

LOGISTIKA A RIZIKOVÉ STAVY PODNIKU

Zdeněk Čujan¹, Miroslav Tomek²

ABSTRAKT

Průmyslová a obchodní rizika souvisejí s výrobou a zásobováním a s komercializací výrobků a služeb poskytovaných daným podnikem. Tato rizika mají vliv nejen na chod podniku a jeho rentabilitu, ale jeho celková rizika mají v krajním případě vliv na životaschopnost a tím budoucnost celého podniku. Rizikové stavy vytvářejí předpoklad vzniku podnikových krizí, kterým je nutné předcházet.

Klíčové slová: Logistika, průmyslové riziko, výrobní riziko, riziko nákupu, technologické riziko, obchodní riziko, riziko distribuce, kontrakční dohody.

ABSTRACT

Industrial and commercial risks associated with the production and supply, and commercialization of products and services provided by the company. These risks affect not only the running of the company and its profitability, but its overall risks are extreme in the case of an impact on the viability and the future of the entire enterprise. The risk conditions are creating the prerequisite of business crisis, which should be avoided.

Key words: Logistics, industrial risk, production risk, purchasing, technology risk, business risk, distribution, contracting agreements.

1. ÚVOD

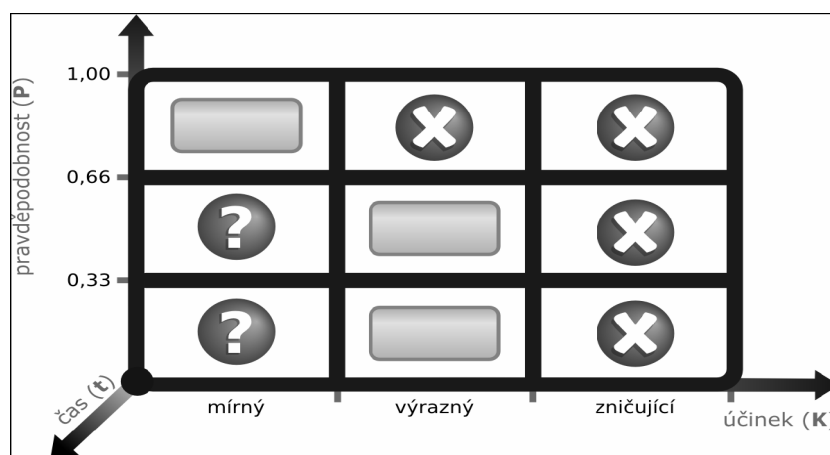
Riziko je často definováno jako funkce pravděpodobnosti vzniku mimořádné události s určitou velikostí jejich následků, obecně rovněž jako možnost vzniku nežádoucích následků. Při běžném používání se smysl pojmu posouvá mezi uvedené

¹ Doc. Ing. Zdeněk Čujan, CSc., Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení, Studentské náměstí 1532, 686 01 Uherské Hradiště

² Doc. Ing. Miroslav Tomek, Ph.D., Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení, Studentské náměstí 1532, 686 01 Uherské Hradiště

významy a pak se vztahuje k závažnosti následku události, která vznikla nebo se přihodila s vysokou mírou pravděpodobnosti.

Prevence související s možností vzniku závažných havárií souvisí s analýzou a hodnocením rizik. Jejich účelem je identifikace všech možných zdrojů rizika, tyto analyzovat s přihlédnutím na působení všech vlivů. Identifikace jednotlivých rizik se zpravidla provádí formou strukturovaných rozhovorů v odpovědnými pracovníky podniku. Po provedení identifikace rizik je nutné provést vyhodnocení rizik z hlediska jejich přijatelnosti a možnými důsledky ovlivňující běžný provoz, důsledky v plnění závazků vůči zákazníkům včetně rizik souvisejících s dlouhodobými cíly podniku. I když existuje celá řada použitelných analytických metod, není stanoven jednotný postup pro analýzu a hodnocení rizika. Výstupem analýzy a hodnocení rizik je definování příčin a možných následků. Výsledky analýzy jsou podkladem pro následné zpracování preventivních opatření včetně logistického zabezpečení pro případ vzniku havarijní situace [7].



Obrázek 1 Charakteristika a řešení rizika [3]

Pole označená x:

- systému hrozí s velkou pravděpodobností výrazný účinek rizika nebo
- subjektu hrozí účinek zničující, ať už s jakoukoli v pravděpodobností je třeba přijímat okamžitá řešení, aby se vznik takové krize odvrátil a nebo
- se snížil její účinek na subjekt – vyřazení ztrátového produktu z výroby [3].

Tabulka 1 Velikost dopadu a pravděpodobnost výskytu rizika

VELIKOST DOPADU	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU RIZIKA		
	nízká	střední	vysoká
vysoký	preventivní opatření	-	-
střední	selektivní rozhodnutí	c	-
nízký	žádná opatření	selektivní rozhodnutí	preventivní opatření

2. MOŽNÁ RIZIKA VE VÝROBNÍM PROCESU

Výroba je základní činností podniku. Na její aktuálnosti, kvalitě, množství, nákladech a schopnostech uspokojovat požadavky zákazníků, což je dáno také flexibilitou, závisí přežití podniku. Každé zvýšení výrobních nákladů má za následek snížení zisku a omezení možnosti investovat v zájmu dalšího růstu. Zastavení výroby vede ke ztrátě a na trh tak ihned proniká konkurence.

Výrobní rizika můžeme rozdělit na technická, sociální a nákupní. Do technických rizik můžeme zahrnout kvalitu výroby, poruchy výrobních zařízení, zastaralost strojního parku a pokles aktivity. Mezi sociální rizika lze zahrnout stávky, problémy s pracovní kázní, pracovní úrazy, riziko požárů, povodní a jiných živelních pohrom.

Nejzávažnější riziko souvisí s možnou poruchou výrobního zařízení, které je ve výrobním procesu jediným výrobním prostředkem a navíc nenahraditelným. Takové výrobní zařízení může představovat robot nebo technologické zařízení zahraniční výroby. V daném případě musí podnik smluvně zajistit případnou opravu nebo náhradní řešení za strany dodavatele rizikového pracoviště tak, aby nedošlo ke ztrátám v dodávkách výrobků k zákazníkovi. Obvykle si výrobce v souvislosti s možným rizikem ponechává, kromě smluvního zajištění opravy nebo náhradního řešení, jistou bezpečnostní zásobu.

Poněkud jiná situace nastane v případě, je-li rizikové pracoviště vybavené zařízením, které je z technologického hlediska jedinečné a nenahraditelné. Pro daný případ je nutné udržovat bezpečnostní zásobu jednak ve výrobním podniku, jednak u zákazníka (např. automobilový průmysl) a uzavřít smlouvu o výpomoci v případě havárie s podnikem, který má obdobné nebo stejné výrobní zařízení. Jedná-li se o lisovací nebo obdobné speciální nástroje, které jsou pro zhotovení výrobků zapotřebí, je nutné připravit logistické zajištění náhradního řešení [2].

Jako příklad lze uvést výrobu přístrojové desky pro automobil z práškového PVC rotačním spékáním. Technologie i výrobní zařízení je amerického původu a nejbližší zařízení používala sesterská firma v Holandsku. Jednalo se tedy o technologii svým způsobem jedinečnou a v našich podmínkách nenahraditelnou. Protože se jednalo o výrobu interiérového vybavení pro automobilový průmysl, bylo nutné mít na skladě pojistnou zásobu všech interiérových dílů pro nutné překrytí výpadku ve výrobě pro případ havárie stroje. Kromě pojistné zásoby bylo nutné uzavřít se sesterskou firmou smlouvu o výpomoci a zpracovat logistické řešení ve formě krizových plánů, jejichž obsahem bylo: uzavření smlouvy s přepravní firmou, která obsahovala časové termíny přistavení a prostředku, způsob nakládky a přepravy včetně dodání náhradní výroby z Holandska zpět do výrobního závodu s využitím systému dodávek na čas – JIT.

3. MOŽNÁ RIZIKA V ZÁSOBOVÁNÍ

Každé odvětví je odkázáno na strategické suroviny. Oddělení nákupu odpovídá za řízení výrobních zásob, které zahrnují početný a rozmanitý sortiment zásob surovin, materiálů, komponentů, polotovarů, náhradních dílů pro údržbu strojů a zařízení, přípravků, obalů a obalových materiálů, režijní materiál nezbytný pro řízení a správu, výzkum a vývoj, vnitřní sociální služby pro zaměstnance apod.

Vázanost prostředků v zásobách zatěžuje podniky tím, že odčerpává kapitál a snižuje možnost jeho stále výnosnějšího produktivního využití. Jednou z metod, která se v poslední době uplatňuje, je metoda Just-in-time (JIT), jejíž cílem je vytvořit takový systém vztahů mezi dodavatelem a odběratelem, který umožňuje, aby odběratel (spotřebitel) nemusel udržovat prakticky žádnou zásobu. Metodou JIT se dosahuje zvýšení jakosti, snížení nákladů na odstraňování vad (kontrola se provádí v menších dávkách podle režimu dodávek), zvýšení produktivity práce a větší pružnosti přizpůsobování se potřebám trhu. Předpokladem úspěchu této metody je zavedení přísné kontroly kvality u dodavatele, zavedení a dodržování režimu pravidelných a naprosto spolehlivých dodávek až na místo spotřeby, vytvoření dobře fungujícího logistického systému a zajištění dokonalé vzájemné informovanosti [2].

Dobře fungující zásobování ve výrobním podniku je podmínkou pro plnění závazků spojených s uspokojováním požadavků ze strany zákazníků. Pokud má oddělení nákupu možnost výběru dodavatele materiálů, komponentů a polotovarů, není obvykle zásobování a potažmo výroba ohrožena nedostatkem některých z komponent. Poněkud jiná situace je v případě direktivně určených dodavatelů, což bývá pravidlem u výrobců dílů pro automobilový průmysl. Ze zkušenosti získané ve výrobním podniku, je řízení dodávek jednotlivých komponent poměrně složitou záležitostí a vyžaduje zkušeného logistika se schopností predikce. Zejména v počáteční fázi sériové výroby, s náběhem nulté a ověřovací série, byly problémy s dodávkami jednotlivých komponent ze zahraničí. Požadavky z naší strany na změnu dodavatele nebyla z důvodu centrálního řízení dodavatelských řetězců možná.

4. MOŽNÁ RIZIKA V DISTRIBUCI

Distribuce znamená pro podnik přístup k trhům. Správnou volbu distribučního kanálu ovlivňuje nejen hustota a rozmanitost, ale i jeho kvalita. Existuje zde také řada rizik, kterým je podnik vystaven, např. riziko nedodržení dohody mezi dodavatelem a distributorem, problém s rozdělováním, dopravou a přenecháváním zboží (krádeže, poškození stavu zboží, zpoždění), riziko se zřízením, údržbou a správou skladu apod. [2].

Z praxe lze umístit rizika spojené s distribucí interiérových dílů pro automobily z výrobního podniku k finální montáži, kdy docházelo k reklamacím a mnoha nedorozumění z důvodu chybného uložení nebo přepravy, kdy docházelo k poškození dílů pomačkáním povrchu nebo chybnou manipulací s díly a chybným skladováním u odběratele. I když byly interiérové díly dodávány v souladu s požadavky zákazníka

v systému JIT, docházelo k reklamacím, což se řešilo po vzájemné dohodě s odběratelem vstupní kontrolou za účasti pracovníka z výrobního podniku.

5. ZÁVĚR

Analýza zjištěných rizik umožňuje hodnotit rizika v termínech jejich finančního, sociálního a humanitárního dopadu. Prostřednictvím analýzy získáme možnost provést prevenci těchto rizik nebo k jejich omezení. V souladu s uvedeným získáme možnost zpracovat logistické zajištění v období havarijní situace a možnost překrytí výpadku ve výrobě bez většího stresu z možné krizové situace. Snaha o dlouhodobý rozvoj předpokládá, že podnik bývá považován za jednotku, která řídí a zaměřuje své aktivity v souladu se strategií podniku a ne za souhrn izolovaných akcí, jejichž cíle se mohou různit, ale mají svůj vliv na vývoj celku. S využitím analýzy příčin a možných důsledků a jejich logistického zajištění můžeme zajistit s minimálními náklady potřebné finanční zdroje nezbytné k tomu, abychom mohli čelit případným dopadům. Současně se snažíme možná rizika eliminovat, zmírňovat anebo přenášet jinam. V případě, že rizika nelze v plné míře odvrátit, musíme se snažit o to, aby lidské, finanční a obchodní dopady byly minimální.

LITERATÚRA

- [1] ČUJAN, Z., MRKVIČKA, V.: Implementace logistických systémů v praxi. Žilina (SR): In: *Zborník 12. vedecko- odborné konferencie s medzinárodnou účasťou*, Žilina: 2009, ISBN 978-80-554-0114-0
- [2] CHEVALIER, A., HIRSCH, G.: *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 2004 ISBN 80 – 85865 – 05 – X.
- [3] HALEK, V.: *Krizový management*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-104-6
- [4] PETRUF, M., ČUJAN, Z.: Přínos logistiky při podnikání v malých a středních organizacích. In: *Sborník příspěvků z workshopu. Přínos logistiky při podnikání v malých a středních podnicích*. Bzenec: 2009, ISBN 978-80-7318-824-5
- [5] SEIDL, M., ŠIMÁK, L.: Manažment rizik v dodávatelských reťazcích. In: *Zeszyty naukowe Logistyka i transport, nr.2(7)/2008*. Wroclaw, MWSLiT, 2007, s.75-84, ISSN 1734-2015
- [6] SVENTEKOVÁ, E.: Logistické riadenie podniku. In: *Zborník z medzinárodnej konferencie LOGVD 2005*. Žilina: ŽU, FŠI, str. 200-203, ISBN 80-8070-471-6
- [7] SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 1999 ISBN 80 – 7179 – 228 – 4.

článok recenzoval:
prof. Ing. Miloslav Seidl, PhD.



www.esecportal.eu