

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107005/I/2019/0636638286

**RIZIKÁ A NEISTOTA LOGISTICKÝCH
VÝKONOV V KONKRÉTNOM PODNIKU**

Diplomová práca

2019

Bc. Oleksandr Feyer

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**RIZIKÁ A NEISTOTA LOGISTICKÝCH
VÝKONOV V KONKRÉTNOM PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: finančné riadenie podniku
Študijný odbor: ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra obchodného podnikania
Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD.

Košice 2019

Bc. Oleksandr Feyer

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum: 25.4.2019

.....

(podpis študenta)

Podakovanie

Ďakujem vedúcemu diplomovej práce doc. Ing Naqibullah Daneshjovi, PhD., za cenné rady, odbornú pomoc, námety spojené s odbornými radami a konzultácie, ktoré mi poskytol pri vypracovaní tejto diplomovej práce.

ABSTRAKT

FEYER, Oleksandr: Riziká a neistota logistických výkonov v konkrétnom podniku– Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra obchodného podnikania. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD.. – Košice: PHF EU, 2019, počet strán 56.

Cieľom záverečnej práce je: pomocou analytických metód identifikovať a zhodnotiť riziká v konkrétnom podniku, ktoré vznikajú pri celom technologickom procese a navrhnúť konkrétne opatrenia. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 1 tabuľku, 1 obrázok a 1 prílohu.

V diplomovej práci sa prvá kapitola venuje problematike súčasného stavu moderných metód riadenia doma a v zahraničí. Druhá kapitola je zameraná na cieľ práce, ktorý je pomocou analytických metód identifikovať a zhodnotiť riziká v konkrétnom podniku, ktoré vznikajú pri celom technologickom procese. Tretia kapitola charakterizuje metodiku práce a metódy skúmania, ktoré boli použité v diplomovej práci. Štvrtá kapitola disponuje s výsledkami práce a diskusiou spojenou s návrhmi a odporučeniami.

Výsledkom riešenia danej problematiky sú návrhy a odporúčania vedúce k minimalizácie logistických rizík v podniku AB.

Kľúčové slová:

riziko, technologický proces, spoločnosť, analytických metód, nebezpečenstvo

ABSTRACT

FEYER, Oleksandr: Risks and uncertainties of logistics performance in a particular business – Univerzity of Economics in Bratislava.; Faculty of Business Administration with headquarters in Košice; Department of Commercial Entrepreneurship. - Lecturer: doc. Ing. Naqibullah Daneshjo, PhD. - Košice: PHF EU, 2018, number of pages 56.

The aim of the thesis is: to analyze the methods of identification and to identify the results in a specific case that occurs during the process of the process in question. Thesis is split up to 4 capitals. It contains 1 tab, 1 picture and 1 attachment.

In the thesis of the first chapter deals with the problem of contemporary attitude of modern method of home and home savings. The second chapter is criticized for the purpose of the investigation, which, by means of analytical methods, identifies and risks the risks in particular. The third chapter describes the methodology of the work that was used in the thesis. The fourth chapter analyzes the results of the work and the discussion of suggestions and recommendations.

The headquarter is disaggregated with the results of the discussion and suggestions. The result of this analysis is the problematic issues with support and diligence to minimize logistical risk in the AB enterprise.

Key words:

risk, technological process, society, analytical methods, danger

OBSAH

Úvod	11
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	12
1.1 <i>Charakteristika základných pojmov v oblasti riadenia rizík a neistoty podniku.....</i>	<i>12</i>
1.1.1 Rizika v podniku	12
1.1.2 Neistota v podniku	13
1.1.3 Zdroj rizika	14
1.1.4 Delenie rizík	15
1.2 <i>Logistické aspekty podniku.....</i>	<i>16</i>
1.3 <i>Logistické riziká.....</i>	<i>18</i>
1.4 <i>Dodacie podmienky.....</i>	<i>22</i>
1.4.1 Proces analýzy rizika logistických výkonov	24
1.4.2 Typy rizík v logistických systémoch.....	26
1.5 <i>Riziko v medzinárodnej logistike</i>	<i>26</i>
1.6 <i>Analýza a hodnotenie rizík.....</i>	<i>28</i>
1.6.1 Rozvoj stratégií a taktiky riadenia rizík	29
1.6.2 Rozvoj a implementácia osobitných postupov riadenia rizík.....	30
1.7 <i>Hedging.....</i>	<i>31</i>
2 Cieľ práce	32
3 Metodika práce a metódy skúmania	33
4 Výsledky práce	34
4.1 <i>Analýza podniku.....</i>	<i>34</i>
4.2 <i>Charakteristika podniku</i>	<i>34</i>
4.2.1 Základná dokumentácia podniku	36
4.2.2 Konkurencia	37
4.3 <i>Riziká logistických výkonov v podniku.....</i>	<i>38</i>
4.3.1 Potravinové riziko	38
4.3.2 Trhové riziko.....	41
4.3.3 Technické riziko.....	44
4.3.4 Výrobné riziko.....	45
4.3.5 Riziká technológie.....	47
5 Diskusia.....	49
Záver	51
Zoznam použitej literatúry	53

Príloha 1.....	55
-----------------------	-----------

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obrázok 1 Krajiny odberateľov spoločnosti AB 36

Tabuľka 1 Klasifikácia rizik logistyckych vykonov 25

Úvod

Spoločnosti a činnosti v nich vykonávané, sú neustále ohrozované rôznymi druhmi rizík, ktoré v nich pôsobia v rôznej intenzite a forme. Manažéri sú nútení neustále sledovať a reagovať na podmienky a vplyvy konkurenčného prostredia, aby v ňom boli schopní uspieť. Fungujúci a plynulý priebeh všetkých procesov spôsobený vytvorením a dodržiavaním vhodných organizačných a prevádzkových plánov, bezpečnostných predpisov, má väčšiu šancu odolať nežiaducim vplyvom. Včasná reakcia na vzniknuté riziká, správna a čo najpresnejšia identifikácia zdrojov a druhov rizík, môže pomôcť k rýchlejšiemu odstráneniu a tým k zabráneniu ich možného rozšírenia. Na základe zistených poznatkov je potrebné sa správne rozhodnúť a prijať také opatrenia na zníženie vzniknutých rizík, ktoré budú uskutočniteľné a budú zodpovedať daným podmienkam. S rizikom sú spojené aj možné nežiaduce následky a z nich vyplývajúca zodpovednosť za dôsledky. Z mnohých prieskumov, ktoré sa uskutočnili vyplýva, že spoločnosti nie sú schopné účinne riadiť riziká, ktorým sú vystavené, na druhej strane tie, ktoré si osvojili systém riadenia rizík dokážu efektívnejšie plniť požiadavky zákazníkov.

Cieľom diplomovej práce je priblížiť problematiku týkajúcu sa logistických rizík konkrétnej spoločnosti, identifikovať riziká ktoré v nej pôsobia a navrhnúť opatrenia na ich zníženie. Obsah práce sme rozdelili do piatich kapitol, v ktorých postupne rozoberáme vybranú problematiku týkajúcu sa logistických rizík v podniku. Prvej kapitole sa venujeme charakteristike rizík všeobecne a bližšie logistickým rizikám, ich analýze a hodnoteniu a možnostiam ich znižovania. V druhej kapitole predstavujeme vybraný podnik a priebeh výrobného cyklu, analýze logistických rizík v tomto podniku sa venujeme v tretej kapitole. V štvrtej kapitole vychádzajúcej z predchádzajúcich analýz hodnotíme zistené rizikové faktory a ich významnosť. Vlastné návrhy opatrení na redukciiu vybraných výrobných rizík v podniku prezentujeme v piatej kapitole. Je zrejmé, že nie je možné odstránenie všetkých problémov, ale je dôležité venovať im pozornosť a zaoberať sa možnými návrhmi ich riešení.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Charakteristika základných pojmov v oblasti riadenia rizík a neistoty podniku

1.1.1 Rizika v podniku

Poterba definovania významu základných pojmov ako sú riziko a miera neistoty je dôležitá pri stanovení možných záverov o stave v podniku a pre jednotný pohľad na danú problematiku. Riziká a miera neistoty súvisí s množstvom a kvalitou informácií, ktoré má manažér k dispozícii. Platí, že čím viac kvalitných informácií, tým menej neistoty v rozhodovaní a tým menej rizík.

Vo všeobecnom pojme riziko znamená možnosť vzniku neakej nepriaznivej udalosti, ktorá zahŕňa rôzne druhy strát (napr. fyzické zranenie, strata majetku, príjem pod očakávanou úrovňou atď.).

Podnikateľská činnosť obsahuje určité riziko, ktoré musí podnik podniknúť, a to určením povahy a rozsahu tohto rizika. Podnikanie sa definuje ako „iniciatíva, nezávislá činnosť občanov a ich združení, vykonávanú na vlastné riziko a riziko, pod ich majetkovou zodpovednosťou a zameranú na dosiahnutie zisku. Je stanovené, že vykonávanie podnikateľskej činnosti v akejkoľvek forme je spojené s rizikom.

Pri podnikateľskej činnosti sa pod "rizikom" všeobecne rozumie pravdepodobnosť (hrozba) podniku, že stratí niektoré zo svojich zdrojov, nedostatok príjmov alebo dodatočné náklady v dôsledku určitých výrobných a finančných činností.

Alebo riziko je aktivita spojená s prekonávaním neistoty v nevyhnutnej situácii, počas ktorej je možné kvantitatívne a kvalitatívne posúdiť pravdepodobnosť dosiahnutia zamýšľaného výsledku, zlyhania a odchýlky od cieľa.

Pojem "riziko" má svoje korene v španielskom a portugalskom jazyku - riziko - je preložené ako "podvodná skala", t. hazard. V niektorých knihách sa uvádza ďalšia definícia "rizika": "Účinok na šťastie, v nádeji na šťastný výsledok", ktorý zdôrazňuje iný význam na pojmu rizikový alebo dodatočný zisk. Napriek tomu pojem "riziko" je pravdepodobnosť vzniku udalosti, ktorá spôsobuje vznik škody.

Hlavné príčiny rizika sú tri environmentálne faktory, ktoré sú

determinované rôznymi situáciami alebo súborom okolností: neistota, náhoda, protiopatrenie, ktoré je potrebné zvážiť, plánovať, naplánovať a, pokiaľ je to možné, znížiť, znížiť a zabrániť.

V pojme „rizika“ môžeme rozlišovať nasledujúce elementy, ktorých vzájomný vzťah predstavuje jeho podstatu:

- možnosť odchýlky od zamýšľaného účelu, pre ktorý bola vybraná alternatíva vykonaná;
- pravdepodobnosť dosiahnutia požadovaného výsledku;
- nedostatok dôvery v dosiahnutie cieľa;
- možnosť materiálnych, morálnych a iných strát spojených s realizáciou alternatívy zvolenej v podmienkach neistoty.

Len malé množstvo ľudských aktivít prebieha v podmienkach **istoty**, možno ich očakávať v niektorých fyzikálnych a chemických procesoch pri dodržaní rovnakých podmienok počas prebiehajúcich procesov. Pod istotou rozumieme jednoznačnosť všetkých javov a dodržiavanie očakávaných ukazovateľov prebiehajúcich činností bez odchýlok (Šimák - 2006).

1.1.2 Neistota v podniku

Neistota vzniká v dôsledku neúplnosti poznatkov a informácií o procesoch, ktoré ovplyvňujú výsledky nášho rozhodnutia. Ani dokonalé poznatky nezabezpečujú dokonalú predpoveď výsledku nášho rozhodnutia. Najčastejšie neistota vystupuje spojená s variantmi rozhodovania ako nejednoznačnosť (variabilita) možných dôsledkov týchto variantov. Možno ju však vzťahovať i na ďalšie prvky rozhodovacích procesov, napr. na ciele, informačné zabezpečenie, súbor predpokladov a hypotéz vzťahujúcich sa na riešenie daného rozhodovacieho problému atď. Neistotu možno chápať aj ako stav vo výbere očakávaných alternatív podnikania, keď niektoré alternatívy nie sú rozpoznané a práve tieto môžu podstatne ovplyvniť výsledky podnikateľského zámeru. Z uvedeného vyplýva, že neistota sa prejavuje v prítomnosti náhodných faktorov, ktoré sú do značnej miery neidentifikované. A navyše nepoznáme ani ich váhu, podstatu a účinky ich pôsobenia (Čunderlík, 1994).

Neistota sa však prejavuje aj prítomnosťou faktorov, ktoré sú celkom neznáme v okamihu rozhodovania. Za prítomnosti len neznámych a nepredvídateľných faktorov sa mení v

neurčitost'.

Pre neistotu sú charakteristické:

- variantnosť priebehu aktivít, činností;
- prejavom sú väčšie alebo menšie odchýlky očakávaných výsledkov od výsledkov skutočne dosiahnutých;
- nejednoznačnosť výsledkov (Šimák, 2006).

Neistota vzniká vtedy, keď neznámy výsledok nemožno predvídať ani ako istú pravdepodobnosť. Týka sa nepredvídaných okolností, proti ktorým sa na základe známych zásad poistenia nemožno chrániť. Naproti tomu rizikovzniká v situáciách, keď výsledok je neistý, ale pravdepodobnosť rozličných výsledkov je známa alebo ju v krajnom prípade možno odhadnúť (Čunderlík, 1998).

Môžeme povedať, že kvantifikácia neistoty určitého faktoru sa nazýva riziko a je chápaná ako negatívna odchýlka od žiaduceho, alebo predpokladaného stavu podnikateľskej činnosti.

Definícia rizika by mala zohľadniť, znaky rizika ako udalosti (podmienky vzniku, časový priebeh, intenzitu pôsobenia, odolnosť subjektu...), špecifické charakteristiky rizika (zvláštnosti z pohľadu pôsobenia rizík a reakcie okolia na riziko) (Šimák, 2006).

Odvracat' riziko znamená predvídať so snahou o najnižšie náklady a s maximálnym možným stupňom pravdepodobnosti. Pohľad na riziko priblíži možnosti presného opisu a umožní skúmať návody, akému správaniu v oblasti rizikovosti dávať prednosť. Cieľom nie je eliminovať a odstrániť všetky riziká, ale len tie, ktoré sú pre jeho nositeľa škodlivé. Existuje mnoho zdrojov rizika, ktoré musí organizácia vziať do úvahy pred tým, než urobí rozhodnutie. Je preto dôležité, že tieto zdroje rizika sú k dispozícii a tak je možné previesť nevyhnutnú identifikáciu, analýzu a odozvu.

1.1.3 Zdroj rizika

Zdrojom rizikaje akýkoľvek faktor, ktorý môže ovplyvniť projekt alebo výkon firmy. K riziku dochádza, keď tento účinok je neistý a významný vo svojom dopade na projekt, alebo na samotný výkon firmy. To znamená, že definícia cieľa projektu a kritéria

výkonu majú základný vplyv na úroveň rizika projektu. Nastavenie úsporných nákladov, alebo časových cieľov s nedostatočnými zdrojmi robí projekt nákladnejší a časovo rizikovejší oproti definícii, pretože dosiahnutie cieľov je menej isté, pokiaľ ich plnenie je pod stálym tlakom. Naopak, nastavenie voľnejšieho času, alebo požiadaviek na kvalitu vedie k menšiemu riziku v čase a kvalite (Merna, 2007).

Matematické vyjadrenie rizika je súčinom možných pravdepodobností vzniku krízového javu a možného rozsahu dôsledkov:

$$R = P \times D$$

Kde: R – stupeň rizika P – pravdepodobnosť výskytu danej udalosti D – dôsledok sledovanej udalosti.

Pri definovaní rizika sa vychádza z dvoch základných skutočností:

- výskyt nežiaduceho dôsledku;
- pravdepodobnosť, s akou tieto dôsledky môžu nastať.

1.1.4 Delenie rizik

Riziká pôsobia v rôznych oblastiach ľudského pôsobenia s rôznym dopadom na okolie.

- **Technické** (vedecko-technický rozvoj, výskum avývoj nových výrobkov a technológií).
- **Výrobné** (nedostatok zdrojov, materiálov, energií, pracovných síl, môžu ohroziť priebeh výrobného procesu).
- **Ekonomické** (nákladové riziká, inflácia, rozpočtová politika, zahraničnoobchodné činnosti).
- **Trhové** (riziká dopytu, cenové).
- **Finančné** (dostupnosť bankových úverov, zmeny úrokových sadzieb).
- **Politické** (makroekonomická a sociálna politika vlády, nelegálne činnosti) (Fotr, 1992).

1.2 Logistické aspekty podniku

Logistika je disciplína, ktorá skúma procesy riadenia, organizácie, plánovania a kontroly materiálových, energetických, informačných a finančných tokov, ktoré zabezpečujú propagáciu hmotných a nehmotných predmetov v oblasti výrobného procesu a predaja hotových výrobkov, tovarov a služieb.

Organizátorom distribúcie produktov je každá štruktúra spoločnosti, podniku alebo služieb v trhových podmienkach a vyberá si cestu tohto pohybu na makro a mikroúrovni. Za týchto podmienok si hospodársky subjekt nemôže byť vopred úplne istý, že ak začne akúkoľvek činnosť, splatí všetky svoje náklady a bude dlhá a úspešne ju bude vykonávať.

V podstate úlohou pre výrobcu je:

- Po preskúmaní potrieb, ponuky a dopytu určte, čo kupujúci potrebuje;
- Organizovať vhodnú výrobu a regulovať ju tak, aby bola čo najúčinnjšia nielen z hľadiska ziskovosti, ale aj toho, že jej schopnosti zodpovedajú trhovým podmienkam;
- Vytvoriť systém podpory a predaja synchronizovaný vo všetkých parametroch výrobných a obchodných aktivít;
- Zabezpečiť dodávku výrobkov a tovaru správnej kvality v správny čas a miesto pri najnižších celkových nákladoch.

Ak vykonávame funkcie logistiky, výroby, predaja a dodávok oddelne od seba, potom je potrebné vynaložiť obrovské úsilie a prostriedky na udržanie efektivity komplexných činností výrobcu na správnej úrovni. Riešením je integrovať viacero materiálových, energetických, informačných a finančných tokov a riadiť ich z jedného kontaktného miesta. Iba s týmto prístupom výrazne narastá efektivita výroby na trhu, zvyšuje sa kvalita a konkurencieschopnosť výrobkov a tovarov, zlepšuje sa služba poskytovaná kupujúcemu. Ide o logistické jednotky (logistické centrá) vytvorené v podnikoch, organizáciách, obciach, ktoré musia byť (a stať sa) analytickou a organizačno-riadiacou štruktúrou, ktorá študuje, počíta, optimalizuje, plánuje a organizuje procesy toku na všetkých úrovniach ako jeden proces, znižovanie porúch a nákladov na minimum.

Funkčná úloha logistických centier v sociálno-ekonomickej organizácii (v podniku) spočíva v plánovaní, riadení a kontrole všetkých tokov nielen v rámci samotnej

organizácie, ale aj za jej hranicami. Centrum organizuje vedeckým spôsobom, v súlade s požiadavkami logistiky, všetky druhy logistiky, výroby, predaja a dopravy ako jeden komplex.

Logicky možno logistiku považovať za obstarávanie, výrobu, predaj, prepravu a skladovanie, ale všetky tieto oblasti by mali byť v organizácii jasne koordinované logistickým centrom. Mali by tiež poskytovať služby organizovaným spôsobom (služba na uspokojenie záujmov kupujúceho, predpredajných a popredajných služieb atď.). Okrem toho, rôznorodý a spoľahlivý arzenál ekonomických a matematických modelov (EMM), testovaný priemyselnou praxou, sa využíva logistikou nielen na minimalizáciu výrobných nákladov, ale aj na vykonávanie ich aplikácie „end-to-end“ v celom reťazci prepravy tovaru zo zdroja na kupujúceho, čím sa zabezpečujú minimálne logistické náklady.

Logistický reťazec v organizácii je lineárne usporiadaný súbor prvkov logistického systému, ktorý postupne realizuje nákup, výrobu a dodávku tovaru konečnému spotrebiteľovi v priebehu „technologického procesu“.

Tvorba logistických systémov je spojená s hĺbkovým štúdiom trhu, jeho trendmi a modelmi, výberom optimálnych alternatívnych možností, predpovedaním konečných a priebežných procesov (javov), synchronizáciou činností na všetkých úrovniach riadenia.

Zhrnutie vyššie uvedeného by malo zdôrazniť hlavný cieľ logistického systému (logistické centrum) - dosiahnuť s minimálnymi nákladmi maximálnu adaptáciu sociálno-ekonomickej organizácie na trhové podmienky, zvýšiť jej podiel na trhu a dosiahnuť nadradenosť nad konkurenciou.

Úlohy logistiky v organizácii sú:

- zlepšenie organizácie a riadenia tokov;
- multivariačné prognózovanie zásob, výroby, dopravy atď.;
- identifikácia nerovnováhy medzi potrebami výroby a možnosťami logistiky, ako aj medzi potrebami logistických služieb a možnosťami ich uspokojenia logistickými systémami;
- štandardizácia požiadaviek na kvalitu logistických služieb a operácií;
- racionálna organizácia hospodárskych vzťahov;
- identifikácia „bodov“ straty času a zdrojov;
- identifikácia stratégií pre pohyb zdrojov a organizovanie dopravných a skladových komplexov;

- formalizácia funkčných parametrov logistických systémov.
- implementácia komplexného plánovania a riadenia procesov prúdenia v logistických systémoch;

Jednotlivé úlohy v logistike v podnikoch sú riešené ako lokálne v závislosti od ich potreby:

- rýchla reakcia na špecifické požiadavky zákazníka;
- pripravenosť na dodávku;
- zníženie a optimalizácia rezerv;
- skrátenie času prepravy;
- zníženie nákladov v rôznych častiach logistického reťazca;
- udržiavanie pripravenosti na informácie;
- určenie sledu propagácie toku prostredníctvom prvkov logistického systému atď.

Na záver konštatujeme, že v logistických systémoch existuje logistická synergia, t. j. efekt vyplývajúci zo vzájomného posilňovania väzieb týchto systémov medzi sebou a vonkajším prostredím. Pozitívna synergia je spôsobená tým, že všetci účastníci plnia spoločnú činnosť svojich povinností na vysokej organizačnej úrovni.

1.3 Logistické riziká

V logistických službách dochádza k mnohým vplyvom tovaru v dôsledku výrobných a technologických operácií a celkový počet operácií v logistike sa mnohonásobne zvyšuje - počet a veľkosť rizík sa líšia v prírode, ale podľa miesta pôvodu a prírody klasifikovaného ako logistika. Každá funkčná oblasť podnikania má vlastnú "sadu" špecifických rizík, ale v logistickom systéme, okrem tradičného súboru, existujú aj špeciálne logistické typy rizík.

Riziká v logistike je možné rozdeliť na nasledujúce hlavné typy:

- Obchodné riziko - narušenie dodávok, nedostupnosť tovaru včas, porušenie termínov dodania, nesplnenie finančných záväzkov strán v logistickom systéme;
- Riziko straty majetku spôsobeného prírodnými katastrofami, nepriaznivými dopravnými podmienkami;
- Riziko straty majetku v dôsledku štrajkov, masových nepokojov,

nepriateľských akcií;

- Riziká spôsobené porušením bezpečnosti a požiarnej bezpečnosti;
- Riziká krádeže;
- Environmentálne riziká (nehody s tovarom alebo nedodržanie jeho vlastností baleniu, ktoré môžu poškodiť životné prostredie);
- Technické riziko - zlyhanie a porucha vozidla a v dôsledku toho možné oneskorenie pri dodaní nákladu a zvyšovanie pravdepodobnosti ďalších rizík;
- Riziká spôsobené nízkou kvalifikáciou zmluvných strán v logistickom systéme - nedbanlivosť, strata dokumentov, oneskorenie atď .;
- Riziko vzniku občianskoprávnej zodpovednosti za škody spôsobené tretím osobám.

Takže rizikom budeme znamenať možnosť nepriaznivej situácie alebo neúspešného výsledku výrobných, ekonomických, finančných alebo iných aktivít organizácie.

Pri praktickom vykonávaní logistický systém, od procesu pohybu nákladu až po proces pohybu objednávok na trhu, pokrýva veľké množstvo heterogénnych aspektov, ktorých práca je ovplyvnená rôznymi faktormi a nesie s ním určité riziko.

Ako znaky, na základe ktorých sa vytvára klasifikácia rizika, spravidla nasledujú:

- oblasti výskytu rizika (vrátane vonkajších a vnútorných rizikových faktorov);
- možnosť predvídať riziká (predvídateľné, nepredvídateľné riziká);
- typy hospodárskych dôsledkov výskytu rizikových udalostí (čisté a špekulatívne);
- povaha následkov rizikových udalostí (katastroficky, nie katastrofických);
- súbor študovaných nástrojov alebo procesov (individuálne riziko, portfóliové riziká);
- typy študijných predmetov (riziká spojené s jednotlivými finančnými transakciami, riziká jednotlivých finančných nástrojov, riziká rôznych druhov činností, najmä špecifické riziká rôznych častí dodávateľského reťazca v logistike);

- vplyv na finančnú výkonnosť spoločnosti (riziko straty finančnej stability, strata platobnej schopnosti, pokles obratu, likvidita, ziskovosť);
- metódy výskumu;
- možnosti poistenia (poistné, nie poistiteľné riziká);
- hedgingové príležitosti (nezaistené riziká).

V oblasti logistiky v súčasnosti ešte neexistuje osobitné hodnotenie činností na identifikáciu a hodnotenie rizík. Výskyt rizikových situácií nevyhnutne priťahuje pozornosť k problémom riadenia rizík v oblasti logistiky. Riešenie týchto problémov si vyžaduje zásadné zmeny v údržbe logistických systémov. Na zníženie významu negatívnych javov (rizík) sa zvyčajne vytvára systém "riadenia rizík", ktorý zahŕňa niekoľko činností.

1.3.1 Identifikácia logistického rizika

Identifikácia rizika - znamená identifikáciu zdrojov rizika, ich typy a možné poškodenie. Najbežnejšie sú logistické riziká spojené s výkonom príslušných funkcií: výroba, skladovanie, označovanie a balenie, konsolidácia a rozdelenie, doprava rôznymi druhmi dopravy, dokumentácia, výpočty, distribúcia atď.

Odborníci alebo špecialisti môžu identifikovať bezprostredné riziká skôr, ako sa objavia. Je dôležité identifikovať faktory, ktoré ovplyvňujú riziko. Tieto riziká zahŕňajú: typ výrobku a jeho obal; dopravné prostriedky (spôsob dopravy, počet vozidiel a ich charakteristiky); podmienky a trvanie dopravných a prepravných ciest atď. Nižšie sú uvedené typy rizík, ktoré majú veľký vplyv na celkové logistické náklady.

Identifikácia rizika vám umožní následne získať kvantitatívne a kvalitatívne hodnotenie rizika - posúdenie pravdepodobnosti výskytu nebezpečenstva, predpovedanie pravdepodobnej úrovne straty v hodnote alebo fyzického merania. Získané odhady umožňujú vývoj organizačných a technických opatrení na prevenciu (kontrolu) rizika s cieľom minimalizovať škodu a zvládnuť straty.

Štúdia fungovania logistických systémov ukazuje, že v teórii logistiky nie sú dostatočne identifikované otázky identifikácie rizík a ich hodnotenia, neexistuje systematické prezentovanie logistických rizík, neexistujú dostatočne prispôsobené všeobecné rozhodovacie metódy na zníženie rizík v pohybe materiálových tokov, neexistujú odporúčania pre riadenie logistiky pri riadení rizík. situácií.

Identifikácia logistických rizík je proces identifikácie rizík, ktoré môžu ovplyvniť výkonnosť logistického systému podniku alebo dodávateľského reťazca. Identifikáciu rizika vykonávajú zamestnanci organizácie a externí experti na riadenie rizík. Ide o iteratívny proces, pretože ako sa projekt riadenia rizík vyvíja, môžu sa objaviť nové typy rizík.

Fungovanie logistických systémov a dodávateľských reťazcov je ovplyvnené všeobecnými rizikami (prírodnými a politickými a politickými) a špecifickými logistickými rizikami. Všetky rozmanitosti existujúcich rizík v podnikovej činnosti sú multidimenzionálnym rizikovým priestorom, preto logistická činnosť zodpovedá podpriestoru rizík, ktorý odráža špecifiká tohto typu činnosti.

Pre špecifický dodávateľský reťazec, logistický systém spoločnosti alebo jej prepojenie v špecifikovanom subpriestore sú identifikované typy rizík, ktoré sú tvorené v závislosti od vykonávaných logistických funkcií (doprava, skladovanie, riadenie zásob a obstarávanie), priemyselný sektor podniku, použité technológie, zvolená logistická stratégia a iné.

Pri skúmaní subpriestoru logistických rizík je potrebné zefektívniť existujúce riziká a faktory pôsobiace v podniku aj mimo neho v súlade so schválenými funkciami. Takéto objednávanie možno nazvať modelom logistických rizík.

Na vytvorenie modelu logistických rizík je potrebné študovať zvláštnosti procesov a technológií používaných vo funkčných oblastiach logistiky, ako aj štúdium hlavných faktorov, ktoré prispievajú k výskytu nežiaducich udalostí. Pri štúdiu rizík logistických činností sa uskutočnila ich klasifikácia.

Pri zostavovaní rizikového modelu logistického systému sa zohľadňujú logistické operácie, funkcie a oblasti logistiky v podniku. Pri modelovaní sa berie

do úvahy postupnosť rozkladu logistického systému do funkčných oblastí logistiky, potom do funkcií a operácií. Toto zefektívnenie činností vykonávaných podnikom je základom pre vytvorenie systému logistických rizík.

Pri plánovaní logistických činností by sa preto mali identifikovať vnútorné riziká. Keďže všetky logistické procesy v podniku sú zjednotené jedným manažmentom, vnútorné riziká sú tvorené rizikami jednotlivých funkčných oblastí a rizikami riadenia logistiky.

1.4 Dodacie podmienky

Tu sa podrobne zaoberáme podmienkami tvorby ceny tovaru podľa základných dodacích podmienok, pretože za tým stojí riziko nedostatočného zisku. Jedinou metódou ochrany je jasné zohľadnenie štruktúry zmluvnej ceny.

- Výber podmienok zmluvy.
- Vyššia moc. Najt'azšie je posúdiť a predchádzať rizikám, ktoré vznikajú v dôsledku vyššej moci.
- Ukončenie zmluvy. Podmienky ukončenia zmluvy - postup kompenzácie strát, zaplatenie pokút, pokuty - sú jasne a presne stanovené.
- Výber partnera - v logistickom systéme tiež znižuje riziká spojené s nevedomosťou o okolnostiach a podmienkach jeho činnosti
- Hodnotenie rizika a určenie škôd.

Schopnosť riadiť riziká, čiže znižovať, kompenzovať a predchádzať stratám, sa určuje po určení povahy rizika získania kvantitatívneho a kvalitatívneho hodnotenia. Pri hodnotení rizík sa používa niekoľko základných prístupov a rôznych metód.

Podľa teoretického prístupu sa riziko vypočíta:

- na základe logického uvažovania, empiricky - extrapoláciou minulých situácií a predpovedaním ich do budúcnosti;
- založené na štatistike - skúmaním štatistík strát so stanovením frekvencie výskytu určitých úrovní strát;

- expert - na základe hodnotení a informácií od odborníkov;
- výpočtovo-analyticky - budovaním krivky rozdelenia pravdepodobnosti strát.

Výber metód hodnotenia rizík je často spojený s okolnosťami a požadovanou presnosťou posúdenia škody (zisku) z nedodržania zmlúv. Transakcie a iné transakcie.

Rôzne metódy hodnotenia rizika - od najjednoduchších, umožňujúce navigáciu v súčasnej situácii až po moderné matematické metódy - poskytujú presné kvantitatívne odhady s predikovanou dynamikou.

- Jednoduchou metódou je hodnotenie rizika založené na štatistickom prístupe.
- Metódy založené na modernom prístroji štatistiky, sociológie, matematiky, finančnej matematiky, teórie pravdepodobnosti:
- Tabuľky orientované na problémy.
- Metódy sociológie - scenáre, rozhodovací strom.
- Metódy finančnej matematiky - analýza citlivosti, testovanie stability, analýza rovnovážneho stavu, úprava parametrov.
- Ekonomická metóda - hodnotenie solventnosti, likvidity a finančnej závislosti.
- Metóda matematickej štatistiky a teórie pravdepodobnosti.

Výsledky hodnotenia spravidla umožňujú v budúcnosti rozhodnúť o opatreniach na kompenzáciu znižovania alebo prevencie logistického rizika, ktoré sú založené na existujúcich a neustále sa meniacich metódach. Medzi ne patrí:

- diverzifikácia - rozdelenie investovaných prostriedkov medzi rôzne objekty kapitálových investícií do logistického systému, ktoré nie sú priamo prepojené, čo pomáha znižovať riziko a znižovať straty.
- riziko prenosu (zníženie rizika) - prevodca (prevod) prevádza riziko na prijímajúcu stranu (prevod) na základe zmluvy. Je široko používaný pri

uzatváraní zmlúv o výstavbe, prenájme, prenájme, skladovaní, preprave, predaji, údržbe, dodávke, províziách, faktoringových dohodách (s postúpením peňažnej pohľadávky), výmenných transakciách. Riziko solventnosti, majetku, zodpovednosti, prerušenia obchodovania možno preniesť;

Obmedzenia - stanovenie ďalších výdavkov, predajov. Úver. Používané bankami pri vydávaní úverov podnikom pri predaji tovaru na úver, investorom pri určovaní výšky kapitálových investícií. Obmedzenie sa môže považovať za metódu obmedzenia rizika;

Poistenie - prevod alebo rozdelenie rizík vyplývajúcich z jednej osoby medzi viacero osôb. Používa sa v súlade s platnými právnymi predpismi v rôznych krajinách - dvojité poistenie, zaistenie, sebahodnotenie;

Odstránenie rizika - odmietnutie niektorých činností súvisiacich s rizikom logistického systému;

1.4.1 Proces analýzy rizika logistických výkonov

Pri praktickom vykonávaní logistický systém, od procesu pohybu nákladu až po proces pohybu objednávok na trhu, pokrýva veľké množstvo heterogénnych aspektov, ktorých práca je ovplyvnená rôznymi faktormi a nesie s ním určité riziko.

- Identifikácia rizika (identifikácia typu)
- Vypočet pravdepodobnosti nežiaducej udalosti
- Stanovenie odhadovaných strát
- Stanovenie rozsahu rizík
- Identifikácia možných metód znižovania, udržania alebo prevodu rizík, ako aj vyhodnotenie účinnosti vybraných metód.
- Sekvenčné vymedzenie činností riadenia rizík.
- Monitorovanie efektívnosti implementácie metódy

Tabuľka 1 Klasifikácia rizik logistických výkonov

(Zdroj: Sergeev-2005)

Skupina	Kategoria
Rizikove oblasti	Vonkajšie Vnutorne
Možnosť predvidieť riziko	Prognozovane Neprognozovane
Druhy ekonomických dôsledkov výskytu rizikových udalostí	Čiste Špekulatívne
Súbor skúmaných nástrojov alebo procesov	Prispôsobili Portfóliove
Charakter rizika v čase	Staly Jednorazovy
Typy študijných predmetov	Riziká rôznych aktivít Riziká oddelených logistických systémov Riziká finančnej stability
Vplyv na finančnú výkonnosť podniku	Riziko straty solventnosti Riziká poklesu ziskovosti
Metódy výskumu	Teória spoľahlivosti Metóda výstavby udalostí
Možnosti poistenia	Poistený Nie je poistený

1.4.2 Typy rizík v logistických systémoch

Komerčne

Riziká, ktoré sú vyjadrené narušením dodávok, nedostatkom výroby, porušovaním dodacích lehôt, nesplnením finančných záväzkov, stratou príjmov (ziskom) v dôsledku iracionality nákupov, prepravy, skladovania atď.

Riziká, ktoré sú vyjadrené narušením dodávok, nedostatkom výroby, porušovaním dodacích lehôt, nesplnením finančných záväzkov, stratou príjmov (ziskom) v dôsledku iracionality nákupov, prepravy, skladovania atď.

Finančne

- Úverové riziká platobnej neschopnosti dlžníka
- Úrokové riziko prudkej zmeny nákladov na úverové zdroje
- Menové riziká spojené s nepriaznivými zmenami výmenných kurzov
- Cenové riziká spojené s nepriaznivými zmenami v cenových indexoch

Technicke a technologicke

Riziká spojené s prevádzkou logistického zariadenia

Marketingove

Riziko nedostatku príjmov v dôsledku nedosiahnutia plánovaného objemu predaja alebo poklesu predajnej ceny v porovnaní s plánovaným predajom

Colne

Riziká spôsobené nomenklatúrou rizikového tovaru prepravovaného cez colnú hranicu

Občianskej zodpovednosti

Riziká vyplývajúce z poškodenia právnických alebo fyzických osôb v procese logistických činností

1.5 Riziko v medzinárodnej logistike

Medzinárodná logistická činnosť, je spojená s možnosťou výskytu akýchkoľvek nepriaznivých udalostí a je objektívne nevyhnutným prvkom prijímania a vykonávania prakticky akéhokoľvek rozhodnutia. Preto pred prijatím určitých krokov je potrebné najprv

identifikovať riziká a potom ich nejako vyhodnotiť a odstrániť alebo ich aspoň znížiť na prijateľné limity.

Hlavnou príčinou rizík je neistota, ktorá vzniká v dôsledku nasledujúcich faktorov

- Konštantná nestabilita hospodárskych procesov je ťažké realisticky predvídať. Ide o prírodné javy, technický pokrok, dopyt spotrebiteľov a oveľa viac.
- Obmedzené a neúplné informácie o ekonomických procesoch, ktoré sú často určené obmedzenými zdrojmi (finančnými, dočasnými, technickými a inými) podnikateľského subjektu pri prijímaní konkrétnych rozhodnutí.
- Prítomnosť "organizovanej" neistoty v dôsledku utajenia objektívnych informácií z ekonomických, politických a iných dôvodov.
- Neexistencia jasne definovaných cieľov a kritérií na hodnotenie činností podniku.

Riziko často znamená riziko straty zdrojov spoločnosti, nedostatok príjmov, dodatočné, neočakávané výdavky atď. Rizikom je neistota postupu, výsledku a dôsledkov jednotlivých operácií (transakcií), oblastí a segmentov práce, činnosti spoločnosti ako celku. Inými slovami, sú neúplné (nedostatočné) informácie (poznatky) o účinnosti plánovaných alebo už vykonaných operácií.

Riziko teda nie je ničím iným ako opatrením hospodárskej bezpečnosti v činnostiach spoločností.

Vo svetovej praxi zlyháva až 50% obchodných operácií z dôvodu nedostatočnej pozornosti problému rizík. Od konca 80. rokov sa systémy riadenia rizík vo svete vo veľkej miere využívajú. Riadenie rizika je systém riadenia rizík, ktorý vzniká v procese podniku.

Základné pravidlá riadenia rizík:

- nemôžete riskovať viac, ako to dovoľí vlastný kapitál;
- treba premýšľať o dôsledkoch rizika;
- pre malé nemôžete riskovať veľa;
- pozitívne rozhodnutie sa uskutoční iba v prípade, že neexistujú žiadne významné pochybnosti;
- ak existujú významné pochybnosti, urobia sa negatívne rozhodnutia;

- v tejto situácii môžete vždy nájsť riešenie, ktoré nás uspokojuje.

Práca v súlade s vyššie uvedeným systémom riadenia rizík zahŕňa postupné vykonávanie nasledujúcich činností.

1.6 Analýza a hodnotenie rizík

Potreba tejto fázy je určená potrebou určiť stupeň výskytu rizika a rozsah strát v prípade jeho výskytu. Účelom účtovania rizika je ochrana pred katastrofickými stratami a minimalizácia nákladov na kapitálové zisky. V širšom zmysle sú:

- zabezpečenie ekonomickej ziskovosti projektu pre podnik;
- dosiahnutie užitočnosti a hodnoty pre spoločnosť;
- dosiahnutie verejného súhlasu, verejné akceptovanie projektu (z hľadiska vplyvu na životné prostredie atď.); riešenie politických otázok (napríklad v oblasti jadrovej energie).

Výpočet a analýza rizík môžu zahŕňať:

- 1) modelovanie účinkov každého rizikového faktora;
- 2) stanovenie skutočnej (predpokladanej) možnosti výskytu každého rizikového faktora a straty (v peňažnom vyjadrení); hlavnými cieľmi účtovania a riadenia rizík;
- 3) dočasné rozdelenie rizík (zohľadňuje to, že často sa v počiatočnom štádiu realizácie projektu sústreďuje mnoho rizík a zmizne, keď sa blíži k dokončeniu práce);
- 4) budovanie modelu rizikových faktorov zo štrukturálnych prvkov s identifikáciou každého faktora a jeho kvantitatívnym hodnotením;
- 5) hodnotenie rizikových faktorov podľa významu a výberu najnebezpečnejších (hroziacich) rizík;
- 6) vytvorenie databázy (znalostnej bázy) pre podobné projekty o prijateľnosti konkrétnej úrovne / rizikového faktora;
- 7) výber alternatívnych kritérií pre vypracovanie stratégie riadenia rizika;
- 8) maximalizovať likviditu;
- 9) maximalizovať ziskovosť pre fixné úrovne likvidity a rizika;

10) minimalizácia rizika pre fixné úrovne likvidity a zisku / ziskovosti.

Hlavné kritériá na identifikáciu a hodnotenie rizík sú:

- Prijateľná presnosť posudzovania kvantitatívnych rizikových charakteristík;
- Stupeň dôležitosti vplyvu rôznych rizikových faktorov na náklady projektu (vo vhodnej fáze analýzy - v projekte, obchodná ponuka atď.);
- Prípadné dodatočné náklady spojené s podmienkami zmluvy (účasť zákazníka na práci, pokuty, bonusy, ich veľkosť a čas zavádzania; manželstvo atď.);
- Finančné riziká (platobná neschopnosť, peňažné toky, zrušenie (zrušenie) alebo pokles hodnoty cenných papierov a záruk, dane a poplatky atď.);
- Hodnotenie skrytých nepriaznivých faktorov.

1.6.1 Rozvoj stratégií a taktiky riadenia rizík

Riadenie rizík zahŕňa správne pochopenie stupňa rizika, ktorý neustále ohrozuje ľudí, majetok a finančné výsledky ekonomických činností. Stratégia riadenia rizík je umenie riadenia rizika zníženia rizika v neistej situácii založenej na predpovedaní možnosti výskytu a stupňa nepriaznivých účinkov rizika na výsledok transakcie.

Základné princípy stratégie riadenia rizika: maximálna výhra, optimálna kombinácia výhier a rizikových veličín, daná pravdepodobnosť výsledku alebo prípustná odchýlka vo výsledku.

V závislosti od výsledkov identifikácie a analýzy rizík je možné na ich riešenie použiť rôzne zariadenia:

- daňový únik - odmietnutie podniknúť akékoľvek kroky súvisiace s možnosťou výskytu rizika;
- zníženie - zníženie pravdepodobnosti rizika a objemu strát;
- optimalizácia;
- prijatie - ponechanie rizika na podnikateľský subjekt, ktorý zahŕňa plnú zodpovednosť za možné dôsledky;
- distribúcia alebo prevod rizika znamená, že subjekt preniesie zodpovednosť za riziko na niekoho iného.

Na zníženie rizika sa používajú rôzne taktické techniky, z ktorých hlavnými sú:

- diverzifikácia;
- obmedzenie;
- vlastné poistenie;
- poistenie a iné.

1.6.2 Rozvoj a implementácia osobitných postupov riadenia rizík

Táto fáza zahŕňa nasledujúce kroky:

- 1) vytváranie databáz, znalostných báz a modelov na rozhodovanie o prijateľnosti každého konkrétneho rizika;
- 2) vypracovanie postupu hodnotenia rizík a vykonanie tohto hodnotenia;
- 3) posúdenie rizika v akomkoľvek danom okamihu a preukázanie výsledkov zákazníkovi, orgánom atď., Čím sa zabráni nákladným oneskoreniam;
- 4) stanovenie jasného vzťahu medzi metódami účtovania rizika a účtovnými výsledkami;
- 5) vytvorenie informačnej základne pre riadenie operačného rizika;
- 6) vývoj metód a nástrojov na riadenie rizík a znižovanie rizika;
- 7) vytvorenie alebo použitie existujúcej softvérovej (počítačovej) podpory pre vyššie uvedené postupy;
- 8) podpora personálu.

Úroveň rizika sa zvyšuje, ak:

- -problémy vyvstávajú náhle a v rozpore s očakávaniami;
- -priradené nové úlohy nezodpovedajú predchádzajúcej skúsenosti alebo sú extrémne nedostatočné;
- -existujúci poriadok, nedokonalá legislatíva, nedostatok dostatočných informácií zabraňujú prijatiu opatrení, ktoré sú optimálne pre konkrétnu situáciu.

Jednou z oblastí najviac ohrozených činností je medzinárodná logistika. Zvláštny význam účtovania rizika v tejto oblasti spočíva aj v tom, že počas zahraničnej ekonomickej operácie dochádza k zložitému procesu pohybu značného množstva peňažných,

komoditných a materiálnych zdrojov, obehu právnych dokumentov, ako aj informačných tokov. Ovplynené zvláštnosťami medzinárodného práva, objektívnymi a subjektívnymi faktormi súvisiacimi s colným odbavením, ťažko predvídateľným skokom v cenách dovážaných tovarov, netarifnými regulačnými faktormi sa riziková oblasť medzinárodných logistických operácií výrazne rozširuje, stáva sa dynamickejšou. To všetko vedie k tomu, že fungovanie medzinárodného logistického reťazca sa kriticky ovplyvňuje veľkým počtom rôznych rizikových faktorov.

1.7 Hedging

Vo všeobecnosti interpretuje "hedging" proces využívania akýchkoľvek mechanizmov na zníženie rizika možných finančných strát - vnútorných (vykonaných samotným podnikom) a externých (prenos rizík na iné ekonomické subjekty - poisťovne).

V užšom zmysle pojem "zabezpečenie" charakterizuje vnútorný mechanizmus na neutralizáciu finančných rizík založený na poistení rizík proti nepriaznivým cenovým zmenám pre akékoľvek hodnoty zásob podľa zmlúv a obchodných transakcií, ktoré zabezpečujú dodávku (predaj) tovaru v budúcnosti.

Ekonomický obsah hedgingu sa obmedzuje na prevod rizika z hedgingu na iného účastníka trhu, ktorý uzatvára zmluvný vzťah so zabezpečovacím nástrojom. Z tohto dôvodu sa zabezpečenie opiera o prípadné straty.

Zaisťovateľ je právnická alebo fyzická osoba, ktorá vykonáva transakciu prevodu rizika a nesie majetok, ktorý je základom transakcie, tzv. Podkladového aktíva. Je tiež dôležité poznamenať, že zabezpečenie je obranou, nie poistením. Poistenie zahŕňa rozdelenie strát, ktoré nie sú súčasťou zabezpečenia.

2 Cieľ práce

Neoddeliteľnú súčasť spracovania predkladanej práce tvorí aj stanovenie hlavného cieľa práce. Cieľom práce je problematika skúmania logistických výkonov vybraného podniku so zameraním sa na ich riziká a neistotu. Okrem hlavného cieľa k naplneniu primárneho cieľa práce a jeho dosiahnutiu bolo potrebné stanoviť aj ciele čiastkové.

V teoretickej časti boli vymedzené čiastkové ciele nasledovne:

- zdefinovanie základných pojmov,
- vymedzenie teoretických východísk zameraných na logistické výkony a riziká s nimi spojené,
- identifikovanie neistoty v podniku,
- vymedzenie zdrojov rizika a ich špecifiká, typy rizík v logistických systémoch.
- V praktickej časti boli vymedzené nasledovné čiastkové ciele:
 - charakteristika skúmaného podniku
 - kategorizácia rizík podľa kritérií na základe činnosti podniku,
 - analýza získaných informácií z obsahovej analýzy,
 - návrhy a odporúčania na zefektívnenie a minimalizáciu neistoty a rizík v skúmanom podniku.

3 Metodika práce a metody skúmania

V prvej časti spracovania predkladanej práce sme sa zamerali na teoretické východiská riešenej problematiky. Informácie sme postupne získavali z odborných zdrojov, ako je literatúra a články vo vedeckých a odborných časopisov, príspevky v zborníkoch z domácich, ale aj zahraničných konferencií a v neposlednom rade z diskusie s manažérom sledovanej spoločnosti a z vlastných skúseností. Výsledkom prvej fázy bolo spracovanie teoretických východísk logistických výkonov v organizáciách a s nimi spojeného rizika. Zber poznatkov a informácií bol realizovaný prostredníctvom dostupných prameňov uvedených v predkladanej práci.

Pri spracovaní riešenej problematiky sme využili niekoľko rôznych metód. Pomocou analýzy bolo možné zamerať sa na objasnenie skúmanej udalosti. Pri myšlienkovom odlučovaní vlastností, vzťahov a súvislostí sťažujúcich prienik do riešenej problematiky nám bola nápomocná metóda abstrakcie.

Súčasťou spracovania bolo aj využitie metódy syntézy. Sledovali sme vzájomné súvislosti jednotlivých zložiek, charakter vzájomných súvislostí a vzťahov medzi faktami.

Pri tvorbe všeobecných vedeckých záverov, na základe zhodnotenia vedeckých dát možno využiť metódu indukcie. Definovanie hlavného a čiastkových cieľov práce, vychádzajúco všeobecných predpokladov s ich vplyvom na jednotlivé všeobecné, alebo čiastkové závery bolo možné s využitím metódy dedukcie. Pri porovnávaní získaných informácií zasa využijeme metódu komparácie.

Výsledkom predkladanej práce bude:

- analýza a zhodnotenie existujúcich rizík a neistoty logistických výkonov v analyzovanom podniku,
- návrh doporučení na skvalitnenie, zefektívnenie a minimalizáciu existujúcich rizík a neistoty logistických výkonov v danom podniku, čo bude viesť k ich zefektívneniu v sledovanom podniku.

4 Výsledky práce

V tejto kapitole budú bližšie popísaná analýza podniku, výsledky diplomovej práce. Táto kapitola je rozdelená do viacerých podkapitol. Zvýsledkov práce ďalej budeme rozpracovávať diskusiu.

4.1 Analýza podniku

V kapitole analýza podniku sa zameriame na bližšiu charakteristiku skúmanej spoločnosti. Na spracovanie predkladanej práce sme si vybrali podnik, v ktorom som vykonával prax ešte počas svojho stredoškolského štúdia. Na žiadosť podniku nebudeme používať konkrétny názov, označíme ho ako Podnik AB. História podniku je už dlhšia ako 15 rokov. Štatistiky uvádzajú, že množstvo podnikov zanikne ešte v prvom roku podnikania, a približne polovici sa nepodarí prežiť viac ako 5 rokov. Možno teda vo všeobecnosti konštatovať, že kto prežije v podnikaní 5 rokov, ten sa už na trhu konkurencie udrží. Podnik podniká v oblasti výroby potravín. Zameriava sa na pekársku a lahôdkársku výrobu. Z hľadiska počtu zamestnancov sa zaraďuje k malým a stredným podnikom, v súčasnosti zamestnáva v priemere 80 zamestnancov. Jeho vznik sa datuje od roku 2002, najskôr bol založený prostredníctvom živnosti, neskôr rozšírovaním svojej pozície na trhu vznikla spoločnosť s ručeným obmedzeným.

4.2 Charakteristika podniku

Na trhu pekárskych výrobkov sa podnik zaraďuje medzi tradičných výrobcov bežného a jemného pečiva. Hlavným cieľom daného podniku je najmä neustále zvyšovanie kvality ponúkaných pekárskych výrobkov. Okrem výrobných priestorov má podnik aj svoju vlastnú predajňu. Z tohto dôvodu sa zameriava aj na maximálnu spokojnosť svojich zákazníkov, ku ktorým pristupuje ústretovo, so snahou splnenia ich požiadaviek a potrieb. Potreby zákazníkov sú odlišné, snahou podniku je orientácia na uspokojovanie určitých špecifických potrieb. Za dôležité považujeme poznamenať, že u niektorých výrobkov je zákazníkom poskytovaný okrem hlavného účinku aj úžitok dodatočný, ako je napr. celozrnný chlieb. Okrem toho, že nasýti má aj dodatočne priaznivé účinky. Na začiatku podnikania bola hlavnou činnosťou podniku iba výroba obložených bagiet.

Pekárske výrobky sú podľa zloženia a vlastností členené nasledovne:

- chlieb,
- pečivo,
- jemné pečivo,
- ostatné pekárske výrobky.

Postupne sa však z dôvodu nasýtenosti trhu podnik zameral výlučne iba na prípravu obložených bagiet. Rast spoločnosti, prieskum trhu, poznanie konkurencie, malo za následok, že sa sortiment rozšíril a podnik investoval do novej technológie a začala vyrábať vlastné pekárske výrobky.

Z hlavných činností podniku možno uviesť nasledovné:

- výroba pekárenských výrobkov,
- výroba obložených bagiet,
- distribúcia do obchodných sietí,
- rozširovanie sortimentu výroby,
- modernizácia a obnova pracovných zariadení,
- udržanie dobrého mena podniku.

Organizačná štruktúra podniku závisí od veľkosti podniku, rozsahu jeho pôsobnosti a použitej organizačnej diferenciácie. Jednoduchá štruktúra malého podniku má dve úrovne riadenia, a to podnikateľskú a operačnú, používa sa v malých podnikoch s malým počtom zamestnancov. Ide o štruktúru v zložení: vlastník – zamestnanci. Tento typ organizačnej štruktúry sa používal na začiatku podnikania aj v skúmanom podniku.

Uvedená štruktúra podniku sa však postupne ako sa podnik rozrastal rozširovala. V sledovanom podniku sa používal jednolíniový systém riadenia. Tento systém možno charakterizovať ako systém, kde každý podriadený má svojho nadriadeného, prikazuje sa na bezprostredne podriadené oddelenie. Každý úsek mal svojho zodpovedného vedúceho. Výhodou je, že kompetencie, zodpovednosť a vzťahy nadriadenosti a podriadenosti sú jednoznačne dané, vzťahy sú jednoduché a tento systém je efektívny najmä v spoločnostiach akou je aj nami skúmaný podnik. Nevýhodou však môže byť skutočnosť, že dochádza k osobnej závislosti medzi vedúcim a podriadeným. V súčasnosti je však už organizačná štruktúra podniku viačlíniová. O čom svedčí aj skutočnosť, že v súčasnosti spoločnosť prekročila aj slovenské hranice a svoje výrobky dodáva do obchodných reťazcov aj v susednej českej republike, rakúsku, ale aj Poľsku, čo je prehľadne zobrazené v obrázku 1.



Obrázok 1 Krajiny odberateľov spoločnosti AB

(Zdroj: PIERRE BAGUETTE, 2019)

4.2.1 Základná dokumentácia podniku

Zo základných a špeciálnych predpisov, ktoré musí daný podnik spĺňať treba uviesť nasledovné:

- plán HACCP,
- sanitačný poriadok,
- prevádzkový poriadok.

V súlade s legislatívou, pre danú činnosť podnikania je veľmi dôležité k vykonávaniu činnosti súhlasné stanovisko Regionálneho úradu verejného zdravotníctva – RÚVZ. Z tohto dôvodu je preto potrebná uvedená dokumentácia, ktorej spracovanie je zvyčajne náročnejšie na oboznámenie sa s rôznymi predpismi a právnymi normami.

Dokumentácia HACCP - Hazard Analysis Critical Control Points, v slovenskom význame znamená Analýzu nebezpečenstva narušenia zdravotnej, alebo hygienickej nezávadnosti potravín, identifikácia kritických bodov a preventívne zaistenie kontroly v týchto bodoch. Systém kritických bodov predstavuje systém, ktorý zaisťuje zdravotnú nezávadnosť potravín prostredníctvom zavedenia preventívnych opatrení. Je neoddeliteľnou súčasťou prevádzok zaoberajúcich sa výrobou a distribúciou potravín.

Sanitačný poriadok vymedzuje čistenie a upratovanie, dezinfekciu, dezinfekciu a deratizáciu. Práve stanovenie a dodržiavanie tohto postupu predstavuje neoddeliteľnú súčasť prevádzkového poriadku.

V prevádzkovom poriadku sú zosumarizované opatrenia spojené s ochranou zdravia zamestnanca a ochranou verejného zdravia v zariadení s existenciou rizika poškodenia zdravia, predkladá sa príslušnému orgánu verejného zdravotníctva.

4.2.2 Konkurencia

Pre podnikanie v akejkol'vek oblasti je nevyhnuté vedieť kto je naša konkurencia. Poznanie produktového portfólia konkurencie, ich doplnujúce služby, propagácia a ich zákazníci umožňuje vypracovať účinnú marketingovú stratégiu. Dané informácie sú nápomocné pri zdokonaľovaní ponúkaných služieb a výrobkov a rýchlejšej reakcii na aktivity konkurencie. Za významnú konkurenčnú výhodu možno považovať najmä informácie o slabších stránkach konkurencie. Práve poznanie týchto slabých stránok umožňuje zlepšenie vlastného postavenia na trhu, rast predaja a následne s tým spojeného zisku. Zdravé konkurenčné prostredie nie je škodlivé, práve naopak, poháňa biznis dopredu. Sledovať aktivity konkurencie je potrebné nielen na začiatku podnikania, čo je častou chybou mnohých podnikateľských subjektov, ale sledovanie konkurencie by malo byť pravidelné.

Konkurencia je kľúčovým determinantom k úspechu, jej dôkladné poznanie je preto veľmi významné. Pri analýze konkurencie bolo snahou skúmanej spoločnosti zodpovedať si niekoľko otázok:

- kto predstavuje pre nás konkurenciu,
- aké sú ciele konkurencie,
- aké stratégie používajú,
- aké sú ich silné a slabé stránky
- aké bude ich pravdepodobné správanie a ich pravdepodobná reakcia na zmeny na trhu spôsobené príchodom konkurenta.

Zodpovedanie uvedených otázok bolo nevyhnutné pre sformulovanie vlastnej marketingovej stratégie podniku.

Vo všeobecnosti je zrejmé, že konkurenčné prostredie v pekárenskej oblasti podnikania je zaujímavé. Podnikov, ktoré sa venujú pekárenskej činnosti je mnoho, od malých drobných živnostníkov až po veľké spoločnosti. Vo všeobecnosti však možno konštatovať, že na trhu konkurencie prežije ten najsilnejší, tak ako je to aj v iných odvetviach podnikania.

Za dôležité považujeme poznamenať, z dôvodu existencie väčšieho počtu rôznych spoločností zaoberajúcich sa daným predmetom činnosti je na odberateľoch s kým začnú spolupracovať a v praxi je často zložitejšie pre menšiu začínajúcu firmu presadiť sa. Práve z tohto dôvodu sa nami skúmanej spoločnosti podarilo získať odberateľa iba prostredníctvom nižšej ceny, v porovnaní s konkurenciou.

4.3 Riziká logistických výkonov v podniku

V sledovanej spoločnosti sú realizované funkcie logistiky, výroby, predaja a dodávok jednotne, nie oddelene od seba, aby nebolo potrebné vynakladanie obrovského úsilia, snahy a prostriedkov na udržanie efektivity komplexných činností. Práve z tohto dôvodu sú integrované materiálové, energetické, informačné a finančné toky a riadenie z jedného kontaktného miesta. Iba s takýmto prístupom bolo možné zabezpečiť efektivitu výroby na trhu, rast kvality a konkurencieschopnosti výrobkov na trhu.

V danej spoločnosti rozumieme pod logistikou obstarávanie, výrobu, predaj, prepravu a skladovanie hotových výrobkov.

4.3.1 Potravinové riziko

Riziká, ktoré vyplývajú z potravín majú možný dosah na spotrebiteľov. Za nebezpečenstvo v potravinách sa pokladajú mikroorganizmy, chemikálie vyskytujúce sa ako kontaminanty, napríklad zložky čistiacich prostriedkov, či fyzikálne látky ako napr. úlomky skla. Minimalizovať takéto nebezpečenstvo preto v sledovanom podniku sa spája s vynakladaním značného úsilia a aj napriek tomu bezpečnosť potravín nie je absolútna a určité nebezpečenstvá v potravinách sa môžu vyskytnúť.

Potravinami nazývame látky, ktoré sú určené na spotrebu v ich prirodzenom, upravenom a alebo spracovanom stave na výživové účely. Potraviny sú zdrojom základných živín, a to nielen pre ľudský organizmus, ale aj pre ostatné živé organizmy. Podľa druhu rozdeľujeme potraviny na dve veľké skupiny, a to:

- rastlinné potraviny,
- živočíšne potraviny.

V sledovanom podniku sa používajú obidva základné druhy potravín. Z potravín rastlinného pôvodu sú to obilniny, výrobky z obilnín, zelenina, koreniny a rastlinné tuky.

Z potravín živočíšneho pôvodu sú to výrobky z mäsa – šunka a iné mäsové výrobky určené na plnenie bagiet, mlieko, výrobky z mlieka, vajcia a živočíšne tuky.

Na zdravotnú a hygienickú neškodnosť potravín vplýva vo všeobecnosti veľké množstvo faktorov, ktoré na nich následne zanechajú svoje stopy. Riziká z potravín možno chápať ako prejav, prípadne eventualitu negatívneho vplyvu nebezpečenstiev, ktorých zdrojom sú potraviny. S pojmom bezpečnosť potravín sa spája aj pojem riziká potravín, ktoré predstavujú potenciálnu možnosť ohrozenia potravín a potravinové riziká, ktoré by mohli ohroziť konečného spotrebiteľa sa členia do nasledujúcich skupín

- fyzikálne riziká,
- chemické riziká,
- biologické riziká,
- riziká správneho výberu potravín,
- riziká spojené s novými technológiami.

➤ **Fyzikálne riziká**

Sem patrí výskyt rôznych cudzích telies, predmetov. Tieto veci sa do potravín môžu dostať vo výrobnom procese, buď z vyrábaných surovín, z prístrojov, ktoré sú v nevyhovujúcom stave, pri balení potravín alebo nedostatočnej pozornosti zamestnancov. Fyzikálne riziká sa v sledovanom podniku eliminujú pomocou rôznych preventívnych opatrení, ako je zintenzívnená kontrola pred vstupom do výrobného procesu, v priebehu procesu, ale aj po jeho skončení, kontrolou výroby, pracovníkov a pod.

➤ **Chemické riziká**

Do potravín sa môžu dostať dvomi cestami, a to buď z okolitého prostredia, v ktorom sa potraviny vyskytujú, alebo prostredníctvom aditív, ktoré sa do potravín pripravujú. Pre všetky chemické látky sú v potravinách stanovené hladiny tzv. prijateľnej dávky. V danom podniku sa však do potravín chemické látky nepridávajú.

➤ **Biologické riziká**

Zaraďujú sa sem predovšetkým riziká z prítomnosti baktérií, vírusov, parazitov, prípadne iných mikroorganizmov v zle spracovaných alebo skladovaných potravinách. Pre konzumentov predstavujú najvyššie riziko, z dôvodu následkov aké môžu spôsobovať a rozsahu zasiahnutých konzumentov. K najčastejším chorobám spôsobených požívaním baktériami nakazených potravín patrí napr. listéria. Zdrojom nákazy touto chorobou sú pre

človeka voľne žijúce i domáce zvieratá a vtáky, najmä hovädzí dobytok, všetky druhy mäsa a mäsových výrobkov, ale aj nepasterizované mlieko a výrobky z neho. Človek sa však môže nakaziť aj čerstvou zeleninou. Známod chorobou z nákazy je aj salmonelóza, kde zdrojom nákazy sú najmä potraviny živočíšneho pôvodu. Riziko salmonelózy treba považovať za obzvlášť rizikové, z dôvodu používania majonéz.

Aby bolo možné predchádzať potenciálnym rizikám v potravinách, ktoré nám hrozia je nevyhnutné realizovať opatrenia, ktorých účelom bude zabrániť vzniku týchto rizík, resp. ich postupná eliminácia alebo vyhýbanie sa pred nimi, čo však nie je proces jednoduchý.

Potraviny okrem iného vplývajú aj na zdravie človeka, a preto je nevyhnutné aby vyhovovali jeho potrebám a neohrozovali jeho zdravie a dobrú pohodu. Podnik je povinný dodržiavať legislatívu. Podľa Zákona o potravinách č. 152/95 Z. z a podľa novelizovaných zmien, osoby a organizácie, ktoré vyrábajú potraviny a manipulujú s nimi, majú povinnosť zabezpečiť také podmienky, aby sa k spotrebiteľom dostávali iba hygienicky bezchybné aj zdravotne.

Nevyhnutnosťou v danom podniku je dbať na správnu výrobu a hygienickú prax. Pomocou preventívnych prostriedkov je však možné zabezpečiť zdravotnú neškodnosť potravín. Hodnotenie rizika, vrátane mikrobiologického sa v pravidelných intervaloch uskutočňuje dodaním vzoriek bagiet RÚVZ, ktoré za poplatok realizujú mikrobiologický rozbor. Frekvencia preventívnych opatrení zameraných na elimináciu hodnoteného nebezpečenstva závisia od miery rizika, čím je miera rizika vyššia, tým by mali byť častejšie. Princípy kvalitatívneho hodnotenie rizika sú v podniku AB súčasťou dokumentácie HACCP, v časti analýza nebezpečenstva. Takáto analýza ale aj kvalitatívne hodnotenie rizika sú súčasťou každého technologického kroku výroby potravín. Preventívne prístupy pri zabezpečovaní zdravotnej neškodnosti potravín sú uplatňované v zásadách správnej výrobnéj praxe – SVP v hygienickom prostredí udržiavanom podľa zásad správnej hygienickej praxe - SHP. Významná úloha sa pripisuje aj čistiacim a dezinfekčným prostriedkom. Vytváraním a dodržiavaním hygienických podmienok dochádza k minimalizácii rizika, nielen pri výrobe ale aj na prostredie prevádzok, zariadení spoločného stravovania.

Normy a nariadenia v pláne HACCP sú z hľadiska ich dodržania počas výroby veľmi prísne a aj veľmi špecifické, z tohto dôvodu je ich plnenie zvlášť náročné.

Vypracovaný prevádzkový poriadok spoločnosti uvádza: „nechty musia byť čisté a nepokryté lakom.“ Keďže medzi zamestnancami boli aj ženy v mladšom veku, práve dodržiavanie uvedeného nariadenia v praxi sa často spájalo s jeho porušovaním. Hľadanie odpovede na otázku ako by bolo mladým ženám najjednoduchšie vysvetliť, že do práce je potrebné chodiť s odlakovanými nechtami si vyžaduje od zodpovedného vedúceho byť aj určitým znalcom ľudí. Aj keď by sa mohlo zdať, že problém je príliš banálny, náhodné kontroly z úradu verejného zdravotníctva svedčia o opaku, keďže ide o vážny dôvod, za ktorý je možné udeliť pokutu.

Najjednoduchším riešením by mohlo byť pri opakovanom porušovaní pracovnej disciplíny prepustenie takejto zamestnankyne, ale v uvedenej oblasti podnikania je takéto opatrenie nereálne. Na trhu práce je totiž práve v tejto pekárenskej oblasti malé množstvo kvalifikovanej sily. Vo všeobecnosti je teda zrejmé, že zodpovedný vedúci zamestnanec za daný úsek pekárskej výroby musí disponovať značnými komunikačnými zručnosťami, aby vedel jednať s ľuďmi a vychádzať s nimi k obojstrannej spokojnosti.

Za dôležité je potrebné uviesť, že do skúmanej problematiky vstupuje množstvo faktorov od samotných surovín použitých na ich výrobu, cez konkrétne technologické a výrobné postupy, pracovníkov v potravinárskom priemysle, skladovanie potravín, manipulácia s nimi, preprava, obchodné reťazce a ich zamestnanci, ale aj zákazníci a konečný spotrebiteľ.

4.3.2 Trhové riziko

Aby sa spoločnosť na trhu konkurencia presadila, získala nových odberateľov a urobila si medzi odberateľmi dobré meno z dôvodu predimenzovanosti v tomto odbore podnikania, odberatelia často stanovovali tvrdé podmienky pri odbere tovaru.

➤ **Cenové riziko**

Keďže spoločnosť pracovala s rýchloobrátkovým tovarom, ktorého predajná doba bola veľmi krátka – v závislosti od jednotlivých výrobkov maximálne 7 dní, odberatelia, najmä väčšie spoločnosti, kde bol predpoklad väčšieho odberu tovaru, si určovali podmienku 100% servisu odberu nepredaného tovaru.

Detailne to možno uviesť na konkrétnom príklade: Odberateľ objednal tovar v hodnote 100 Eur s DPH a po ukončení záruky mu zostal nepredaný tovar v hodnote 20 Eur. Dodávateľ si nepredaný a už aj nepredajný tovar prevzal, a keďže šlo o tovar ďalej

nepredajný, skončil v kontajneri. Tým, že mal odberateľ zaručený 100%-ný servis, za nepredaný tovar mu dodávateľ nevystavil faktúru. Nepredaný tovar v hodnote 20 Eur odberateľ po uplynutí záruky vrátil dodávateľovi, dodávateľ vystavil faktúru iba na 80 Eur, čiže účtoval iba tovar, ktorý odberateľ predal.

Výsledkom tohto úsilia pre dodávateľa boli vynaložené náklady (na suroviny, energie, obalový materiál, pracovné sily, atď.) a žiadny zisk. Z hľadiska konkurenčného boja bol však dodávateľ nútený pristúpiť aj na takéto podmienky odberateľov, a to najmä u väčších spoločností, ktoré odobrali viac tovaru, ako malé potraviny alebo večierky. Neexistovali žiadne pevné pravidlá pri uzatváraní obchodných zmlúv. Vždy sa brala do úvahy veľkosť objednávky a od toho sa odvíjali ďalšie podmienky ako bol servis, cena, gramáž.

Okrem toho, že sa dodávateľ snažil presadzovať svoje výrobky cez nižšiu cenu ako ponúkala konkurencia alebo väčšiu gramáž výrobkov a toleranciou stopercentného servisu odberu nepredaných výrobkov, niektorí odberatelia súhlasili s odberom tovaru od danej spoločnosti iba v tom prípade, ak im dodávateľ bol ochotný zafinancovať miesto uloženia týchto výrobkov v predajni. To znamená, že dodal alebo preplatil odberateľovi stojany a regály, kde boli umiestnené jeho výrobky, alebo chladničky v prípade chladeného tovaru. To, že bol trh nasýtený podnikateľmi, ktorí sa zaoberali pekárskou a lahôdkárskou činnosťou, často využívali odberatelia vo svoj prospech pri vyjednávaní cien a stanovení vzájomných obchodných podmienok.

Čo sa týka spôsobu platby menší odberatelia platili tovar v hotovosti pri dodávke, a ak mali dohodnutý stopercentný alebo čiastočný servis, odpočítal sa nepredaný tovar pri nasledujúcej dodávke. Väčšie spoločnosti s väčším odberom tovaru uhrádzali platbu väčšinou cez faktúru.

Lehota splatnosti bola stanovená od 15 až do 60 dní. Dlhá splatnosť faktúr síce spôsobovala podniku problémy, v podstate s tým však nič nemohol urobiť, lebo odberatelia využívali svoje postavenie na trhu. Uvedomovali si svoju dôležitosť pre dodávateľa, tým istým spôsobom, ako aj pri vyjednávaní najlepších obchodných podmienok, lebo na trhu bol veľký počet ďalších dodávateľov. Dodávateľ buď dĺžku splatnosti akceptoval, ak nie, tak sa musel zmieriť s tým, že daná spoločnosť od neho tovar nebude chcieť odoberať.

Tým, že odberateľ mal zaručené že nepredaný tovar sa mu nebude fakturovať, často nemal záujem ani snahu predať ho aspoň v posledný deň záruky za polovičnú alebo

tretinovú cenu, lebo sa im neoplatilo zaťažovať sa tým. Dodávateľ sa túto problematiku snažil riešiť buď tým, že zrušil obchodný vzťah s touto spoločnosťou, ak šlo o menšiu spoločnosť, kde rentabilita z predaja neprevýšila vrátený tovar, alebo pri predajniach s väčším odberom sa obchodní zástupcovia pri objednávkach snažili kontrolovať, či ich tovar je vyložený v predajni, (a nie v sklade) a či je aj viditeľne a pútavo umiestnený.

➤ **Dopytové riziko**

V začiatkoch podnikania sa podarilo danej spoločnosti pri hľadaní nových odberateľov uzatvoriť zmluvu s veľkým obchodným reťazcom, ktorý mal v tom čase približne 50 prevádzok po celom Slovensku. Po podpise zmluvy začal podnik plniť svoje záväzky, ktoré mu vyplývali zo zmluvy a začalo sa zásobovanie jednotlivých prevádzok vyrobenými výrobkami.

Výrazne väčší nárast dopytu po výrobkoch v relatívne krátkom čase sa spájal s potrebou investovania. Za najväčšiu investíciu možno považovať kúpu baliaceho automatu, pomocou ktorého boli výrobky zabalené v oveľa kratšom čase, v porovnaní s ručným balením. Kúpa baliaceho automatu sa spájala so zefektívnením práce, úsporou času, čo malo za následok aj pokles mzdových nákladov.

Po štyroch mesiacoch spolupráce však odberateľ od zmluvy odstúpil, z dôvodu, že v jednotlivých prevádzkach zamestnanci odberateľa nie sú dostatočne pracovne vyťažení, lebo namiesto nich vykonáva prácu dodávateľ. Dôvodom bolo zlyhanie komunikačných kanálov u odberateľa. Zodpovedný pracovník odberateľa neinformoval dostatočne riaditeľa spoločnosti o predmete obsahu zmluvy a čo z nej vyplýva. Výsledkom bolo podpísanie zmluvy, o ktorej plnenie nemal odberateľ v skutočnosti záujem, pretože výrobu takéhoto rýchloobrátkového tovaru si vedel zabezpečiť prostredníctvom práce svojich vlastných zamestnancov.

Táto situácia mala u dodávateľa za následok vážne finančné problémy. Investícia vynaložená na kúpu baliaceho automatu predpokladala jeho plné využitie, poklesom výroby však prestal na seba zarábať. Dodávateľ sa ocitol vo vážnej situácii z dôvodu svojej platobnej schopnosti. Aby mohol plniť svoje záväzky potreboval nájsť v čo najkratšom čase nových veľkých odberateľov. Keďže však na trhu konkurencie je potrebné presadiť sa získavaním nových odberateľov bolo veľmi zložitá. Situácia sa začala komplikovať aj tým, že konkurenčná spoločnosť, ktorej v produktovom portfóliu boli aj mrazené výrobky začali odberateľom, ktorí spolupracovali aj s podnikom AB ponúkať do predajní aj malé

pece, na ktorých si mohli mrazený tovar sami upieť, čím odberatelia získavali konkurenčnú výhodu založenú na čerstvosti ponúkaných výrobkov, preto zvyčajne uprednostnili dodávateľa, ktorý im pomohol danú konkurenčnú výhodu získať. Práve táto nová skutočnosť sa výrazne podieľala na tom, že nájst' nových veľkých odberateľov bolo veľmi zložité. Za dôležité však považujeme poznamenať, že komplikácie spojené s hľadáním nových odberateľov sa netýkali iba nami sledovaného podniku, ale aj ostatných, najmä menších spoločností, ktoré pôsobili v rovnakom odbore podnikania.

4.3.3 Technické riziko

Technické riziko v skúmanej spoločnosti sa spájalo najmä s obsluhou baliaceho automatu. Na začiatku podnikania sa bagety balili ručne do špeciálnych zdravotne nezávadných obalov. Obložené bagety sa balili do vreciek aj pred zakúpením baliaceho automatu, ale balili sa ručne, každá jedna bageta sa vložila do vrecka a vrecko sa uzatvorilo pomocou ručného stroja na balenie. Takýto spôsob balenia bol prácny aj náročný na počet pracovníkov. Jeden pracovník zabalil za hodinu približne 100 bagiet, lebo okrem zabalenia bolo potrebné aj nalepiť na hotový výrobok etiketu s názvom výrobku a základnými informáciami o ňom.

Po implementácii baliaceho automatu do pekárne bol počet zabalených bagiet 18 kusov za minútu už aj s označením výrobku etiketou, pričom obsluhu automatu zabezpečovali dvaja pracovníci, kde jeden pracovník vykladal hotový výrobok na dopravník automatu a druhý lepil etikety na zabalený výrobok a ukladal ho do pripravenej prepravky. Týmto spôsobom sa výrazne zefektívnilo pracovné činnosti.

S rastom objemu výroby však bolo potrebné balenie urýchliť, z tohto dôvodu spoločnosť investovala do zariadenia na balenie hotových výrobkov – baliaceho automatu. Keďže išlo o náročnejšiu obsluhu a z hľadiska úspornosti nákladov pri založení spoločnosti najskôr obsluhovala zaúčal nových pracovníkov majiteľ spoločnosti. Náročnosť sa spájala so skutočnosťou, že od dodávateľa poslané výrobky - bagety, ktoré sa plnili nemali presný rovnomerný tvar, ako to bolo uvedené v požiadavke pri začiatku spolupráce s touto spoločnosťou. Keďže niekedy boli bagety dlhšie, prípadne širšie ako vymedzoval štandard, dochádzalo často k zasekávaniu baliaceho automatu, čo sa následne spájalo so stratou času pri čistení a opätovnom nastavovaní rezu obalového materiálu. Práve takáto zdĺhavá obsluha mala potom často za následok oneskorenie rozvozu. Práve rozvoz a jeho presné dodržiavanie sa pri určitých odberateľoch spájalo s rizikom, že sa dovezené produkty

nepredajú. Lebo ak boli odberateľom napr. menšie potraviny a výrobky spoločnosti neboli na danej predajni v najfrekventovanejšom čase medzi 7. a 8. hodinou ráno, čiže v čase, keď okolo prechádzali študenti a ľudia do práce hrozilo riziko, že sa výrobky všetky nepredajú. Keďže išlo o rýchloobrátkový tovar, zákazníci vždy preferovali tovar čerstvý, aj keď záruka pri týchto výrobkoch bola až 3 dni.

V súvislosti s logistikou a baliacim automatom je potrebné spomenúť aj ekonomické riziko a riziko výrobné.

4.3.4 Výrobné riziko

Výrobné riziko v danej organizácii sa môže spájať s nedostatočným množstvom potrebných zdrojov, používaných materiálov, energií, pracovných síl, ktoré sa môžu významne podieľať na ohrození priebehu výrobného procesu.

➤ **Obalový materiál**

Výrobné riziko sa spájalo s dostatočným množstvom obalového materiálu. Bagety sa balili do baliaceho materiálu, ktorý bol dodávaný dodávateľom v 8 až 12 kg kotúčoch a jeho rozmery boli špeciálne práve pre daný baliaci automat. Baliaci materiál sa z tohto dôvodu objednával do zásoby na cca 2 – 3 mesiace. V prípade však, že ho bolo minúť z dôvodu nesprávnej obsluhy baliaceho automatu mohlo sa stať, že pri nezaznamenaní ubúdajúceho obalového materiálu obsluhou automatu sa obalový materiál minul a nový zatiaľ ešte nebol dodávateľom vyrobený. Za existencie danej spoločnosti sa bolo potrebné vyrovnáť aj s takouto situáciou. Riešením bolo ručné balenie, ktoré sa spájalo so zvýšenými vynaloženými nákladmi. Zvýšené náklady na pracovné sily, keďže automat zabalí za 1 minútu cca 80 bagiet a pri ručnom balení zabalí 1 pracovník 80 bagiet približne za 1 hodinu práce.

Neoddeliteľnou súčasťou každej organizácie sú zamestnanci. Častým problémom spojeným s pracovnou silou je často fluktuácia.

➤ **Expedícia výrobkov**

Významné výrobné riziko sa spája aj s expedíciou už hotových výrobkov. Práve pri expedícii často dochádzalo k chybovosti pri delení tovaru jednotlivým odberateľom.

Nesprávne delenie tovaru jednotlivým odberateľom pri expedícii sa okrem nesprávneho zadelenia výrobkov spájala aj s nesprávnym zadávaním objednávok do systému. Tento problém sa vyriešil až s príchodom ďalšieho nového zamestnanca, ktorý si

vedel vytvoriť vlastný program, do ktorého zadával objednávky. Týmto spôsobom sa existujúci problém odstránil. Dôvodom nesprávneho zadelenia objednávok pri expedícii totiž nebol iba ľudský faktor, ale aj nekompatibilita systému zadávania objednávok so systémom samotných dodacích listov. V spoločnosti sa totiž často stávalo, že objednávka zadaná dodávateľom nebola totožná s tým, čo bolo na dodacom liste a potom vznikol problém pri expedícii, lebo naplánovaná vyrobená produkcia výrobkov nekorešpondovala so samotným delením výrobkov pre jednotlivých odberateľov.

Výsledkom bolo, že konkrétny odberateľ nedostal objednaný výrobok, prípadne dostal výrobok, ktorý si neobjednal, čo sa následne spájalo buď s ušlými tržbami alebo so zbytočne vynaloženými nákladmi v prípade vyrobenej výroby navyše, keďže ide o rýchloobrátkový tovar, ktorý má veľmi obmedzenú dobu trvanlivosti.

V situácii aká je dnes na trhu v oblasti pracovných síl pre tento typ výroby, to znamená ich nedostatkom, často dochádzalo k porušovaniu pracovnej disciplíny, najmä z dôvodu, že na trhu bol nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily a niektorí zamestnanci to dosť často zneužívali. Takto bol zamestnávateľ nútený tolerovať aj menej závažné porušovanie pracovnej disciplíny, ako neskorý príchod do práce, alebo nenastúpenie do práce bez ospravedlnenia, fajčenie mimo stanovených prestávok, neefektívnosť pri práci a podobne.

➤ **Ľudský kapitál**

Ľudia sú jedným z najdôležitejších faktorov strategického marketingového plánu, pretože od nich závisí spôsob, kvalita, včasnosť realizácie akejkoľvek činnosti. Aj z tohto dôvodu pekári absolvujú rôzne školenia ohľadom zvyšovania kvality pekárenských výrobkov a výstavy, aby mali prehľad o všetkých novinkách.

Podnik môže byť úspešný iba vtedy, ak disponuje vhodnými zamestnancami, ktorí sú dostatočne kvalifikovaní a disponujú vhodnými osobnostnými vlastnosťami. V prípade nedostatku pracovníkov je zasa potrebné čo najskôr uskutočniť nábor nových zamestnancov a zabezpečiť opatrenia, aby sa podnik stabilizoval. Ako vo väčšine organizácií aj v skúmanom podniku sa prijímali zamestnanci nesystematicky a náhodne, pričom samotné prijímanie zamestnancov sa začalo vždy realizovať až v naliehavej situácii, keď ich bol výrazný nedostatok.

Zmeny v legislatíve v súvislosti so zdaňovaním prinútilo veľa podnikateľov prepustiť niekoľko zamestnancov alebo uzatvárať pracovný pomer iba na dohodu o

vykonaní práce. Keďže uvedené pracovné odvetvie sa vyznačuje vysokou fluktuáciou zamestnancov a nedostatkom kvalifikovanej pracovnej sily, každý zamestnanec v sledovanom podniku začína pracovať prvý mesiac na dohodu o vykonaní práce. Podľa skúseností je najväčšou fluktuáciou zamestnancov postihnutá práve pracovná pozícia pekár a pomocný pracovník. Štatistiky v danom podniku dokazujú, že z novo prijatých zamestnancov z desiatich ľudí sedem až osem nevie dodržať pracovnú disciplínu, nedisponujú pracovnými návykmi a v danom podniku vydržia pracovať menej ako jeden mesiac. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že daná skutočnosť sa s najväčšou pravdepodobnosťou aj so vzdelanosťou v danej kategórii zamestnancov a ich nedostatkom pracovných návykov.

4.3.5 Riziká technológie

Zavádzanie novej technológie je náročný proces, ktorý začína plánovaním, pokračuje implementáciou a každodenným používaním. Zavádzanie novej technológie v danej spoločnosti sa spájalo s dvoma skupinami rizík. Jedným z nich bolo riziko procesu plánovania a druhé riziko spojené so samotným zavedením technológie do používania.

➤ **Riziká procesu plánovania**

Riziká procesu plánovania súvisia najmä s nesprávnymi prístupmi používaných pri zavádzaní technológie. Medzi najčastejšie sa vyskytujúce patrí aj zmena podmienená trendom, ktorá nevychádza z reálnej potreby, ale zo snahy nasledovať najnovšie trendy. V takomto duchu, že aj ostatní tak robia aby sa presadili na trhu konkurencie bolo zmýšľanie podnikateľského subjektu pri kúpe baliaceho automatu. Trh začínal byť pomaly presýtení rôznymi dodávateľmi obložených bagiet a bolo potrebné sa nejako odlíšiť. Kvalitný obalový materiál aj s vizuálnou stránkou mali napomáhať podpore predaja.

Výber konkrétnej novej technológie sa spájal s rozhodnutím na základe ceny. Najmä malé spoločnosti, tak ako aj sledovaný podnik sa snažia o čo najnižšiu cenu pri investovaní do novej technológie. Toto riešenie však nemusí byť vždy správne, lebo nie vždy lacnejší variant je lepší a postačujúci ako pôvodný. Platí to iba v prípade, že sú splnené všetky stanovené požiadavky.

Pri zavádzaní technológie do výrobného procesu bolo snahou spoločnosti tento proces zvládnuť svojpomocne, s vlastnými silami organizácie. Riziko však vyplývalo z toho, že spoločnosť v snahe ušetriť, a tým, že nedisponuje odbornými znalosťami pri

zavádzaní novej technológie nemala dostatočné skúsenosti technológiu správne implementovať do praxe. Vhodnejšia sa preto javila spolupráca s dodávateľom technológie. Spolupráca s dodávateľom bola u sledovanej spoločnosti jediným možným riešením pri zavádzaní novej technológie, lebo išlo o veľmi náročné zariadenie aj na obsluhu, aj na údržbu.

➤ **Riziká technológie**

Medzi riziká technológie je nevyhnutné spomenúť riziká, ktoré súvisia s dodávateľom technológie, pretože ten je priamo prepojený s konkrétnou technológiou. V prípade, že firma si zvolí nevhodného dodávateľa, tak tento rizikový dodávateľ môže vážne narušiť proces zavádzania novej technológie. Preto je vhodné hodnotiť potenciálnych dodávateľov z viacerých hľadísk, ako je napríklad finančná situácia, klientská báza, odborné referencie. Aj sledovaná spoločnosť si najskôr vyhodnotila relevantných dodávateľov, až potom sa pristúpilo ku konečnému rozhodnutiu výberu.

Medzi ďalšie riziká technológie možno zaradiť aj nezrozumiteľnosť technológie. Preto aj spôsob práce s technológiou už po jej zavedení do praxe treba zohľadňovať v počiatočnej fáze výberu. Toto riziko bolo v sledovanej spoločnosti istou mierou podcenené, z dôvodu, že veľmi obtiažna náročnosť obsluhy zariadenia vyvolala situáciu, že baliaci automat nevedel nikto zo zamestnancov obsluhovať a riadiť. Jediným zodpovedným pracovníkom bol na začiatku implementácie majiteľ spoločnosti, ktorý spolupracoval s dodávateľom pri zavádzaní novej technológie a chvíľu trvalo, kým sa našiel pracovník, ktorý mal s obsluhou takéhoto zariadenia dostatočné skúsenosti.

5 Diskusia

Jedným zo strategických cieľov každého podniku je dosahovanie zisku. Aby bola spoločnosť zisková musí byť v súlade množstvo rôznych faktorov. V predkladanej práci sme sa zamerali na riziká a neistotu logistických výkonov v konkrétnom podniku, ktorou bola v našom prípade pekárenská spoločnosť, ktorú z dôvodu dodržania anonymity podniku sme označili ako podnik AB. Na základe vymedzenia teoretických východísk sme v praktickej časti pristúpili k analýze možných rizík, ktoré sa spájajú s činnosťou podniku. Na základe ich analýzy a oboznámenia sa bolo následne možné navrhnúť odporúčania, ktorých zavedenie do praxe sa bude spájať s ich minimalizovaním, prípadne úplným odstránením. V súvislosti s chybovosťou pri expedícii výrobkov navrhujeme pravidelnú kontrolu systému, do ktorého sú zadávané objednávky pre jednotlivých odberateľov a systému, v ktorom sa pripravujú dodacie listy a plánuje denná výroba podniku. Prieběžnou kontrolou sa vyhne podnik riziku, že tieto tri systémy budú kompatibilné, čiže údaje zadané do jedného systému spôsobia zmenu v systémoch ďalších.

Hroziace potravinové riziká možno minimalizovať, prípadne úplne eliminovať dôsledným dodržiavaním plánu HACCP, prevádzkového poriadku a sanitačného programu. Z tohto dôvodu sme navrhli maticu zodpovednosti zabezpečenia správnej výrobnéj praxe, sanitačného programu a hygienického režimu, v ktorej sme vymedzili právomoci a zodpovednosť vedúcich zamestnancov ich zástupcov, skladníkov a zamestnancov. Okrem toho, keďže nie všetky činnosti v rámci správnej výrobnéj praxe je možné zabezpečiť internými zamestnancami, sú k spolupráci prizvané aj externé firmy. Z úloh zabezpečovaných externými firmami možno spomenúť napríklad školenia o hygienických pravidlách, zabezpečenie dezinfekcie, či deratizácie. Prehľadné zobrazenie jednotlivých činností s vymedzením zodpovednosti kompetentných osôb je súčasťou prílohy 2.

V rámci ochrany pred potravinovými rizikami je vhodné vykonať aj tieto opatrenia:

- nekupovať a nepožívať potraviny so zlým vzhľadom, zapáchajúce alebo sa vyznačujúce nezvyčajnou farbou,
- pravidelná kontrola dátumu spotreby, minimálnej trvanlivosti a celistvosti obalu,
- dodržiavanie hygienických požiadaviek aj pri manipulácii s nebalenými potravinami,
- umývanie rúk pred každou manipuláciou s potravinami,

- nepoužívanie rovnakého kuchynského náradia pre rôzne druhy potravín, z dôvodu rizika prenosu baktérií, mikroorganizmov,
- dodržiavanie zásad správneho uskladnenia potravín, uvedené na obale každej potraviny,
- dodržiavanie zásad správneho zmrazovania jednotlivých surovín a potravín,
- nezmrazovanie už rozmrazených výrobkov,
- skladovanie potravín na regáloch, podložkách a nie na zemi.

V súvislosti s nepredaným tovarom navrhujeme spoločnosti trhovú riziko poistiť, a to vo forme prenesenia rizika na iný podnikateľský subjekt, v danom prípade poisťovňu. V súčasnosti existuje v poisťovniach široká škála produktov na poistenie aj podnikateľských rizík. Z tohto dôvodu preto navrhujeme ako najlepšiu alternatívu zamerať sa na elimináciu rizika prostredníctvom poistenia pohľadávok, a to najmä z dôvodu, že v prípade nezaplatenia väčšieho množstva peňažných prostriedkov môže dôjsť až k významnému ovplyvneniu samotnej existencie podniku.

Nutnosť poistiť pohľadávky vyplýva z predchádzajúcich skúseností, keď mal daný podnik značné množstvo pohľadávok po lehote splatnosti, takže bol problém s hotovosťou v podniku. Z dôvodu, že vymožitelnosť práva a s ňou spojená legislatíva zatiaľ nie je na dostatočnej úrovni práve poistenie pohľadávok možno považovať za najlepší spôsob ako eliminovať riziko z nezaplatenia.

V súvislosti s fluktuáciou zamestnancov na úrovni radových pekárov a pomocných síl navrhujeme prijímať nových zamestnancov na pracovnú zmluvu, nie na dohodu o vykonaní práce, čím by sa výrazne prispelo k motivácii zamestnancov osvedčiť sa na danom pracovnom mieste. Pri nových zamestnancov by mala byť pracovná zmluva uzatváraná najskôr iba na dobu určitú v trvaní od 3 mesiacov do jedného roka a následne po osvedčení sa možno zamestnancovi poskytnúť spoluprácu formou pracovnej zmluvy na dobu neurčitú. Treba si uvedomiť, že je to práve ľudský kapitál, ktorý predstavuje hybnú silu podniku rozhodujúcu o množstve a kvalite vyrábaných produktov, s čím sa spája aj úspech v silnom konkurenčnom prostredí medzi pekárskymi spoločnosťami.

Záver

V manažmente rizík je sformulovaných množstvo metód a analýz, ktorých cieľom je identifikovať, monitorovať, zmierňovať a eliminovať riziká. Pre presadenie sa na trhu je potrebné urobiť prieskum konkurencie a využiť svoje silné stránky a slabé stránky minimalizovať. Dôležitou súčasťou úspešného podnikania je úspešne sa udržať v konkurenčnom prostredí. Nevyhnutnou súčasťou je sledovať novinky v danej oblasti podnikania, investovať do nových strojov, zariadení alebo technológií. S danými činnosťami sa však spájajú aj určité riziká, ktoré je potrebné buď minimalizovať alebo úplne eliminovať, čiže zamedziť ich vzniku. Každý podnikateľský subjekt je vystavený rôznym rizikám a s existenciou rizika súvisí manažment rizika podnikania. V súčasnosti, keďže v každej oblasti neustále prebiehajú rôzne zmeny, prostredie sa rýchlo mení a v týchto neustále sa meniacich podmienkach sa musia podnikateľské subjekty rýchlo rozhodovať.

Cieľom predkladanej práce bola problematika skúmania logistických výkonov vybraného podniku so zameraním sa na ich riziká a neistotu. Okrem hlavného cieľa k naplneniu primárneho cieľa práce a jeho dosiahnutiu boli stanovené aj ciele čiastkové. Cieľu práce je prispôsobená aj štruktúra práce zložená zo štyroch kapitol, úvodu a záveru.

Prvá kapitola predkladanej práce bola zameraná na charakteristiku základných pojmov v oblasti riadenia rizík a neistoty podniku. Bližšie špecifikujeme riziko, jeho zdroje a základné delenie rizík. Súčasťou kapitoly je aj vymedzenie logistických aspektov podniku a s nim spojených logistických rizík. Bližšie sledujeme aj dodacie podmienky a riziká v medzinárodnej logistike. V závere vymedzujeme hedging ako proces využívania akýchkoľvek mechanizmov na zníženie rizika možných finančných strát.

V druhej kapitole sme stanovili hlavný cieľ práce a vedľajšie ciele, ktoré boli nápomocné pri dosiahnutí hlavného cieľa. V teoretickej časti sme vymedzili základné pojmy, teoretické východiská riešenej problematiky, vymedzili sme zdroje rizika a ich špecifiká. V praktickej časti sme charakterizovali skúmaný podnik, kategorizovali riziká podľa kritérií na základe činnosti podniku a navrhli a odporúčania na zefektívnenie a minimalizáciu neistoty a rizík v skúmanom podniku. K dosiahnutiu uvedeného cieľa bol použitý kombinovaný metodický postup, kde základnou metódou bola analýza vstupných údajov sledovanej spoločnosti.

Tretia kapitola vymedzila metodiku spracovania a metódy, ktoré nám boli nápomocné pri spracovaní predkladanej práce. Bližšie sme ozrejmili základné metódy, ako je analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, komparácia.

Štvrtá kapitola predstavuje jadro predkladanej práce, zaoberáme sa charakteristikou sledovaného podniku, jeho organizačnou štruktúrou, konkurenciou, investovaním do nových technológií, s cieľom zefektívniť celý výrobný proces. Uvádzame ako sa sledovaný podnik vysporiadal s potravinovým rizikom, trhovým, technickým výrobným, ale aj rizikami spojenými so zavádzaním technológie.

V závere navrhujeme v diskusii ako eliminovať chybovosť pri samotnej expedícii výrobkov, minimalizovať potravinové riziká, eliminovať riziko z nezaplatenia pohľadávok, rizikom fluktuácie zamestnancov.

Ako sme vymedzili v metodike výsledkom predkladanej práce bola analýza a zhodnotenie existujúcich rizík a neistoty logistických výkonov v analyzovanom podniku a návrh doporučení na skvalitnenie, zefektívnenie a minimalizáciu existujúcich rizík a neistoty logistických výkonov v danom podniku, čo bude viesť k ich zefektívneniu v sledovanom podniku.

Cieľ predkladanej práce možno považovať za splnený. Prínosom v teoretickej časti je zosumarizovanie teoretických východísk riešenej problematiky, v praktickej časti analýza vybraných rizík charakterizovaného podniku AB.

Zoznam použitej literatúry

BELOLIPECKY, Valerij.: *Finančné riadenie: štúdie. Dotácie*. Moskva: KnoRus, 2006. 446s.

BUDRINA, E.: *Problém identifikácie, identifikácie a hodnotenia logistických rizík. Zborník z medzinárodnej konferencie "Logistika v modernom podnikaní"*. Moskva: Štátna univerzita, Vysoká škola ekonomická, Medzinárodné logistické centrum, 2001. str.98-104.

CHEVALIER, A. - HIRSCH, G. 1994. *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 137 s.

ČUNDERLÍK, D. 1996 *Podnikateľské riziko*. Bratislava: Ekonóm, 1996. 216s.

ČUNDERLÍK, D. 1994. *Podnikateľské riziko*. Bratislava: Edičné stredisko Ekonomickej univerzity, 1994. 192 s.

ČUNDERLÍK, D. *Manažment rizika podnikania*. Bratislava: Epos, 1998. 463 s.

DANESHJO Naqib: *Podniková logistika*. Petit s. r. o, Zimna 3/A, Košice - 2014. 267 s. - ISBN 978-80-971555-3-7

FOTR, J. – DĚDINA, J. – HRŮZOVÁ, H.: *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 1997.10-12s. ISBN 10-6569-877-656

GUBKA, K. *Riziko, jeho zdroje a možnosti ochrany proti riziku*. [on line] [cit. 20. 04. 2019]. Dostupné na: <http://www.fce.vutbr.cz/.../pdf/05_Ekonomika%20a%20

KNIGHT, F.: *Risks, uncertainty and profit*. Boston: Delo, 2003. Str. 360.

KOVALEV V.: *Finančné riadenie: Teória a prax*. Moskva: Prospect, 2013. 1104 s.

Logistika - euroasijský most, materiály 10. Medzinárodnej praktickej konferencii. Krasnojarsk: Agrárna univerzita v Krasnojarsku, 2015. Str. 582 s. a Str. 413-417.

Managemet Media: *Metódy riadenia*. [online]. ManagementMania's Series of Management.2016,1s.[cit. 20-04-2019]. ISSN 2327-3658. Dostupné na internete: <<https://managementmania.com/sk/metody-riadenia>>

MARSHALL, A.: *Principles of Economics*. Moskva: Progress-Univers, 1993.

- MIKOLAJ, J. 2001. *Rizikový manažment*. Žilina: RVS FŠI ŽU, 2001. 170 s.
- NÔLLKE, M.: *Rozhodování. Jak činit správná a rychlá rozhodnutí*. Praha: Grada, 2003.14-15s.ISBN 12-46-987-356-20
- PANFILOVA, E.: *Koncepcia rizika: rozmanitosť prístupov a definícií. Teória a prax sociálneho rozvoja*. Moskva: Aurora, 2010. No 4. Str. 30-34.
- PIERRE BAGUET [online] [cit. 20-04-2019].. Dostupne na internete: <<http://www.pierrebaguette.eu>>
- PRÁZDNE, I. A.: *Finančné riadenie*. Nick Center, 2002. 528 s.
rizeni%20stavebnictvi/5_01_Ekonomika%20investic/Gubka_Karol.pdf>.
- SERGEEV V.: *Firemná logistika. 300 odpovedí na otázky odborníkov*. A vedecké upravil prof. SERGEEVA, V. - Moskva: INFRA - M, 2005. - 976s.
- ŠIMÁK, L. 2006. *Manažment rizika*. Žilina: FŠI ŽU, 2006. 116 s.
- VIESTOVÁ, K. – ŠTOFILOVÁ, J. 2004. *Distribučné systémy a logistika*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM 2004, ISBN-80-225-1821-2.
- VLASOV M., LASKINA L.: *Operačný, finančný a daňový pákový efekt: Interpretácia a korelácia*. Sankt Petersburg, 2019.

Príloha 1

Matica zodpovednosti zabezpečenia správnej výrobnéj praxe, sanitačného programu a hygienického režimu

Činnosť	Vedúci	Zástupca vedúceho	Externá firma	Skladník	Zamestnanci
Čistota okolia	Z	I	V	S	S
Vstupné lekárske prehliadky	Z	I	V	V	V
Odborná spôsobilosť	Z	I	S	S	S
Vykonávanie pravidelných školení o hygienických pravidlách	I	Z	V	V	V
Zabezpečenie osobnej hygieny	Z	I	V	V	V
Zabezpečenie sanitácie	Z	I	V	S	S
Zabezpečenie dezinfekcie	Z	I	V	S	S
Zabezpečenie deratizácie	Z	I	V	S	S
Vykonávanie autokontroly	Z	Z		Z	S
Kontrola doby najneskoršej spotreby potravín	Z	I		V	V
Kontrola podmienok skladovania surovín	I	Z		V	
Vyrad'ovanie	Z	Z		S	V

nevyhovujúcich surovín a pokrmov					
Osobitné uloženie vyradených surovín	I	I		Z	S

Vysvetlivky:

Z – zodpovedný

S – spolupracuje

I – informuje

V – vykonáva