 000 eur plus pokutu za meškanie dodávky.“

Peter Blesk (CFO): „Dobre, to znie logicky. Ale koľko ma bude stáť ten softvér? A kto ho bude obsluhovať? Nechcem tu ďalšie oddelenie s desiatimi 'data scientistami', ktorí berú 6 000 eur mesačne a len sa pozerajú do monitorov.“

Elena Rýchla (CTO): „Žiadne nové oddelenie, Peter. Bude to formou SaaS (Software as a Service). Budeme platiť mesačný poplatok za každé vozidlo zapojené do systému. Je to približne 20 eur na vozidlo mesačne. Pri našom počte áut je to 24 000 eur mesačne. Jedna ušetrená havária na ceste nám zaplatí polovicu tohto mesačného nákladu.“

Martina Kováčová (COO): „Mňa skôr zaujíma ten modul na optimalizáciu trás. Elena, minule sme testovali tú tvoju AI na trase Bratislava – Lyon. Dispečer navrhol trasu cez Rakúsko, AI povedala cez Nemecko. Vodič poslúchol AI a prišiel o tri hodiny neskôr, lebo pri Norimbergu bola búračka, o ktorej AI vedela, ale nevedela, že tam bude trvať päť hodín, kým to odpracú.“

Elena Rýchla (CTO): „To je férová pripomienka, Martina. AI nie je neomylná. Ale ten systém sa učí. Čím viac dát doň nalejeme, tým lepšie bude chápať dynamiku dopravných obmedzení. Navyše, ten systém nepozera len na Google Maps. On je napojený na prístavné systémy, na letové poriadky a dokonca aj na predpoveď počasia pre nákladné lode. Ak vieme, že v Hamburgu bude zajtra štrajk, AI začne presmerovávať zásielky na Rotterdam už dnes večer. Človek-dispečer to urobí, až keď uvidí správy v televízii. A vtedy je už neskoro, lebo všetky kapacity v Rotterdame sú už vybukované.“

Igor Široký (CEO): „Toto je kľúčové. Rýchlosť reakcie. Peter, vidím, že si stále skeptický. Skús sa na to pozrieť takto: Ak vďaka AI znížime celkový počet najazdených 'prázdnych kilometrov' len o 4 %, urobí nám to na konci roka úsporu takmer dva milióny eur na nafte. To je tvoj bonus, Peter.“

Peter Blesk (CFO): „Keď to povieš takto, Igor, znie to lákavo. Ale chcem vidieť pilotný projekt na 50 vozidlách počas troch mesiacov. Ak sa potvrdí úspora aspoň 3 %, schválím rozpočet na celú flotilu. Predtým nedám ani cent navyše.“

Elena Rýchla (CTO): „Súhlasím. Tri mesiace nám stačia na to, aby sme ukázali výsledky. Martina, potrebuješ vybrať 50 vodičov, ktorí sú technicky zdatnejší a nebudú bojovať proti navigácii, ktorá im hovorí niečo iné, než na čo sú zvyknutí.“

Lucia HR (CHRO): „Tu budeme musieť byť opatrní. Vodiči sú citliví na to, keď im 'stroj' diktuje, kde majú mať prestávku. Musíme to nastaviť tak, aby AI navrhovala, nie prikazovala. Musí tam zostať ten pocit autonómie vodiča, inak nám dajú výpovede a pôjdu jazdiť k lokálnym dopravcom.“

Andrej Zákon (CLO): „Ešte jedna vec k AI – etika a GDPR. Ten systém bude analyzovať aj to, ako vodič šliape na pedále a ako často brzdí. Ak to použijeme na to, aby sme im krátili prémie, kolektívna zmluva nás roztrhá v zuboch. Musíme mať jasné pravidlá, že tieto dáta slúžia na optimalizáciu stroja, nie na trestanie človeka.“

Igor Široký (CEO): „Dobrá poznámka, Andrej. AI je tu, aby nám pomáhala, nie aby robila 'Veľkého brata'. Lucia, zapracuj to do interných smerníc. Chcem, aby zamestnanci videli v AI spojenca. Možno by sme mohli zaviesť bonusy za 'Ekologickú jazdu podľa AI'. Kto ušetrí najviac paliva, dostane podiel z úspory.“

Peter Blesk (CFO): „Podiel z úspory? Igor, opatrne s tými sľubmi. Najprv tie peniaze musíme reálne vidieť na účte.“

Igor Široký (CEO): „Neboj sa, Peter. Uvidíme ich. Poďme ďalej. Máme tu tému udržateľnosti. GreenLog 2030. Martina, ako sme na tom s tými elektrickými dodávkami?“

Martina Kováčová (COO): „GreenLog 2030... No, Igor, aby som bola úprimná, je to zložitejšie, než to vyzeralo v marketingovej brožúre. Máme teraz v testovacej prevádzke 10 elektrických dodávok v Prahe a v Bratislave. Dojazd v lete je fajn, ale teraz v januári, keď mrzne a kuriéri si musia kúriť, dojazd klesol o 35 %. Musíme upraviť trasy tak, aby sa autá vracali na depo na dobitie uprostred dňa, čo nám úplne rozbíja efektivitu doručovania 'Last Mile'.“

Peter Blesk (CFO): „A to nehovoríme o cene elektriny na rýchlonabíjačkách. Ak nenabíjame v noci na depe za nízky tarif, tak prevádzka tej dodávky je drahšia ako pri dieseli. Plus tá degradácia batérií... Martina, máš prepočítané, akú hodnotu budú mať tie autá o štyri roky?“

Martina Kováčová (COO): „Zostatková hodnota je veľká neznáma, Peter. Nikto nevie, ako budú tie batérie vyzeráť po 150 000 kilometroch v mestskej premávke štýlom 'brzda-plyn'. Ale legislatíva nás nepustí. V Paríži a Amsterdame už teraz pripravujú zóny, kde s dieselom po roku 2027 jednoducho nevojdeš. Ak tam chceme doručovať, nemáme na výber.“

Elena Rýchla (CTO): „Riešením by mohol byť vodík pre tie ťažšie tahače. Sledujeme projekt v Nemecku, kde stavajú vodíkovú diaľnicu. Problém je infraštruktúra. Čo z toho,

že máme vodíkový kamión, keď ho môžeme natankovať len na troch miestach v celom štáte?“

Igor Široký (CEO): „Dobre, nateraz sa sústreďme na to, čo vieme ovplyvniť. Solárne panely na strechách skladov. Peter, tam je návratnosť jasná, nie?“

Peter Blesk (CFO): „Áno, tam sú čísla nepriestrelné. Pri dnešných cenách energií a štátnych dotáciách na OZE (Obnoviteľné zdroje energie) máme investíciu späť do piatich rokov. Navyše, ak budeme mať vlastnú elektrinu, nabíjanie dodávok v depe nás vyjde takmer na nulu. To je projekt, ktorý podpisujem hneď.“

Andrej Zákon (CLO): „Len si postrážte zmluvy so sieťovými distribútormi. Nie všade nám dovoľia 'pretoky' do siete. V niektorých regiónoch v Maďarsku majú stop-stav na nové fotovoltiky kvôli preťaženosti siete. Musíme si urobiť lokálne audity pre každý jeden sklad zvlášť.“

Martina Kováčová (COO): „Už na tom robíme, Andrej. Máme zoznam 12 skladov, ktoré sú technicky aj právne pripravené na inštaláciu hneď zajtra. Ak mi Peter uvoľní prvú tranžu 1,5 milióna eur, v júni môžeme strihať pásku na prvej 'zelenej hale' v Senci.“

Igor Široký (CEO): „Výborne. Toto sú tie správy, ktoré chcem počuť. Konkrétne kroky, merateľné výsledky. Lucia, ešte jedna vec k GreenLogu – ako to vnímajú mladí kandidáti? Pomáha nám to pri náboře?“

Lucia HR (CHRO): „Jednoznačne, Igor. Generácia Z a mileniáli sa na pohovoroch pýtajú na naše environmentálne ciele skôr, než sa opýtajú na výšku stravného. Pre nich je práca v 'zelenej' firme otázkou prestíže. Ak budeme mať tie soláry a elektro-autá, budeme pre nich oveľa atraktívnejší než staré konzervatívne špedície. Dokonca sú ochotní akceptovať aj o niečo nižší nástupný plat, ak vidia, že firma má vyšší zmysel.“

Peter Blesk (CFO): „Nižší nástupný plat? Lucia, to si si mala nechať ako tromf na koniec! To je prvá dobrá správa pre môj rozpočet za celý deň.“ (Smiech v miestnosti).

Pokračujeme v doslovnom prepise strategickej porady **GlobalLogistics Solutions**. Atmosféra po prestávke na kávu mierne uvoľnila napätie, no téma globálnej expanzie a geopolitických rizík opäť vyžaduje maximálne sústredenie.

5. Bod programu: Globálna expanzia – Regióny APAC a AMER

Igor Široký (CEO): „Dobre, vráťme sa k stolu. Máme za sebou technológie a Európu, ale GLS nie je len európsky hráč. Naša nedávna akvizícia v juhovýchodnej Ázii – spoločnosť 'IndoPacific Express' – je momentálne našou najväčšou bolesťou aj najväčšou príležitosťou. Peter, ako vyzerá integrácia ich účtovníctva do nášho systému?“

Peter Blesk (CFO): „Ak mám byť úprimný, Igor, je to čistý chaos. V ich centrále v Jakarte používajú lokálny softvér, ktorý si nerozumie s naším SAP-om. Navyše sme zistili, že majú v účtovníctve 'skryté' záväzky voči miestnym subdodávateľom, o ktorých sme počas due diligence nevedeli. Hovoríme o sume okolo 1,2 milióna dolárov. Musíme to vyčistiť, inak nám to skreslí celú konsolidovanú závierku.“

Andrej Zákon (CLO): „K tomu len dodám, že tie záväzky sú v šedej zóne. Niektoré zmluvy s indonézskeymi dopravcami boli uzavreté len ústne alebo cez WhatsApp. Právne je to takmer nevyhnutné, ale ak ich nevyplatíme, zajtra nám v prístave v Surabaya nepostavia ani jeden kontajner na loď. Je to otázka reputácie na lokálnom trhu.“

Martina Kováčová (COO): „Andrej má pravdu. V regióne APAC (Ázia-Pacifik) nefungujú veci podľa nemeckých tabuliek. Buď sa prispôsobíme ich tempu a spôsobu fungovania, alebo nás vytlačia lokálni hráči. Moja operatíva tam naráža na problém s infraštruktúrou. Cesty vo Vietname a Thajsku sú v období dažďov nepredvídateľné. Naša AI, o ktorej sme hovorili, tam nemá dostatok satelitných dát, aby vedela presne plánovať. Potrebujeme tam lokálnych dispečerov, ktorí poznajú každú dieru na ceste.“

Igor Široký (CEO): „Martina, čo navrhuješ? Máme tam poslať tím z Európy na školenie, alebo to nechať na lokálnom manažmente?“

Martina Kováčová (COO): „Navrhujem hybridný model. Pošleme tam päť našich top 'Super-userov' z Poľska a Slovenska, ktorí ich naučia naše štandardy efektivity, ale strategické rozhodnutia o trasách musia zostať na lokálnych ľuďoch. A Peter, budem potrebovať rozpočet na nákup 50 nových nákladných vozidiel pre vietnamský trh. Tie, ktoré sme kúpili s firmou, sú v katastrofálnom stave. Emisné normy tam nikto nerieši, ale bezpečnosť práce áno – tie autá sú nebezpečné pre našich vodičov.“

Peter Blesk (CFO): „Ďalších 50 áut? Martina, veď sme sa dohodli, že tento rok budeme investovať do softvéru, nie do železa! Kde mám na to vziať? Mám si tie peniaze vytlačiť?“

Igor Široký (CEO): „Peter, brzdi. Ak chceme rásť v Ázii, nemôžeme jazdiť na vrakoch. Martina, priprav mi biznis plán, kde ukážeš, že nové autá znížia náklady na opravy a prestoje o toľko, že sa to za dva roky zaplatí. Bez toho to cez Petra neprejde.“

Elena Rýchla (CTO): „Keď už hovoríme o Ázii, máme tam obrovský problém s kybernetickou bezpečnosťou. V Jakarte sme zaznamenali tri pokusy o phishing na našich zamestnancov len za posledný týždeň. Ak sa nabúrajú do ich siete, majú prístup k našim globálnym zákazníckym dátam. Musíme tam povinne nasadiť dvojfaktorovú autentifikáciu a kompletne prebudovať ich firewall. Je to prioritou číslo jeden, inak nám Andrej (CLO) neschváli ani nákup ceruziek.“

Andrej Zákon (CLO): „Presne tak, Elena. Ak dôjde k úniku dát našich európskych klientov cez indonézske pobočky, pokuty od Úradu na ochranu osobných údajov nás zlikvidujú. To nie je sranda, to je existenčná hrozba.“

6. Bod programu: Krízový manažment – Suezský prieplav a geopolitika

Igor Široký (CEO): „Presuňme sa k aktuálnej situácii v Červenom mori. Námorná doprava je momentálne v stave totálnej neistoty. Lodné spoločnosti presmerovávajú náklad okolo Mysu Dobrej nádeje. Čo to znamená pre GLS?“

Martina Kováčová (COO): „Znamená to predĺženie dodacích lehôt o 10 až 14 dní a nárast cien kontajnerovej dopravy o 150 %. Naši klienti v automobilovom priemysle šialia. Linky v Nemecku a na Slovensku stoja, lebo im chýbajú čipy a komponenty z Číny. Tlačia na nás, aby sme to vyriešili.“

Igor Široký (CEO): „Máme alternatívu? Čo železnica cez Kazachstan? 'The Iron Silk Road'?“

Martina Kováčová (COO): „Železnica je plná na tri mesiace dopredu. Všetci mali ten istý nápad. Navyše sú tam politické riziká spojené s tranzitom cez Rusko a Bielorusko. Niektorí naši klienti z USA vyslovene zakázali, aby ich tovar prechádzal cez ruské územie kvôli sankciám a poistným zmluvám.“

Peter Blesk (CFO): „To je pasca. Ak to pošleme letecky, marža zmizne. Ak to pošleme loďou okolo Afriky, klient od nás odíde k niekomu, kto má bližšie sklady. Riešením je 'near-shoring'. Musíme presvedčiť našich klientov, aby si držali viac zásob v Európe. V našich skladoch.“

Igor Široký (CEO): „Peter, to je geniálne jednoduché, ale sklady máme plné. Martina, spomínala si, že v Senci budeme mať voľno po 'FastDelivery'. To nám nestačí.“

Martina Kováčová (COO): „Nestačí. Potrebujeme ďalších 50 000 metrov štvorcových. Navrhujem rýchly prenájom hál v západnom Maďarsku, pri hraniciach s Rakúskom. Sú tam nižšie nájomné ako pri Bratislave a výborné napojenie na diaľnicu. Ak to urobíme teraz, môžeme klientom ponúknuť 'Crisis Stockpiling' balíček.“

Lucia HR (CHRO): „Martina, kto tam bude pracovať? V tej oblasti je nezamestnanosť pod 2 %. Ak tam otvoríme nový sklad, budeme musieť ľudí 'kradnúť' konkurencii vyššími platmi. A to sme späť pri Peterovom probléme s rozpočtom.“

Igor Široký (CEO): „Dobre, vidím, že sa točíme v kruhu. Urobíme to takto: Martina preverí kapacity v Maďarsku. Peter prepočíta výnosy z 'Crisis Stockpiling' balíčka – ak nám to prinesie 20 % maržu, preplatíme aj vyššie mzdy. Elena, ty preveríš, či vieme v

týchto nových skladoch nasadiť tvoju AI na rýchle naskladňovanie, aby sme potrebovali menej ľudí.“

7. Bod programu: Finálne schvaľovanie investičného plánu na rok 2026 (

Igor Široký (CEO): „Sme vo finále. Vonku je tma a my tu máme na stole požiadavky za 45 miliónov eur, pričom Peter má v kase schválených 30 miliónov. Musíme rezať. Kto začne?“

Elena Rýchla (CTO): „Ja nerežem nič. Moja investícia do bezpečnosti a AI je kritická pre prežitie firmy. Ak to teraz škrtíme, o rok tu nebudeme sedieť, lebo nás buď niekto hackne, alebo nás konkurencia prevalcuje efektivitou.“

Martina Kováčová (COO): „Ja môžem odložiť nákup tých 50 vozidiel vo Vietname o šesť mesiacov, ak mi sľúbite, že opravy tých starých vrakov nebudete vyčítať môjmu tímu v mesačných reportoch.“

Peter Blesk (CFO): „Dobre, to je fér. Ak odložíme Vietnam, ušetríme 4 milióny. Čo tie solárne panely? Povedali sme, že je to super, ale čo ak ich tento rok dáme len na 6 skladov namiesto 12?“

Igor Široký (CEO): „Nie, Peter. Udržateľnosť je náš marketingový tromf. To nesmieme zastaviť. Ale môžeme ušetriť na rekonštrukcii administratívnych priestorov tu v Bratislave. Mne je jedno, či sedím v starej kancelárii, kým v Rotterdame behajú roboty.“

Lucia HR (CHRO): „Súhlasím. Zamestnanci v office radšej oželejú nové dizajnové stoličky, ak im sľúbime stabilitu a moderné nástroje v práci. Takže škrtáme 'Office Revitalization' projekt. To je ďalších 800-tisíc k dobru.“

Andrej Zákon (CLO): „Ja môžem znížiť náklady na externé právne kancelárie, ak mi dovoľíte prijať dvoch interných právnikov so špecializáciou na logistické právo. Vyjde nás to lacnejšie než platiť 300 eur na hodinu konzultantom z Viedne.“

Peter Blesk (CFO): „Beriem. Počítaj s tým, že na tých dvoch právnikov máš fixný budget. Žiadne bonusy za prvý rok.“

Igor Široký (CEO): „Dobre, kolegovia. Vyzerá to, že sme sa dopracovali k číslu 32 miliónov. Tie dva milióny navyše oproti pôvodnému plánu vykryjeme z rezervného fondu, ak Peter súhlasí.“

Peter Blesk (CFO): „(Vzdychne si) Súhlasím. Ale ak v júni uvidím, že tržby v Ázii nerastú podľa plánu, okamžite stopneme všetky ďalšie výdavky. Je to jasné?“

Všetci prítomní: „Jasné.“

Igor Široký (CEO): „Ďakujem vám všetkým. Bol to dlhý deň. Zápis bude hotový zajtra, prejdite si svoje úlohy. GlobalLogistics Solutions ide vpred. Dobrú noc.“