

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV ZÁVĚREČNÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management rizik a strategie udržitelnosti v nábytkářské společnosti v Čechách a na Slovensku. / Risks management and sustainability strategy of home furnishings company in Czech republic and Slovakia.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Mgr. Ivan Sitár / MBA 44

JMÉNO VEDOUCÍHO ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Doc. Ing. Zdeněk Řiha, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou závěrečnou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této závěrečné práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: v Limhamne, 2022-08-31

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu závěrečné práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé závěrečné práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této práce je analýza rizik vo vybranom podniku so zameraním na environmentálne riziká pri distribúcii tovaru koncovému zákazníkovi. V tejto práci sa budem snažiť zhodnotiť súčasnú stratégiu riadenia vybraných rizik, identifikovať a navrhnúť možné prístupy pri zefektívňovaní ich riadenia.

2. Výzkumné metody:

Teoretický základ pre analýzu problematiky rizik vytvorím prostredníctvom výberu a naštudovania odbornej literatúry a iných dostupných materiálov v oblasti riadenia rizik všeobecne, ako aj riadenia rizik súvisiacich so stratégiami udržateľného rozvoja. Pri spracovaní údajov použijem metódy deskripcie, analýzy a syntézy a vedeckej abstrakcie, pomocou ktorej zabezpečím že použité informácie majú priamy alebo nepriamy vzťah k riešenej problematike.

Praktická časť práce sa zameria na popis organizácie, jej prístupu k riadeniu rizik a spôsoby, ktorými zabezpečuje dopravu svojich produktov ku koncovému zákazníkovi. Pri spracovaní údajov zo sledovanej spoločnosti a pri navrhovaní možných zlepšení použijem metódu komparatívnej analýzy.

3. Výsledky výzkumu / práce:

Zistené nedostatky pri porovnaní aktuálneho stavu riadenia rizik v organizácii so súčasnými trendami a odporúčaniami v oblasti riadenia rizik budú spracované do odporúčaní pre úpravu systému riadenia rizik, integráciu chýbajúcich rizik do registra rizik a zavedenie primeraných metód pre ich monitorovanie a elimináciu.

4. Závěry a doporučení:

IKEA sleduje a vyhodnocuje riziká konzistentne a dlhodobo. Firma je transparentná a o rizikách aj otvorene komunikuje. Avšak často z dostupných informácií nie je možné určiť, ako firma plánuje riešiť priority, a aké konkrétne aktivity plánuje na ošetrovanie niektorých rizik. Medzi takéto riziká patria aj riziká súvisiace s globálnym cieľom a verejným prísľubom firmy, že všetky dodávky tovaru v 30. krajinách sveta, kde pôsobí Ingka Group budú bez-emisné. Tento cieľ naráža na viaceré štrukturálne, technické, operatívne bariéry. V 2021 IKEA zrealizovala 11% dodávok bez emisií. To znamená, že na transformáciu firme ostávajú 3 roky, ak má naplniť svoje predsavzatie už v roku 2025. Takýto vývoj nepokladám za reálny a IKEA odporúčam, aby bola nielen ambasádorom zmien vedúcim k udržateľnému rozvoju našej planéty, ale aj ambasádorom realistických a vyvážených riešení a otvorenej komunikácie o problémoch a bariérach pri zavádzaní udržateľnej ekonomiky. Takto pomôže otvoriť diskusiu o problémoch prechodu k nízko-emisnej ekonomike a predíde škodám na dobrom mene a reputácii firmy, ktoré môžu mať výrazný dopad na aktíva firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Riziko, management rizik, register rizik, udržateľný rozvoj, distribúcia koncovému zákazníkovi, environment, klimatická zmena

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

A purpose of this work is a risks analysis in selected company with a focus on environmental risks connected with a distribution to consumers. My intention is to evaluate recent strategy in a risk management of selected risks, identification of potential improvements and suggestions how to implement them.

2. Research methods:

Selection and research of the literature and other available materials focused on risks management in general will create a base and theoretical background for a risks analysis as well as for analysis of specific sustainability risks. I will apply in my work a variety of research methods like description, analysis and synthesis, scientific abstraction which will help me to filter information from available sources and use just those which have direct or direct relation to the topic of this thesis.

Practical part of the work will be dedicated to description of the company and its approach to risks management in optimization of last mile deliveries to the end customers. I will apply a comparative analysis method to process information about company and its activities and to suggest potential improvements in future.

3. Result of research:

I will use identified gaps between actual way how company manages the risks and latest trends and recommendations in risks management as a base for recommendation and suggestions how to update risk management system, risks registry and how to implement adequate methods for risks monitoring and mitigation.

4. Conclusions and recommendation:

IKEA is already in many years consistently following and evaluating its business risks. Company acts transparently and communicates openly. Despite that it is difficult to conclude how company manages own priorities and which measures does it take to mitigate certain risks. Between such risks belong also risks associated with company's global pledge to execute all home deliveries in all 30 countries where Ingka Group operates by electric or zero-emissions vehicles by 2025. In 2021 IKEA achieved 11% share of zero-emissions deliveries globally. It means, that company has only three years to deliver on this goal. I consider that ambition unrealistic. I recommend IKEA to expand its role of ambassador of sustainable development changes and become the ambassador of balanced solutions and open communication about the problems and barriers in transition towards sustainable economy. This will help to open discussion about problems we face on the way towards low-carbon society. IKEA will eliminate brand damages with a large possible impact on company's assets by applying this approach and it will behold its good reputation.

KEYWORDS

Risks, risk management, risks registry, sustainability, last mile delivery, environment, climate change

JEL CLASSIFICATION

F23: Multinational Firms • International Business; **Q56:** Environment and Development • Environment and Trade • Sustainability • Environmental Accounts and Accounting • Environmental Equity • Population Growth; **R41:** Transportation: Demand, Supply, and Congestion • Travel Time • Safety and Accidents • Transportation Noise; **D81:** Criteria for Decision-Making under Risk and Uncertainty

ZADANIE DIPLOMOVEJ PRÁCE

Meno a priezvisko:	Ivan Sitár
Študijný program:	Master of Business Administration (MBA)
Študijná skupina:	DMBA 44
Názov DP:	Management rizík a stratégia udržateľnosti v nábytkárskej spoločnosti v Česku a na Slovensku
Zásady vypracovania práce (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická časť<ol style="list-style-type: none">2.1 Podnikanie a riziko, VUCA2.2 Riziká ich klasifikácia a významnosť, management2.3 Riziká udržateľného rozvoja pri distribúcii tovaru koncovému zákazníkovi3. Analyticko-praktická časť<ol style="list-style-type: none">3.1 Aktivity spoločnosti vo svete a na Slovensku3.2 Okolie podniku, zainteresované subjekty, zmeny3.3 Strategický plán riadenia rizík3.4 Aplikované metódy a nástroje riadenia znižovania rizík v mestskej logistike3.5 Vyhodnotenie a odporúčania4. Záver
Zoznam literatúry: (aspoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• FOTR, J. et al. <i>Tvorba stratégie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.• KISLINGEROVÁ, E. <i>Cirkulární ekonomie a ekonomika: společenské paradigma, postavení, budoucnost a praktické souvislosti</i>. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3230-0.• MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ, N., TVRDOŇ, L. <i>Logistika</i>. Ostrava: VŠB – TU, 2018. ISBN 978-80-248-4158-8.• THOMPSON, S. <i>Green and Sustainable Finance: Principles and practice</i>. London: Kogan Page, 2021. ISBN 978-17-896-6454-6.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Spracovanie cieľov a metodiky do 25. 4. 2022• Spracovanie teoretickej časti do 30. 5. 2022• Spracovanie výsledkov do 31. 7. 2022• Finálna verzia do 1. 9. 2022
Vedúci práce:	doc. Ing. Zdeněk Říha, Ph.D

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Prahe dňa 1. 4. 2022

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická časť práce	2
2.1	Podnikanie a riziko, VUCA	2
2.1.1	Riziko	3
2.1.2	Podnikanie	3
2.1.3	VUCA koncept	3
2.2	Riziká, ich klasifikácia a významnosť, management	4
2.2.1	Klasifikácia rizík	5
2.2.2	Riziko, rozhodovanie a zmeny	6
2.2.3	Management rizík	7
2.2.4	Nástroje na ošetrovanie rizika	10
2.3	Riziká udržateľného rozvoja pri distribúcii tovaru koncovému zákazníkovi	12
2.3.1	Udržateľný rozvoj	12
2.3.2	Logistické riziká so zreteľom na distribúciu tovaru koncovému zákazníkovi	16
3	Analyticko-praktická časť	23
3.1	Aktivity spoločnosti vo svete a na Slovensku	23
3.1.1	Stručný pohľad do histórie spoločnosti	23
3.1.2	Ako funguje IKEA	24
3.2	Okolie podniku, zainteresované subjekty, zmeny	31
3.3	Strategický plán riadenia rizík	36
3.3.1	Riadenie rizík v Ingka Group	36
3.3.2	Riziká udržateľného rozvoja v Ingka Group	37
3.4	Aplikované metódy a nástroje riadenia znižovania rizík v mestskej logistike	38
3.4.1	Kvantifikácia objemov distribuovaného tovaru a metódy distribúcie	38
3.4.2	Distribúcia tovaru v IKEA, riziká a možné protiopatrenia	47
3.5	Vyhodnotenie a odporúčania	54
4	Záver	57
	Literatúra	58
	Prílohy	I

Zoznam tabuliek, grafov a obrázkov

Zoznam tabuliek

Tabuľka č.1: Vývoj mestskej populácie v SR a v susedných krajinách (%)	1
Tabuľka č .2: Externé riziká mestskej logistiky	18
Tabuľka č .3: Interné riziká mestskej logistiky	19
Tabuľka č .4: TCFD – tranzitívne riziká	22
Tabuľka č .5: TCFD – fyzické riziká	22
Tabuľka č.6: IKEA Bratislava – ekonomické indikátory v rokoch 2017-2021	34
Tabuľka č.7: Referenčné nákupy (nákupné košíky) a ich parametre	40
Tabuľka č.8: Nákupný zoznam (košík č.1), hodnota 200 EUR s DPH	41
Tabuľka č.9: Nákupný zoznam (košík č.2), hodnota 500 EUR s DPH	41
Tabuľka č.10: Nákupný zoznam (košík č.3), hodnota 1000 EUR s DPH	42
Tabuľka č.11: Nákupný zoznam (košík č.4), hodnota 1500 EUR s DPH	42
Tabuľka č.12: Scenáre dodávok tovaru na základe alokácie obratu medzi košíky	43
Tabuľka č.13: Vozidlá MAN TGE porovnanie motorizácií	44
Tabuľka č.14: Distribučné cesty (tripy) a ich parametre podľa množstva vykládok	46

Zoznam grafov

Graf 1-3: Emisie skleníkových plynov podľa regiónu, sektoru ekonomiky, druhu ...	15
Graf 4-5: IKEA Bratislava a jej postavenie na trhu	33
Graf 6: Podiel distribúcie bez-emisnými vozidlami na celkovej distribúcii tovaru....	50

Zoznam obrázkov

Obrázok č.1 : VUCA	4
Obrázok č.2: Úrovnne riadenia a komplexnosť rozhodovacích procesov.....	7
Obrázok č.3: Schéma riadenia rizík	8
Obrázok č.4 Riziká a ich akceptovateľnosť	8
Obrázok č.5 : Súčtová matica rizík	9
Obrázok č.6: Cyklický prístup k riadeniu rizík	10
Obrázok č.7: Schéma prístupov pri zvládaní rizík	11
Obrázok č.8: Triple Bottom Line a Triple Top Line prístup k udržateľnosti	13
Obrázok č.9: Pozícia v rebríčku krajín sveta a progres ČR pri naplňaní SDGs.....	14
Obrázok č.10: Európska zelená dohoda.....	16

Obrázok č.11: Procesy a logistické operácie v prostredí dodávateľského reťazca.....	17
Obrázok č.12: Klasifikácia rizík podľa M. Stefanovej	19
Obrázok č.13: Scenáre zvyšovania priemernej teploty a ich dopady	20
Obrázok č.14: Zohľadnenie rizík súvisiacich s klimatickou vo fin. plánovaní	21
Obrázok č. 15: Vizualizácia konceptu spoločnosti IKEA	25
Obrázok č.16: Franšízový model IKEA	25
Obrázok č.18: 30 rokov IKEA na Slovensku – míľniky	27
Obrázok č.19: Obchodné jednotky IKEA v ČR a na Slovensku	28
Obrázok č.20: IKEA – aplikácia Triple Bottom Line konceptu	29
Obrázok č.21: Ciele spoločnosti – udržateľné dodávky tovaru koncovým zákazníkom....	32
Obrázok č.22: Vývoj online tržieb v sektore nábytku a bytového vybavenia	31
Obrázok č.23: Ciele udržateľného rozvoja dopravy zahrnuté v PUM Trnavy a okolia	35
Obrázok č.24: Predpokladaná matica rizík aplikovaná v IKEA	37
Obrázok č.25: Väzby medzi tržbami, zákazníkmi, útratou a spôsobom prepravy tovaru...39	
Obrázok č.26: IKEA e-commerce - možnosti odovzdania tovaru zákazníkovi	40
Obrázok č.27: Elektrické vozidlá MAN a spolupráca s IKEA	44
Obrázok č.28: IKEA na Slovensku – vizualizácia distribučných uzlov a ciest.....	45
Obrázok č.29: Hodnotenie závažnosti politických a leg. rizík pre IKEA na Slovensku ...	47
Obrázok č.30: Hodnotenie závažnosti ekon. a fin. rizík pre IKEA na Slovensku	49
Obrázok č.31: Hodnotenie závažnosti rizík od zainteres. strán pre IKEA na Slovensku...52	
Obrázok č.32: Hodnotenie závažnosti operatívnych rizík pre IKEA na Slovensku	53
Obrázok č.33: Závažnosť rizík z neočakávaných udalostí pre IKEA na Slovensku	54
Obrázok č.32: UCC distribučných partnerov IKEA Bratislava	56

1 Úvod

Presuny a prepravy produktov a tovarov majú kľúčový význam pre ekonomiku a život v mestskom prostredí, bez nich by nemohol existovať maloobchod a došlo by k výraznému obmedzeniu mnohých služieb. Zároveň je mestská logistika aj dôležitou a neoddeliteľnou súčasťou politiky a priorít udržateľného rozvoja mestských aglomerácií. Mestská logistika má, okrem svojej prirodzenej previazanosti s ekonomickými aktivitami, aj výrazný dopad na sociálnu a environmentálnu udržateľnosť. Dopyt po tovaroch neustále rastie a môžeme predpokladať, že sa tento trend nezmení ani v dohľadnej budúcnosti. Súčasne pokračuje urbanizácia a presídľovanie ľudí do miest.

Tabuľka č.1: Vývoj mestskej populácie v SR a v susedných krajinách (%)

<i>Krajina/rok</i>	<i>1950</i>	<i>2000</i>	<i>2010</i>	<i>2020</i>	<i>2030</i>
ČR	40,9	74,1	75,1	76,3	77,4
Poľsko	38,7	61,7	62,8	65,6	69,9
Ukrajina	39,2	67,1	67,9	70,3	73,9
Maďarsko	39,3	64,0	68,0	72,1	75,9
Rakúsko	63,8	65,8	66,3	68,5	72,3
SR	30,0	56,7	59,4	62,2	64,9

(Zdroj: United Nations, 2004)

Tieto faktory vytvárajú tlak na vývoj riešení, ktoré zabezpečia efektívnu distribúciu tovaru, a zároveň budú predchádzať rizikám pri zabezpečovaní plynulosti dopravy, bezpečnosti a dopadov na zdravie ľudí a životné prostredie.

Napriek určitým negatívnym dopadom, distribúcia tovaru je dôležitá pre rozvoj a vitalitu mesta. Preto bude dôležité, aby rastúce objemy distribuovaného neznižovali atraktivitu mestského prostredia. Mestské prostredie je typické svojou rozmanitosťou a väčším množstvom rôznych záujmových skupín, ktorých záujmy sú často nekompatibilné či dokonca konfliktné. Takéto prostredie zvyšuje požiadavky na prijímanie premyslených progresívnych riešení, ktoré harmonizujú rôzne priority a rôzne časové perspektívy pred implementáciou zmien a po nej. Preto je dôležité, aby bola distribúcia tovaru vnímaná v širšom kontexte dopravných riešení miest, lokálnych obmedzení a identifikovaných problémov a z nich vyplývajúcich rizík.

2 Teoreticko-metodologická časť práce

V teoreticko-metodologickej časti práce sa budem venovať teoretickému ukotveniu rizika, klasifikácií rizík a spôsobu práce s rizikami vo firemnom prostredí. Zároveň sa bližšie pozrieme aj na riziká súvisiace s udržateľným rozvojom, predovšetkým s klimatickou zmenou, a na vplyv očakávaného budúceho vývoja na rozhodovanie firmy a rôznych aktérov, ktorí presadzujú svoje ciele a záujmy pri distribúcii tovaru v mestských aglomeráciách.

Metodika

Pri uchopení témy mojej záverečnej práce sa pokúsím zhrnúť teoretické a vedecké prístupy aplikované pri analýze problematiky rizík. Tento krok budem realizovať prostredníctvom výberu a naštudovania odbornej literatúry a iných dostupných materiálov v oblasti riadenia rizík všeobecne, ako aj riadenia rizík súvisiacich so stratégiami udržateľného rozvoja. Budem sa opierať o overené a všeobecne uznávané práce, ako aj o najnovší výskum v daných oblastiach.

Pri spracovaní údajov použijem metódy deskripcie, analýzy a syntézy a vedeckej abstrakcie, pomocou ktorej zabezpečím, že použité informácie majú priamy alebo nepriamy vzťah k riešenej problematike. Danú tému sa budem snažiť zachytiť v rámci širšieho kontextu vychádzajúceho z histórie, vlastníckej štruktúry, stratégie a vplyvu súčasných trendov na firmu.

Praktická časť práce sa zameria na popis organizácie, jej prístup k riadeniu rizík a na spôsoby, ktorými zabezpečuje dopravu svojich produktov ku koncovému zákazníkovi. Pri spracovaní údajov zo sledovanej spoločnosti a pri navrhovaní možných zlepšení použijem metódy priameho výskumu, modelovania a vytvárania scenárov a komparatívnej analýzy.

2.1 Podnikanie a riziko, VUCA

Už Hierakleitos z Efezu okolo 500 p.n.l svojim „Panta rhei“ poukázal na nestálosť našej reality a jej neustály vývoj. Zmenu je možné charakterizovať ako prechod entity, objektu z určitého stavu do stavu iného. Zmena môže zasiahnuť jeden, alebo viacero komponentov objektu, medzi ktoré patria substancia (existencia objektu v určitej forme), jeho usporiadanie, alebo procesy, ktoré majú vplyv na objekt.

Zmeny a reakcie na ne majú zásadný vplyv na obchodné spoločnosti, firemné ciele a na úspech pri ich dosahovaní. „Zmena môže vo firme znamenať nielen príležitosť, ale často aj hrozbu (prípadne stratu). V živote (nielen) firmy sa nám môže zmena prihodiť, objaviť sa ako dôsledok neočakávanej vonkajšej udalosti, ale môže byť aj plánovaná a riadená. Ak máme za cieľ vybudovanie úspešnej firmy, je zrejmé, že nás bude primárne zaujímať zmena riadená, ale bude vhodné, aby sme sa zaoberali aj tým, ako primeraným spôsobom reagovať na neočakávané udalosti (havárie, teroristické útoky, prírodné katastrofy atď.).“ (Smejkal a Rais, 2013, s.59) A práve zmeny a neočakávané udalosti sú hlavným zdrojom rizík pre firmu a ich riadenie je nevyhnutným predpokladom jej dlhodobého úspechu.

Primárne očakávanie pri nábore managementu spoločnosti zvyčajne nie je udržanie aktuálneho stavu, ale zmeny vedúce k zlepšeniu výkonnosti firmy. A práve pracovníci zaangažovaní do prípravy a presadzovania zmien sú kľúčoví pre management rizík a v dosahovaní plánovaných výsledkov.

2.1.1 Riziko

Riziko, jeho chápanie a definícia nie je ustálené a kodifikované. V Krátkom slovníku slovenského jazyka je riziko definované ako možnosť, nebezpečenstvo straty, neúspechu, škody (Kačala, Pisarčíková et al., 1997, s.595). Podobné definície rizika nachádzame aj v iných jazykoch, napr. online slovník univerzity v Cambridge (Cambridge Dictionary, 2022) ho definuje ako *možnosť, že sa stane niečo zlé*¹.

Riziko je možné definovať prostredníctvom vlastností preň charakteristických a neoddeliteľne s ním spojených. Takýmito vlastnosťami sú *neistota / neurčitost' výsledku* a to, že aspoň z možných výsledkov má *negatívny dopad*, ktorý je nežiadúci. Riziko sa však nespája iba s neistotou odchýlky výsledku od predpokladaného, či želaného stavu, ale aj s negatívnymi zmenami v štruktúre a procesoch. Rovnako dôležité je aj pripomenúť, že ako riziko označujeme aj aktivitu, ktorá môže vyústiť do niečoho negatívneho.²

Pre správne porozumenie chápania rizika v kontexte tejto práce môžeme poukázať aj na rozdiely v ponímaní rizika a neistoty. *Riziká* vnímame a riadime ako známu eventualitu, ktorá má kvantifikovateľný dopad na objekt (človeka, firmu, spoločnosť). Naopak *neistotu* vnímame ako niečo neznáme, čo nedokážeme kontrolovať či kvantifikovať.

Ďalšie pojmy, ktoré hrajú významnú úlohu pri posudzovaní rizík vo firme sú *nebezpečenstvo* (Hazard) a *hrozba*. Pod nebezpečenstvo sa zahŕňa všetko, čo môže spôsobiť škodu určitému subjektu. Nebezpečenstvo sa často kategorizuje podľa frekvencie a pravdepodobnosti výskytu. Hrozba nám zase pomáha definovať pôvod a charakter rizika a škáluje sa cez potenciálny dopad na subjekt, ktorého sa hrozba týka.

Riziko je teda možné definovať ako „mieru *nebezpečenstva*, že sa uplatní hrozba a dôjde ku nežiadúcemu výsledku vedúcemu ku vzniku škody“ (Smejkal a Rais, 2013, s.99).

2.1.2 Podnikanie

Ako podnikanie „*môžeme vo všeobecnosti označiť všetky legálne aktivity, ktoré smerujú k dosahovaniu ekonomických efektov (spravidla zisku)*“ (Veber et al., 2000, s.25) Väčšina aktivít súvisiacich s podnikaním sa uskutočňuje v tzv. produkčnej sfére, kde sa realizuje transformácia vstupov na výstupy a súčasne dochádza k zhodnocovaniu, ktoré je hlavným želaným efektom podnikania. Avšak vnímanie businessu podnikateľmi samotnými ako inými zainteresovanými subjektmi sa pomerne dynamicky vyvíja a mení. Neustále rastie tlak a očakávania zo strany štátu, nadnárodných a mimovládnych organizácií, spotrebiteľov ale aj obchodných partnerov, aby sa business sféra čoraz viac podieľala nielen na tvorbe ekonomických hodnôt, ale že bude aj aktívne prispievať k riešeniu sociálnych a environmentálnych spoločenských problémov. A práve tieto očakávania zintenzívňujú dialóg medzi rôznymi interesentami (stakeholders) o prínosných a akceptovateľných konceptuálnych riešeniach aj napríklad v mestskej logistike a lokálnej distribúcii tovaru.

2.1.3 VUCA koncept

Finančné krízy, pandémie, či ozbrojené konflikty so prinášajú so sebou ekonomické a sociálne šoky a mnohé otázky, na ktoré neexistuje jednoznačná odpoveď. V minulosti sme sa pri predikovaní a modelovaní ďalšieho vývoja sústreďovali na odhadnutie najpravdepodobnejšieho scenára (best-guess). Takýto prístup však narážal na limity

¹ Prvá z uvedených definícií podstatného mena, preklad Ivan Sitár, pôvodný text: „the possibility of something bad happening“.

²Pôvodný text: „to do something although there is a chance of a bad result“

použitelnosti pri fenoménoch, ktoré iniciujú ďalšie zmeny, ako sú klimatická zmena, inovácie, náhle politické zmeny, hlboké socio-ekonomické zmeny a podobne. Tento limit použiteľnosti je dôsledkom toho, že existujú viaceré možné trajektórie budúceho vývoja, ktoré korešpondujú s rozdielnymi podobami sveta v budúcnosti, a ku ktorým nie je možné priradiť pravdepodobnosť výskytu alebo ich zoradenie podľa pravdepodobnosti. (Maier et al., 2016) Situácia, keď pripustíme existenciu viacerých možných budúcností (scenárov) sa nazýva *hlboká neistota*. VUCA je jednou z techník, ako vieme pracovať s hlbokou neistotou a aplikovať modely na lepšie pochopenie budúcnosti.

Pojem VUCA použili pedagógovia na vojenskej akadémii v USA. VUCA je akronymom anglických slov „nestálosť“ (Volatility), „neistota“ (Uncertainty), „komplexnosť“ (Complexity) a „neurčitosť“ (Ambiguity).

Obrázok č.1 VUCA



(Zdroj: ADVUCA, 2022)

VUCA koncept je zároveň aj novým prístupom k managementu nahrádzajúci tradičné metódy plánovania a každodennej operatívy, ktoré nie sú dostatočne efektívne v turbulentnej realite. Hľadanie rýchleho riešenia problémov nahrádzajú uvážené rozhodnutia a konzistentnosť pri vyrovnávaní sa dilemami, ktorým čelíme (napr. rozhodnutie opustiť trh do ktorého sme pred pár mesiacmi chceli intenzívne investovať). Globalizácia, technologický pokrok a svetový obchod ešte viac zvyrazňujú potrebu agilného a proaktívneho prístupu, ktorý vychádza z uvedomelosti a pripravenosti na rôzne eventuality.

Obchodné spoločnosti musia minimálne vo svojom strednodobom a strategickom plánovaní zohľadňovať rôzne možné scenáre budúcnosti a s nimi spojené riziká. Dostupnosť mestských aglomerácií pre distribúciu tovaru koncovým zákazníkom sa bude výrazne meniť. Progresívne a proaktívne riešenia môžu priniesť pripraveným firmám výraznú konkurenčnú výhodu a zníženie nákladov na transformáciu.

2.2 Riziká, ich klasifikácia a významnosť, management

Ako sme spomínali už skôr, riziko nemá svoju ustálenú a všeobecne platnú definíciu. Riziká sa objavujú takmer všade, kde je možné utrpieť škodu, kde môžeme byť neúspešní, alebo kde

budeme čeliť iným negatívnym dôsledkom. Oblasť a situácií, ktorých sa riziko týka je nepreberné množstvo, čo komplikuje aj úsilie o ich klasifikáciu. A tak je dôležité rozsah klasifikovaných rizík zúžiť a zamerať sa iba na konkrétne témy, ktoré súvisia s cieľom tejto práce. Preto sa bližšie pozrieme predovšetkým na riziká súvisiace s podnikaním a riziká súvisiace s udržateľným rozvojom a ochranou životného prostredia.

2.2.1 Klasifikácia rizík

Pri podnikaní podnikateľ vkladá do svojich aktivít určité zdroje, časť svojho majetku (investuje) a dúfa, že mu jeho aktivity a vložené zdroje prinesú očakávané benefity (zisk). Avšak v prípade, že sa jeho podnikanie nevyvíja ako plánoval, môže o časť alebo aj všetky vložené zdroje prísť. Výsledok podnikania teda nie je určitý a jeden z možných výsledkov (strata) má na podnikateľa negatívny dopad. Preto hovoríme, že sa s podnikaním spája takzvané riziko podnikania. Treba však aj zdôrazniť, že riziká vždy existujú v určitom kontexte. Podľa Arienne Chapelle sú takýmto kontextom zábery firmy. *„Riziko neexistuje v izolácii: vždy musí byť definované a zmapované vo vzťahu k cieľom. Kľúčové je také riziko, ktoré môže negatívne ovplyvniť kľúčové ciele. Riziká a neistota, ktoré nemajú vplyv na ciele firmy, sú irelevantné.“* (Chapelle, 2019, s.19)

Riziko podnikania je možnosť, že sa skutočné výsledky firmy budú líšiť od plánovaných výsledkov. Jednotlivé čiastkové riziká sú buď čisté alebo špekulatívne. Dopad čistých rizík je výhradne negatívny, napr. strata majetku v dôsledku krádeže. Pri špekulatívnych rizikách sa skutočný výsledok sa môže od plánovaného výsledku líšiť negatívne ale aj pozitívne napr. vyššie tržby, nižšie náklady, rýchlejšie uvedenie výrobku na trh ako bolo plánované.

Z perspektívy podnikateľského subjektu môžeme riziká na najvšeobecnejšej úrovni rozdeliť na finančné a nefinančné riziká.

Finančné riziká sa spájajú s hrozbou straty hodnoty majetku, výpadkom očakávaných, plánovaných príjmov, prípadne s rastom nákladov a poklesom ziskovosti.

Nefinančné riziká nespôsobujú priamo stratu, ale negatívne ovplyvňujú vnútorné alebo vonkajšie prostredie firmy a môžu znížiť jej konkurencieschopnosť, predstavovať bariéry pri plánovanej expanzii, predĺžiť reakčný čas na zmeny a podobne. V praxi sa často stretávame s úsilím o ocenenie (vyjadrenie v peňažných jednotkách) takýchto rizík. Ako príklad je možné uviesť tzv. Carbon Pricing – oceňovanie emisií skleníkových plynov.

Ďalšou významnou klasifikáciou je rozdelenie rizík podľa zdroja/pôvodcu/príčiny rizika. Príčiny, zdroje rizík môžu byť statické alebo dynamické. Houghmu Lee ich charakterizuje nasledovne: *„Statické riziko sa objavuje v stabilnej spoločnosti a ekonomike. Inými slovami, statické riziko sa vyskytuje v situácii, keď sa nemenia rizikové faktory ako stav ekonomiky, politická situácia, právne normy, úroveň technológií, podnikové stratégie, trendy a preferencie zákazníkov. V kontraste (s nimi), dynamické riziká vznikajú vtedy, keď sa sociálne a ekonomické predpoklady menia a vyvíjajú.“* (Lee, 2019, s.6)

Z pohľadu funkcií, činností a procesov vo firmách rozlišujeme riziká výrobné (dostupnosť zdrojov, value chain), technické (výskum a vývoj, poruchy atď.), ekonomické (oceňovanie, rozpočtovanie medzinárodný obchod a pod.), tržné (vývoj dopytu, konkurencia, regulácie

a pod.), finančné (dostupnosť kapitálu, schopnosť plniť záväzky a pod.) a politické (legislatíva, dane, dotácie, ochrana vnútorného trhu, ochrana životného prostredia a pod.).

Riziká sa ešte delia nasledovne: vnútorné – vonkajšie (podľa zdroja); celkové – čiastkové (podľa rozsahu); systematické – nesystematické (podľa jedinečnosti a väzieb); ovplyvniteľné – čiastočne ovplyvniteľné – neovplyvniteľné (podľa schopnosti firmy ovplyvňovať príčiny rizika).

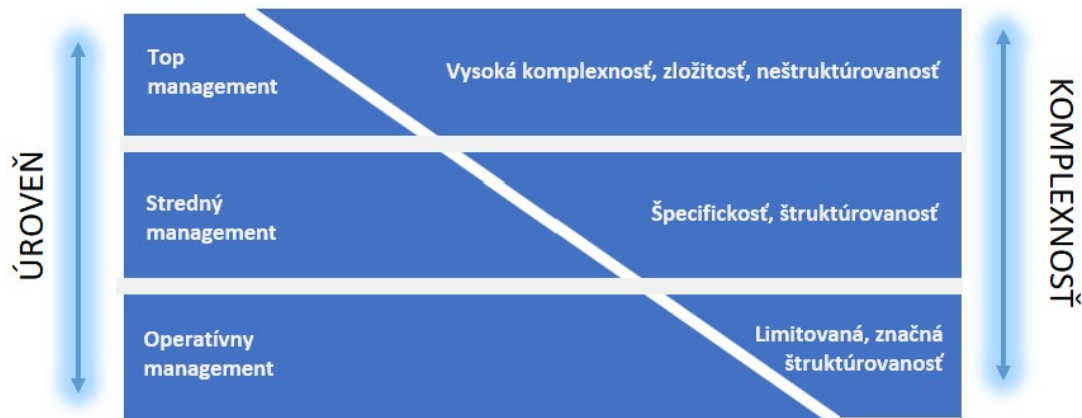
2.2.2 Riziko, rozhodovanie a zmeny

Ako sme už skôr spomínali, riziko existuje vždy v konkrétnom kontexte a má určitú väzbu na ciele firmy. Firma pri realizácii svojich cieľov vstupuje do interakcií s vonkajším prostredím, reaguje na zmeny a sama sa snaží externé a interné prostredie meniť tak, aby mohla úspešne naplňať svoje ciele. Okolie a vnútorné prostredie sa menia čoraz rýchlejšie, častejšie, výraznejšie a menej predpovedateľne. Takéto prostredie kladie vysoké nároky na pružnosť a rozhodovacie procesy vo firme.

Peter F. Drucker o zmene napísal nasledovné: *“O budúcnosti vieme iba 2 veci... Nevieme, aká bude. Určite bude iná, ako to, čo existuje teraz, a bude iná, než teraz predpokladáme.”* (Drucker, 2008, s.113) Uvedené nepochybne platí pri zmenách spôsobených náhlymi, nepredvídateľnými udalosťami. Mnohé zmeny sú však plánované a riadené. Vo firmách ich pripravujú a uskutočňujú manažéri s ohľadom na víziu, ciele, hodnoty, stratégie, systémy, kapacity, personál atď. Takéto zmeny je nevyhnutné implementovať, pokiaľ má firma ostať efektívna a konkurencieschopná. Úloha manažerov sa teda neobmedzuje iba na správu zvereného majetku, ale zahŕňa aj neprerušovaný proces realizácie zmien a dosahovanie želaných výstupov. Avšak **každá zmena predstavuje aj riziko**, že sa plánované ciele nepodarí dosiahnuť, ba môže dokonca dôjsť k zhoršeniu výkonnosti, či kríze vo firme. Preto je nevyhnutné, aby sme využili dostupné prostriedky na zvyšovanie kvality rozhodovania. Eva Kislingerová podčiarkuje význam integrácie strojov, výstupov a ľudí a píše: *„V rámci smart technológií sa predpokladá integrácia dát a procesnej analýzy, ktoré umožňujú **proaktívne a inteligentné rozhodovanie v dynamických prostrediach**. Jedná sa o výrobu využívajúcu počítačovú kontrolu a vysokú mieru prispôsobivosti s cieľom optimalizovať generovanie koncepcie.“* (Kislingerová 2021, s.228)

Riziko a neistota sú súčasťou riadenia a rozhodovania vo firmách predovšetkým na vyšších úrovniach riadenia, pri hľadaní odpovedí na zložité, komplexné a neštruktúrované problémy. Rozhodovanie je jedna z kľúčových úloh manažéra a prijímanie prezieravých a kvalitných rozhodnutí má zásadný vplyv na správne fungovanie a prosperitu firiem. V tomto kontexte by sme mohli problém definovať ako rozdiel, odchýlku medzi želaným stavom a skutočnosťou. Odchýlky meriame a porovnávame ich s plánom a vyhodnocujeme výkonnosť firmy (pri porovnaní s plánom na aktuálne obdobie), alebo identifikujeme potenciálne problémy a príležitosti v budúcnosti. Zároveň identifikujeme varianty riešenia a prijímame relevantné rozhodnutia. Komplexnosť problémov rastie s množstvom dostupných riešení, nepredikovateľnosťou zmien, nejednoznačnosťou dostupných informácií a vstupných dát, so zložitnosťou hodnotiacich mechanizmov a pod.

Obrázok č.2: Úrovně riadenia a komplexnosť rozhodovacích procesov



(Zdroj: Veber et al., 2000), upravené

Metodický prístup k managementu rizík umožňuje identifikáciu a správnu interpretáciu rizikových faktorov na všetkých úrovniach riadenia a vytvára predpoklady pre implementáciu primeraných a efektívnych opatrení. Týmto spôsobom si firma buduje odolnosť voči nepriaznivým vplyvom a udalostiam a vytvára podmienky pre pohotovú reakciu na významné zmeny, ktoré by mohli mať zásadný vplyv na chod organizácie.

2.2.3 Management rizík

Ako vyplýva zo skôr uvedeného, management alebo riadenie rizík je integrálnou súčasťou rozhodovacích procesov a napĺňania cieľov firmy. To sa predovšetkým prejavuje pri snahe o budovanie dlhodobu stabilnej, pružnej a ekonomicky výkonnej spoločnosti. Problematika rizík je značne rozsiahla a zasahuje väčšinu aktivít a útvarov spoločnosti. Smejkal a Rais uvádzajú, že efektívne riadenie rizík je možné iba ak: Je jasne definovaná stratégia subjektu k jeho vlastným cieľom a zámerom, a to vrátane stratégie managementu rizík; ak je zavedený funkčný proces riadenia rizík, ktorý je primerane podporený informačnými technológiami (respektíve systémami pre podporu rozhodovania, znalostnými databázami apod.); ak management kladie na riadenie rizík dostatočný dôraz a sú určené osoby zodpovedné za riadenie rizík; je správne nastavená interná kultúra a schopnosť sa ďalej vyvíjať a prispôbovať sa výzvam viažucich sa k rizikám. (Smejkal a Rais, 2013, s.128)

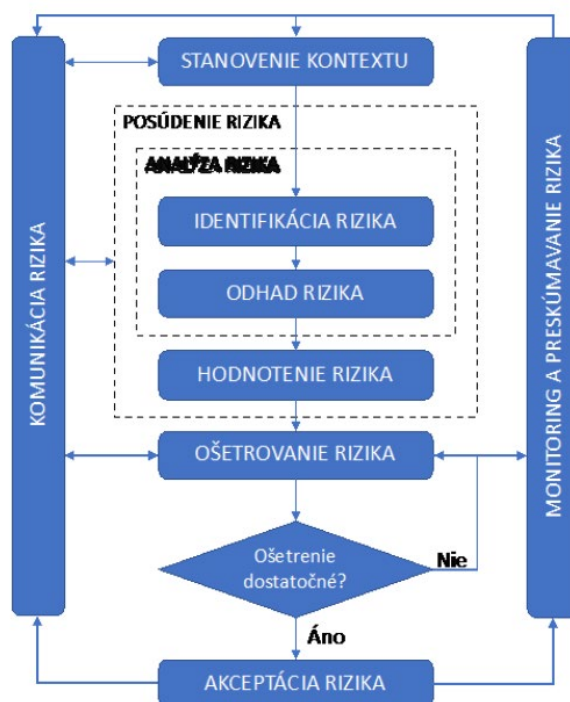
Na riadenie rizík je možné nazerať ako na proces, sled logicky zoradených aktivít. V publikácii Tvorba stratégie a strategické plánování: teorie a praxe autori o riadení rizika uvádzajú nasledovné: *”Riadenie rizík je možné dekomponovať do niekoľkých čiastkových nadväzujúcich aktivít, pričom táto dekompozícia môže byť buď detailnejšia alebo vo väčšej miere agregovaná.”* (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020, s.285) Jednotlivé etapy riadenia rizík sú:

- ❖ **Stanovenie kontextu** a cieľov managementu rizík
- ❖ **Identifikácia rizík**
- ❖ **Odhad rizika** - stanovenie významnosti rizík
- ❖ **Odhad rizika** - meranie rizika

- ❖ **Hodnotenie rizika** a určenie prístupu k danému riziku
- ❖ **Ošetrovanie rizika** a opatrenia vedúce k eliminácii rizík a možných škôd

Riadenie rizík býva ešte doplnené o reportingové, controllingové, koordinačné, komunikačné a tréningové aktivity.

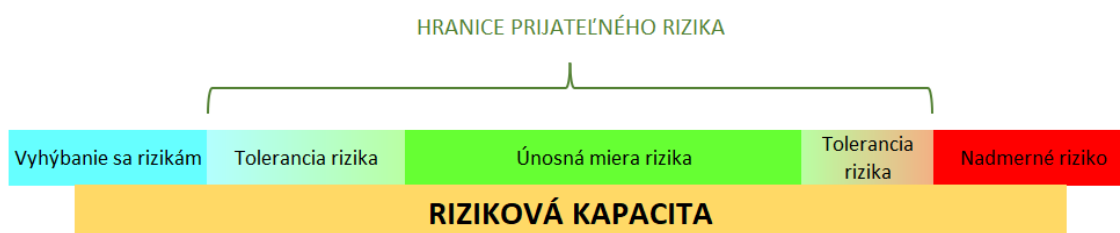
Obrázok č.3: Schéma riadenia rizík



(Zdroj: NBU, 2022)

Stanovenie kontextu a cieľov managementu rizík sa úzko spája s poslaním a víziou spoločnosti, s oblasťou podnikania, s aktívami spoločnosti, stavom a predpokladaným vývojom externého prostredia, silnými a slabými stránkami spoločnosti, celofiremnou a čiastkovými stratégiami atď. Základným cieľom riadenia rizík je zvyčajne zaistenie prežitia firmy, udržanie prosperity, prípadne zvyšovanie jej tržnej hodnoty. Dôležitý je aj prístup managementu k riziku, ktorý sa môže prejavovať ako averzia, neutrálny postoj alebo sklon k riziku pri prijímaní rozhodnutí. Pre ďalšie etapy je dôležité, aby sa pri stanovovaní kontextu managementu rizík určila riziková kapacita a hranica prijateľného rizika.

Obrázok č.4: Riziká a ich akceptovateľnosť



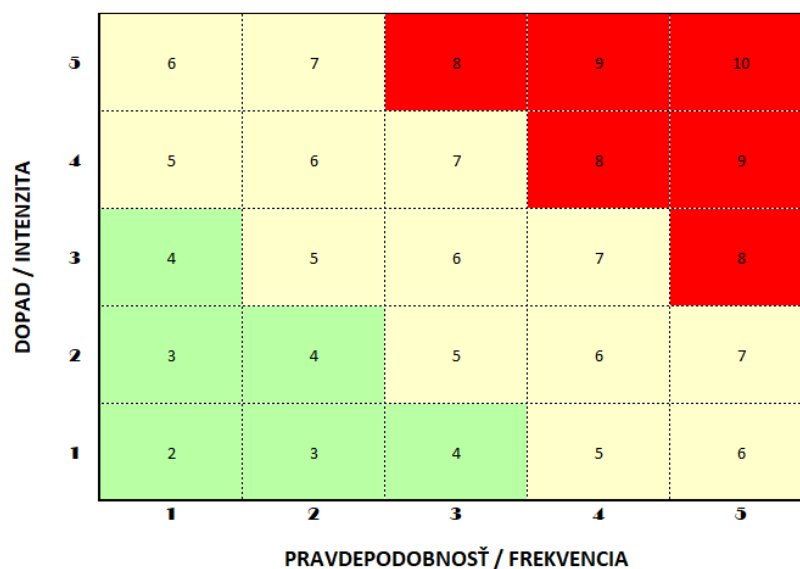
(Zdroj: Resilience Outcomes, 2021), upravené a preložené

Identifikácia rizík, rizikových faktorov, hrozieb sa vykonáva na základe širokej palety podnetov z vnútra firmy, ako aj z externých zdrojov medzi ktoré patrí odborná literatúra, monitoring trhu a konkurencie, rôzne inštitúcie, audítori, zákazníci, dodávatelia atď.. Výsledkom je zvyčajne rozsiahly zoznam rizikových faktorov, ktoré v rôznej miere ohrozujú aspoň jedno z aktív spoločnosti. Medzi najrozšírenejšie metódy identifikácie rizík patria brainstorming, SWOT analýza, analýzy koreňových príčin (RCA), DELPHI metóda, kvantitatívne analýzy, rozhovory, inšpekcie, kontrola dokumentácie atď..

Odhad rizika je možné rozdeliť na dva kroky: stanovenie významnosti rizika a meranie rizika (kvantitatívne, číselné ohodnotenie rizika). Medzi týmito krokmi je vzájomná korelácia. Meranie rizika môže byť najjednoduchšie vyjadrené pravdepodobnosťou podľa definovanej škály, alebo semi-quantitatívne (pravdepodobnosť kombinovaná s numerickým vyjadrením dopadu), alebo kvantitatívne pomocou simulačných metód Monte Carlo a VaR (VaR = Value at Risk, metóda vyvinutá a využívaná predovšetkým bankami zohľadňujúca tri premenné: čas, mieru istoty a výšku očakávanej straty).

Významnosť rizika nám slúži na posúdenie zásadnosti jednotlivých rizikových faktorov a je zásadná pri eliminácii rizík so zanedbateľným dopadom na aktíva spoločnosti. Na vyjadrenie výsledku hodnotenia sa používajú rôzne formy rizikových matíc zohľadňujúcich početnosť/frekvenciu výskytu rizika a jeho intenzitu. Matice bývajú často upravované (napr. škálované) podľa vnútorných potrieb firmy. Ako príklad uvádzame tzv. Súčtovú maticu rizík.

Obrázok č.5 : Súčtová matica rizík



(Zdroj: Smejkal, Reis. 2013, s.133)

Hodnotenie rizika je etapa, v ktorej sa posudzuje prijateľnosť rizika pre firmu, a prijímajú sa rozhodnutia o prístupe k jednotlivým rizikám. Často dochádza v tejto fáze aj k zoskupeniu rizík do logických skupín, vytvárajú sa katalógy rizík a vizualizované mapy rizík.

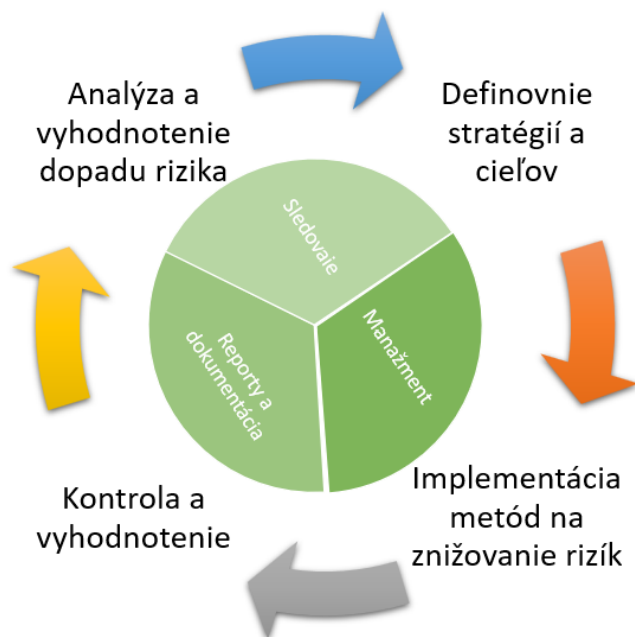
Jiří Fotr a kol. sumarizuje výstupy tejto etapy tak, že výsledky hodnotenia rizík predstavujú dôležité informačné vstupy pre ďalšie fázy managementu rizika. Kategorizácia negatívnych a pozitívnych rizík podľa ich významu ovplyvňuje predovšetkým:

- ❖ Voľbu rizikových faktorov zohľadnených v scenároch
- ❖ Výber rizík, pri ktorých bude vhodné sledovať ich budúci vývoj s využitím informačných systémov, systémov včasnej výstrahy a pod.
- ❖ Určenie rizík, pri ktorých bude treba spracovať opatrenia na oslabenie, resp. elimináciu týchto rizík a kontingenčné plány
- ❖ Určenie aktérov s najlepšimi predpokladmi pre riadenie rizík (tzv. Vlastníci rizík) (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020, s.288 - 289)

Pri hodnotení rizík sa často používajú aj doplnkové klasifikácie dopadu rizík. Tieto triedenia buď zjednodušujú manažérske rozhodovanie (napr. rozdelenie na: kritické, dôležité a bežné riziko), alebo zachytávajú zmenu po aplikácii mitigačných procedúr (napr. rozdelenie na: inherentné, rezidentné, cieľové).

Ošetrovanie rizika je etapa, v ktorej si firma určuje, ako bude k jednotlivým rizikám pristupovať a ako ich bude riadiť. Vytvárajú sa rizikové plány, ktoré slúžia na určenie aktivačných procedúr a zmierňujúcich plánov pre jednotlivé riziká. Samotný management rizík je potom cyklický, periodický proces, ktorý vedie ku kontinuálnemu zlepšovaniu rizikového profilu firmy a dosahovaniu strategických a operatívnych cieľov manažmentu rizík (akceptácia ošetrených rizík).

Obrázok č.6: Cyklický prístup k riadeniu rizík



(Zdroj: Sitár, 2022)

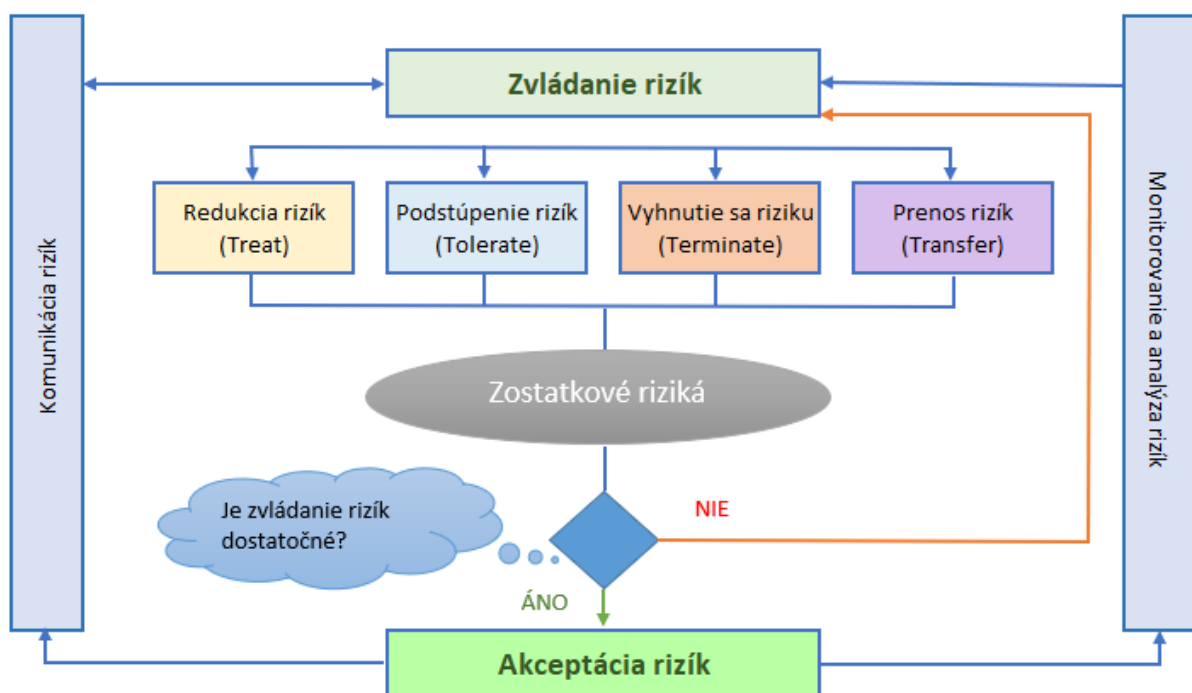
2.2.4 Nástroje na ošetrovanie rizika

Pri riadení rizík firmy využívajú rôzne nástroje, opatrenia a postupy na znižovanie rizika. Jiří Fotr rozdeľuje prístup firmy k riadeniu rizík na tzv. ofenzívny a defenzívny. Ofenzívne postupy pracujú s príčinou vzniku rizika, defenzívne postupy zase s zmierňovaním dôsledkov nepriaznivých pre firmu. K realizácii opatrení na znižovanie rizík sa však často pridružujú sekundárne následky ako zvyšovanie nákladov alebo vznik nových rizík.

Firmy často aplikujú čiastkové stratégie pri ošetrovaní rizík a delia plánované a vykonávané aktivity podľa 4T prístupu (4T - Tolerate, Terminate, Treat, Transfer):

- ❖ **Tolerate** – firma akceptuje riziko bez akejkoľvek ďalšej aktivity. Zväčša sa tento postup volí pri rizikách s únosným dopadom na firmy a nízkou možnosťou výskytu.
- ❖ **Terminate** – je defenzívny prístup, ktorý firmy volia hlavne v prípade, keď sú dopady pre firmu výrazné, až likvidačné.
- ❖ **Transfer** – je prenos rizika na iný subjekt (zväčša zmluvne). Často sa riziká prenášajú na dodávateľov a obchodných partnerov. Špecifická podskupina prenosu rizika je poistenie, pri ktorom poisťovňa finančne kompenzuje dopady škodovej udalosti.
- ❖ **Treat** – aktívne práca s príčinami rizika a znižovanie dopadov nepriaznivej udalosti

Obrázok č.7: Schéma prístupov pri zvládaní rizík



(Zdroj: Smejkal, Reis, 2013, s.168), graficky upravené

Ako vyplýva z obrázku, aj riziká s určenou stratégiou pre ich ošetrovanie treba priebežne monitorovať a komunikovať prístup k nim. Často sa zvolená stratégia ukáže, ako nedostatočne účinná a treba prehodnotiť jednak zvolený prístup k managementu rizika, ako aj prijaté opatrenia. Riziká, pri ktorých sú zavedené opatrenia dostatočné alebo tie, ktoré nepredstavujú významnejšiu hrozbu môže firma akceptovať.

2.3 Riziká udržateľného rozvoja pri distribúcii tovaru koncovému zákazníkovi

Riziká udržateľného rozvoja a s nimi súvisiace hrozby, sa čoraz častejšie zaraďujú do registrov rizík firiem. Medzi príčiny, ktoré firmy k takémuto kroku vedú, patrí predovšetkým zabezpečenie súladu s platnými zákonmi, normami a reguláciami, ochrana dobrého mena firmy, zavádzanie systémov riadenia environmentálnych a sociálnych aktivít firmy (ESG – Environmental and Social Governance) a pod.. Ďalším špecifickým motívom je zvýšený záujem zákazníkov o problematiku udržateľného rozvoja a zohľadnenie prístupu firmy k tejto problematike pri nákupe tovarov a služieb.

2.3.1 Udržateľný rozvoj

S pojmom udržateľnosti (Sustainability) sa stretávame čoraz častejšie v médiách, vo vyjadreniach politikov a vrcholných predstaviteľov business sféry, v požiadavkách aktivistov, ale aj v každodennom živote na obale výrobkov, pri tankovaní pohonných hmôt, či pri triedení odpadu. Pred tým, než sa zameriame na riziká súvisiace s udržateľným rozvojom v distribúcii tovaru, krátko zhrnieme základné informácie o udržateľnosti, udržateľnom rozvoji a ich integrácie do firemných stratégií a riadenia.

Asi najvšeobecnejšie uznávaná definícia a vízia udržateľnosti pochádza z vyjadrenia reportu Brundlandovej komisie Spojených národov (OSN) *Naša spoločná budúcnosť: „Udržateľný je taký rozvoj, ktorý vedie k uspokojeniu súčasných potrieb tak, aby to nebolo na úkor budúcich generácií a možnosti uspokojenia ich potrieb.“* (OSN 1988, s.40)³ *Living Planet Report 2020* od WWF ukazuje, ako veľmi sme vzdialení tejto vízii a aký je posledný vývoj na globálnej úrovni: *„Ekologická stopa ľudstva, ktorá bola odhadnutá štatistikmi z OSN, vzrástla približne o 173% počas tohto obdobia (pozn. od roku 1960) a momentálne prekračuje biokapacitu planéty o 56%. To znamená, že ľudské aktivity v súčasnosti spotrebávajú 1.56 krát viac, než planéta Zem dokáže opätovne generovať. Je to, ako by sme obývali 1.56 planét ako Zem. Po ekonomickej kríze v 2008 a vďaka pandemickým opatreniam súvisiacim s COVID-19 klesla ľudská spotreba asi o 10%. Avšak nedá sa predpokladať, že je tento pokles trvalý, keďže tento pokles nebol vyvolaný štrukturálnymi zmenami, a navyše môže ešte viac pozdržať aktivity namierené proti zmene klímy a strate biodiverzity.“* (Almond, Grooten a Petersen, 2021, s.56)

Koncept udržateľnosti a udržateľného rozvoja sa v posledných rokoch odvíja od tzv. Triple Bottom Line a novšie aj od Triple Top Line (TTL) prístupu. Tieto prístupy idú nad rámec ekológie a ochrany životného prostredia, aj keď tie zostávajú jednou z nosných tém.

Triple Bottom Line (TBL) sa opiera o tri nosné dimenzie – environmentálnu, sociálnu a ekonomickú. Niekedy býva tento prístup označovaný aj ako 3P koncepcia (3P – People, Planet, Profit). Pojem Triple Bottom Line ako prvý použil John Elkington vo svojej knihe *Cannibals with Forks: the Tripple Bottom Line of 21st Century Business*. Kanibal s vidličkou je alegóriou na firmy, ktoré starostlivo budujú svoj dobrý image aj keď bezohľadne uprednostňujú vlastný zisk. Zaujímavosťou je, že Elkingtonova kniha vyšla v roku 1997, teda v rovnakom roku ako prvý sustainability report petrochemického gigantu Dutch-Shell, Koncepcne TBL vychádza z True Costs Accounting prístupu, aplikáciou ktorého sa malo predchádzať situáciám, kedy firmy/producenti nenesú zodpovednosť za nepriame náklady

³ Preklad Ivan Sitár, pôvodný text: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“

spojených s produkciou ich výrobkov na úkor niekoho iného. Ako príklad môžeme uviesť príklady ako vykorisťovanie pracovníkov alebo vytváranie environmentálnych zátŕaží, ktoré sa neskôr odstraňujú z peňazí daňových poplatníkov. Zavedením a zohľadňovaním TBL sa má predchádzať vytváraniu skrytých škôd (do not create a harm) pri generovaní ekonomických benefitov.

Tripple Top Line je novší koncept z roku 2002, ktorý sa snaží prekonať niektoré slabiny TBL a navrhuje aktívny a pozitívny prístup pri riešení výziev budúceho rozvoja. TTL sa snaží o vývoj inteligentných produkčných procesov, ktoré nebude treba regulovať, zatiaľ čo TBL prístup je reštriktívny a vytvára bariéry pre ďalší ekonomický rast. V TTL koncepte sa mení TBL zameranie na vylepšovanie jednotlivých výrobkov, ktoré majú byť „less bad“, na prístup v ktorom rast prosperity, aktívne prispievanie k úspechu komunit a zlepšenie prostredia pre všetky živé organizmy začne prinášať pozitíva, ktoré výrazne prekonajú TBL. Autor konceptu TTL William McDonough o ňom píše: „Je menej zlé naozaj dobré? My si to nemyslíme. My navrhujeme niečo úplne iné. Navrhujeme stratégiu zmeny, ktorá vníma dnešné inovácie ako prvý krok v prechode od udržiavania zastarávajúceho systému k vytvoreniu nového. Tento nový svet by mohli nazvať udržiavaným namiesto udržateľným, čo v sebe zahŕňa zmysluplnejšiu agendu ako opravy systému, ktorý je škodlivý“ (McDonough, 2002)⁴.

Obrázok č.8: Triple Bottom Line a Triple Top Line prístup k udržateľnosti



(Zdroje: Researchgate a Wordpress, 2022), upravené

UN Sustainability Development Goals a Agenda 2030

Program *Agenda 2030 pre udržateľný rozvoj* Organizácie Spojených národov je všeobecne akceptovaný súbor 17 cieľov udržateľného rozvoja (SDGs – Sustainability Development Goals), ktoré sú ďalej rozpracované do 169 čiastkových cieľov. Agenda 2030 je vystavaná na všetkých troch pilieroch udržateľného rozvoja: ekonomickom, sociálnom a environmentálnom, ako aj na princípoch univerzálnosti, integrácie a transformácie. Ciele Agendy 2030 majú krajinám pomôcť usmerniť a riadiť štrukturálnu ekonomickú, sociálnu a politickú premenu smerom k udržateľnosti, a tak čeliť súčasným hrozbám pre ľudstvo. Na stránke Organizácie

⁴Preklad: Ivan Sitár, pôvodný text: „But is being less bad being good? We don’t think so. ... We are pursuing something entirely different. It’s a strategy of change that sees today’s innovations as the first steps in a transition from the maintenance of an aging system to the creation of a new one. ... We might call this new world of commerce sustaining rather than sustainable, which suggests to us a more fulfilling agenda than the maintenance of a damaging system.“

Spojených národov venovanej Agende 2030 sa uvádza: „Agenda 2030 pre udržateľný rozvoj, prijatá všetkými členskými štátmi OSN, je zdieľaným plánom pre mier a prosperitu pre ľudí a planétu, teraz i v budúcnosti.“ (OSN, 2022)⁵

Prijatiu Agendy 2030 v septembri 2015 predchádzali viaceré iniciatívy OSN DESA (UN Department of Economic and Social Affairs).

V roku 1992 sa konal v Rio de Janeiro tzv. Summit Zeme, na ktorom boli prijatá *Agenda 21* viaceré prelomové dokumenty týkajúce sa napríklad klimatickej zmeny, či biodiverzity.

V roku 2000 na Miléniovom summite v New Yorku boli prijaté MDGs - Milenium Development Goals, 8 cieľov, ako bojovať s extrémnou chudobou.

Desať rokov po summite v Riu sa uskutočnil summit v Johannesburgu Svetový summit o udržateľnom rozvoji, na ktorom došlo k spojeniu záväzkov Ria a New Yorku do nového dokumentu – *Deklarácia o udržateľnom rozvoji a pláne jeho implementácie*.

V roku 2013 bola Valným zhromaždením OSN zriadená tzv. Otvorená pracovná skupina, ktorá mala za úlohu vytvoriť návrh cieľov udržateľnosti. V roku 2015 sa na konferenciách v Japonsku a Etiópii podarilo dosiahnuť viaceré kľúčové dohody dôležité pre vypracovanie finálneho dokumentu prijatého v septembri 2015.

Vlády Českej republiky a Slovenska prijali uznesenia, ktorými sa zaviazali naplňať ciele Agendy 2030.

Podľa aktuálneho rebríčka SDG Index Rank je Česká republika pri implementácii SDGs na 13 a Slovenská republika na 24 mieste zo 167 krajín sveta. Rebríček vedie Fínsko nasledované Dánskom a Švédskom. Na obrázku nižšie sú zosumarizované aktuálne informácie o naplňaní cieľov SDGs v ČR. ČR vykazuje zlepšenie pri väčšine cieľov. Výnimkou sú iba ciele 12 a 13, kde vývoj stagnuje.

Obrázok č.9: Pozícia v rebríčku krajín sveta a progres ČR pri naplňaní SDGs



(Zdroj: SDGIndex, 2022)

⁵ Preklad: Ivan Sitár, pôvodný text: „The 2030 Agenda for Sustainable Development, adopted by all United Nations Member States in 2015, provides a shared blueprint for peace and prosperity for people and the planet, now and into the future.“

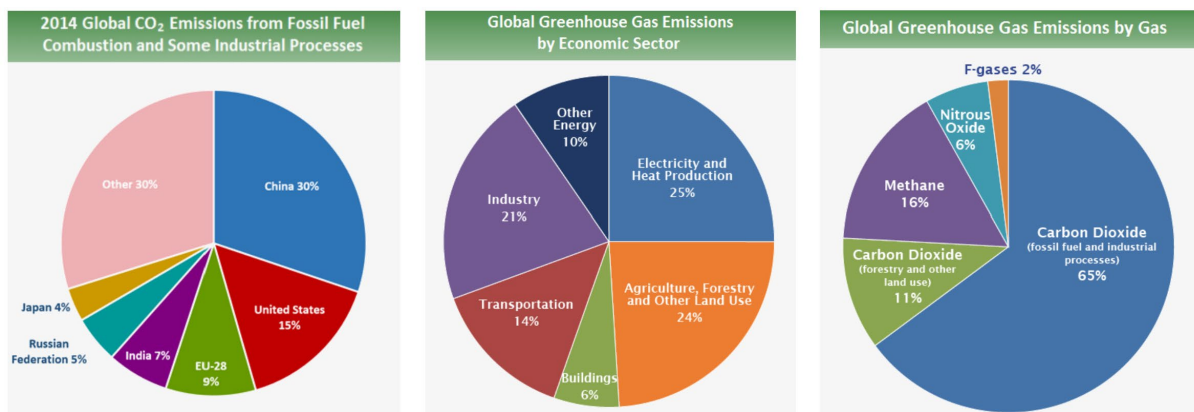
Parížska dohoda

V roku 2015 bola v Paríži na konferencii COP21 organizovanej pod záštitou OSN prijatá prelomová Dohoda o zmene klímy. Táto dohoda bola ratifikovaná 196 krajinami sveta a signatári dohody sa dohodli, že urobia všetko preto, aby udržali „zvýšenie globálnej priemernej teploty výrazne pod hodnotou 2°C v porovnaní s hodnotami pred-industriálneho obdobia a vynaložili úsilie na obmedzenie zvýšenia teploty na 1,5°C v porovnaní s hodnotami pred-industriálneho obdobia, čo by významne znížilo riziká a dôsledky zmeny klímy“ (Parížska dohoda, Článok 2, odstavec 1, písmeno a), 2015)

Medzi dôležité úspechy Parížskej dohody patrí záväzok pomoci vyspelých krajín pri financovaní aktivít na boj s klimatickými zmenami v rozvojových krajinách a pristúpením USA a Číny (najväčšími ekonomikami a emitentmi skleníkových plynov na svete) ku zmluve.

Emisie skleníkových plynov (GHG – Greenhouse Gasses) a s nimi súvisiaca klimatická zmena prináša viaceré riziká, ktoré detailnejšie rozoberieme neskôr. Na obrázku nižšie môžete vidieť ako sa na celkových emisiách podieľajú jednotlivé štáty a regionálne zoskupenia, jednotlivé sektory ekonomiky, a ako jednotlivé plyny spôsobujúce skleníkový efekt.

Graf 1-3: Emisie skleníkových plynov podľa regiónu, sektoru ekonomiky, druhu



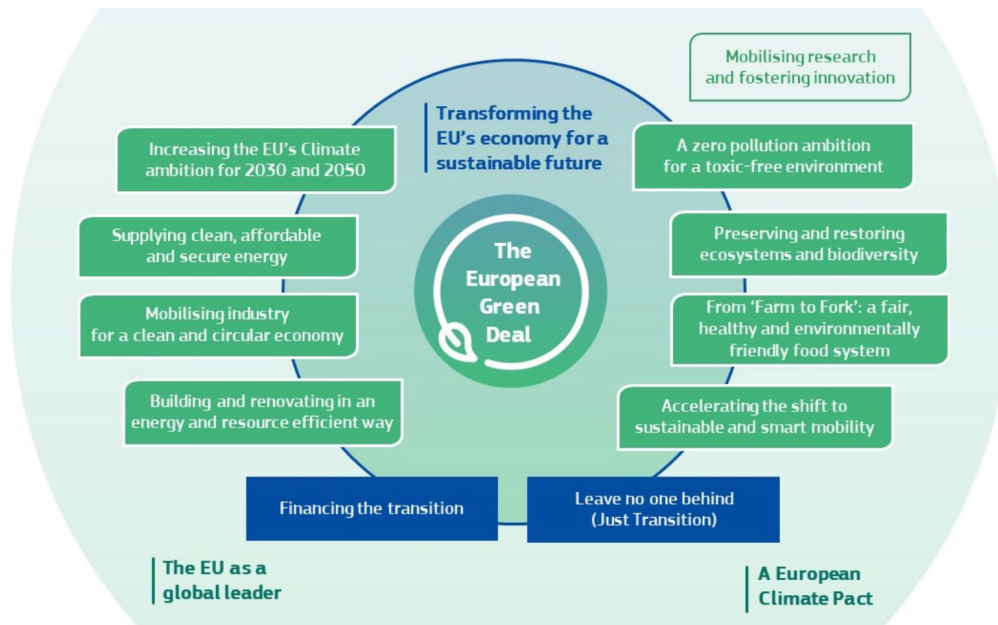
(Zdroj: EPA, 2022)

Európska zelená dohoda (EZD; EU Green Deal)

Európska zelená dohoda vznikla ako súčasť úsilia o legislatívne ukotvenie prístupu EU ku klimatickej zmene. EZD je plán Európskej komisie definujúci tzv. zelenú transformáciu hospodárstva EU a zabezpečenie udržateľnej budúcnosti. Hlavným cieľom EZD je uhlíková neutralita a čisté nulové emisie v roku 2050 (Európa má byť prvý klimaticky neutrálny kontinent) a priamo vychádza zo záväzkov z Parížskej dohody (redukcia GHG emisií o 55% do roku 2030 v porovnaní s rokom 1990). EZD ďalej obsahuje aj ciele viažuce sa k zabezpečeniu dodávok čistej a cenovo dostupnej energie, k rozvoju obehového hospodárstva, či k biodiverzite. Pri znižovaní emisií skleníkových plynov sa bude klásť osobitný dôraz na revíziu obchodu s emisími povolenkami (ETS – Emissions Trading Scheme), stavebníctvo, poľnohospodárstvo a dopravu. V júni 2022 Európsky parlament podporil návrh, aby všetky

nové osobné autá a dodávky predávané v EU od roku 2035 boli bez-emisné. V súvislosti EZD, Európska komisia predstavila aj program financovania tejto transformácie *Sustainable Europe Investment Plan*, prostredníctvom ktorého by sa mal prerozdeliť 1 bilión Euro z verejných a súkromných zdrojov v období desiatich rokov (2020 – 2030). (Európsky parlament a Ministerstvo životného prostredia SR, 2022)

Obrázok č.10: Európska zelená dohoda



(Zdroj: Európska komisia, 2020)

Ďalším dôležitým aspektom je aj „spravodlivosť“ zelenej transformácie. Táto sa má zabezpečiť tým, že z procesu nebude nik vylúčený a úspech sa spája so všeobecnou zaangażovanosťou do realizácie tohto plánu.

2.3.2 Logistické riziká so zreteľom na distribúciu tovaru koncovému zákazníkovi

Na úvod tejto podkapitoly si stručne zhrnieme základné informácie o logistike a jej nastavení. Väčšina z týchto všeobecných záverov a pohľadov na logistiku platí aj mestskú logistiku a doručovanie tovaru koncovému zákazníkovi.

Ponímanie logistiky má svoj pôvod vo vojenských stratégiách a vnímanie toho, čo má byť jej obsahom sa vyvíjalo v čase. Podľa Martina Straku sa „logistika usiluje o vytvorenie jednotného, integrovaného a optimalizovaného toku materiálov, ktorý má svoj pôvod v rôznych častiach systému spôsobom, ktorý zabezpečuje priebežnú výmenu vecí a služieb.“ (Straka 2019, s.3) Ďalší, veľmi populárny a rozšírený pohľad na logistiku je jej definícia cez všetko, čo má byť „správne“. John Mangan v tejto súvislosti vidí minimálne týchto osem vecí, ktoré sa logistika snaží sklbiť tak, aby boli správne (Mangan, 2021, s.9):

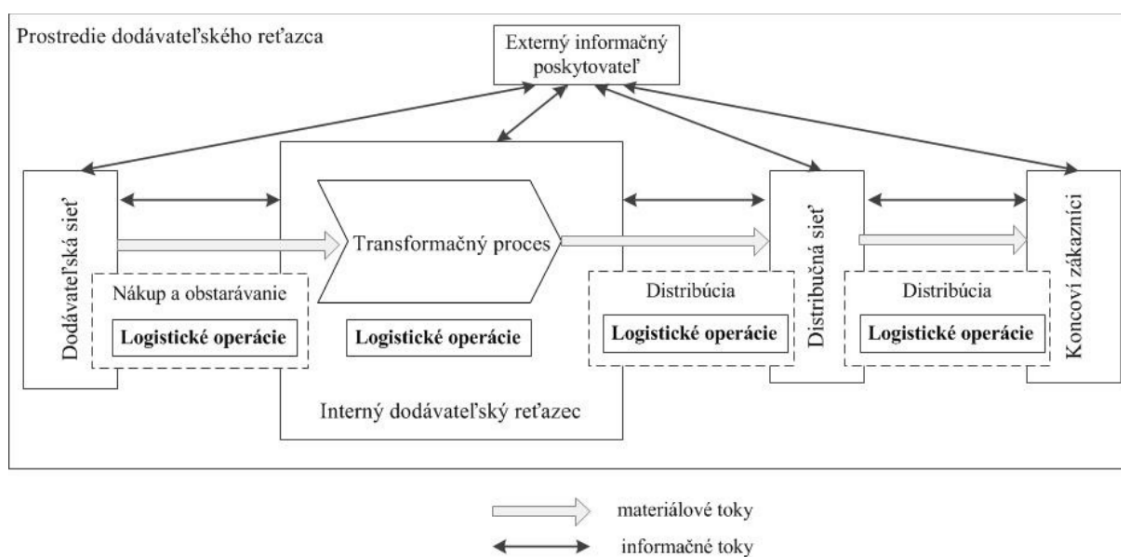
- ❖ správnym spôsobom
- ❖ správne veci, produkty, výrobky
- ❖ v správnom množstve

- ❖ v správnej (primeranej) kvalite
- ❖ v správnom čase
- ❖ na správnom mieste
- ❖ so správnymi (primeranými) nákladmi
- ❖ správneho zákazníkovi

Tento zoznam určite nie je konečný. S rastúcimi očakávaniami zainteresovaných strán pribúdajú aj požiadavky na to, čo má byť „správne“. Ako príklad môžeme uviesť sociálnu spravodlivosť (za správnu úplatu), práva zamestnancov (primerané pracovné prostredie, výkonnostné normy, právo na oddych atď.), správne z pohľadu ochrana životného prostredia, správne z pohľadu bezpečnosti a podobne.

Podniková Logistika je zároveň aj procesom, či skôr reťazcami procesov realizovaných prostredníctvom tokov materiálu a informácií. Miroslav Peťo ich schematicky zachytil vo práci takto:

Obrázok č.11: Procesy a logistické operácie v prostredí dodávateľského reťazca



(Zdroj: Peťo, 2014)

My sa v našej práci zamierame na špecifické logistické aktivity súvisiace s distribúciou tovaru koncovému zákazníkovi (tzv. UFT - Urban Freight Transport) v mestských aglomeráciách (city logistics).

Posledná fáza distribučného procesu sa nazýva LMD - Last Mile Delivery. Všeobecne prijímanou definíciou LMD je, že sa jedná o záverečnú časť prepravného procesu do koncovej destinácie, doručenie konsolidovanej zásielky výrobkov na konkrétnu adresu. (Wurst a Graf, 2021) LMD sa vo všeobecnosti považuje za najmenej efektívnu časť dodávateľského reťazca. Medzi ďalšie výzvy LMD patria vysoké náklady, obmedzená možnosť sledovať zásielku zákazníkom, meškania, zastaralé technológie, nízka produktivita, zlé plánovanie donáškových trás a nepredvídateľné udalosti ovplyvňujúce doručenie.

Realizácii nákladnej dopravy v mestských aglomeráciách a ich bezprostrednom okolí zahŕňa multi-modálne dopravné služby a tzv. KEB služby (kuriérne, expresné a balíkové služby, napr. Česká pošta, DHL apod.). Podľa vzťahu ku spotrebiteľovi by sme ich mohli rozdeliť na B2B (Business-to-Business), B2C (Business-to-Consumer), C2C (Consumer-to-Consumer).

Špecifickou súčasťou city logistiky predovšetkým z perspektívy obehovej ekonomiky je aj takzvaná reverzná logistika. Reverzná logistika „je proces plánovania, zavádzania a kontroly, efektívnych, nízko-nákladových tokov materiálu, nedokončených výrobkov, produktov a súvisiacich informácií z miesta spotreby k miestu pôvodu, aby došlo k uchovaniu a obnove hodnoty alebo k správne spracovaniu na konci životného cyklu výrobku.“ (McKinnon, 2015, s.339)

S Urban Freight Transport sa však spájajú aj rôzne výzvy a problémy, ktoré predovšetkým vychádzajú z rastu populácie, urbanizáciou, rozvojom e-commerce a s nimi súvisiacim rýchlym rastom objemu prepravovaného tovaru. Komerčné vozidlá sa významnou mierou podieľajú na premávke v mestách, prispievajú k dopravným zápcham, k škodám na infraštruktúre, k lokálnemu znečisteniu ovzdušia pevnými časticami, ku zvyšovaniu koncentrácie oxidu dusíka (NOx, predovšetkým vozidlá s dieselovým motorom), k emisiám CO2 a klimatickej zmene, nehodovosti atď. Podľa štúdie spoločnosti McKinsey stúpne objem prepravovaného tovaru do roku 2050 o 40%. Zároveň odhadované náklady súvisiace s dopravnými zápchami v mestách sú až na úrovni 2-4% HDP mesta. (McKinsey Center for Business and Environment, 2017)

Riziká UFT

Téma UFT rizík je veľmi široká a aj kvôli tomu výskumy v tejto oblasti sa volia rôzne prístupy ku klasifikácii UFT rizík. Klasifikácie často uprednostňujú individuálnu perspektívu určitej záujmovej skupiny – mesta, firmy, konzumenti atď. Maja Kiba-Janiak vo svojom príspevku *Risk management in the field of Urban Freight Transport* v zborníku *Transportation Research Procedia* 16 primárne rozdelila UFT riziká na interné a externé. V nasledujúcej tabuľke sú všetky identifikované riziká prehľadne zobrazené.

Tabuľka č.2: Externé riziká mestskej logistiky

Kat.	Zdroj rizika	Rizikový faktor
EXTERNÉ	Sociálno-politické	1.1 Časté zmeny v legislatíve na národnej a EU úrovni
		1.2 Predlžovanie trvania projektov spôsobených omeškami pri udeľovaní povolení od lokálnych inštitúcií
		1.3 Zmeny správania konzumentov v spoločnosti
		1.4 Hlboké kultúrne rozdiely v spoločnosti
		1.5 Odmietavý postoj miestnych residentov
		1.6 Zlý prístup UTF záujmových skupín k organizácii a realizácii dopravy v meste
	Ekonomické	2.1 Zmeny v zdanení
		2.2 Rast nákladov na pohonné hmoty, stroje a materiály
		2.3 Rast mzdových nákladov a daní v doprave v regióne
	Dostupnosť infraštruktúry a technických inovácií	3.1 Chýbajúca a nerozvinutá dopravná infraštruktúra
		3.2 Nízka kvalita dopravnej infraštruktúry
		3.3 Obmedzenia pri rozvoji a zmenách existujúcej infraštruktúry
		3.4 Chýbajúci prístup k moderným technológiám
	Občianske a prírodné rušivé okolnosti	4.1 Vojny
		4.2 Protesty a štrajky
		4.3 Prírodné katastrofy

(Zdroj: Maja Kiba-Janiak, 2016)

Externé riziká majú PEST charakter. Predstavujú rušivé vplyvy okolia na distribúciu tovaru. Výzvou pre firmy je, že nemajú priamy, rozsiahly vplyv na zavádzanie systémových zmien, ktoré by viedli k zníženiu týchto rizík a teda prevažujú pri managemente týchto rizík korektívne opatrenia.

Tabuľka č.3: Interné riziká mestskej logistiky

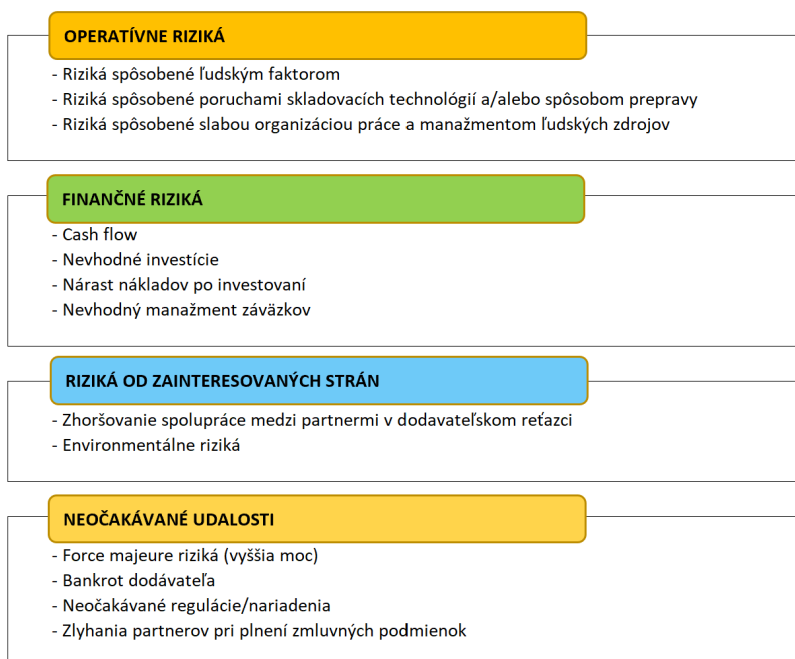
INTERNÉ	Management	5.1 Rozdiely v organizačnej kultúre zainteresovaných aktérov
		5.2 Rozsiahla byrokracia
		5.3 Veľké množstvo zainteresovaných aktérov UFT z malých a stredne veľkých spoločností (SMEs)
		5.4 Chýbajúce stratégie a dlhodobé plánovanie UFT zo strany miest
	Ľudské zdroje	6.1 Nedostatočné alebo chýbajúce "know-how" a nedostatočné skúsenosti s plánovaním a implementáciou UFT opatrení
		6.2 Odmietnutie implementácie riešení iniciovaných jedným alebo viacerými zainteresovanými aktérmi
		6.3 Neochota zainteresovaných strán spolupracovať
	Marketing	7.1 Chýbajúce informácie o očakávaniach a požiadavkách zainteresovaných strán
		7.2 Nepresné predpovede a odhady týkajúce sa prepravovaných objemov v mestách
		7.3 Zlyhania pri informovaní verejnosti o zavádzaných opatreniach
Financie	8.1 Rozsiahle náklady na údržbu pri investíciách	
	8.2 Zlá finančná situácia zainteresovaných subjektov	
	8.3 Nedostatok zdrojov kapitálu pri finančnom plánovaní	
Informačné technológie	9.1 Konfliktné zadania pracovných úloh	
	9.2 Úroveň informačných technológií u zainteresovaných aktérov	

(Zdroj: Maja Kiba-Janiak, 2016)

Interné riziká sa viažu na oblasti riadenia vnútro-firemných procesov a možné nedostatky a chyby pri hodnotení vstupných informácií a pri manažérskom rozhodovaní. Maja Kiba-Janiak aplikuje na UFT všeobecný a strategický pohľad na riziká.

Marieta Stefanova vo svojej knihe *Integrating quality and risk management in Logistics* sa venuje aj operatívnym rizikám v logistike a uvádza: „Operatívne riziká sú spôsobené normálnym priebehom logistických operácií a často súvisia s prerušeniami v dodávateľskom reťazci tovaru, ktorý má byť prevážaný a uskladnený.“ (Stefanova, 2022) Operatívne riziká rozdeľuje na operatívne, finančné, riziká zo strany zainteresovaných strán (interesenti) a neočakávané udalosti.

Obrázok č.12: Klasifikácia rizík podľa M: Stefanovej












(Zdroj: Stefanova, 2022)

Task Force for Climate Change Disclosures (TCFD)

TCFD bola založená v roku 2015 ako výsledok iniciatívy ministrov financií krajín G20 a niekoľkých guvernérov národných bánk združených pod radou Financial Stability Board (FSB). TCFD dostala za úlohu vytvoriť konzistentný prístup (štandard, metodiku) k reportovaniu a zverejňovaniu kvalitných a dôveryhodných informácií o rizikách klimatickej zmeny. Účelom takéhoto štandardu bolo zvýšenie stability finančného systému, hlbšie pochopenie rizík, ktoré klimatická zmena prináša a podpora iniciatív, ktoré alokujú kapitál potrebný na prechod k udržateľnej a stabilnej ekonomike. V roku 2017 bol publikovaný prvý TCFD report nazvaný *Odporúčania pracovnej skupiny pre finančný reporting zohľadňujúci klimatickú zmenu* (angl.: *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*). TCFD medzičasom publikovalo viaceré príručky, ktoré majú finančným inštitúciám, firmám, investorom a vládnym inštitúciám pomôcť pri implementácii tohto štandardu. Štandard je široko akceptovaný a integrovaný do viacerých iniciatív v oblasti reportingu udržateľného rozvoja ako napr. UNEP FI (United Nations Environment Programme – Finance Initiative), CDP (Carbon Disclosure Project) či GRI (Global Reporting Initiative).

TCFD pripravil aj súhrnnú vizualizáciu možných dopadov rôznych scenárov klimatickej zmeny zahrnutých v UN IPCC AR5 (slovensky: 5. hodnotiaca správa Medzivládneho panelu pre zmenu klímy):

Obrázok č.13: Scenáre zvyšovania priemernej teploty a ich dopady

Možné dopady rôzneho nárastu teploty					
Oteplenie v roku 2100		<2°C		3°C	5°C
Fyzické dopady		1.5°C	2°C		
	Nárast morskej hladiny	0.3 - 0.6 m	0.4 - 0.8 m	0.4 - 0.9 m	0.5 - 1.7 m
	Pravdepodobnosť leta bez zaľadnenia v Arktíde	1 z 30	1 z 6	4 z 6 (63%)	6 z 6 (100%)
	Frekvencia extrémnych privalových dažďov	+17%	+36%	+70%	+150%
	Nárast rozsahu nekontrovaných požiarov	x1.4	x1.6	x2.0	x2.6
	Ľudia vystavení vlnám extrémnych horúčav	x22	x27	x80	x300
	Oblasti s výskytom malárie	+12%	+18%	+29%	+46%
Ekonomické dopady					
	Vplyv na globálny HDP (2018: \$80tn)	-10%	-13%	-23%	-45%
	Nevyužitelné aktíva	Prechod: obmedzenie fosilných palív a aktív pri zabezpečovaní dodávok energie, dopravy, časť priemyslu		Mix: časť fosilných palív nebude využívaná, niektoré fyzické aktíva budú nepoužiteľné	Fyzické aktíva: neobývateľné oblasti, poľnohospodárstvo, priemysel náročný na vodu, lúpadok turizmu
	Produkcia potravín	Zmena zloženia stravy, nižšia úrodnosť v trópoch		24% straty úrodnosti	60% strata úrodnosti, 60% nárast dopytu

(Zdroj: TCFD, 2020)

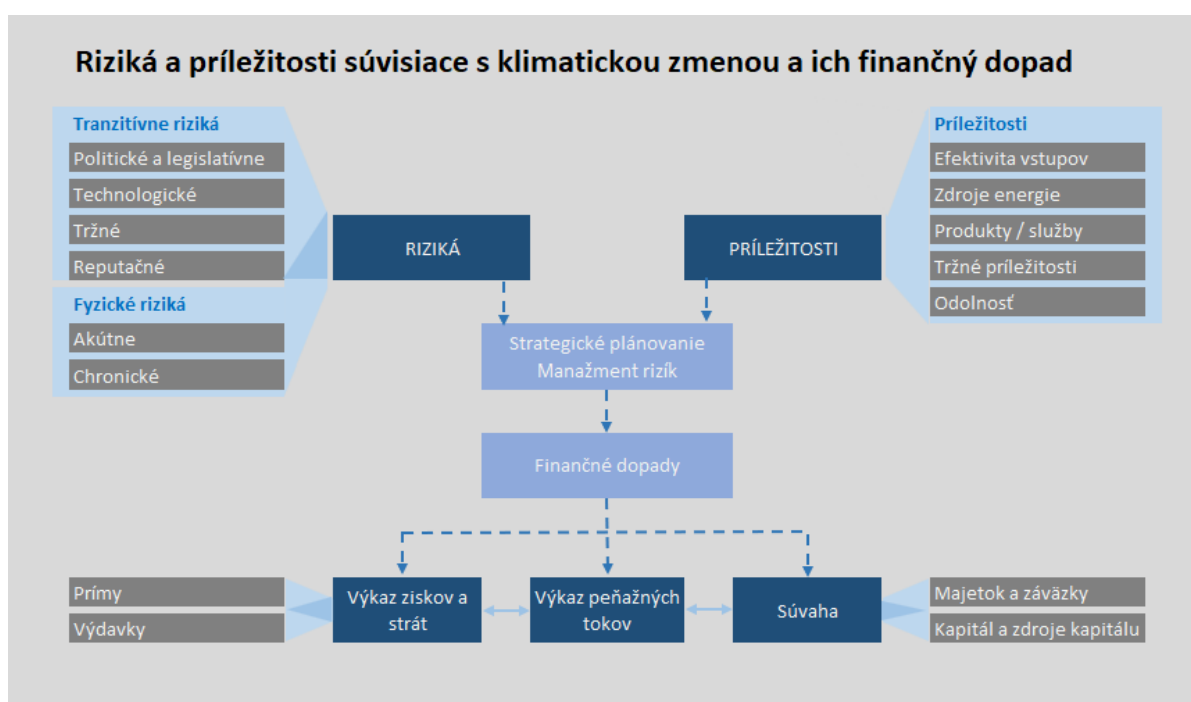
TCFD odporúča zahrnúť do reportingu štyri tematické okruhy, ktoré sú zároveň centrálnymi komponentmi pri riadení spoločnosti. Tieto 4 okruhy sú:

- ❖ Riadenie a správa (Governance)
- ❖ Stratégie (Strategy)

- ❖ Manažment rizík (Risk Management)
- ❖ Indikátory a ciele (Metrics and Targets)

Hlavným cieľom aplikácie TCFD metódy je lepšie porozumenie finančných dopadov rizík a príležitostí viažucich sa na zmeny klímy. Toto porozumenie pomôže pri prijímaní správnych rozhodnutí a pri odstraňovaní prekážok pri zohľadnení klimatických zmien v stratégiách firiem. Medzi takéto prekážky patria predovšetkým „(1) obmedzené znalosti o dopadoch klimatických zmien v organizáciách; (2) tendencia sústrediť sa predovšetkým na riziká ovplyvňujúce najbližšiu budúcnosť a nevenovanie primeranej pozornosti rizikám, ktoré sa môžu objaviť v dlhšom časovom horizonte; (3) problémy pri kvantifikovaní finančných dopadov klimatických zmien.“ (TCFD, 2017)

Obrázok č.14: Zohľadnenie rizík súvisiacich s klimatickou vo finančnom plánovaní



(Zdroj: TCFD, 2017)

Ak sa bližšie pozrieme na hlavné kategórie finančných dopadov TCFD odporúča firmám venovať zvýšenú pozornosť zmene dopytu po výrobkoch; cenám emisných povoleniek; odhadu vývoja nákladov a zmeny v štruktúre nákladov; oceneniu majetku a záväzkov, predovšetkým pri dlhodobom majetku; investíciám a odpisovému plánom; výskumu a vývoju, zdrojom kapitálu atď..

V nasledujúcej tabuľke je prehľad rizík súvisiacich s klimatickou zmenou a možných finančných a ekonomických dopadov týchto rizík. Tento zoznam rizík aj s praktickými prípadovými štúdiami (napr. v jednej štúdii zameranej na globálne potravinové šoky), je možné nájsť aj v knihe S. Thompsona *Green and sustainable finance: Principles and practice*. (Thompson, 2021)

Tabuľka č.4: TCFD – tranzitívne riziká

Typ	Riziko	Finančný dopad
TRANZITÍVNE RIZIKÁ	Politické a legislatívne riziká	
	- Zmeny ceny emisných povoleniek - Požiadavky na výkazníctvo emisií - Povolenky a regulácie pri predaji existujúcich výrobkov a služieb - Súdne spory	- Zvýšené operatívne náklady (zabezpečenie konformity, poisťé prirážky) - Odpisy, znehodnotenie majetku, skrátenie doby životnosti kvôli zmenám v politike - Zvýšenie nákladov a/alebo zníženie dopytu po produktoch a službách, ako dôsledok penalizácií a súdnych rozhodnutí
	Technologické riziká	
	- Nahradenie súčasných produktov a služieb alternatívami s nižšími emisiami - Neúspešné investície do nových technológií - Náklady súvisiace s prechodom na nízkoemisné technológie	- Odpisy a rýchlejšie vyradenie majetku - Znížený dopyt po výrobkoch a službách - Vyššie náklady na výskum a vývoj nových a alternatívnych technológií - Kapitálové investície do rozvoja technológií - Náklady na zavádzanie nových postupov a procesov
	Tržné riziká	
- Zmena chovania zákazníkov - Nejednoznačnosť tržných signálov - Rastúce ceny vstupov	- Znížený dopyt po výrobkoch a službách kvôli zmene zákazníckych preferencií - Zvyšovanie produkčných nákladov kvôli zmene vstupných cien (napr. energie, voda) a výstupných požiadaviek (napr. odpady) - Náhle výkyvy cien energií - Zmeny v štruktúre a zdrojoch príjmov, ktoré spôsobujú pokles príjmov - Preceňovanie majetku (napr. zásoby fosílnych palív, pôdy, ohodnotenie zabezpečenia)	
Reputačné riziká		
- Posuny v preferenciách spotrebiteľov - Stigmatizácia sektoru ekonomiky - Rastúce obavy zainteresovaných a ich negatívna spätná väzba	- Zníženie príjmov kvôli zníženiu dopytu po tovare a službách - Zníženie príjmov kvôli zníženiu produkčnej kapacity (napr. omeškania pri získavaní povolení, narušenia dodávateľských reťazcov) - Zníženie príjmov kvôli negatívnym vplyvom na plánovanie a manažment ľudských zdrojov (napr. získavanie a udržiavanie pracovníkov) - Horší prístup ku kapitálu	

(Zdroj: TCFD, 2017)

Tranzitívne riziká a ich finančný dopad poukazujú na hrozby, ktoré súvisia s prechodom k nízko-emisnej ekonomike. Niektoré z nich sa už realizujú a premietajú sa do cien tovarov a služieb. Ako príklad môžeme uviesť povinnosť pridávať bio-zložky do palív, alebo náklady na vybudovanie infraštruktúry pre elektrické vozidlá.

Tabuľka č.5: TCFD – fyzické riziká

FYZICKÉ RIZIKÁ	Akútne	- Zníženie príjmov kvôli zníženiu výrobných kapacít (napr. problémy s dopravou, výpadky v dodávateľských reťazcoch) - Zníženie príjmov a vyššie náklady kvôli negatívnemu vplyvu na pracovnú silu (napr. zdravie, bezpečnosť, absencie)
	Chronické	- Odpisy a skrátenie životnosti existujúceho majetku (napr. poškodenie budov a majetku v lokalitách so zvýšeným rizikom) - Vyššie operačné náklady (napr. nedostatočné dodávky vody pre vodné elektrárne a pre chladenie jadrových elektrární) - Vyššie kapitálové výdavky (napr. kvôli poškodeniu prevádzok) - Zníženie príjmov kvôli zníženiu predajov / výkonov - Zvýšenie nákladov na poistenie a možné obmedzenia v dostupnosti poistenia na majetok v oblastiach s vysokým rizikom
	- Zmeny v úhrnoch zrážok a extrémna nestálosť vo vývoji počasia - Vzostup priemernej teploty - Vzostup hladiny mora	

(Zdroj: TCFD, 2017)

Fyzické riziká súvisia so zmenami, prostredia a počasia. Zmeny v cykloch a v intenzite je často ťažko predvídateľná alebo sa prípadné hrozby nezohľadňujú dostatočne v prístupe dotknutých subjektov. Mnohé zo zmien prebiehajú postupne a vývoj zmien je pomerne spoľahlivo odhadnuteľný, avšak skúsenosť z posledných rokov naznačuje, že k nim dochádza omnoho skôr, než odhadovali modely klimatických zmien.

3 Analyticko-praktická časť

V analyticko-praktickej časti práce sa budem venovať pôsobeniu jedného z najvýraznejších retailových podnikateľských subjektov a globálnemu lídrovi na trhu s nábytkom a bytovým vybavením, spoločnosti IKEA, vo svete aj na Slovensku. História a aktivity spoločnosti stručne načrtnem v globálnom ako aj lokálnom kontexte. Aktivity skupiny IKEA sú rozsiahle a pre spriaznené firmy v rámci skupiny je príznačná rozsiahla vertikálna integrácia aktivít skupiny. Hlavnú pozornosť sústredím na strategické plány, management rizík a iniciatívy v oblasti udržateľného rozvoja.

3.1 Aktivity spoločnosti vo svete a na Slovensku

Spoločnosť IKEA vstúpila na československý trh krátko po revolúcii, keď v roku 1991 otvorila svoj prvý obchodný dom v Prahe, a následne v roku 1992 aj v Bratislave. Na Slovensku teda spoločnosť oslavuje v tomto roku 30. výročie pôsobenia. Rozsiahle aktivity IKEA v ČR a na Slovensku sú iba zlomkom z globálneho pôsobenia koncernu.

3.1.1 Stručný pohľad do histórie spoločnosti

Švédsky podnikateľ a zakladateľ spoločnosti IKEA, Ingvar Kamprad, sa narodil v roku 1926 a už od útleho veku prejavoval obchodné nadanie. Ingvar žil so svojou rodinou vo švédskej provincii Småland. Spoločenská situácia v tom období nebola jednoduchá. Bola poznačená hospodárskou krízou a výraznými spoločenskými otrasmi. Rodina vlastnila farmu na usadlosti Elmtaryd, ktorá bola vzdialená asi 20 km od malého provinčného mestečka Älmhult. Farma neposkytovala výnosy, ktoré by rodinu uživilí a tak si Ingvarova matka poskytovala ubytovanie a jeho otec vlastnil najväčší obchod v Älmhulte. Ingvar sa snažil prispieť a od útleho veku predával zápalky, pohľadnice, perá, či semená na sadenie. (IKEA, 2022a)

V roku 1943 založil vtedy sedemnásť ročný mladík Ingvar Kamprad spoločnosť IKÉA. Otec mu ako dar k ukončeniu školy dal zvoľenie založiť vlastnú spoločnosť a uhradil registračný poplatok. Názov spoločnosti tvoria prvé písmená Ingvarovho mena a meno rodinnej farmy a názov ich miestnej farnosti: **I**ngvar – **K**amprad – **E**lmtaryd – **A**gunnaryd = IKEA.

Spoločnosť IKEA v prvých rokoch svojej činnosti predávala na dobierku hodinky, perá a tašky. Nábytok sa v ponuke prvý raz objavil v roku 1948. V tomto roku bola prvýkrát verejne komunikovaná aj vízia spoločnosti: „Vytvárať lepší každodenný život pre čo najviac ľudí.“ Touto víziou sa spoločnosť riadi dodnes.

V 50-tych rokoch sa firma sústredila na predaj nábytku a bytového vybavenia. V roku 1950 vyšiel prvý katalóg. Významný bol aj rok 1953, v ktorom spoločnosť otvorila svoj prvý showroom v Älmhulte a prišla s revolučným konceptom plochého balenia a montáže nábytku po doručení zákazníkom. 50-te roky boli poznačené aj konkurenčným bojom a bojkotom IKEA. Konkurenčné spoločnosti „využili“ svoje postavenie a znemožnili IKEA prezentovať svoj nábytok na výstavách a veľtrhoch nábytku vo Švédsku. (IKEA, 2022a)

V roku 1960 otvorili v obchodnom dome v Älmhulte prvú reštauráciu s ponukou teplého jedla. Ingvar si všimol, že zákazníci kvôli jedlu prerušia nákupný proces, opúšťajú obchodný dom a nakupujú menej.

V roku 1963 IKEA otvorila svoj prvý obchodný dom mimo Švédska, v Nórsku. Následne v roku 1965 spoločnosť v Štokholme otvorila svoj ikonický obchodný dom inšpirovaný Guggenheimovým múzeom v New Yorku. (IKEA, 2022a)

70-te roky priniesli ďalšie významné zmeny a úpravy konceptu IKEA. V roku 1970 pri požiari v obchodnom dome v Štokholme vpustili zákazníkov do skladu, aby si zobrali veci, ktoré chcú kúpiť. Tento incident viedol k permanentnému zavedeniu samoobslužného skladu v obchodných domoch IKEA. V roku 1973 bol otvorený prvý obchodný dom mimo Škandinávie vo Švajčiarsku. (IKEA, 2022a) V roku 1976 Ingvar napísal *Testament predajcu nábytku*, krátku ale významnú knihu, ktorá sumarizuje, víziu, ciele, hodnoty a firemnú kultúru spoločnosti.

V 80-tych sa zreformovala vlastnícka štruktúra spoločnosti, aby sa zabezpečili čo najlepšie podmienky pre nezávislosť a perspektívu spoločnosti. Obchodné aktivity a značka IKEA mali od tej doby oddelených nezávislých vlastníkov. (IKEA, 2022a)

Pre 90-te roky je príznačná expanzia vo východnej Európe. V 1995 bol zavedený koncept tzv. Demokratického dizajnu, ktorý v sebe spája požiadavky na funkčnosť, estetiku, kvalitu, cenu a udržateľnosť pri vývoji nových výrobkov. V roku 1991 bola pod značkou Swedwood založená výrobná odnož IKEA. V roku 1998 vznikla aj internetová stránka ikea.com.

Začiatkom nového milénia IKEA vstúpila do realitného biznisu a založila skupinu spoločností vlastniacich nákupné centrá v Európe a v Číne. Spoločnosť vo svojej ponuke zohľadňuje urbanizáciu, život na malej ploche a ďalšie trendy globalizovaného sveta.

V 10-tych rokoch 21. storočia sa spoločnosť re-profiluje z Cash&Carry na tzv. omni-channel retailovú spoločnosť. IKEA reaguje na digitalizáciu, utečenecké krízy, udržateľnosť atď. V januári roku 2018 umiera Ingvar Kamprad. O riadenie IKEA sa formálne starajú nadácie. Na rozhodovanie nadácií má však rodina stále rozhodujúci vplyv.

3.1.2 Ako funguje IKEA

IKEA je obrovský svetový konglomerát a výsledky a komplexnosť ich operácií tomu zodpovedajú.

Maloobchodné tržby pod značkou IKEA dosiahli v roku 2021 41.9 miliardy EUR a oproti roku 2020 vzrástli o 5.8%. Online predajné kanály navštívilo 5 miliárd návštevníkov a online predaje narástli o 73%. Obchodné domy IKEA 775 miliónov návštevníkov a IKEA zamestnávala 225 tisíc pracovníkov. (IKEA, 2022b)

Na obrázku (s odkazom ku videu) sú vizualizované hlavné zložky IKEA konceptu od domova a života doma, ktorý určuje zákaznicke preferencie cez víziu spoločnosti, koncept vývoja nových výrobkov (Democratic design), udržateľnosť (People & Planet Positive stratégia udržateľnosti), výrobu, distribúciu, obchodné domy, až po prepravu výrobkov v plochom balení k zákazníkovi.

Obrázok č. 15: Vizualizácia konceptu spoločnosti IKEA



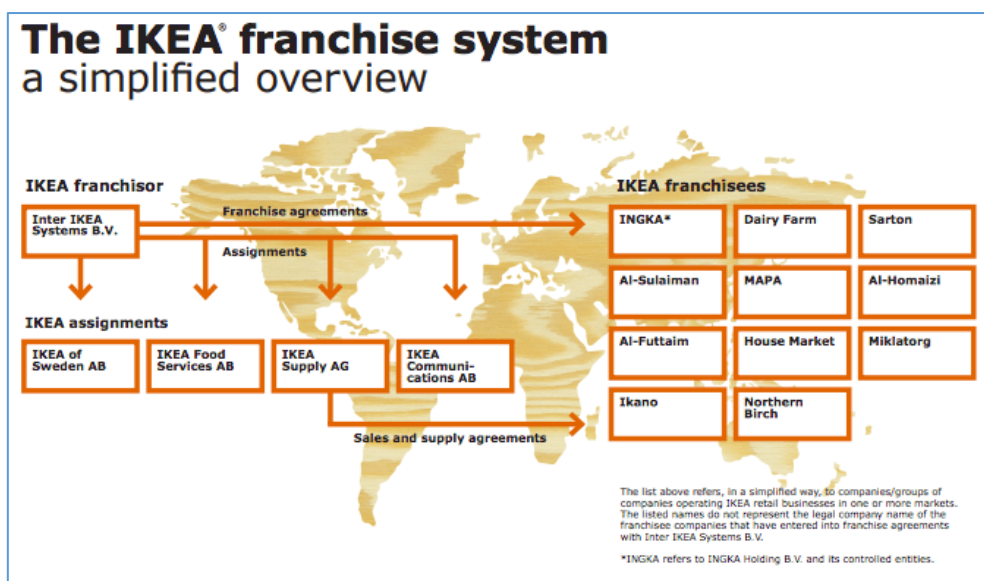
(Zdroj: IKEA, 2022)

Koncept IKEA používa víziu spoločnosti, ako centrálny referenčný bod, z ktorého vychádza pri organizovaní všetkých činností v rámci hodnotového reťazca. Veľmi veľký dôraz sa kladie na zákazníka a „domov“, ale aj na udržateľnosť a logistické operácie v rámci hodnotového reťazca.

Štruktúra IKEA

IKEA je rozdelená na 2 základné skupiny (Groups) – Inter IKEA Group a Ingka Group. Inter IKEA je vlastníkom značky a konceptu. Tento koncept predáva vo forme franšízového kontraktu obchodným partnerom, ktorý prevádzkujú predajné miesta (predovšetkým plnoformátové obchodné domy a výdajné miesta) v určitom regióne. Inter IKEA Group má okrem konceptu na starosti aj vývoj nových produktov, nákup, časť produkcie IKEA výrobkov, zabezpečenie dodávok výrobkov, komunikáciu a podobne.

Obrázok č.16: Franšízový model IKEA

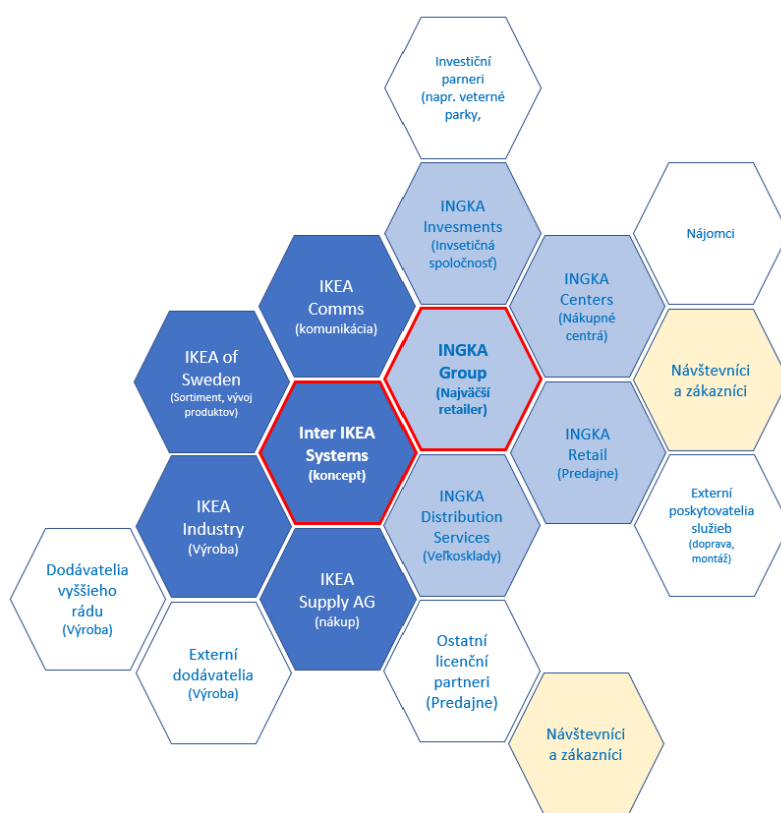


(Zdroj: IKEA, 2019)

Ingka Group je najväčší z 12 licenčných partnerov, ktorí prevádzkujú obchodné domy IKEA. Ingka Group prevádzkuje približne 460 obchodných miest, z toho je 392 plno-formátových obchodných domov. Ingka Group sa podieľa na tržbách obchodných miest IKEA 89%, obslúžila 657 miliónov návštevníkov, čo je približne 85% z celkového počtu 775 miliónov vo všetkých predajniach IKEA na svete. (INGKA, 2022a)

Špecifikom Ingka v porovnaní s ostatnými licenčnými partnermi je, že majú spoločného zakladateľa, históriu a dedičstvo ako Inter IKEA Group (pozn. skupina je priamo kontrolovaná nadáciami založenými Ingvarom Kampradom a skupina je kontrolovaná priamo rodinou). Aktivity Ingka Group sa rozdeľujú na IKEA Retail (obchodné domy IKEA), Ingka Centers (nákupné centrá v 15 krajinách), Ingka Investments (investičná divízia, ktorá zabezpečuje finančnú stabilitu a podporuje ambície v oblasti udržateľnosti).

Obrázok č.17: Vertikálna a horizontálna integrácia IKEA



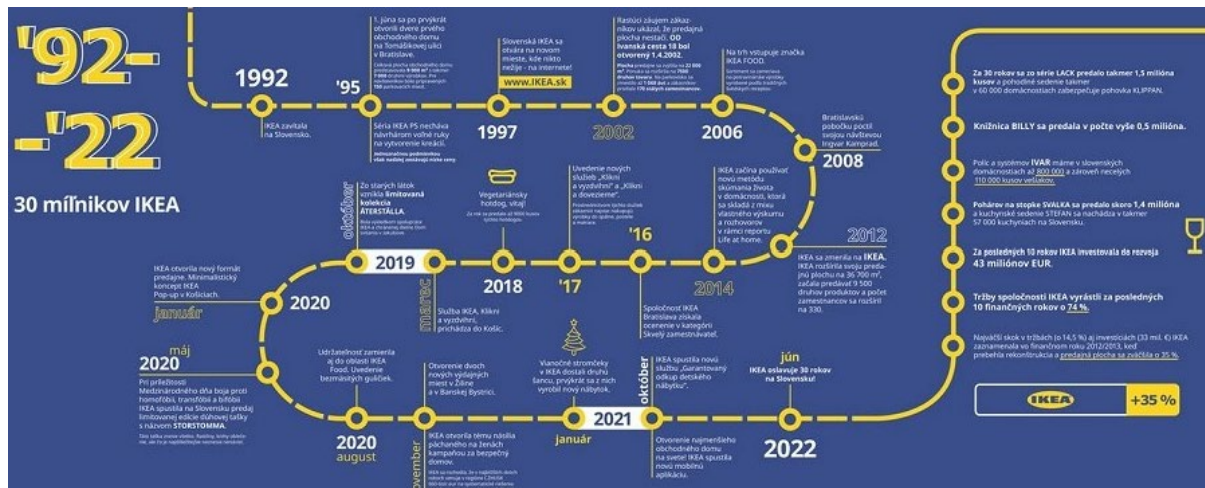
(Zdroj: Sitár, 2022)

Obrázok vyššie dobre vizualizuje vzájomné väzby medzi odnožami / funkciami v rámci Inter IKEA a Ingka, ako aj tretími stranami. Externé subjekty sú bielej alebo žltej farby. Celý ekosystém IKEA biznisu je usporiadaný, viacsmerový a logicky prepojený.

Aktivity IKEA v ČR a na Slovensku

Ako bolo spomenuté už skôr, IKEA otvorila svoje prvé obchodné domy v ČR v roku 1991 a na Slovensku v roku 1992. IKEA Na Slovensku teda tento rok oslávila 30. výročie pôsobenia na trhu s nábytkom a bytovým zariadením.

Obrázok č.18: 30 rokov IKEA na Slovensku – míľniky



(Zdroj: Bratislava 24, 2022a)

V Českej republike a na Slovensku má však Inter IKEA a Ingka viacero rozličných aktivít. Teraz si ich stručne predstavíme.

IKEA Industry a IKEA Components

IKEA Industry je integrovaná súčasť Inter IKEA Group a je celosvetovo najväčším producentom dreveného nábytku. Produkcia IKEA Industry je nad úrovňou 100 miliónov kusov nábytku ročne. IKEA Industry má 41 výrobných závodov v 10 krajinách sveta, ktoré zamestnávajú dokopy asi 19 000 zamestnancov.

IKEA Industry Slovakia, s.r.o., vznikla v roku 2013 zlúčením spoločností Swedwood a Swedspan a IKEA Industry Investments, po vnútornej reorganizácii produkčných aktivít IKEA. IKEA Industry sa snaží vytvárať pridanú hodnotu pre koncového zákazníka obchodného domu IKEA prostredníctvom výroby nábytku, ktorá je efektívna, výrobky majú požadovanú kvalitu ale zároveň si udržiavajú nízku cenu.

História spolupráce IKEA so slovenským drevospracujúcim priemyslom siaha až do septembra 1989, kedy bol vytvorený IKEA a Drevárskeho a nábytkárskeho priemyslu Žilina vytvorili spoločný podnik DUNAVIA, a.s. IKEA Industry má na Slovensku v súčasnosti 5 výrobných závodov, v Trnave (od roku 1991), v Majcichove (od roku 2006), v Malackách (2 samostatné výrobné závody od roku 1999), a v Závažnej Porube pri Liptovskom Mikuláši (od roku 1994). (DREVMAG, 2014) Podľa Obchodného registra Slovenskej republiky vznikla spoločnosť Swedwood, už so 100% kapitálovým podielom IKEA, v roku 1993.

Podľa serveru FinStat.sk mala IKEA Industry Slovakia v roku 2021 celkové tržby vo výške 226.2 milióna EUR a tržby z predaja vlastných výrobkov dosiahli úroveň 214.6 milióna EUR. (FINSTAT, 2022a)

K výrobným aktivitám IKEA na Slovensku môžeme priradiť aj pôsobenie firmy IKEA Components, s.r.o. Jedná sa o tretí závod v Malackách, ktorý sa zameriava na nákup, priemyselné balenie a distribúciu nábytkového kovania. Spoločnosť zamestnáva približne 800 zamestnancov, ročne rozdáva približne 350 miliónov balení kovaní. Tržby IKEA Components, s.r.o. dosiahli v roku 2021 575.9 milióna EUR. (FINSTAT, 2022b)

Nákupná organizácia IKEA (Praha Zličín)

IKEA okrem predaja vlastnej produkcie predáva aj nábytok vyrobený podľa IKEA dokumentácie a požiadaviek dodávateľmi. Vzťahy s dodávateľmi s v stredoeurópskom priestore má na starosti nákupná organizácia IKEA Purchasing Services, s.r.o. so sídlom v Prahe. Tržby nákupnej organizácie podľa dokumentu *Výročná zpráva IKEA Purchasing Services (Czech Republic) spol. s r.o. za období od 1. září 2020 do 31. srpna 2021* (Veřejný rejstřík a Sbirka listin, 2022) boli vo výške 311.7 milióna CZK.

Ingka Group

Ingka Group je franšízový partner s právom prevádzkovať obchodné jednotky IKEA na území Českej republiky, Slovenska. INKGA prevádzkuje v týchto krajinách päť plno-formátových obchodných domov, štyri v ČR, a jeden na Slovensku. Okrem toho prevádzkuje osem výdajných miest v ČR a tri na Slovensku. V obchodnom centre Aupark v Košiciach spoločnosť otvorila aj tzv. IKEA Štúdio.

Obrázok č. 19: Obchodné jednotky IKEA v ČR a na Slovensku



(Zdroj: IKEA, 2022), kompilácia obrázkov z českej a slovenskej verzie webovej stránky spoločnosti

IKEA Česká republika utržila v roku 2021 (počas finančného roku od 1.9. 2020 do 31.8.2021) 9.7 miliardy CZK a takmer 40% tržieb tvorili on-line predaje.

Tržby IKEA Bratislava, s.r.o. dosiahli v rovnakom období hodnotu 114.1 milióna EUR. (FINSTAT, 2022c)

Obchodné domy IKEA v Ostrave a v Bratislave sú súčasťou nákupných zón / obchodných centier prevádzkových pod značkou AVION, ktoré tak isto patria do portfólia aktivít Ingka Group. Obchodné parky majú dohromady približne 210 tisíc m² prenajímateľnej plochy rozdelených medzi 360 obchodov.

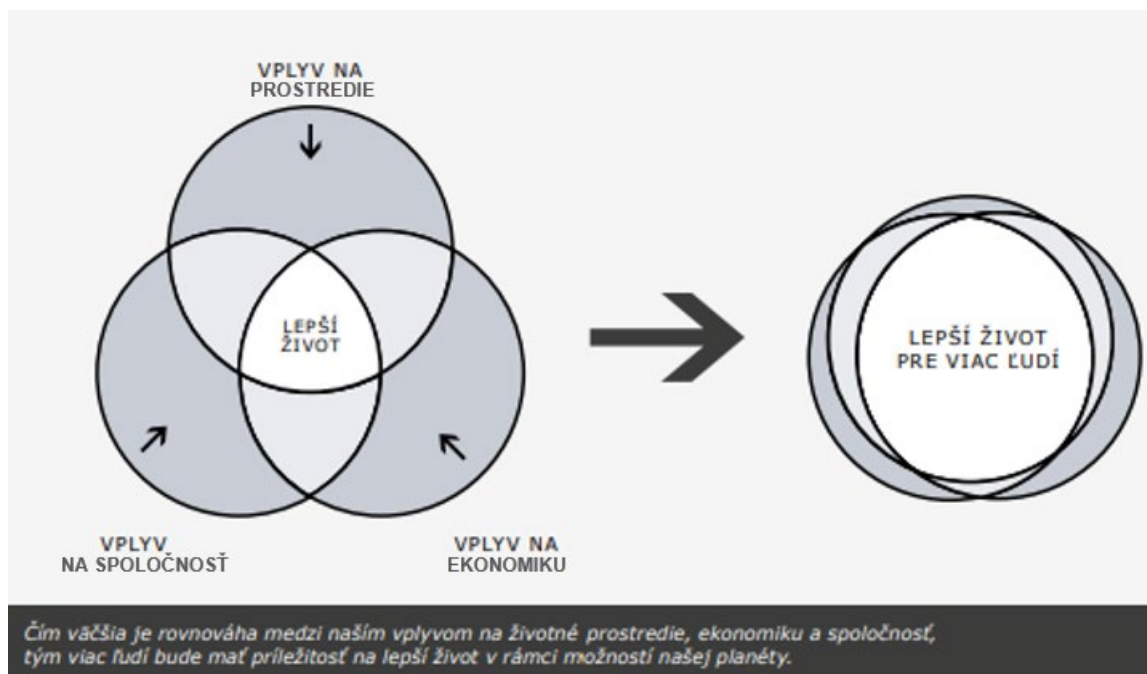
IKEA a udržateľný rozvoj

Stratégia trvalej udržateľnosti People & Planet Positive sa nesie v duchu „spoločne dosiahneme zmenu“. V stratégii si spoločnosť vytýčila tri hlavné oblasti (IKEA, 2022c), v rámci ktorých chce prispieť k zlepšeniu života miliarde ľudí na celom svete:

- ❖ Zdravý a udržateľný život
- ❖ Rešpektovanie princípov cirkulárnej ekonomiky a pozitívny vplyv na klímu
- ❖ Spravodlivé a rovnocenné prostredie

Stratégia udržateľného rozvoja IKEA konceptuálne vychádza sa Triple Bottom Line, pričom sa spoločnosť snaží o maximalizáciu efektu prostredníctvom čo najväčšieho prelínania priorít / oblastí TBL. „Lepší život“ je v ponímaní IKEA synonymom udržateľnosti (sustainability). Tento prístup je ilustrovaný na nasledovnom obrázku:

Obrázok č.20: IKEA – aplikácia Triple Bottom Line konceptu



(Zdroj: IKEA, 2022)

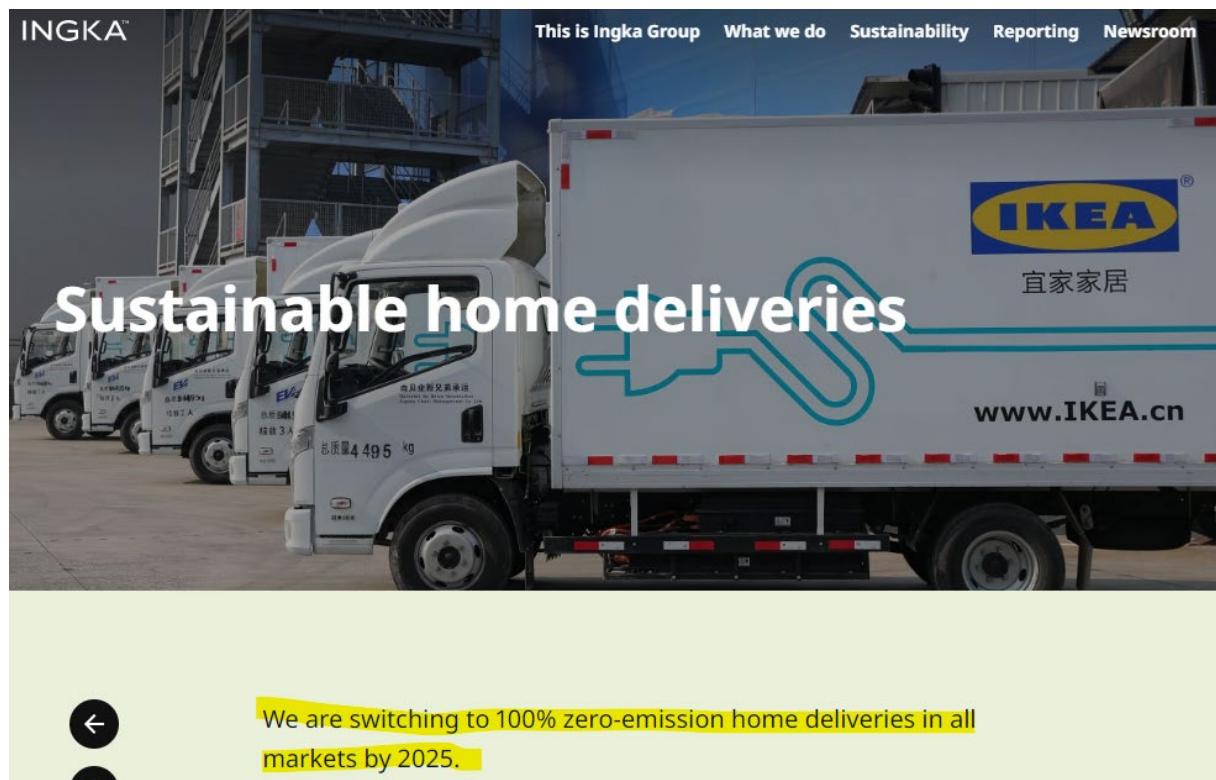
IKEA je presvedčená, že jej sila a postavenie firmy, a jej unikátny obchodný model, jej pomôžu naplňať ambiciózne ciele vytýčenej stratégie. Medzi prostriedky na jej realizáciu budú patriť: aktívna komunikácia, podpora a propagácia pozitívnych zmien v súlade s hodnotami spoločnosti; nové partnerstvá a možnosti spolupráce; inovácie, inkluzívny prístup, investície, transparentnosť a otvorenosť (aj v zmysle prístupu k informáciám o firme, a k merateľným výsledkom). Ďalším špecifickým prostriedkom je IWAY – kódex správania dodávateľov a pravidelné audity na zaistenie dodržiavania dohodnutých pravidiel a podmienok. (IKEA, 2018)

Viac detailov ohľadom stratégie udržateľnosti je možné nájsť na globálnych stránkach spoločnosti. Strategická oblasť / priorita *Rešpektovanie princípov cirkulárnej ekonomiky a pozitívny vplyv na klímu* sa ďalej člení 3 iniciatívy: 1. Zmena ekonomiky na obehovú

ekonomiku (zaviesť taký design produktov, ktorý umožní zavádzanie postupov cirkulárnej ekonomiky a používanie iba recyklovaných a recyklovateľných materiálov po roku 2030); 2. Stať sa klimaticky pozitívnou spoločnosťou; 3. Zodpovedné zabezpečovanie zdrojov / vstupov. Každá z iniciatív má strategické ciele a príklady (stories). Nulové emisie pri distribúcii tovaru zákazníkom je jeden z príkladov ako sa chce IKEA stať klimaticky pozitívnou spoločnosťou.

Ingka Group vo globálnej verzii dokumentu *Annual Summary & Sustainability Report FY 20* mení „last mile“ na „extra mile“ a deklaruje ochotu vyvíjať nové riešenia pre potreby koncovej distribúcie spolu s partnermi (v spolupráci s firmami Renault a Man), keďže elektrické vozidlá nie sú v súčasnosti vhodné na prepravu nákladov. **Ingka Group sa zaviazala, že v roku 2025 bude 100% dodávok tovaru zákazníkom vo všetkých 30 krajinách, kde Ingka Group pôsobí s nulovými emisiami.** Samotná spoločnosť si uvedomuje, že tento cieľ je veľmi náročný, nakoľko v roku 2020 spoločnosť zrealizovala 50 miliónov takýchto dodávok na celom svete. (INGKA 2021)

Obrázok č. 21: Ciele spoločnosti – udržateľné dodávky tovaru koncovým zákazníkom



(Zdroj: Ingka, 2022)

Je neprehliadnuteľné, že IKEA pri mnohých ambiciózných cieľoch spoločnosti v oblasti udržateľného rozvoja nemá k dispozícii relevantné plošné riešenie, alebo sa spoločnosť rozhodla, že takéto riešenie zatiaľ nebude verejne prezentovať. V prípade distribúcie tovaru koncovému zákazníkovi Ingka prezentuje viaceré aktivity, pri ktorých testuje rozličné riešenia v spolupráci s výrobcami vozidiel a s poskytovateľmi logistických služieb. Neistota ohľadom ďalšieho vývoja v kombinácii s verejnými prísľubmi spoločnosti sú zdrojom viacerých rizík pre IKEA na globálnej, ako aj na lokálnej úrovni v ČR a na Slovensku.

3.2 Okolie podniku, zainteresované subjekty, zmeny

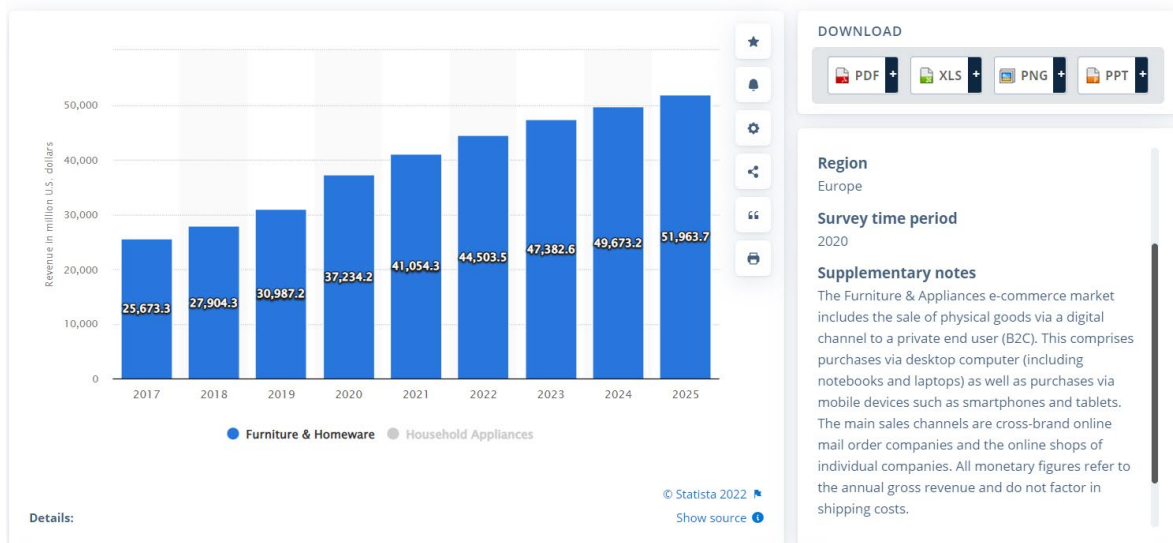
Firmy nevykonávajú svoju činnosť izolovane ale sú ovplyvňované väzbami na svoje okolie a dynamikou zmien vnútorných procesov a vzťahov. Už v kapitole o histórii spoločnosti bolo spomenuté, že posledné roky sú v IKEA výrazne ovplyvnené transformáciou z Cash & Carry predajcu na tzv. omni-channel retailovú spoločnosť. Táto zmena je veľmi rozsiahla, hlboká a pôsobí na všetky hlavné procesy v rámci firmy. Transformáciu business modelu si vynútili zmeny v globálnych trendoch, v chovaní spotrebiteľov a v prístupe zákazníkov v nastupujúcom digitálnom veku. Výrazné nárasty online predajov sa už dajú považovať za dlhodobý trend a pandémie posun od tradičných foriem nakupovania smerom k e-commerce ešte urýchlila. Na obrázku nižšie môžeme vidieť predikciu predaja nábytku cez e-commerce od roku 2017 do roku podľa portálu statista.com. Tržby v sektore nábytku a bytového vybavenia odhadované pre 2025 sú o 102.4% vyššie ako tržby v roku 2017.

Obrázok č.22: Vývoj online tržieb v sektore nábytku a bytového vybavenia

E-Commerce > Key Figures of E-Commerce

Furniture & Appliances e-commerce revenue forecast in Europe from 2017 to 2025, by segment

(in million U.S. dollars)



(Zdroj: Statista, 2022)

IKEA na tieto zmeny reflektovala už dávnejšie, snažila sa svoj obchodný model upraviť tak, aby využila príležitosti, ktoré e-commerce prináša (ako napr.: častý kontakt so zákazníkom prostredníctvom rozličných komunikačných kanálov, variabilnejšia segmentácia trhov, presnejšie zacielenie a výkonnejšie marketingové stratégie), zároveň zvládla tlak rastúcej konkurencie, rozložila náklady na transformáciu v čase, a optimalizovala interné procesy.

IKEA/Ingka pristúpila k transformácii s cieľom zaviesť skutočný omni-channel prístup, a jeho prostredníctvom ponúkať udržateľné výrobky a služby, ktoré sú dostupné pre mnoho ľudí. Toto je spôsob, akým si firma chce zabezpečiť relevantnosť a ďalšiu expanziu a rast. Cieľom takejto expanzie je neustále zameranie sa na zákazníka, prítomnosť IKEA všade tam,

kde je mnoho ľudí, a poskytnutie zákazníčkovi možnosti voľby, akým spôsobom bude vzájomná interakcia prebiehať. Medzi kľúčové priority transformácie patria (INGKA, 2022b):

- ❖ Prístupnosť – kdekoľvek a kedykoľvek
- ❖ Dostupnosť a inklúzia
- ❖ Podnikateľský duch ako motor transformácie

Posledný uzavretý finančný rok 2021, ktorý v IKEA začal 1.9.2020 a skončil 31.8.2021, bol na Slovensku poznamenaný pokračujúcou transformáciou a obmedzeniami spôsobenými pandemiou. Obrat firmy dosiahol 113 miliónov EUR, rovnakú úroveň, ako v roku 2020. Znakom prebiehajúcej transformácie je, že počet zamestnancov medziročne narástol o 17%, a to predovšetkým kvôli novým pozíciám v e-commerce. Pandémia výrazne urýchlila zvyšovanie podielu e-commerce na celkových tržbách spoločnosti. Obchodný dom bol pre zákazníkov zatvorený 4 mesiace počas finančného roka. Online tržby sa podieľali 31% na obrate spoločnosti (pozn. vo FY20 to bolo 14% a vo FY19 7% (IKEA, 2021)). IKEA Bratislava zainvestovala 146 tisíc EUR do nových výdajných miest v Žiline a Banskej Bystrici. (IKEA 2022d)

Z dostupných verejných vyhlásení firmy k dosiahnutým výsledkom v minulosti som pripravil nasledujúcu tabuľku, ktorá zachytáva vývoj niektorých kľúčových indikátorov od roku 2017, kedy bol online predaj oficiálne spustený aj v Slovenskej republike.

Tabuľka č.6: IKEA Bratislava – základné ekonomické indikátory v rokoch 2017-2021

IKEA Bratislava, s.r.o. (IKEA Slovensko) - Prehľad základných údajov o výkonnosti spoločnosti					
→ Spustenie online predaja					
Finančný rok od 1.9. do 31.8. →	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat mil. EUR	102.8	107.2	117.1	114.7	114.1
Obrat - zmena (%)		4.3	9.3	-2.0	-0.6
Zisk mil. EUR	8.3	9.7	10.5	10.1	5.1
Zisk - zmena (%)		17.9	8.1	-3.7	-50.0
Zisk / Tržby (%)	8.0	9.1	9.0	8.8	4.4
Návštevníci OD mil.		2.8	2.9	2.4	1.6
Zákazníci OD mil.	1.5	1.5	1.4	1.2	1.1
Priemerná výška nákupu EUR	62	65.5	69	69	75
Web zákazníci tis.	4.1	10.6	19.7	67.8	246.7
Web nákupy mil. EUR	2.0	5.0	8.0	16.1	35.0
Web nákupy - zmena (%)		148.9	60.7	99.9	118.1
Web - priemerná výška nákupu EUR	490	470	408	237	142
Počet zamestnancov ku 31.8.		401	415	503	608

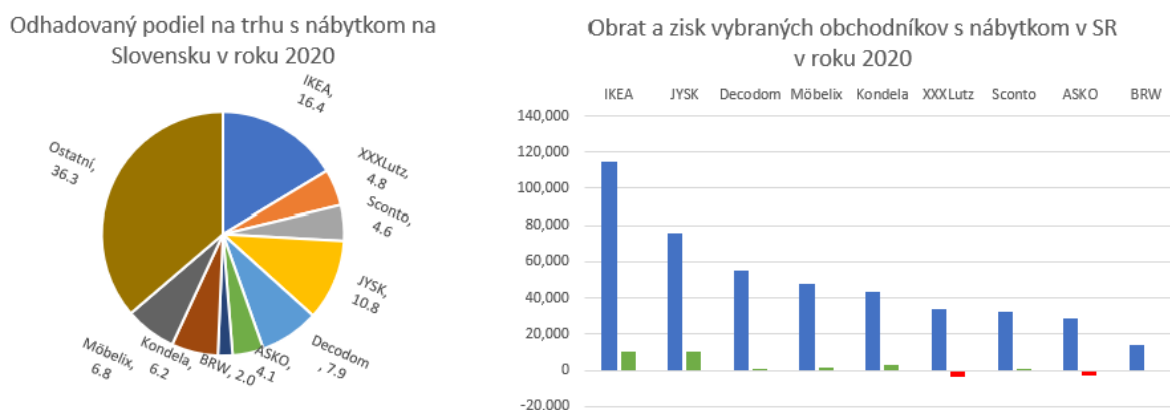
(Zdroj: Sitár, 2022), spracované z dát publikovaných na FinStat.sk a údajov zverejnených spoločnosťou

Aj z takýchto útržkových informácií je možné sledovať rozsiahle dopady na chod spoločnosti a potrebu optimalizácie procesov pri zavádzaní rozšíreného obchodného modelu. V posledných dvoch finančných rokoch došlo k miernemu prepadu tržieb, avšak oveľa výraznejšie sa spoločnosti prepadol zisk, medzi rokmi 2021 a 2020, až o 50%. Súčasne počet zamestnancov medziročne narástol o 17%. Tento nárast a expanzia do regiónov majú priamu súvislosť

s transformáciou a rastom online tržieb, avšak negatívne ovplyvňujú náklady a produktivitu spoločnosti. Takýto trend predstavuje riziká pre dlhodobé fungovanie spoločnosti a pre napĺňanie jej strategických cieľov vrátane završenia implementácie nového business modelu ako aj cieľov udržateľného rozvoja. Napriek tomu však treba aj zobrať do úvahy skutočnosť, že spoločnosť investuje do rozširovania svojich kapacít, a teda vytvára predpoklady pre budúci rast. Pandémia COVID-19 je ďalší faktor, ktorý výrazne ovplyvnil výsledky firmy. Je ťažké odhadnúť, ako pandémia ovplyvní spotrebiteľské chovanie v budúcnosti, ale je dôvodné predpokladať, že podiel e-commerce na celkových tržbách IKEA na Slovensku klesne iba mierne a iba dočasne a po niekoľkých rokoch sa vráti na úroveň z roku 2021. Táto hypotéza vychádza z vývoja e-commerce v rámci EÚ, a to aj v krajinách, kde nezaviedli prísny lock down (napr. vo Švédsku je súčasná situácia nasledovná: „Obrat online obchodu pokračuje v prepade z rekordných úrovní, ale je stále výrazne vyšší ako pred pandémiou. V apríli 2022 boli online tržby približne o 70% vyššie, ako v januári a vo februári 2020. Nižšia priemerná hodnota nákupu je hlavnou príčinou prepadu predajov, zatiaľ čo podiel obyvateľstva, ktoré nakupuje online ostáva na vysokých úrovniach zo začiatku pandémie.“ (Svensk Handel, 2022)), ďalej z exponenciálneho vývoja online tržieb a zo smerovania a marketingové aktivít IKEA na Slovensku.

Zmena podnikateľského prostredia a úspešná adaptácia na ňu je základným predpokladom prežitia firma. IKEA optimalizovala svoj business model založený na veľkých obchodných prevádzkach na okraji miest počas niekoľkých desaťročí. Na transformáciu na omni-channel model má k dispozícii oveľa kratší čas a v online priestore čelí silnej konkurencii zavedených predajcov, špecializovaných na internetový predaj, ktorý ponúkajú rovnaký sortiment (napr. (FAVI, ALZA), ale aj tradičnú konkurenciu expandujúcu do online priestoru (XXXLutz, Sconto, Möbelix, JYSK a pod.). Asi najdôležitejšou zmenou na lokálnom trhu bolo prevzatie predajní KIKA nábytkom firmou XXXLutz. Na týchto grafoch je zachytená situácia na trhu s nábytkom na Slovensku v roku 2020.

Graf 4-5: IKEA Bratislava a jej postavenie na trhu



(Zdroj: Sitár, 2022), pripravené z údajov dostupných na Finstat.sk

Ďalšou významnou záujmovou skupinou sú dodávatelia. Rozsah pôsobnosti IKEA, resp. Ingka Group je široký, a tomu zodpovedá aj spektrum dodávateľov a ich zameranie. S ohľadom na účel tejto práce sa zameriame iba na dodávateľov logistických služieb pre IKEA Bratislava, s.r.o., firmu Slovak Parcel Service, s.r.o. firmu No Limit Logistics s.r.o.

Firma Slovak Parcel Service je oficiálny partner IKEA na Slovensku a meno tejto spoločnosti figuruje aj na slovenskej verzii webovej stránky IKEA pri informáciách o doprave. Spoločnosť používa skratku aj SPS. Korene tejto firmy siahajú až do roku 1992 (pôvodný názov firmy je IN TIME ČSFR s.r.o.). SPS prevádzkuje na Slovensku 27 regionálnych pobočiek a má flotilu 750 kuriérskych. Spoločnosť na Slovensku 25 rokov zastupovala známu kuriérsku spoločnosť UPS, ako jej autorizovaný partner. (Slovak Parcel Service 2022) Spoločnosť v posledných 2 rokoch vykázala vysoký nárast nielen tržieb, ale predovšetkým zisku. Tržby mala v roku 2019 na úrovni 42.64 milión EUR, v roku 2021 to bolo už 69.55 milióna EUR (nárast o 63% v priebehu 2 rokov). Zisk spoločnosti v rovnakom období narástol z 1.59 milióna v roku 2019 na 7.2 milióna v roku 2021 (zisk sa teda priebehu 2 rokov narástol takmer päť-násobne).

Ďalšou spoločnosťou, ktorá poskytuje rozvoz tovaru zákazníkom je firma No Limit Logistics s.r.o. Je to dcérska firma poľskej spoločnosti, ktorá na jar roku 2022 expandovala na Slovensko a do Maďarska. Firma otvorila svoje prvé logistické centrum v Ivánke pri Dunaji. Zhodou okolností má svoje logistické centrum v rovnakej lokalite aj spoločnosť SPS. No Limit Logistika prevádzkuje aj 3 výdajné miesta IKEA v Žiline, Banskej Bystrici a v Košiciach. V Poľsku sa materská No Limit Logistika profiluje ako inovatívny prepravca, ktorý na trh prináša udržateľné, ekologické riešenia. Firma je členom Poľskej asociácie pre alternatívne palivá (PSPA). Prvé zmienky o spolupráci s IKEA (a H&M) sú z roku 2020, kedy No Limit Logistika testovala v spolupráci s oboma firmami v reálnych podmienkach elektrické nákladné vozidlo Volvo FE. V roku 2022 bola firma ocenená striebornou medailou nezávislej audítorskej spoločnosti EcoVadis. Firma má flotilu elektrických dodávok Man TGE 3.140e. (No Limit Logistics, 2022) Jedno z týchto vozidiel bolo slávnostne uvedené do prevádzky v Bratislave v júni 2022.

Poslednou záujmovou skupinou, ktorú v tejto práci spomenieme, sú inštitúcie a štátna správa. Tieto výrazne ovplyvňujú jednak chod samotnej spoločnosti ako aj prostredie, v ktorom firma podniká. Medzi takéto inštitúcie patria Európska únia, vláda a ministerstvá, samosprávne kraje (župy), mestá a obce. Politika je ovplyvnená mnohými prioritami rôznych politických subjektov, medzinárodnými záväzkami, aktuálnou spoločenskou diskusiou a podobne.

V Európskej únii je transport zodpovedný takmer za štvrtinu všetkých emisií a viac ako 70% z týchto emisií pochádza z cestnej dopravy. Európska komisia v roku 2016 predstavila *Európsku stratégiu pre nízko-emisnú mobilitu* (A European Strategy for low-emission mobility (Európska komisia, 2016)). Medzi hlavné komponenty tejto stratégie patria:

- ❖ Zvýšenie efektivity prepravných systémov
- ❖ Urýchlenie zavádzania nízko emisných zdrojov energie v doprave
- ❖ Zavádzanie bez-emisných vozidiel

Na úrovni Slovenskej republiky je agenda dopravy rozdelená medzi viaceré ministerstvá. Centrálny dokument na vládnej úrovni je *Strategický plán rozvoja dopravy SR do roku 2030* publikovaný Ministerstvom dopravy a výstavby Slovenskej republiky (MDV SR). Tento dokument bol pripomienkovaný Ministerstvom životného prostredia SR (MZP SR) a bol naň uplatnený aj tzv. SEA proces (SEA = Strategic Environmental Assessment). V dokumente sa prezentuje nasledovná vízia rozvoja dopravy na Slovensku: „Udržateľný integrovaný multimodálny dopravný systém, ktorý plní hospodárske, sociálne a environmentálne potreby spoločnosti a prispieva k hlbšiemu začleneniu a plnej integrácii Slovenskej republiky v rámci európskeho hospodárskeho priestoru.“ (Ministerstvo dopravy a výstavby SR, 2016)

V dokumente sú ďalej zakotvené týchto 5 strategických globálnych cieľov:

- ❖ Zaistenie ekvivalentnej dostupnosti
- ❖ Dlhodobu udržateľný rozvoj dopravného systému
- ❖ Zvýšenie konkurencieschopnosti alternatív k cestnej doprave
- ❖ Zvýšenie bezpečnosti
- ❖ Zníženie negatívnych environmentálnych a sociálnych dopadov dopravy

Na lokálnej úrovni sú predovšetkým dôležité priority miest a obcí. Medzi problémy zohľadňované v dokumentoch miestnej samosprávy (napr. *Územný generel dopravy – Bratislava*, *Plán udržateľnej mobility krajského mesta Trnava* a pod.) patria predovšetkým rozvoj dopravnej infraštruktúry vo väzbe na hospodársky a sociálny rozvoj územia, hybnosť obyvateľstva, verejná hromadná doprava a posilnenie jej pozície ako alternatívy k individuálnej doprave, systémové problémy v dopravnej infraštruktúre (vyťaženosť, priepustnosť, alternatívne trasy, tzv. statická doprava - parkovanie atď.). Z environmentálnych otázok sú to najmä emisie, hluk, podpora bezmotorovej dopravy (cyklisti a chodci). Navrhované opatrenia majú rozvojový (napr. výsadba zelene, zlepšenie infraštruktúry a pod.), ale aj reštriktívny charakter (zákazy, obmedzenia, penalizácie). Žiaden z dostupných dokumentov nevenoval špecifickú pozornosť UFT. Pre ilustráciu uvádzame prehľad priorit rozvoja dopravy a zlepšenia životného prostredia v Trnave (pozn.: Trnava súčasťou tzv. PMA – Primary Market Area, spádovej oblasti, z ktorej do obchodného domu IKEA v Bratislave pravidelne prichádzajú návštevníci).

Obrázok č.23: Ciele udržateľného rozvoja dopravy zahrnuté v PUM Trnavy a okolia



(Zdroj: TSK a AFRI, 2021)

3.3 Strategický plán riadenia rizík

3.3.1 Riadenie rizík v Ingka Group

Ingka Group si uvedomuje riziká, ktoré na seba berie pri svojej snahe o zabezpečenie zdravého a primeraného rastu a pri napĺňaní očakávaní zákazníkov. Podľa vyjadrení uverejnených na webovej stránke spoločnosti sa jedná o hľadanie a nachádzanie rovnováhy medzi podnikateľskými ambíciami a rizikom istých negatívnych dopadov na ľudí, životné prostredie, obchodnú značku (IKEA) či dobré meno firmy. Preto sa firma usiluje o mapovanie rizík, ktorým čelí, hodnotí ich dopady a hľadá najvhodnejšie spôsoby, ako ich riadiť. Ingka sa zameriava na najvýznamnejšie riziká a vytvára riešenia ako im čeliť. Prostredníctvom aktívnej práce s rizikami a dodržiavaním vnútorných predpisov firma vytvára bezpečnú, zodpovednú a uvedomelú organizáciu pripravenú využívať obchodné príležitosti a zároveň rozvíjať dobré vzťahy so zákazníkmi, zabezpečiť bezpečnosť spolupracovníkov a chrániť majetok firmy.

Riziká sa vyskytujú pri všetkých aktivitách firmy a môžu ovplyvňovať jej strategické ciele, obchodné výsledky, súlad s právnymi normami a nariadeniami, dodržiavanie vnútorných predpisov, či priority firmy v oblasti udržateľnosti. Dôraz sa kladie na bezpečnosť a kvalitu výrobkov, a bezpečný styk so zákazníkmi tak pri osobnom styku, ako aj prostredníctvom moderných technológií.

INGKA Group identifikovala nasledovné **klúčové riziká** (INGKA, 2022c):

- ❖ **Geopolitické riziká, výpadky v dodávateľských reťazoch a nedostatok (vzácnosť)** – obmedzenia pri možnosti vykonávať podnikateľskú činnosť, znížená dostupnosť tovaru a dlhšie dodacie lehoty spôsobené pandémiou a konfliktami.
- ❖ **Relevantnosť ponuky** – riziká sa viažu k pozícii globálnej firmy a ku prispôbeniu ponuky a predajného procesu očakávaniam zákazníkov.
- ❖ **Ekonomické a sociálne zmeny ovplyvnené pandémiou** – negatívne dopady pandémie pretrvávajúce aj po jej skončení a ich vplyv na správanie spotrebiteľov a ich kúpyschopnosť.
- ❖ **Kybernetická bezpečnosť, ochrana dát a súkromia** – rôzne hrozby viažuce virtuálny priestor, omni-channel predaje, sofistikovanosť systémov a pod.
- ❖ **Blahobyť a spokojnosť zamestnancov** (pozn. well-being) – zdravie, bezpečnosť a odolnosť najmä v súvislosti so zvýšeným tlakom a nasadením spôsobených pandémiou.
- ❖ **Klimatická zmena** – fyzické dopady zmeny klímy a rastúce očakávania
- ❖ **Finančné riziká a regulácia** – meny, úvery dane, cenové šoky, problémy s likviditou

Uvedené informácie dokumentujú systematický a holistický prístup Ingka Group k rizikám viažucim sa k predmetu činnosti spoločnosti. Preto je v stratégii managementu rizík evidentné zameranie na zákazníka / spotrebiteľa a menší dôraz sa v nej kladie na dodávateľov, suroviny, či výrobu, ktoré riadi Inter IKEA Group.

3.3.2 Riziká udržateľného rozvoja v Ingka Group

Ingka Group venuje špecifickú pozornosť environmentálnym, sociálnym a etickým rizikám, ktoré pravidelne monitoruje a vyhodnocuje. Manažment Skupiny udržateľného rozvoja⁶ každý rok vykonáva prehodnotenie strategických rizík udržateľného rozvoja a o výsledkoch ich prehodnotenia informuje najvyšší management spoločnosti. Tento proces sa spája s viacerými aktivitami popísanými v nasledujúcich riadkoch.

Vyhodnocovanie rizík

Pri vyhodnocovaní rizík sa používajú dáta z rôznych interných a externých zdrojov. Vyhodnocuje sa kvalitatívny a finančný dopad potenciálnych rizík v piatich oblastiach:

- ❖ Značka & reputácia
- ❖ Finančné riziká
- ❖ Legislatívne a regulačné riziká
- ❖ Operatívne riziká
- ❖ Zdravie a bezpečnosť

Možné dopady rizík sa hodnotia na 5 stupňovej škále v rozmedzí od zanedbateľných po kritické. Riziká sa tiež vyhodnocujú podľa miery pravdepodobnosti, že riziková situácia nastane. Pri pravdepodobnosti sa používa päť stupňová škála od „nepravdepodobného“ rizika po „takmer isté“ riziko. Na podľa dopadu a pravdepodobnosti sa stanovuje všeobecná miera rizika, podľa ktorej sa rozhoduje, ako rýchlo musí byť vypracované protipatrenie voči meranému riziku.

Obrázok č.24: Predpokladaná matica rizík aplikovaná v IKEA

Ingka - matica hodnotenia rizík

DOPAD	5: Kritické	5	M	M	H	H-C	C
	4: Významné	4	L	M	M-H	H	H-C
	3: Stredné	3	L	M	M	M-H	H
	2: Nízke	2	L	L-M	M	M	M
	1: Znadbateľné	1	L	L	L	L	M
				1	2	3	4
			PRAVDEPODOBNOŠŤ				

1: Výnimočné 2: Zriedkavé 3: Občasné 4: Pravdepod. 5: Takmer isté

(Zdroj: Sitár, 2022), na základe informácií z Ingka.com

⁶ Poznámka: Skupina udržateľného rozvoja = Group Sustainability, pracovný tím na úrovni korporácie, ktorý má na starosti strategické riadenie tejto oblasti, plánovanie, kompetenčný manažment, internú a externú komunikáciu, výkazníctvo a pod. Manažment tohto tímu sa nazýva Sustainability Management Team (SMT).

Proces hodnotenia rizík zahŕňa aj pred-definované riziká zaznamenané v registri rizík, ktorý INGKA nazýva Risk Universe. Relevantné podnety sa zbierajú z rôznych častí organizácie a z lokálnych organizácií v jednotlivých krajinách.

Niektoré riziká udržateľného rozvoja boli vyhodnotené ako riziká s rozsiahlym potenciálnym dopadom a preto si ich management vyžaduje koordinovaný prístup v rámci organizácie.

Analýza rizík zdola-nahor (bottom-up)

Lokálne organizácie Ingka Group v jednotlivých krajinách majú za úlohu identifikovať lokálne riziká udržateľného rozvoja a vykazovať tieto riziká v určených reportoch. Ingka Group si takýmto zberom informácií z jednotlivých krajín mapuje vývoj a vyhodnocuje, či by niektoré z týchto rizík mohli mať vplyv na strategické priority spoločnosti.

Manažment rizík súvisiacich so zmenou klímy

Riziká súvisiace s klimatickou zmenou sú plne integrované do interných metód managementu rizík. Tieto riziká sa vyhodnocujú a kategorizujú podľa metodiky TCFD. V roku 2021 Ingka Group aplikovala prepracované / upravené kritériá hodnotenia TCFD, aby spoločnosť zahrnula do registra rizík všetky významné riziká súvisiace so zmenou klímy a zohľadnila príležitosti, ako čo najskôr implementovať bez emisný ekonomický model.

3.4 Aplikované metódy a nástroje riadenia znižovania rizík v mestskej logistike

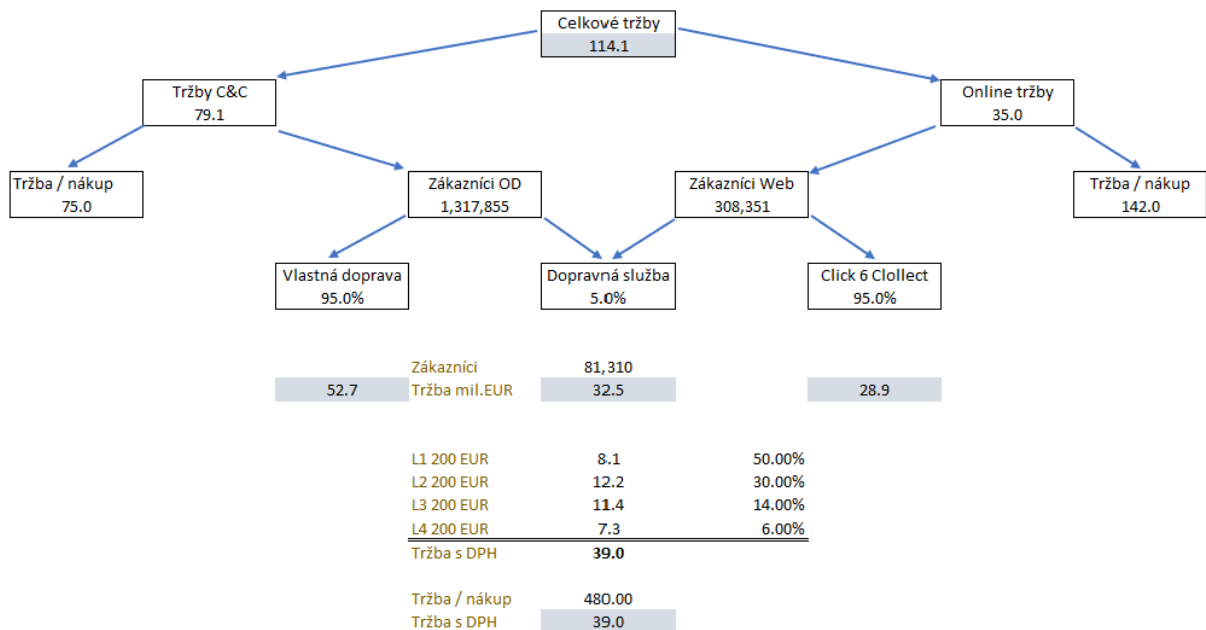
V tejto kapitole sa pokúsime zanalyzovať a odhadnúť situáciu IKEA v Slovenskej republike, ďalšie kroky pri napĺňaní strategických cieľov spoločnosti, a na riziká ktoré z nich vyplývajú. Najskôr sa pozrieme na model / scenár, pomocou ktorého budem kvantifikovať indikátory potrebné pri plánovaní doručovania tovaru koncovým zákazníkom. Následne vyhodnotíme dopady tohto scenára a možné smerovanie strategických manažérskych rozhodnutí firmy.

3.4.1 Kvantifikácia objemov distribuovaného tovaru a metódy distribúcie

Pri snahe kvantifikovať objemy tovaru distribuovaného firmou IKEA na Slovensku som predovšetkým vychádzal z informácií o predajných výsledkoch za finančný rok 2021, zverejnených samotnou spoločnosťou zo štyroch referenčných nákupných zoznamov s koncovou cenou nákupu 200, 500, 1000 a 1500 EUR vrátane DPH (aplikovaná bola základná sadzba DPH na Slovensku vo výške 20%). Obrázok nižšie začleňuje zverejnené informácie o celkových tržbách spoločnosti, podiele online tržieb a priemernej výške nákupu na zákazníka v obchodnom dome a online, do širšieho kontextu a vizualizuje odhadovaný počet zákazníkov a množstvo realizovaných dopráv. Keďže sa jedná o model, niektoré údaje sú iba odhadované a môžu slúžiť ako premenné pri vypracovávaní alternatívnych scenárov. V prípade zobrazeného modelu sa jedná o predpoklad, že:

1. Dopravnú službu si objedná približne 5% zákazníkov. Tento podiel sa aplikuje na predaje v obchodnom dome, ako na online predaje. Zvyšných 95% zákazníkov si organizujú prepravu tovaru vo vlastnej réžii.
2. Priemerná výška nákupu pri zákazníkoch využívajúcich dopravnú službu je výrazne vyššia, ako pri zákazníkoch, ktorí volia individuálnu dopravu. Odhad výšky nákupu sa odvíja od priemernej výšky online nákupu pred pandémiou. Je dôvodné predpokladať, že sa jedná o totožnú zákaznícku skupinu, ako pred zavedením metódy predaja „klikni & vyzdvihni“. Zároveň môžeme zobrať do úvahy, že dopravu si objednávajú predovšetkým zákazníci s väčšími, objemnejšími, a teda aj drahšími nákupmi. Pre potreby nášho modelu sme použili priemernú sumu nákupu vo výške 480 EUR / zákazník.
3. Na výpočet váhy a objemu prepravovaného tovaru som pripravil referenčné nákupné košíky s rôznou cenou. Celková cena prepravovaného tovaru na základe bodu 1 a 2 je zhruba 32.5 milióna EUR ročne bez DPH, 39 miliónov EUR s DPH. V tomto kroku sme potrebovali celkovú cenu s DPH, nakoľko sú aj ceny v referenčných nákupných zoznamoch vrátane DPH. Následne som určil percentuálny podiel zákazníkov pre každý referenčný nákupný košík tak, aby celkový počet zákazníkov a celkové tržby korešpondovali s odhadom vypočítaným v kroku 1.

Obrázok č.25: Väzby medzi tržbami, zákazníkmi, útratou a spôsobom prepravy tovaru



(Zdroj: Sitár, 2022)

Nákupné košíky

Nákupné košíky sú kľúčové pre konverziu dosiahnutých / plánovaných tržieb na objem a váhu prepravovaného tovaru a projekciu ďalších logistických parametrov. Pre účely tejto práce som vytvoril na stránkach spoločnosti štyri referenčné nákupné zoznamy, ako je uvedené v tabuľke nižšie.

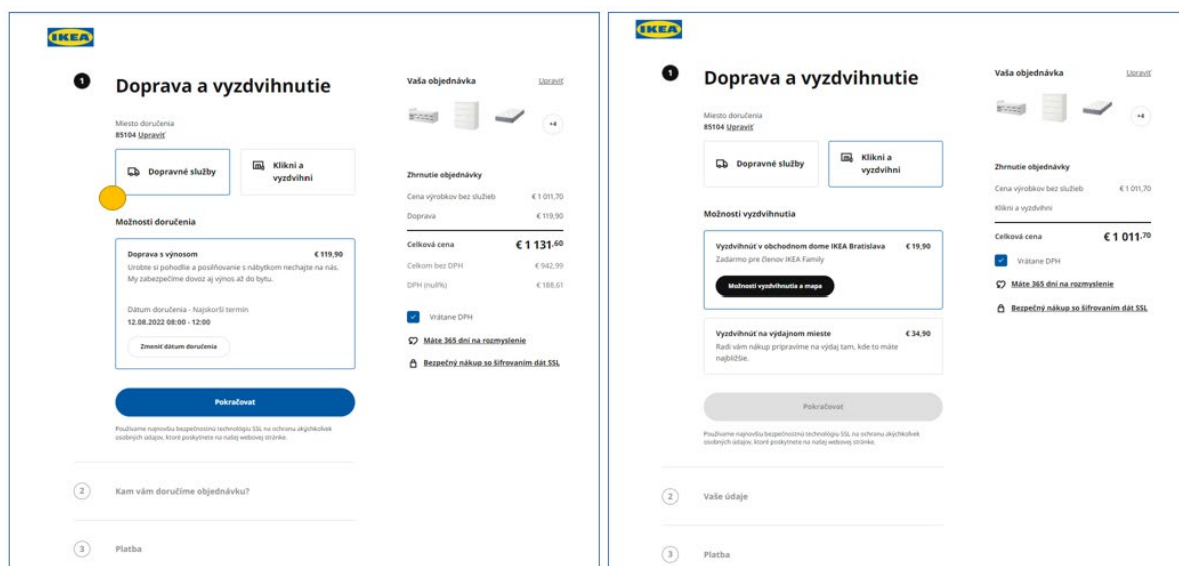
Tabuľka č.7: Referenčné nákupy (nákupné košíky) a ich parametre

ID	Identifikátor	Názov košíka	Cena (€)	Balenie kg	Balenie m3	Počet balení	Počet položiek	Odhad prepráv za rok
10000	Nákup 1	Predsieň - biela	198.77	47.8	0.169	5	5	40,650
20000	Nákup 2	Jedáleň - breza	502.94	77.3	0.476	9	3	24,390
30000	Nákup 3	Detská izba - biela / béžová	1,003.70	307.2	0.815	17	8	11,382
40000	Nákup 4	Obývací izba - breza / antracit	1,526.90	189.5	3.699	11	8	4,878
10000	Spolu							81,300

(Zdroj: Sitár, 2022)

Každý nákup má rozpis jednotlivých položiek zahrnutých v nákupe. Košíky sú zostavené realisticky a je si podľa nich možné aspoň čiastočne funkčne zariadiť príslušnú miestnosť v domácnosti. Pri online nákupoch sú vždy ponúkané 2 základné možnosti odovzdania zakúpeného tovaru zákazníčkovi. Zákazník si môže vybrať „Dopravné služby“ alebo službu „Klikni a vyzdvihni“.

Obrázok č.26: IKEA e-commerce - možnosti odovzdania tovaru zákazníčkovi



(Zdroj: IKEA, 2022)

Obe služby majú ešte ďalšie pod-varianty, ktoré ovplyvňujú koncovú cenu služby. V prípade dopravy je to doručenie ľahších nákupov, doručenie za prvé uzamykateľné dvere alebo doručenie aj s vynesением tovaru. Cena dopravy potom ovplyvňuje celkovú výšku objednávky.

Košík / nákupný zoznam č.1

Tento nákupný zoznam s cenou 200 EUR s DPH zahŕňa vybavenie predsiene so skrinkou na topánky, vešiakom, zrkadlom, sklápacou stoličkou a obuvákom. V zozname sú zámerne zahrnuté aj menšie položky, ktoré majú nízku hmotnosť a malý objem, ale vyžadujú handling a môžu byť dôvodom reklamácií (stratený alebo poškodený tovar). Nákupný košík na stránke IKEA uvádzame v prílohe.

Tabuľka č.8: Nákupný zoznam (košík č.1), hodnota 200 EUR s DPH

Nákupný zoznam 1 - Predsieň 200 EUR						
ID	Identifikátor	Názov produktu	Cena (€)	Balenie kg	Balenie m3	Počet balení
10001	804.803.93	BRUSALI skrinka na topánky 3, biela, 61x30x130 cm	84.90	28.5	0.065	1
10002	602.917.08	TJUSIG vešiak, biela, 78 cm	12.99	1.1	0.002	1
10003	504.591.47	TOFTBYN zrkadlo, biela, 75x165 cm	74.90	14.9	0.064	1
10004	802.224.41	TERJE Skladacia stolička, biela	22.99	3.0	0.035	1
10005	703.780.70	OMTÄNKSAM Lyžica na topánky, antracit	2.99	0.3	0.002	1
TOTAL			198.77	47.8	0.169	5

Poznámka: Celková cena sa môže líšiť v závislosti od zliav pri aktivitách alebo pre členov vernostného programu IKEA Family.

(Zdroj: Sitár, 2022)

Košík / nákupný zoznam č.2

Tento nákupný zoznam s cenou 500 EUR s DPH zahŕňa vybavenie jedálne, rozkladací stôl, päť jedálenských stoličiek s operadlom a jednu doplnkovú viacúčelovú stoličku, ktorá sa dá napríklad aj použiť ako príručný stolík. Zoznam výrobkov obsahuje iba tri položky, preto prikladám aj údaje o rozmeroch výrobku, váhe a rozmeroch balenia, z ktorých som vypočítal celkovú hmotnosť a objem nákupného košíka.

Tabuľka č.9: Nákupný zoznam (košík č.2), hodnota 500 EUR s DPH

Nákupný zoznam 2 - Jedáleň 500 EUR						
ID	Identifikátor	Názov produktu	Cena (€)	Balenie kg	Balenie m3	Počet balení
20001	003.408.01	EKEDALEN rozkladací stôl, breza, 180/240x90 cm	249.00	46.9	0.120	3
20002	603.513.11	NORDMYRA Stolička, biela/breza (5x)	234.95	27.7	0.345	5
20003	604.169.25	KYRRE stolička, breza	18.99	2.7	0.010	1
TOTAL			502.94	77.3	0.476	9

Poznámka: Celková cena sa môže líšiť v závislosti od zliav pri aktivitách alebo pre členov vernostného programu IKEA Family.

<p>Rozmery</p> <p>Min. dĺžka: 180 cm Max. dĺžka: 240 cm Šírka: 90 cm Výška: 75 cm</p>	<p>Balenie</p> <p>Tento výrobok pozostáva z 3 balení.</p> <p>EKEDALEN Rozkladací stôl Číslo výrobku 003.408.01</p> <p>Výrobok má viac balení.</p> <p>Šírka: 93 cm Výška: 3 cm Dĺžka: 190 cm Hmotnosť: 21,30 kg Balenie(a): 1</p> <p>Šírka: 80 cm Výška: 3 cm Dĺžka: 93 cm Hmotnosť: 7,80 kg Balenie(a): 1</p> <p>Šírka: 28 cm Výška: 9 cm Dĺžka: 179 cm Hmotnosť: 17,80 kg Balenie(a): 1</p>	<p>Rozmery</p> <p>Testované: 110 kg Šírka: 46 cm Hĺbka: 51 cm Výška: 81 cm Šírka sedadla: 39 cm Hĺbka sedadla: 42 cm Výška sedadla: 45 cm</p>	<p>Balenie</p> <p>NORDMYRA Stolička Číslo výrobku 603.513.11</p> <p>Šírka: 68 cm Výška: 13 cm Dĺžka: 78 cm Hmotnosť: 5,53 kg Balenie(a): 1</p>	<p>Rozmery</p> <p>Testované: 110 kg Šírka: 42 cm Hĺbka: 48 cm Výška: 45 cm Šírka sedadla: 34 cm Hĺbka sedadla: 35 cm</p>	<p>Balenie</p> <p>KYRRE Stolička Číslo výrobku 604.169.25</p> <p>Šírka: 44 cm Výška: 5 cm Dĺžka: 47 cm Hmotnosť: 2,71 kg Balenie(a): 1</p>
--	---	--	---	---	---

(Zdroj: Sitár, 2022)

Na príklade výrobku KYRRE teraz vysvetlím spôsob výpočtu objemu balenia. V rámciku úplne vpravo sú uvedené rozmery balenia v cm. Pre výpočet objemu v m³ som vynásobil tieto hodnoty prevedené na metre: $0.44 \cdot 0.05 \cdot 0.47 = 0.10$ m³. Objem každého balenia som vypočítal osobne a potom som urobil súčet v prípade, že výrobok bol rozložený do viacerých balení (napr.

výrobok EKEDALEN). Ak objednávka obsahovala viac kusov jedného výrobku, hmotnosť, objem a počet balení som vynásobil počtom kusov v objednávke (napr. 5ks stoličiek NORDMYRA).

Košík / nákupný zoznam č.3

Tento nákupný zoznam s cenou 1000 EUR s DPH zahŕňa vybavenie detskej izby a nachádzajú sa v ňom posteľ s roštom a matracom, skrinku so zásuvkami, šatníkovú skriňu s posuvnými dverami, písací stôl, kancelársku stoličku a 2 poličky na knihy. S hmotnosťou 307.2 kg je to zároveň aj najťažší nákupný košík.

Tabuľka č109: Nákupný zoznam (košík č.3), hodnota 1000 EUR s DPH

Nákupný zoznam 3 - Detská izba 1,000 EUR						
ID	Identifikátor	Názov produktu	Cena (€)	Balenie kg	Balenie m3	Počet balení
30001	103.629.77	SLÄKT rám postele s úl.priest., biela, 90x200 cm	374.0	94.1	0.211	4
30002	901.602.11	LURÖY rošt		6.2	0.010	1
30003	304.035.74	MALM komoda so 4 zásuvkami	89.9	51.7	0.102	2
30004	604.700.26	VALEVÅG matrac s kapsulovými pružinami	169.0	23.0	0.140	1
30005	392.358.08	EKET nástenný policový diel, biela, 35x35x35 cm (2x)	42.0	8.8	0.025	4
30006	704.893.89	MILLBERGET otočná stolička, Murum béžová	99.9	17.7	0.100	1
30007	802.130.74	MICKE stôl, biela, 105x50 cm	79.9	28.8	0.083	1
30008	904.372.38	KLEPPSTAD skriňa s posuvnými dverami, biela, 117x176 cm	149.0	77.0	0.143	3
TOTAL			1,003.7	307.2	0.815	17

Poznámka: Celková cena sa môže líšiť v závislosti od zliav pri aktivitách alebo pre členov vernostného programu IKEA Family.

(Zdroj: Sitár, 2022)

Košík / nákupný zoznam č.4

Tento nákupný zoznam s cenou 1500 EUR s DPH obsahuje vybavenie obývacjej izby a zahŕňa rozmernú pohovku s ležadlom, kreslo, skrinku / príborník a koberec. Objednávka číslo štyri má najvyššiu cenu a najväčší objem.

Tabuľka č.11: Nákupný zoznam (košík č.4), hodnota 1500 EUR s DPH

Nákupný zoznam 4 - Obývacia izba 1,500 EUR						
ID	Identifikátor	Názov produktu	Cena (€)	Balenie kg	Balenie m3	Počet balení
40001	813.058.07	POÄNG kreslo, brezová dyha	149.9	8.2	0.034	1
40002	703.624.70	POÄNG Hillared antracit		2.5	0.061	1
40003	505.193.54	KIVIK Rám 2-miest. Pohovky	969.0	42.6	0.892	5
40004	405.193.78	KIVIK rám prídavného ležadla		47.4	0.525	
40005	003.489.01	KIVIK potah na ležadlo		3.0	0.015	
40006	503.489.13	KIVIK potah na dvoj pohovku		4.4	0.021	
40007	705.067.46	ERSNÄS príborník, brezový efekt, 180x79 cm	279.0	72.2	2.095	3
40008	904.925.74	VOLLERSLEV koberec, vysoký vlas, tmavomodrá, 133x195 cm	129.0	9.3	0.056	1
TOTAL			1,526.9	189.5	3.699	11

Poznámka: Celková cena sa môže líšiť v závislosti od zliav pri aktivitách alebo pre členov vernostného programu IKEA Family.

(Zdroj: Sitár, 2022)

Odhadované objemy logistických operácií

Zozbierané Informácie o jednotlivých referenčných nákupných košíkoch a odhad počtu zákazníkov pri každom nákupnom košíku nám slúžia ako podklad pre prípravu scenárov a plánov distribúcie počas určitého časového obdobia. V tabuľkách nižšie sa nachádzajú dva alternatívne scenáre s rôznym podielom / počtom kupujúcich priradených k jednotlivým zoznamom. Scenáre sa potom líšia aj celkovom prepravovanom objeme a v hmotnosti. Ďalej sa v práci sa budeme venovať sekcii v červenom rámečku, ktorá vychádza z ročného scenára č.1 (v strede) a prevádza ho na priemerné týždenné hodnoty jednoduchou kalkuláciou kde:

$$\text{týždenná hodnota} = \text{ročná hodnota} / 52$$

Tabuľka č.12: Scenáre dodávok tovaru na základe alokácie obratu medzi košíky

Scenár 1 / týždeň	Úroveň €	Počet nákupov	Cena (€/dopr.)	Balenie kg/dopr.	Balenie m3/dopr.	Počet balení/dopr.
Košík 1	200	782	155,438.14 €	37,411	131.854	3,910
Košík 2	500	469	235,878.86 €	36,235	223.027	4,221
Košík 3	1,000	219	219,810.30 €	67,272	178.557	3,723
Košík 4	1,500	94	143,528.60 €	17,808	347.743	1,034
CELKOM / MIX		1,564	754,655.90 €	158,727	881.181	12,888

Scenár 1 / rok	Úroveň €	Počet nákupov	Cena (€/dopr.)	Balenie kg/dopr.	Balenie m3/dopr.	Počet balení/dopr.
Košík 1	200	40,650	8,080,000.50 €	1,944,696	6,854.037	203,250
Košík 2	500	24,390	12,266,706.60 €	1,884,371	11,598.372	219,510
Košík 3	1,000	11,382	11,424,113.40 €	3,496,323	9,280.072	193,494
Košík 4	1,500	4,878	7,448,218.20 €	924,137	18,045.628	53,658
CELKOM / MIX		81,300	39,219,038.70 €	8,249,527	45,778.109	669,912

Scenár 2 / rok	Úroveň €	Počet nákupov	Cena (€/dopr.)	Balenie kg/dopr.	Balenie m3/dopr.	Počet balení/dopr.
Košík 1	200	43,500	8,646,495.00 €	2,081,040	7,334.579	217,500
Košík 2	500	22,500	11,316,150.00 €	1,738,350	10,699.605	202,500
Košík 3	1,000	8,000	8,029,600.00 €	2,457,440	6,522.630	136,000
Košík 4	1,500	7,300	11,146,370.00 €	1,382,985	27,005.553	80,300
CELKOM / MIX		81,300	39,138,615.00 €	7,659,815	51,562.366	636,300

(Zdroj: Sitár, 2022)

Ako vidíme, Scenár 1 má v porovnaní so Scenárom 2 o 7.7% vyššiu hmotnosť, o 5.3% viac balení, ale 11.2% nižší prepravovaný objem.

Vozidlá

Na to, aby sme mohli relevantne posúdiť riziká bez-emisnej distribúcie tovaru koncovému zákazníkovi, musíme zobrať do úvahy, ako bude vyzerať flotila, ktorou sa táto distribúcia bude realizovať. Podľa informácií z IKEA na Slovensku a od jej zmluvného partnera No Limit Logistics sa bude táto distribúcia pravdepodobne vykonávať vozidlami MAN TGE 3.140E.

Spoločnosť MAN je zároveň aj jedným z dvoch strategických partnerov IKEA pri vývoji riešení pre bez-emisnú distribúciu (druhý je Renault, ktorý testuje svoje riešenia predovšetkým vo Francúzsku).

Obrázok č.27: Elektrické vozidlá MAN a spolupráca s IKEA



(Zdroje: No Limit Logistics, IKEA; MAN, 2022)

MAN má v ponuke dodávku TGE poháňanú rôznymi výkonovými variantami dieselových motorov a plne elektrickú verziu so 100 kW elektromotorom. **S verziami MAN TGE budeme pracovať ako s porovnateľnými alternatívami pri realizácii distribúcie ku koncovému zákazníkovi.** Z produktovej dokumentácie firmy MAN som vytvoril nasledovný prehľad ponúkaných verzií motorizácií.

Tabuľka č.13: Vozidlá MAN TGE porovnanie motorizácií

MAN TGE - Technické údaje					ELEKTRICKÁ VERZIA
DIESELOVÉ VERZIE					- / 100
Objem motora [cm ³] / Výkon [kW]	1968 / 75	1968 / 90	1968 / 103	1968 / 130	
Počet valcov	4	4	4	4	synchronný elektromotor so stálym magnetom
Točivý moment [Nm]	300	300	340	410	290
Pohon	Predná náprava	Jednoduchá alebo zdvojená zadná	4x4	4x4	Predná náprava
Prevodovka	Manuál (6st.)	Manuál (6st.)	Manuál (6st.) Automat (8st.)	Manuál (6st.) Automat (8st.)	1 stupňový automat
Emisná norma	Euro 6	Euro 6	Euro 6	Euro 6	-
Spotreba l/100 km	9.0	9.3	8.8	9.1	30.9-29.0 kWh
Max objem [m ³]	18.4	18.4	18.4	18.4	10.7
Užitočné zaťaženie	1,470	2,370*	1,340	1,334	950
Batéria					Lithium ion; 36 kWh
Reálny dojazd**	833	806	852	824	120 -140 km
Ref. cena PHM EUR / l, EUR / kWh	1.8	1.8	1.8	1.8	0.15
Náklady PHM / 100 km	16.2	16.74	15.84	16.38	4.5

*K dispozícii bola iba informácia pre vozidlo s celkovou hmotnosťou 5,000 kg. Pri ostatných verziách sa týka o vozidlá a celkovou hmotnosťou do 3,500 kg.
** Objem nádrže je cca 75 litrov.

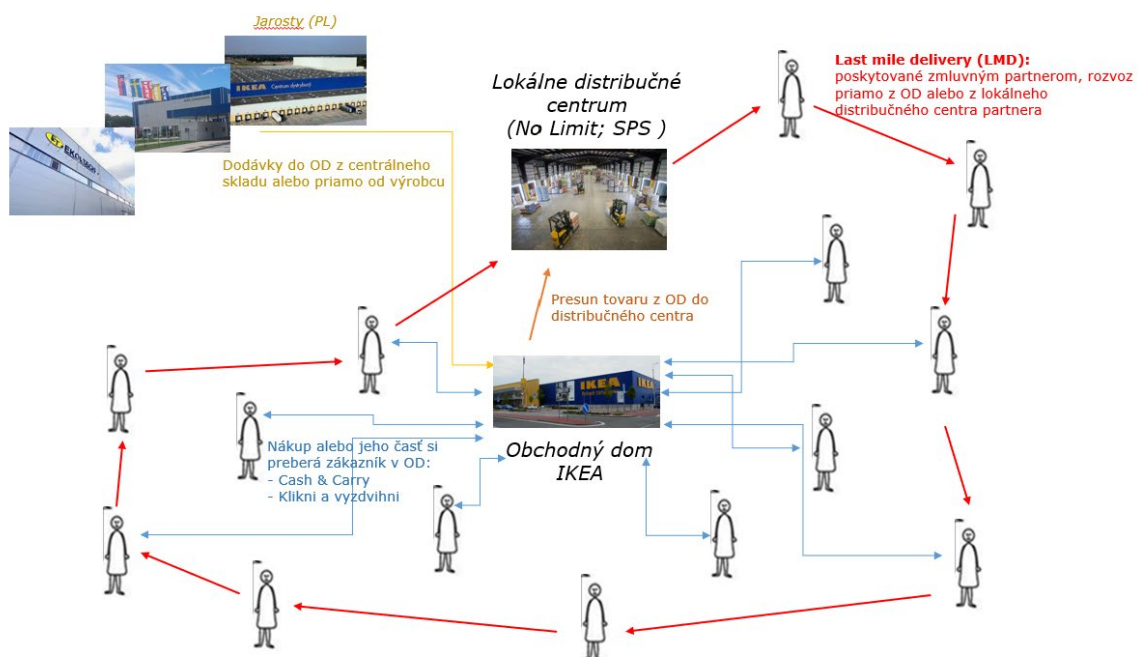
(Zdroj: MAN, 2022)

Elektrická verzia v porovnaní s dieselovými alternatívami ponúka úsporu na zdroji energie, aj pri zohľadnení súčasných cien energií. Na druhú stranu je elektrická verzia limitovaná krátkym dojazdom, zníženým užitočným zaťažením (najmä kvôli dodatočnej hmotnosti batérie), menším výberom z ponuky nastavení a menším prepravným priestorom.

Distribučný plán

Plánovanie distribúcie tovaru je veľmi náročná úloha, nakoľko sa počty zákazníkov, prepravované objemy, vzdialenosti a rozptyl miest doručenia a pod. môžu výrazne meniť v čase. IKEA obchodný dom má okrem tradičných funkcií súvisiacich s predajom, ako je prezentácia sortimentu, vyváranie a vybavovanie objednávok, priamy predaj tovaru zákazníčkovi atď. aj funkciu logistického uzla, lokálneho distribučného centra. IKEA ponúka na slovenskom trhu viac ako 9500 výrobkov a väčšina z nich je dostupná priamo k odberu zákazníčkovi, alebo pripravená na ďalšiu distribúciu. Zjednodušený model tovarových tokov zahŕňa napríklad dodávky tovaru do obchodného domu, odovzdanie tovaru zákazníčkovi, odovzdanie tovaru distribútorovi, distribúciu zákazníčkovi a vyzerá nasledovne:

Obrázok č.28: IKEA na Slovensku – vizualizácia distribučných uzlov a ciest



(Zdroj: Sitár, 2022)

V tejto schéme ešte chýbajú reverzné toky tovaru (napr. pri reklamáciách), pohyby podporného logistického materiálu (palety, opätovne použiteľné ochranné komponenty), neproduktové dodávky, odpad a pod.

Kvôli efektívnosti distribúcie sa tovar nedoručuje jednotlivo ale v plánovaných okružných cestách, ktoré pre potreby tejto práce budeme nazývať „tripy“. Efektívnosť plánovania tripov je výrazne ovplyvnená objemom predaja, vozovým parkom, priepustnosťou (množstvom objednávok, ktoré je možné vybaviť v určitom čase), doplnkovými službami spojenými s distribúciou tovaru a podobne.

V tabuľke nižšie sa nachádza porovnanie rozličných klastrov distribučných ciest s ohľadom na trvanie jednej cesty, množstvo plánovaných zastávok, využiteľnú kapacitu vozidla atď.. Ako je naznačené v položke *Váha distribuovaného tovaru / trip [kg]*, distribučný plán 3 nie je vhodný pre elektrické vozidlá, nakoľko odhadovaná váha prepravovaného tovaru prekračuje povolené užitočné zaťaženie vozidla. Aj distribučný plán 2 by potreboval optimalizáciu, ktorá by však v reálnych podmienkach mala byť možná. Dlhšie distribučné trasy môžu predstavovať

zásadný problém pri zabezpečení plynulosti distribúcie pomocou EV. EV sú preto vhodnejšie na distribúciu v kompaktných a husto obývaných lokalitách s menšími vzdialenosťami od miesta vyslania a medzi jednotlivými miestami vykládky. Aj keď sa možnosti dobíjania elektrických vozidiel rozširujú, všetky neplánované zastávky majú negatívny vplyv na efektívnosť a náklady. Medzi nesporné benefity EV na druhú stranu patria výrazne nižšie emisie CO₂, NO_x, VOC a hluku. Dá sa predpokladať, že pri prevažnom nabíjaní EV z vlastného zdroja budú aj prevádzkové náklady nižšie, ako pri dieselových autách. Problematická môže byť nadobúdacia cena EV, ale aj jeho zostatková cena, predovšetkým v prípade skorého uplynutia záruky na batériu (MAN ponúka na batériu záruku 8 rokov).

Tabuľka č.14: Distribučné cesty (tripy) a ich parametre podľa množstva vykládok

Scenár 1 / TÝŽDEŇ			
Počet zákazníkov / týždeň	1,564		
Počet distribuovaných balení / týždeň [ks]	12,888		
Objem distribuovaných balení / týždeň [m ³]	881		
Váha distribuovaného tovaru / týždeň [kg]	158,727		
Pracovný čas denne, 7 dní v týždni 7:00 - 21:00 [hod.]	14		
	Distribúcia 1	Distribúcia 2	Distribúcia 3
Počet zákazníkov na jednu cestu [počet]	8	10	13
Priemerná vzdialenosť medzi miestami vykládky [km]	5	6	8
Priemerná rýchlosť presunu medzi miestami vykládky [km/h]	50	50	50
Čas potrebný na presuny* [hod.]	0.9	1.32	2.24
Čas potrebný na nakládku (6 minút / zákazníka) [hod.]	0.8	1	1.3
Vykládka - odovzdanie tovaru zákazníkovi (15 minút / zák.) [hod.]	2	2.5	3.25
Trip - celkový čas [hod.]	3.7	4.82	6.79
Trip - priemerná dĺžka tripu [km]	45	66	112
Počet distribuovaných balení / trip [ks]	66	82	107
Objem distribuovaných balení / trip [m ³]	4.51	5.63	7.32
Hmotnosť distribuovaného tovaru / trip [kg]	812	1015	1319
Počet tripov za týždeň	196	156	120
Max počet tripov za pracovný deň (časové obmedzenie)	3	2	2
Počet tripov na 1 dotankovanie / nabíjanie**	18/3	12/2	7/1
Uhlíková stopa / trip (Diesel***/EV****) [kg CO ₂ e]	10.96/1.42	16.07/2.08	27.3/3.53
Potrebná priemerná veľkosť flotily	10	12	9

*Kalkulované ako počet zákazníkov + 1 (presun od posledného zákazníka späť do OD) vynásobené priemernou vzdialenosťou a vydelené priemernou prepravnou rýchlosťou.

**Kritérium je, aby dĺžka ukončeného tripu nepresiahla 95% dojazdu pri 80% nabití batérie.

***Pri odhadovanej priemernej spotrebe 9.0 litrov nafty na 100 km a emisiého faktoru 2.70553 kg CO₂e/l (prameň: DEFRA).

****Pri odhadovanej priemernej spotrebe 30.0 kWh na 100 km a emisiách 0.105 kg CO₂e/kWh (SK El generation mix 2020;

Prameň: European Environmental Agency).

(Zdroj: Sitár, 2022)

Relevantné porovnanie nákladov na prevádzku dieselového vozidla EV by si vyžadovalo zber dát počas dlhšieho obdobia a detaily z uskutočnených ciest. Na základe zistených informácií je však možné konštatovať, že dieselové vozy sú univerzálnejšie, umožňujú výrazne väčšiu flexibilitu pri plánovaní a optimalizácii trás a ich prevádzka je menej citlivá na nepredvídateľné okolnosti v doprave (zápchy, obchádzky a pod.)

3.4.2 Distribúcia tovaru v IKEA, riziká a možné protiopatrenia

Pri analýze a vyhodnocovaní rizík distribúcie tovaru v IKEA na Slovensku budem vychádzať zo stratégie a z prezentovaných aktivít v tejto oblasti. Hrozby sa budem snažiť identifikovať, klasifikovať a vyhodnotiť ich závažnosť.

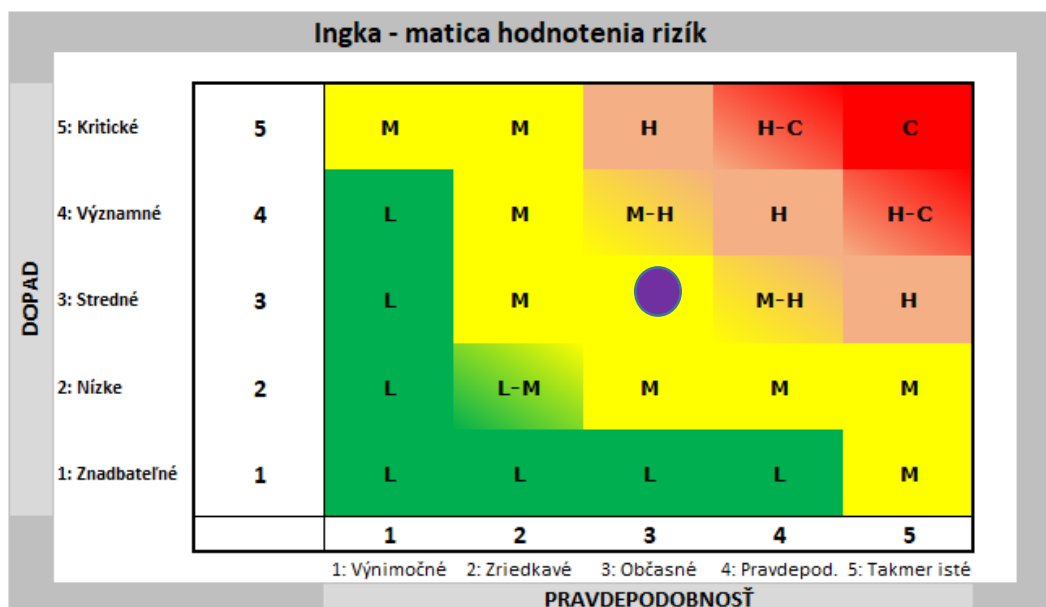
Politické a legislatívne riziká

Politické riziká patria svojou povahou medzi najzávažnejšie nakoľko môžu negatívne ovplyvniť konkrétne firmy, sektor, alebo dokonca celú ekonomiku. Medzi takéto riziká určite patria vojenské a hospodárske konflikty, protekcionizmus, dane a clá a podobne. Rýchlosť a komplexnosť zmien v kombinácii s nižšou predvídateľnosťou budúceho vývoja sťažuje prípravu opatrení na zmiernenie týchto rizík, avšak silné finančné zázemie spoločnosti, jej vplyv a nadnárodný charakter vytvárajú predpoklady, aby sa IKEA na Slovensku vysporiadala s väčšinou známych politických a legislatívnych rizík.

Pri bližšom pohľade na bez-emisnú, udržateľnú distribúciu predstavujú najväčšie riziko náhle legislatívne zmeny s krátkym adaptačným obdobím pre firmy. Takéto opatrenia môžu vyvolať šoky na trhu s týmito službami a destabilizovať trh. Z pohľadu IKEA rastie závažnosť tohto rizika spolu s rastúcim podielom e-commerce na celkových tržbách.

Ďalším, čiastočne skrytým rizikom, je nedostatok aktivity a politickej vôle presadzovať želané, či očakávané zmeny. V takom prípade získajú dočasnú konkurenčnú výhodu firmy, ktoré otáľajú so zmenami v environmentálnom nastavení distribúcie.

Obrázok č.29: Hodnotenie závažnosti politických a leg. rizík pre IKEA na Slovensku



(Zdroj: Sitár, 2022)

Veľmi dôležité je priebežné monitorovanie politických a legislatívnych zmien a aktívny prístup k identifikácii hrozieb. IKEA sa už teraz snaží o prevenciu/redukciu rizík pomocou proaktívneho prístupu celej skupiny, ako aj lokálneho managementu.

Ekonomické a finančné riziká

Väčšina zmien externého prostredia a interných procesov sa vo väčšine prípadov odrazí na hospodárskych a finančných indikátoroch firmy. Medzi takéto zmeny externého prostredia určite patrí nárast cien energetických zdrojov a inflácia všeobecne. Ceny jednotlivých komodít rastú nerovnomerne a majú rôznu mieru volatility. Tieto zmeny predstavujú hrozby najmä pre importované fosílné zdroje energie ako sú ropa a zemný plyn, zároveň sú však aj príležitosťou pre zrýchlenie transformácie a budovanie nových lokálnych zdrojov energie (PV, veterná energia) a zavádzanie EV a vozidiel s inými alternatívnymi pohonmi. Správne investičné rozhodnutia potom posilňujú odolnosť a nezávislosť firmy. IKEA / Ingka má na globálnej úrovni takto nastavené investičné priority už niekoľko rokov. Produkcia elektrickej energie z obnoviteľných zdrojov kontrolovaných Ingka Group je vyššia, ako celková spotreba skupiny.

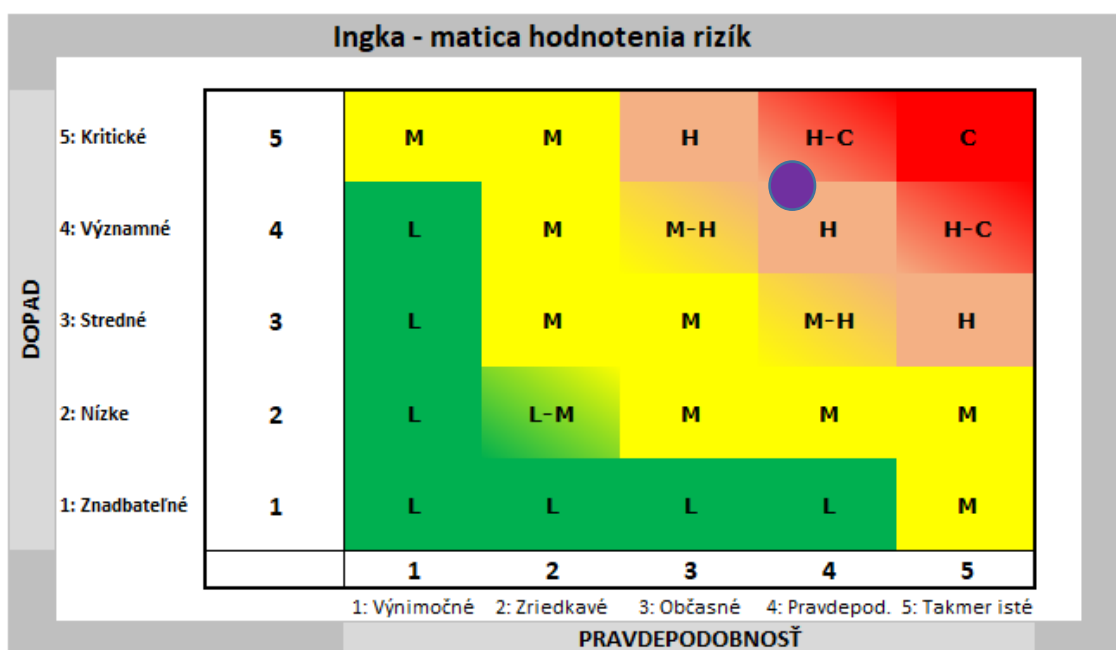
Medzi najvýraznejšie lokálne ekonomické a finančné riziká pre IKEA na Slovensku sa určite radia finančné riziká súvisiace s transformáciou business modelu spoločnosti, efektivity nového business modelu, potreby dodatočných investícií a pod.. Expanzia do regiónov, zmeny v organizácii práce, nové úlohy zastrešované obchodným domom a zásadné dodatočné externé vplyvy (napr. pandémia COVID-19) ovplyvňujú chod a možnosti spoločnosti. Obchodný dom Bratislava prešiel poslednou veľkou prestavbou a rozšírením v roku 2013. Celková plocha narástla o 35% na súčasných 36,700 m². Obrat však oproti roku 2012 (cca 65.8 mil EUR) narástol o 73.4%. Súčasťou IKEA konceptu a jej celosvetového úspechu bol prenos časti procesu predaja, doručenia a montáže na zákazníka. Zákazník si samostatne alebo s drobnou asistenciou personálu v obchodnom dome tovar našiel, naložil ho, zaplatil, odviezol si ho a zmontoval. Pri online predajoch zabezpečujú vyhľadanie tovaru, naloženie, konsolidáciu objednávky, dodatočné zabalenie a expedíciu pracovníci IKEA. To je pravdepodobne aj hlavný dôvod výrazného priebežného nárastu počtu zamestnancov v posledných troch rokoch. Tieto činnosti sú navyše / navyše oproti Cash & Carry modelu a teda v porovnaní s ním vyžadujú nielen viac ľudských zdrojov, ale generujú aj dodatočné náklady. IKEA sa snaží tieto náklady pokryť účtovaním dodatočných poplatkov za dopravu, či službu klikni a vydvihni. Zdá sa však, že tieto poplatky nekryjú zvýšené náklady úplne a zároveň sú často tieto služby vnímané zákazníkmi ako drahé v porovnaní s konkurenciou.

Tlak na rast nákladov zintenzívňuje aj rýchly nárast podielu online predajov na celkových tržbách. Okrem rastu nákladov je ohrozená aj úroveň služieb spokojnosť zákazníkov. Napríklad v novembri 2020, keď boli v ČR obchodné domy, kvôli pandémie zatvorené, podal finančný riaditeľ IKEA CZ/HU/SK Jan Váchal nasledovné vyjadrenie uverejnené vo viacerých médiách: *„Množstvo zákazníkov, ktorých dokážeme obslúžiť, úzko súvisí aj s kapacitami našich dopravcov a celkovou situáciou na trhu. Dopyt (zo strany) zákazníkov v súčasnosti naše kapacity preyšuje a veľmi nás mrzí, že aj napriek všetkému vynaloženému úsiliu nedokážeme obslúžiť všetkých.“* (Seznam zprávy, 2021) Je na mieste poznamenať, že situácia bola v tom období, kvôli nútenému zastaveniu predaja v obchodných domoch výnimočná. Na druhej strane boli však všetky kapacity spoločnosti k dispozícii iba pre e-commerce.

Spokojnosť a hlavne lojalita online zákazníkov je pre úspech transformácie kľúčová. Z dostupných informácií o ziskovosti firmy vidíme, že firma má problém kompenzovať rast nákladov vyššími tržbami. Jysk, s obratom 78.8 milióna EUR v 2021 druhá najväčšia spoločnosť v tomto sektore na Slovensku, vykazuje pomerne konštantný rast zrealizovaných tržieb ako aj rast zisku spoločnosti.

Je zaujímavé, že kapacita dopravy je vo vyjadrení finančného riaditeľa spoločnosti jedným z „úzkych miest“ pri uspokojovaní dopytu. Doprava a logistické služby majú výrazný vplyv na ekonomickú výkonnosť e-commerce. Spôsob, akým si spoločnosť vyberá partnerov, stanovuje rýchlosť doručenia, rozsah ponúkaných služieb, dodatočné požiadavky na partnerov, či ponúkané služby výrazne ovplyvňuje jednak množstvo potenciálnych partnerov, ale aj náklady, či príležitosti na budúci rast. Komplexné požiadavky a očakávania zužujú konkurenciu a zvyšujú náklady na dopravu.

Obrázok č.30: Hodnotenie závažnosti ekon. a finančných rizík pre IKEA na Slovensku



(Zdroj: Sitár, 2022)

Rozšírenie obchodného modelu a s ním súvisiace zmeny zákazníckych preferencií a očakávaní, znižovanie tržného podielu a ziskovosti, a rast nákladov predstavujú pre firmu významné finančné riziká. Ambícia transformovať dopravné služby na bez-emisné ešte viac vytvára tlak na ďalší rast nákladov a znižovanie konkurencieschopnosti firmy.

V tomto kontexte hodnotím finančné riziká, ako významné až kritické a pravdepodobné. Výhodou IKEA je zázemie kapitálovo silnej medzinárodnej spoločnosti. Firma má k dispozícii rôzne nástroje na znižovanie spomínaných rizík. Asi najdôležitejšia je optimalizácia nového omni-channel modelu, postupné zvyšovanie produktivity, ale aj zohľadnenie rizík nákup pridružených služieb, rozvoji ľudských zdrojov, či investíciách. Zároveň firma musí ostať pružná, reagovať na vývoj okolia a prijímať také finančné rozhodnutia, ktoré vytvoria predpoklady pre plánovaný budúci rast.

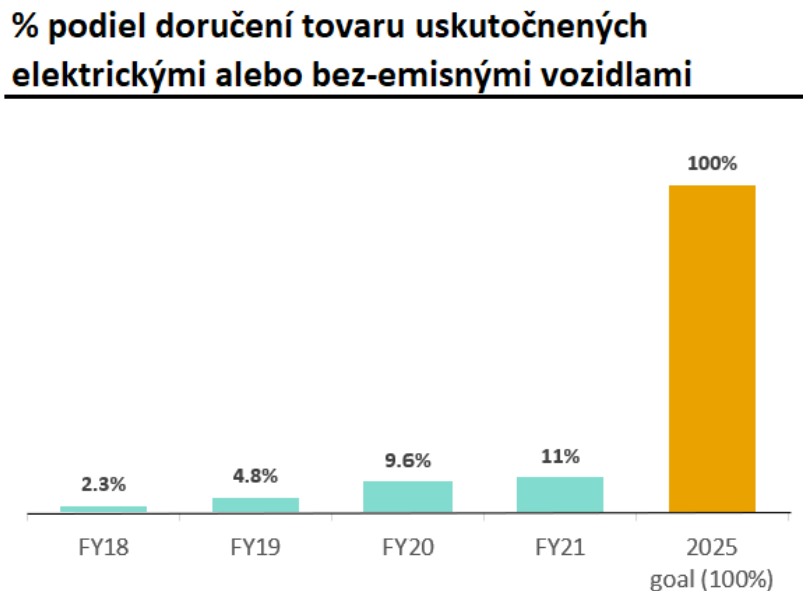
Riziká od zainteresovaných strán

Ako som spomínal už skôr, spokojnosť zákazníkov je kľúčová pre úspech transformácie a celej spoločnosti v danom regióne. **Zákazníci (Z)** reagujú na zmeny veľmi citlivo a v súčasnosti zdieľajú svoje skúsenosti medzi sebou efektívne a rýchlo prostredníctvom

sociálnych sietí. Priame či sprostredkované negatívne skúsenosti s nákupom (počas celého end-to-end procesu od hľadania inšpirácie až po subjektívne vnímanie kvality produktu pri jeho každodennom používaní), nesplnenie verejných prísľubov v oblasti udržateľnosti (tzv. green-washing), cenová politika firmy a postupné znižovanie „hodnoty za peniaze“, aktívna a dostupnejšia (cenovo aj geograficky) konkurencia, anti-kampane a kauzy – toto je niekoľko z množstva hrozieb, ktorých naplnenie bude viesť k zníženiu lojality zákazníkov a ich odchodu ku konkurencii.

Nenaplnenie cieľov ambiciózneho politiky udržateľnosti môže vážne poškodiť dobré meno firmy. Závazok, že „v roku 2025 bude 100% dodávok tovaru zákazníkom vo všetkých 30 krajinách, kde Ingka Group pôsobí s nulovými emisiami“ sa zdá za súčasnej situácie ťažko dosiahnuteľný, keď firma celosvetovo zrealizovala iba 11% všetkých dodávok bez-emisnými vozidlami a nárast oproti predchádzajúcemu roku je veľmi mierny.

Graf 6: Podiel distribúcie bez-emisnými vozidlami na celkovej distribúcii tovaru



(Zdroj: Ingka, 2022)

Riziko straty dôvery v značku a v to, že firma je nositeľom pozitívnych zmien tu existuje aj v prípade, keď sa na lokálnom trhu síce podarí cieľ splniť, ale na globálnej úrovni nie. Dopady aj pravdepodobnosť rizika bude rásť s množstvom cieľov, ktoré sa firme nepodarí splniť.

Najvhodnejšou mitigačnou aktivitou sa javí transparentnosť a otvorená komunikácia, v ktorej budú zahrnuté nielen úspechy spoločnosti, ale aj problémy pri realizácii svojich plánov.

Dopravcovia (D), dopravné spoločnosti sú špecifickými zainteresovanými stranami hneď z niekoľkých dôvodov. Pre uvažovanie o rizikách súvisiacich s distribúciou tovaru v IKEA je dôležité, že spoločnosť sa rozhodla pre spoluprácu so strategickým partnerom a nie pre „pool“ partnerov, ktorý by si vzájomne konkurovali, alebo pre realizáciu distribúcie vo vlastnej réžii. Toto rozhodnutie pravdepodobne súvisí so snahou o nájdenie rovnováhy medzi cenou za poskytované služby, stabilitou partnera a jeho schopnosťou participovať na realizácii dlhodobých plánov IKEA a znížením rizík v typických pre tento sektor. Jedná sa

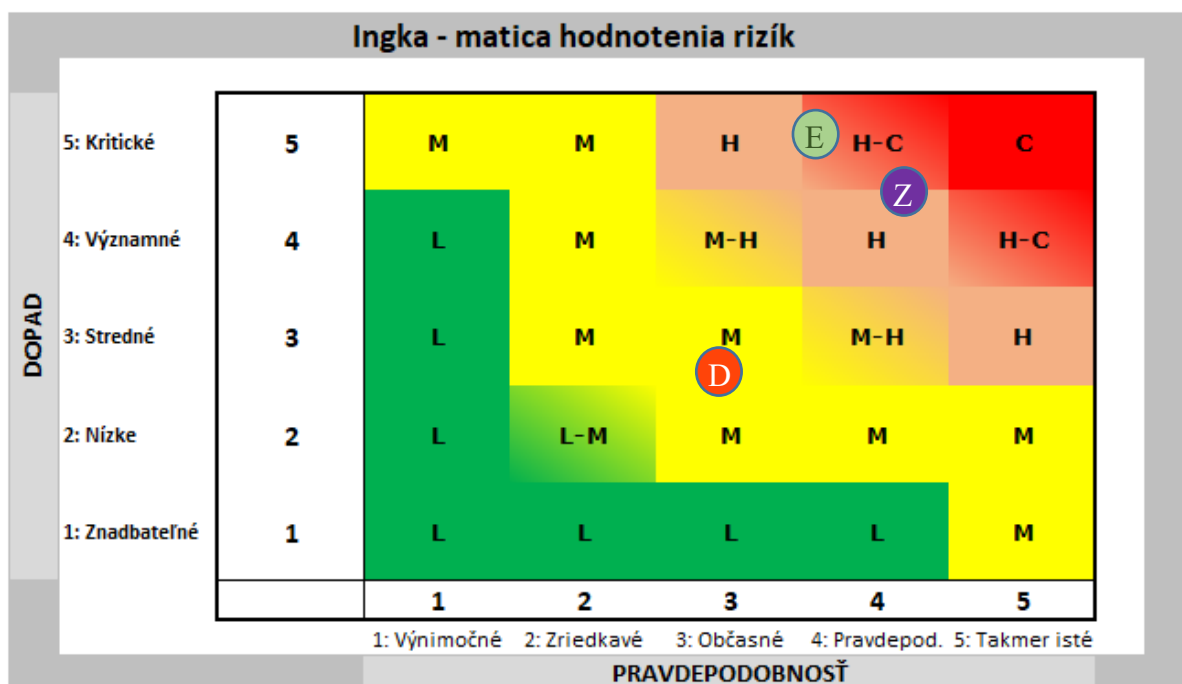
o predovšetkým o nedostatok vodičov, ich kvalifikáciu, skúsenosti a zručnosti, ale aj pracovné podmienky vodičov, za ktoré bola IKEA viackrát verejne kritizovaná (napr. v článku *Eastern European lorry drivers exploited in IKEA's supply chain, BBC investigation finds* (Business and Human Rights Resource Centre, 2017)). K dopravcom sa viažu aj ďalšie riziká, ako dôveryhodnosť, finančná stabilita, stratégia partnera, úloha partnera, ako reprezentanta IKEA v priamom styku so zákazníkom, škody spôsobené pri preprave atď.

Environmentálne riziká a klimatická zmena sú zdieľané všetkými zainteresovanými, aj keď ich očakávania a názory, akým smerom by sa budúce zmeny mali uberať sa však líšia. Na všeobecnej rovine panuje zhoda, že klimatická zmena a ďalšie environmentálne riziká budú v čoraz väčšej miere ovplyvňovať život a hospodárstvo v budúcnosti, a že je nevyhnutné eliminovať tieto riziká, alebo aspoň ich dopad. Výrazné rozdiely sú v presadzovaní spôsobu prostriedkov:

- ❖ Akými prostriedkami sa má zlepšenie dosiahnuť (napr. máme menej jazdiť alebo menej kúriť)
- ❖ Kto sa má na riešení problému podieľať (napr. aký podiel na uhlíkovej stope vychovaného hovädzieho dobytku má byť alokované do nepriamych emisií potravinárstva, spracovateľov kože, výrobcov obuvi, kafilérií a pod.)
- ❖ Ako rýchlo sa majú preventívne a nápravné opatrenia zaviesť (do 3 rokov, do roku 2030, do roku 2050)
- ❖ Kto má niesť náklady na presadenie potrebných zmien, prípadne na sanáciu vzniknutých škôd (napr. poisťiteľnosť, externalizácia nákladov, ale aj daňová a colná politika, reštriktívne finančné nástroje, investície a dotácie atď.)
- ❖ Správa tejto agendy (zákony, nariadenia, trestnoprávna zodpovednosť, etika, solidarita, slobodný prístup k informáciám, konflikty záujmov a priorít atď.)

Environmentálne riziká (E) a klimatická zmena sú reprezentatívnym príkladom VUCA, ktorú som spomínal v začiatku tejto práce. Nachádzame sa v stave hlbokej neistoty s viacerými rovnocennými scenármi ďalšieho vývoja, nastolené problémy sú komplexné, a bez jednoznačného, akceptovateľného riešenia. V takejto situácii je akékoľvek rozhodnutie pre firmu do istej miery rizikové. Vždy tu bude viacero záujmových skupín, ktoré sa budú cítiť prístupom firmy poškodené. Postoj IKEA k problémom udržateľného rozvoja je jednoznačný a čitateľný. Tento prístup pokladám za správny, nakoľko sa snaží uprednostňovať ošetrovanie významnejších rizík pred menej významnými. V tomto prípade by možný prepád predajov pri pasivite pri otázkach udržateľnosti výrazne prekročil úroveň dodatočných nákladov, ktoré firma v súvislosti s touto agendou nesie. Aktivita firmy v oblasti udržateľnosti naopak IKEA pomáha zlepšovať image firmy a budovať pozitívny vzťah so zákazníkom.

Obrázok č.31: Hodnotenie závažnosti rizík od zainteres. strán pre IKEA na Slovensku



(Zdroj: Sitár, 2022)

IKEA je vystavená aj rizikám zo strán ďalších záujmových skupín napr. v rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahov, lokálnych záujmových skupín (občianske združenia, iniciatívy a pod.) a niektorých lokálnych inštitúcií. Možné dopady týchto rizík pri bežnej prevádzke obchodného sú nízke až zanedbateľné, preto sa im nebudeme v tejto práci bližšie venovať. Situácia by však bola v prípade možnej expanzie obchodnej jednotky a súvisiacimi prácami, zmenami infraštruktúry, pohybom tovaru a ľudí a pod.

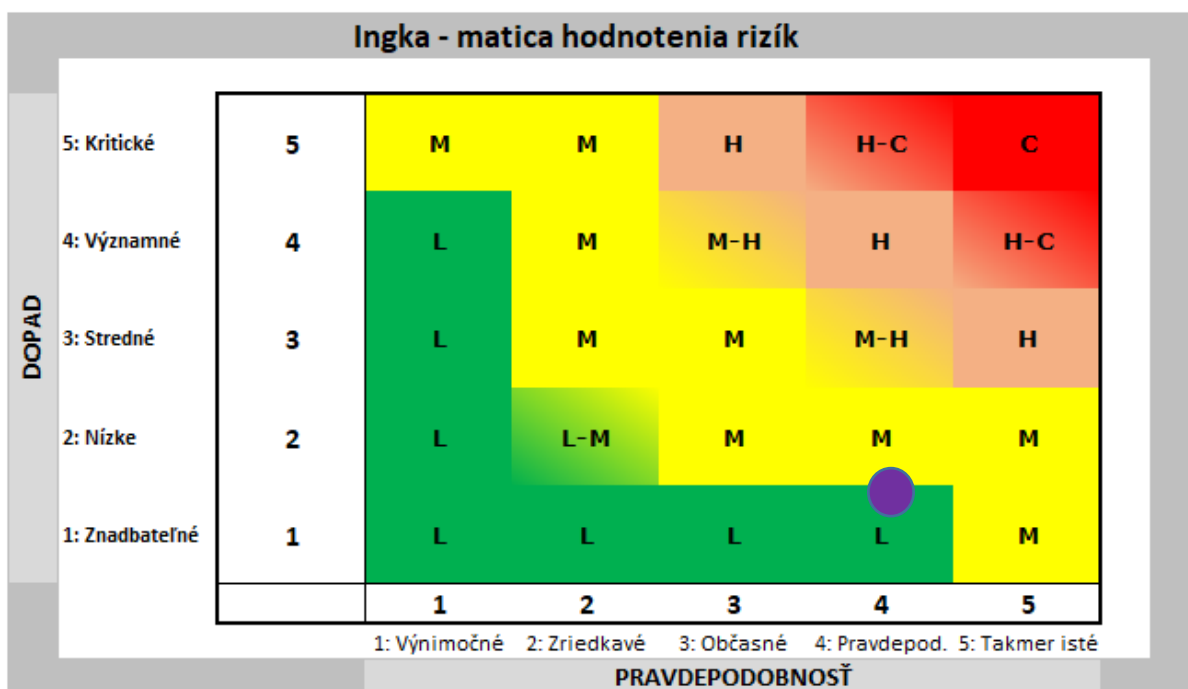
Operatívne riziká

Ďalšou skupinou rizík sú operatívne riziká. Viaceré z nich sme spomenuli už skôr a zameriame sa na riziká súvisiace s logistikou a distribúciou tovaru. Medzi takéto riziká radíme napríklad riziká úrazu pri manipulácii s tovarom, škody pri manipulácii s tovarom, chyby pri registrácii pohybov v skladových zásobách, dopravné nehody a podobne.

Špecifickou skupinou operatívnych rizík sú riziká, kedy škodu niekto spôsobí vedome a úmyselne. Jedná sa predovšetkým o zanedbanie povinností (napr. kontrola technického stavu), nedodržovanie bezpečnostných opatrení (nepoužívanie ochranných pomôcok, vykonávanie činností bez patričného oprávnenia, užívanie omamných látok, alkoholu, liekov a iné), krádeže a podvody atď.

Výskyt incidentov viažucich sa k operatívnym rizikám je pomerne frekventovaný, avšak ich dopad na aktíva nie je až taký výrazný. Väčší dopad na firmu môžu eventuálne mať následné pokuty, penalizácie, odškodné a iné plnenia požadované po incidentoch takéhoto charakteru.

Obrázok č.32: Hodnotenie závažnosti operatívnych rizík pre IKEA na Slovensku



(Zdroj: Sitár, 2022)

Najzávažnejšie operatívne riziká sú tie, kde dochádza k ohrozeniu života alebo zdravia. Pri operatívnych rizikách hovoríme naozaj o širokej škále rizík. Pri ich riadení firmy využívajú rôzne metódy a prístupy, niekedy priamo definované aj v legislatíve. Je dôležité, aby boli tieto riziká vyhodnocované pravidelne a preventívne a korektívne aktivity boli vykonávané priebežne. Časť z týchto rizík s nízkym dopadom a pravdepodobnosťou sú akceptované riziká bez definovaných protiopatrení.

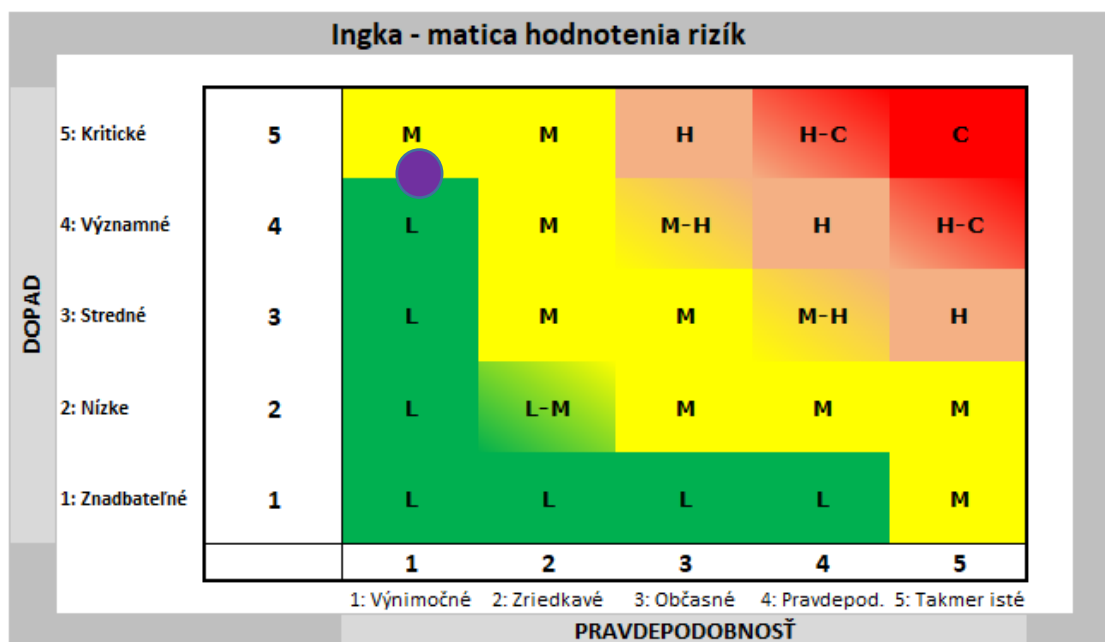
Neočakávané udalosti

IKEA zastihli počas jej dlhej histórie viaceré neočakávané udalosti a nehody. Takéto udalosti môžu mať rozličné príčiny a charakter. Spoločnosť napríklad v roku 1983 odišla po 10 rokoch z japonského trhu, kvôli nezhodám s partnerom, ktorý ju na miestnom trhu zastupoval. Vojnové konflikty prinútili IKEA uzavrieť svoje obchodné domy v bývalej Juhoslávii v roku 1992 alebo v Rusku v roku 2022.

Medzi neočakávané udalosti môžeme zaradiť požiare (napr. veľký požiar v OD v Štokholme v roku 1970, alebo v Jeruzaleme v roku 2011), záplavy spôsobené privalovými dažďami (Winnipeg v Kanade v 2013), škody spôsobené vetrom (Manchester, VB v roku 2015 alebo Denver, USA 2016).

Incidenty tohto charakteru nie sú časté, ale môžu mať dopad na aktíve spoločnosti až vo výške niekoľkých miliónov EUR. Primeraný management týchto rizík si vyžaduje starostlivé posúdenie možných hrozieb už pri plánovaní expanzie / výstavby obchodného domu alebo inej organizačnej jednotky spoločnosti v určitej lokalite. Dôkladné vyhodnotenie rizík umožní spoločnosti prijať primerané opatrenia na zaistenie bezpečnosti zákazníkov a zamestnancov a minimalizáciu možných škôd. Firmy sa veľmi často proti týmto rizikám poisťujú, avšak kroky podniknuté na elimináciu rizík môžu výrazne znížiť cenu poistenia.

Obrázok č.33: Závažnosť rizík z neočakávaných udalostí pre IKEA na Slovensku



(Sitár, 2022)

Medzi posledné takéto udalosti na Slovensku môžeme zaradiť požiar v parkovacom dome IKEA v júli 2022. O dobrej pripravenosti spoločnosti hovorí aj fakt, že sa požiar podarilo lokalizovať zamestnancom spoločnosti ešte pred príchodom hasičov (Bratislava 24, 2022b).

3.5 Vyhodnotenie a odporúčania

Je evidentné, že pandémia COVID-19 a obmedzenia zavedené, ako prevencia šírenia nákazy, priniesli nové výzvy a výrazne urýchlili niektoré trendy vo vývoji retailového biznisu na Slovensku aj vo svete. Uzavretie mnohých obchodných prevádzok na niekoľko mesiacov zrýchlilo úsilie predajcov o expanziu do online priestoru a iniciovalo rozsiahle zmeny v spotrebiteľskom správaní. Nominálne nárasty online predajov a ich podiel na celkových tržbách IKEA na Slovensku tieto zmeny a ich rozsah potvrdzujú. Popredná konzultantská spoločnosť McKinsey vo svojej štúdii *Adapting to the next normal in retail: The customer experience imperative* odporúča obchodníkom zaviesť nasledovné opatrenia (McKinsey & Company 2020),

pokiaľ firmy chcú primerane reagovať na súčasné trendy a udržať krok s rastúcimi a meniacimi sa očakávaniami svojich zákazníkov:

- ❖ Zdvojnásobenie rýchlosti digitalizácie – medzi opatrenia v tejto oblasti patria investície do vylepšení vyhľadávacích nástrojov a premenovávanie zákazníkov na online predaj vrátane re-alkácie zdrojov z off-line do online marketingu. Pri presmerovaní zákazníkov často zohrávajú významnú úlohu vlastné mobilné aplikácie a ich neustály vývoj, ktorý zabezpečí bezproblémový, pohodlný a užívateľsky prívetivý online nákup.

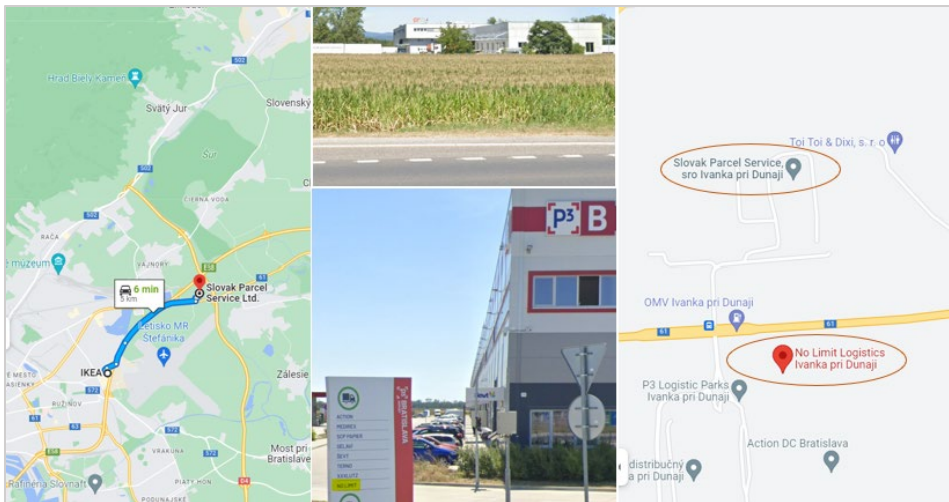
- ❖ Prinášanie nových inovácií do omni-channel business modelov – je dôležité neustále inovovať spôsob, akým spoločnosti komunikujú so zákazníkmi v online priestore a vytvárať podmienky pre online nákupy podobné nákupom vo fyzickej predajni.
- ❖ Zachovanie rutín a opatrení pre bezpečný nákup – je dôležité aby obchodníci boli schopní zabezpečiť bezpečný nákup a ponechali v platnosti opatrenia, ktoré im umožnia reagovať rýchlo na možné hrozby. Tieto opatrenia zároveň pomôžu ochrániť ich zamestnancov a plynulosť prevádzky.
- ❖ Re-dizajn siete fyzických predajní – skúsenosti získané počas pandémie by mali predajcovia využiť na optimalizáciu siete svojich predajní. Návšteva fyzických predajní má stále dôležitú úlohu pri kontakte so zákazníkom a pre prezentáciu tovaru. Mnohé prevádzky sa však transformovali a rozšírili o funkciu doručovacieho / logistického uzla. Obchodný dom budúcnosti by mal vyhovovať potrebám omni-channel operácií a zároveň prinášať nové technické riešenia, ktoré zlepšia a spríjemnia nákupný proces.
- ❖ Rozširovať agilitu obchodného modelu – digitalizácia a množstvo dostupných dát neustále rastie. Najprogresívnejší predajcovia už teraz sledujú chovanie zákazníkov v temer reálnom čase, vyhodnocujú ho a prispôbujú svoju ponuku ich očakávaniam. A práve flexibilita pri adaptácii ponuky tovaru a služieb je spôsob, akým predajcovia môžu získať konkurenčnú výhodu.

V ďalšej podnetnej štúdií spoločnosti McKinsey *An integrated perspective on the future of mobility, part 2: Transforming urban delivery* sa ich analytici a konzultanti bližšie pozreli na prepravu tovaru v mestách v čase prudkého rastu miest, e-commerce a objemu prepravovaného tovaru. Táto štúdia nadväzuje na skôr uverejnenú publikáciu *An integrated perspective on the future of mobility* zameranú na trendy a budúcnosť prepravy osôb.

Tím McKinsey identifikoval 20 riešení v rôznych častiach logistického reťazca, ktoré by mohli prispieť k zlepšeniu komerčnej dopravy. Z týchto 20 riešení autori potom vybrali 6 najperspektívnejších, ktoré si krátko predstavíme (McKinsey Center for Business and Environment, 2017).

- ❖ Prvým navrhnutým riešením je zriaďovanie mestských konsolidačných centier (UCCs – Urban Consolidation Centres). Takéto centrá sa zriaďujú na okrajoch miest a slúžia na konsolidáciu zásielok od rôznych dodávateľov. Aj keď takéto centrá existovali už aj v minulosti, rozvoj e-commerce pomohol k ich rozšíreniu a moderné technológie zvýšili ich efektivitu. Podľa McKinsey môžu UCCs prispieť k zníženiu nákladov až o 25% a priemernú vzdialenosť medzi miestami doručenia skrátiť až o polovicu na jednu dodávku. Obaja dopravcovia spolupracujúci s IKEA majú zriadené svoje UCCs v Ivánke pri Dunaji.

Obrázok č.34: UCC distribučných partnerov IKEA Bratislava



(Zdroj: Google Maps, 2022)

- ❖ Druhým navrhovaným riešením sú dobavy tovaru v noci. Problémy s možným zvýšením hladiny hluku je možné vyriešiť použitím tichších EV vozidiel a vyškolením personálu. Takéto dobavy tovaru prinášajú benefity v podobe menších dopravných zápch, skrátenia času doručenia, v nižšej spotrebe a v menšej uhlíkovej stope. (Pozn.: roku 2014 a 2016 (Koutoulas, Franklin a Eliasson, 2017) boli vypracované štúdie skúmajúce nočné dobavy tovaru v Štokholme. Tieto štúdie dospeli k rovnakému záveru ako McKinsey).
- ❖ Zdieľanie prepravnej kapacity je tretím navrhovaným riešením. Pri tomto riešení sa zefektívnenie dopravy dosahuje prostredníctvom lepšieho využitia prepravnej kapacity vozidiel po zosúladení aktuálneho dopytu po preprave s dostupnými vozidlami.
- ❖ Ďalším riešením, ktorý niektorí predajcovia už hojne využívajú, ale IKEA túto možnosť zatiaľ nezaviedla, sú schránky na vyzdvihnutie tovaru (napr. ALZA boxy). Výhodou je, že tieto boxy sú zákazníkom k dispozícii v čase, ktorý im vyhovuje.
- ❖ Piate perspektívne riešenie je zavádzanie EV ako čistejšej a tichšej alternatívy k tradičným vozidlám, najmä ak sa pri dobíjaní využívajú obnoviteľné zdroje elektrickej energie.
- ❖ Posledným odporúčaným riešením sú autonómne pojazdné schránky na vyzdvihnutie tovaru (AGVL – Autonomous Ground Vehicle Lockers). Princíp je podobný ako pri schránkach na vyzdvihnutie tovaru, avšak odberné miesto je možné presúvať podľa potreby.

Podľa dostupných informácií IKEA využíva dve zo šiestich navrhovaných riešení. Rozširovanie možností distribúcie prostredníctvom optimalizácií, zavádzaní inovatívnych riešení a spolupráce výrazne zlepšuje kvalitu poskytovaných služieb a zjednodušuje nákupný proces. Proaktívna implementácia týchto riešení generuje výrazné benefity naprieč logistickým reťazcom.

4 Záver

Naše činy, naše preferencie, naše každodenné rozhodnutia a naše úsilie o lepší a bohatší svet formujú nielen prítomnosť ale aj budúcnosť. Žijeme v dobe, kedy máme podobu našej budúcnosti vo vlastných rukách viac ako kedykoľvek predtým. Naš svet je pestrý, dynamický a komplexný. Aj preto je niekedy ťažké nájsť optimálne riešenia, predchádzať konfliktu rôznych, často protichodných záujmov a konať pružne a efektívne.

Podnikanie v takomto komplexnom prostredí je náročné a dlhodobý úspech sa dá dosiahnuť iba vtedy, keď je firma vystavaná na progresívnej vízii, nadčasových hodnotách, a kompetentných a lojálnych pracovníkoch. IKEA sa podarilo tieto predpoklady spojiť a vybudovať úspešnú nadnárodnú korporáciu, ktorú ročne navštívia stovky miliónov zákazníkov. IKEA bola schopná počas niekoľkých desaťročí správne reagovať na trendy, politické, sociálne a ekonomické zmeny a postupne doladzovala svoj obchodný model k dokonalosti. Avšak rozvoj digitalizácie, a predovšetkým nástup chytrých telefónov a mobilného internetu začali výrazne meniť naše životy, spôsob komunikácie, preferencie, spotrebiteľské chovanie a očakávania. Tieto zmeny sú zmeny intenzívne, náhle a prichádzajú veľmi rýchlo.

Ďalší výrazný fenomén posledných desaťročí je vplyv rastu globálnej populácie a rast spotreby na regeneračné schopnosti našej planéty, znečistenie, emisie spôsobujúce skleníkový efekt a rast priemernej teploty. Tempo a rozsah týchto zmien generujú viaceré hrozby, ktorých realizácia by mala mať fatálny dopad na celé ľudstvo. Ešte stále je možné predísť niektorým rizikám a dopad ostatných zmierniť natoľko, že sa na to dokážeme pripraviť a adaptovať.

IKEA správne zohľadnila tieto zmeny a s nimi súvisiace riziká vo svojej stratégii. V druhej polovici minulého desaťročia začala s transformáciou svojho obchodného modelu a dala niekoľko zásadných príslubov, ako chce firma prispieť k znižovaniu environmentálnych rizík, podporovať rovnoprávnosť a vytvárať predpoklady pre prosperitu 1 miliardy ľudí.

Napriek tomu, že IKEA je globálna firma disponujúca rozsiahlymi zdrojmi, predstavujú hlboké a rýchle zmeny, prísluby firmy v oblasti udržateľnosti a rastúce očakávania zákazníkov a ostatných zainteresovaných pre firmu veľké výzvy a podstatné riziká na globálnej aj lokálnej úrovni. IKEA sleduje a vyhodnocuje riziká konzistentne a dlhodobo. Firma je transparentná a o rizikách aj otvorene komunikuje, aj keď nie je verejne obchodovanou spoločnosťou a legislatívne zatiaľ takúto povinnosť nemá. Avšak často z poskytnutých informácií nie je možné určiť, ako firma plánuje riešiť priority a aké konkrétne aktivity plánuje na ošetrovanie niektorých rizík.

Medzi takéto riziká patria aj riziká súvisiace s globálnym cieľom a verejným príslubom firmy, že všetky dodávky tovaru v 30. krajinách sveta, kde pôsobí Ingka Group budú bez-emisné. Tento cieľ naráža na viaceré štrukturálne, technické a operatívne bariéry. Vývoj EV a potrebnej infraštruktúry je pomalý, akčný rádius EV často nie je dostatočný na efektívne pokrytie rozptýlených aglomerácií, transformácia flotily je nákladná, plánovanie distribúcie je náročnejšie a jej realizácia menej efektívna ako pri konvenčných vozidlách. V 2021 IKEA zrealizovala 11% dodávok bez emisií. To znamená, že na transformáciu firme ostávajú 3 roky, ak má naplniť svoje predsavzatie už v roku 2025. Takýto vývoj nepokladám za reálny a IKEA odporúčam, aby bola nielen ambasádorom zmien vedúcim k udržateľnému rozvoju našej planéty, ale aj ambasádorom realistických a vyvážených riešení a otvorenej komunikácie o problémoch a bariérach pri zavádzaní udržateľnej ekonomiky.

IKEA výnimočná firma s obrovským prínosom pre spoločnosť. V jednom zo svojich výrokov jej zakladateľ Ingvar Kamprad hovorí: „Most remain still remain to be done. A glorious future!“ Asi nikdy neboli jeho slová aktuálnejšie, ako dnes.

Literatúra

Primárne zdroje

SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9

KAČALA, J.; PISARČIKOVÁ, M. et al. *Krátký slovník slovenského jazyka*. 3. doplnené a prepracované vydanie. Bratislava: Veda, 1997, 944 s. ISBN 80-22-0464-0

VEBER, J. et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5

CHAPELLE, A. *Operational risk management: best practices in the financial services industry*. Hoboken: Wiley, 2019. 272 s. ISBN 978-1-119-54904-8

LEE, H. *Risk Management: Fundamentals, Theory, and Practice in Asia*. Singapore: Springer. 2019. 248 s. ISBN 978-981-16-3468-0

DRUCKER, P. F. *Management*. Revised edition. New York: Collins. 2008. 568 s. ISBN 978-0-00-731211-5

KISLINGEROVÁ, E. et al. *Cirkulární ekonomie a ekonomika: společenské paradigma, postavení, budoucnost a praktické souvislosti*. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). 264 s. ISBN 978-80-271-4618-5

FOTR, J.; VACÍK, E.; SOUČEK, I.; ŠPAČEK M.; S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 414 s. ISBN 978-80-271-1632-4

ALMOND, R.E.A.; GGROOTEN M.; PETERSEN, T. (Eds). *WWF (2020) Living Planet Report 2020 - Bending the curve of biodiversity loss*. Gland: WWF. 158 s. ISBN 978-2-940529-99-5

STRAKA, M. *Distribution and Supply Logistics*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing. 2019. 607 s. ISBN 978-1-5275-3607-4

MANGAN, J.; CHANDRA LALAWANIS, Ch.; CALATAYUD, A. *Global logistics and supply chain management*. Fourth edition. Chichester: Wiley, 2021. 319 s. ISBN 978-1-119-70305-1

WURST, Ch.; GRAF L. *Disrupting logistics: Startups, technologies, and investors building future supply chains*. Cham: Springer Nature Switzerland AG. 290 s. ISBN 978-3-030-61093-7

MCKINNON, A. C. *Green logistics: improving the environmental sustainability of logistics*. Third edition. Philadelphia: Kogan Page, 2015. 426. ISBN 978-0-7494-7186-6

STEFANOVA, M. *Integrating quality and risk management in Logistics*. London: IntechOpen. 2022. 110 s. ISBN 978-1-80356-535-4

THOMPSON. S. *Green and sustainable finance: Principles and practice*. London: KoganPage. 2021. 462 s. ISBN 978-1-78966-454-6

Výskumné správy

BOUTON, S.; HANNON, S.; HAYDAMOUS, L.; HEID, B.; KNUPFER, S.; NAUCLER, T.; NEUHAUS, F.; NIJSSEN J.T.; RAMANATHAN, W. *An integrated perspective on the future of mobility, part 2*. Výskumná správa. McKinsey Center for Business and Environment. 2017

BRIEDIS, H.; KRONSCHNABL, A.; RODRIGUEZ, A.; UNGERMAN, K. *Adapting to the next normal in retail: The customer experience imperative*. Výskumná správa. McKinsey & Company 2020. Dostupné z:

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/adapting-to-the-next-normal-in-retail-the-customer-experience-imperative>

KOUTOLAS, A., FRANKLIN, J., ELIASSON, J. *Assessing Nighttime Deliveries in Stockholm, Sweden*. Výskumná správa. National Library of Sweden. 2017. Dostupné z: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1151282/FULLTEXT01.pdf>

Internetové zdroje

CAMBRIDGE DICTIONARY. 2022. Dostupné z <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/risk>

ADVUCA. *What are the characteristics of the VUCA*. 2022. Dostupné z: <https://www.advuca.com/post/what-are-the-characteristics-of-the-vuca-world-including-the-current-sanitary-crisis>

Národný bezpečnostný úrad Slovenskej republiky (NBU). *Riadenie rizík*. 2022. Dostupné z: <https://www.nbu.gov.sk/kyberneticka-bezpecnost/riadenie-rizik/index.html>

Resilience Outcomes. *Risk appetite statements*. 2021. Dostupné z: <https://www.resilienceoutcomes.com/risk-appetite-statements-most-arent-worth-reading/>

MAIER, H.R. et al. *An uncertain future, deep uncertainty, scenarios, robustness and adaptation: How do they fit together*. Environmental modelling 6 software [online]. 2016, 81 vol., 154-164, ISSN 1364-8152
Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/301279929_An_uncertain_future_deep_uncertainty_scenarios_robustness_and_adaptation_How_do_they_fit_together

OSN. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. 1988. s.40
Dostupné na <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

MCDONOUGH, W. *Design for the Triple Top Line*. 2002. Dostupné z: <https://mcdonough.com/writings/design-triple-top-line/>

OSN. *Do you know all 17 SDGs?*. 2022. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/goals>

EURÓPSKY PARLAMENT a MINISTERSTVO ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA SR. *EU responses to climate change*. 2022. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20180703STO07129%20/eu-responses-to-climate-change>

KIBA-JANIAK, M. *Risk Management in the Field of Urban Freight Transport*. 2016. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/310779303_Risk_Management_in_the_Field_of_Urban_Freight_Transport

TCFD. *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. 2017. s.8 Dostupné z: <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>

PEŤO, M. *Informačno-komunikačné aspekty logistických operácií a ich význam pre manažérske rozhodovanie o podnikových procesoch*. 2014. Dostupné z: https://www.fri.uniza.sk/uploads/phd/22f-DizPr_MiroslavPeto_finalnaVerzia.pdf

IKEA. *The history of IKEA*. 2022a. Dostupné z: <https://about.ikea.com/en/about-us/history-of-ikea/>

IKEA. *IKEA grows again*. 2022b. Dostupné z: <https://about.ikea.com/en/newsroom/2021/10/14/ikea-facts-and-figures-fy21>

INGKA. *IKEA Retail*. 2022a. <https://www.ingka.com/what-we-do/ikea-retail/>

BRATISLAVA 24. *Obchodný dom IKEA oslavuje 30 rokov na Slovensku*. 2022a. Dostupné z: <https://bratislava.dnes24.sk/galeria/obchodny-dom-ikea-oslavuje-30-rokov-na-slovensku-100540/fotografia-10?articleId=419042>

DREVMAG. *Pred štvrtstoročím založili spoločný podnik s IKEA*. 2014. Dostupné z: <https://drevmag.com/cs/2014/09/11/pred-stvrtstoricim-zalozili-spolocny-podnik-s-ikea/>

FINSTAT. *IKEA Industry Slovakia s. r. o. - Výkaz ziskov a strát*. 2022a. Dostupné z: https://finstat.sk/31354572/vykaz_ziskov_strat?as=2014

FINSTAT. *IKEA Components s.r.o.* 2022b. Dostupné z: <https://finstat.sk/35787953>

VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. *IKEA Purchasing Services (Czech Republic) spol. s r.o.* 2022. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=695120>

FINSTAT. *IKEA Bratislava s.r.o.* 2022c. Dostupné z: <https://finstat.sk/35849436>

IKEA: *Stratégia trvalej udržateľnosti IKEA – spoločne dosiahneme zmenu*. 2022c. Dostupné z: <https://www.ikea.com/sk/sk/this-is-ikea/about-us/strategia-trvalej-udrzatelnosti-ikea-spolocne-dosiahneme-zmenu-pubb5534570>

STATISTA. *Furniture & Appliances e-commerce revenue forecast in Europe from 2017 to 2025, by segment*. 2022, Dostupné z: <https://www.statista.com/forecasts/890902/e-commerce-revenue-in-europe-furniture-appliances-by-segments>

IKEA. *Dobré pre ľudí a planétu*. 2018. Dostupné z: <https://www.ikea.com/sk/sk/files/pdf/a5/e3/a5e35ba0/people-planet-positive-2030-sk.pdf>

INGKA. *Annual Summary & Sustainability Report FY20*. 2021. Dostupné z: <https://www.ingka.com/wp-content/uploads/2021/01/Ingka-Group-Annual-Summary-Sustainability-Report-FY20.pdf>

INGKA. *Better homes*. 2022b. Dostupné z: <https://www.ingka.com/reporting/better-homes/accessible-and-affordable-for-all/>

IKEA. *Výročná správa, IKEA Slovensko*. 2021. Dostupné z: <https://www.ikeaannualreport2020.com/>

IKEA. *Až 144-tisíc ikonických gulôčok predaných navzdory lockdownom. IKEA rekapituluje rok 2021*. 2022d. Dostupné z: <https://www.ikea.com/sk/sk/newsroom/corporate-news/az-144-tisic-ikonickych-gulocok-predanych-navzdory-lockdownom-ikea-rekapituluje-rok-2021-pub257732c7>

SVENSK HANDEL. *Fortsatt tillbakagång från höga nivåer för e-handeln*. 2022, Dostupné na: <https://www.svenskhandel.se/rapporter/e-handelsindikatorn/e-handelsindikatorn-2022/e-handelsindikatorn-april-2022/>

SLOVAK PARCEL SERVICE. 2022. Dostupné na: <https://www.sps-sro.sk/sk/o-spolocnosti.html>

NO LIMIT LOGISTICS. *EKO FLEET*. 2022. Dostupné na: <https://en.nolimit.pl/eco-logistics/our-green-technologies/eko-fleet>

EURÓPSKA KOMISIA. *A European Strategy for low-emission mobility*. 2016. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_16_2497

TSK a AFRI. *Plán udržateľnej mobility krajského mesta Trnava a jeho funkčného územia*. 2021. Dostupné z: https://mobilita.trnava.sk/wp-content/uploads/2021/06/Mobilita_Trnava_2021_06_15_PUM-N%C3%A1vrh_projednani.pdf

MAN. *MAN TGE technical data a Bez emisií a bez hluku už aj na Slovensku*. 2022. Dostupné z: https://www.man.eu/ntg_media/media/en/content/medien/doc/bw_master/van_1/man_tge_technical_data.pdf a na <https://www.manoriginal.sk/bez-emisii-a-bez-hluku-etge-uz-aj-na-slovensku/>

INGKA. *Risk management*. 2022. <https://www.ingka.com/reporting/better-company/meeting-best-practise-standards-for-governance/#risk-management>

SEZNAM ZPRÁVY. *Kdo dřív klikne, ten dřív mele. IKEA nezvládá nápor online objednávek*. 2020. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/kdo-driv-klikne-ten-driv-mele-ikea-nezvlada-napor-online-objednavek-131196>

BRATISLAVA 24. *POŽIAR v hlavnom meste: Plamene a hustý dym zachvátili parkovací dom IKEA!*. 2022b. Dostupné z: <https://bratislava.dnes24.sk/poziar-v-hlavnom-meste-plamene-a-husty-dym-zachvatili-parkovaci-dom-ikea-419919>

BUSINESS & HUMAN RIGHTS RESOURCE CENTRE. 2017. Dostupné na: <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/eastern-european-lorry-drivers-exploited-in-ikeas-supply-chain-bbc-investigation-finds>

Prílohy

Zoznam príloh

Príloha č.1: Nákupný košík 1	II
Príloha č.2: Nákupný košík 2.....	III
Príloha č.3: Nákupný košík 3.....	IV
Príloha č.4: Nákupný košík 4.....	V
Príloha č.5 Cenník dopravy – internetová stránka.....	VI
Príloha č.6 Fotografia 1 – status v obchodnom dome IKEA Bratislava.....	VII
Príloha č.7 Fotografia 2 – status v obchodnom dome IKEA Bratislava.....	VII
Príloha č.8 Fotografia 3 – status v obchodnom dome IKEA Bratislava.....	VIII
Príloha č.9 Fotografia 4 – cenník dopravy v obchodnom dome IKEA Bratislava.....	VIII

Príloha č.1 Nákupný košík 1

Nákupný košík - IKEA

ikea.com/sk/sk/shoppingcart/






IKEA Family Dostupnosť výrobkov Plánovanie kuchýň zadarmo

Menu **IKEA** Čo hľadáte? IKEA Family

Akcie Výrobky Miestnosti Plánovanie Inšpirácia Bratislava

Nákupný košík

Vaše PSČ: 85104

	TOFTBYN Zrkadlo, biela 75x165 cm	€ 74,90
1	Odstrániť výrobok Uložiť na neskôr	
	TJUSIG Vešiak, biela 78 cm	€ 12,99
1	Odstrániť výrobok Uložiť na neskôr	
	OMTÄNKSAM Lyžica Na Topánky, antracit	€ 2,99
1	Odstrániť výrobok Uložiť na neskôr	
	TERJE Skladacia Stolička, biela	€ 22,99
1	Odstrániť výrobok Uložiť na neskôr	
	BRUSALI Skrinka Na Topánky 3, biela 61x30x130 cm	€ 84,90
1	Odstrániť výrobok Uložiť na neskôr	

Zhrnutie objednávky

Cena za služby Celková cena zatiaľ nezahŕňa služby

Celková cena **€ 198,77**

Vrátane DPH

Už máte svoj účet?
[Prihláste sa alebo sa zaregistrujte](#) pre jednoduchší nákup.

Pokračovať v objednávke



Použiť zľavový kód

[Máte 365 dní na rozmyslenie](#)

[Bezpečný nákup so šifrovaním dát SSL](#)

Prameň: IKEA (2022)


Príloha č.2: Nákupný košík 2

Menu  


Akcie Výrobky Miestnosti Plánovanie Inšpirácia Bratislava

Nákupný košík


Vaše PSČ: 85104

 **EKEDALEN** € 249,00
Rozkladací Stôl, breza
180/240x90 cm

1

 **NORDMYRA** € 234,95
Stolička, biela/breza
€ 46,99/ks

5

 **KYRRE** € 18,99
Stolička, breza


1


Zhrnutie objednávky

Cena za služby Celková cena zatiaľ nezahŕňa služby


Celková cena € 502,94


Vrátane DPH

Už máte svoj účet?
[Prihláste sa alebo sa zaregistrujte](#)  pre jednoduchší nákup.

Pokračovať v objednávke 



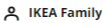



Použiť zľavový kód

 [Máte 365 dní na rozmyslenie](#)

 [Bezpečný nákup so šifrovaním dát SSL](#)

Prameň: IKEA (2022)

Príloha č.3: Nákupný košík 3

Menu      

Akcie Výrobky Miestnosti Plánovanie Inšpirácia Bratislava

Nákupný košík

SLÄKT € 374,00
Rám Postele S Úl.Priest.+Rošt, biela
90x200 cm

1

MALM € 89,90
Komoda So 4 Zásuvkami, biela
80x100 cm

1

VALEVÅG € 169,00
Matrac S Kapsulovými Pružinami, veľmi
tvrdý/svetlomodrý
90x200 cm

1

EKET € 50,00
Nástenný Policový Diel, svetlosivá
35x35x35 cm
€ 25,00/ks

2

MILLBERGET € 99,90
Otočná Stolička, Murum béžová

1

MICKE € 79,90
Stôl, biela
105x50 cm

1

KLEPPSTAD € 149,00
Skríňa S Posuvnými Dverami, biela
117x176 cm

1


Zhrnutie objednávky

Cena za služby Celková cena zatiaľ nezahŕňa služby


Celková cena € 1 011,70


Vráťane DPH


IKEA Family
Prihláste sa alebo sa zaregistrujte a zaplatíte iba € 974,70 **UŠETRIŤ € 37,00**

Pokračovať v objednávke 

Použiť zľavový kód



 Máte 365 dní na rozmyslenie

 Bezpečný nákup so šifrovaním dát SSL



Prameň: IKEA (2022)


Príloha č.4: Nákupný košík 4

Menu  


Akcie Výrobky Miestnosti Plánovanie Inšpirácia Bratislava

Nákupný košík


Vaše PSČ: 85104

 **POÄNG** € 149,90
Kreslo, brezová dyha/Hillared antracit


1

 **KIVIK** € 969,00
3-Pohovka S Ležadlom, Hillared antracit

1

 **ERSNÄS** € 279,00
Príborník, brezový efekt
180x79 cm

1

 **VOLLERSLEV** € 129,00
Koberec, Vysoký vlas, tmavomodrá
133x195 cm


1


Zhrnutie objednávky

Cena za služby/Celková cena zatiaľ nezahŕňa služby


Celková cena € 1 526,90


Vrátať DPH

Už máte svoj účet?
[Prihláste sa alebo sa zaregistrujte](#)  pre jednoduchší nákup.

Pokračovať v objednávke 

Použiť zlavový kód

 **Máte 365 dní na rozmyslenie**

 **Bezpečný nákup so šifrovaním dát SSL**

Prameň: IKEA (2022)

V


Príloha č.5: Cenník dopravy – internetová stránka

← → ↻ 🏠 ikea.com/sk/sk/customer-service/services/delivery/doprava-... 🔍 🔄 📄 ⌵ 🌐 🗄️ 🏠 📱

Sustainable financ... Free Online SQL F... MIS Info Page Malmö Stadsbibli... Functions, signals,... Use basic formula... How to build an a... >

Doprava na adresu

☰
Menu



Zásielková služba do 15 kg

Chcete si vyladiť domov doplnkami? Tak využite našu dopravu malých zásielok. Váš on-line nákup do 15 kg vám dovezieme až domov za zníženú cenu **€4,90**. Nechajte svoju tašku IKEA (a aj seba) odpočívaj v pohodlí domova.

Cenník:

- Zásielky **do 15 kg** – doprava **€4,90**
- Cena platí pre zásielku s **maximálnou dĺžkou** (s najdlhšou stranou) **200 cm** a **maximálnou obvodovou dĺžkou 360 cm**.
- Ak zásielka nespĺňa zadané parametre, **cena dopravy je €8,90**.
- Vzorec pre výpočet obvodovej dĺžky: $2 \times \text{šírka} + 2 \times \text{výška} + 1 \times \text{dĺžka}$.
- Spoločnosť si vyhradzuje právo z tejto služby vylúčiť krehký tovar a tovar obtiažny na manipuláciu.



Zásielková služba pre malý nábytok

Chcete si vyladiť domov doplnkami alebo menším nábytkom? Váš on-line nákup od 15 kg do 30 kg vám dovezieme až domov za zníženú cenu **€9,90**. Nechajte svoju tašku IKEA (a aj seba) odpočívaj v pohodlí domova.

Cenník:

- Zásielky **15,001 - 30 kg** – doprava **€9,90**
- Cena platí pre zásielku s **maximálnou dĺžkou** (s najdlhšou stranou) **200 cm** a **maximálnou obvodovou dĺžkou 360 cm**.
- Ak zásielka nespĺňa zadané parametre, **cena dopravy je €13,90**.
- Vzorec pre výpočet obvodovej dĺžky: $2 \times \text{šírka} + 2 \times \text{výška} + 1 \times \text{dĺžka}$.
- Spoločnosť si vyhradzuje právo z tejto služby vylúčiť krehký tovar a tovar obtiažny na manipuláciu.




Doprava s výnosom

Urobte si pohodlie a posilňovanie s nábytkom nechajte na nás. Objednajte si tovar on-line a využite dopravu až do bytu už od **€15,90**. My zabezpečíme dovoz aj výnos.

Cenník

Cena podľa váhy maximálne:

- **15,1 - 30 kg** – cena **€15,90**
- **30,001 - 90 kg** – cena **€39,90**
- **90,001 - 200 kg** – cena **€69,90**
- **nad 200 kg** – cena **€119,90**



Doprava s doručením za prvé uzamykateľné dvere

Objednajte si tovar on-line a využite dopravu až k dverám už od **€13,90**. My zabezpečíme dovoz až k prvým zatvoreným dverám budovy.

Cenník

Cena podľa váhy maximálne:

- **15,1 - 30 kg** – cena **€13,90**
- **30,1 - 90 kg** – cena **€29,90**
- **90,1 - 200 kg** – cena **€59,90**

[Sledovať objednávku](#)

Prameň: IKEA (2022)

Príloha č.6 Fotografia 1 – status v obchodnom dome IKEA Bratislava



Prameň: autor (2022)

Príloha č.7 Fotografia 2 – status v obchodnom dome IKEA Bratislava



Prameň: autor (2022)

Príloha č.8 Foto 3 – status v obchodnom dome IKEA Bratislava



Prameň: autor (2022)

Príloha č.9 Fotografia 4 – cenník dopravy v obchodnom dome IKEA Bratislava

ISOM/Isell		picking + doprava						
Delivery Service Name	Translation SK	Truck/Parcel	ID	do 15 kg	15-30kg	30-90kg	90-200kg	nad 200 kg
Home Delivery	Doprava malých zásielok / Doprava malého nábytku	Parcel	SGR50000597	4,90 EUR	9,90 EUR			
External PUP	Klikni a vyzdvihni - vyzdajné miesto	Truck	SGR62000851	4,90 EUR	8,90 EUR	14,90 EUR	19,90 EUR	34,90 EUR
External PUP	Klikni a vyzdvihni - parcel shop	Parcel	SGR00000854	1,90 EUR				
Collect@Store (store fulfillment only)	Klikni a vyzdvihni - obchodný dom	Truck & Parcel	SGR50000875	2,00 EUR	4,00 EUR	9,00 EUR	15,90 EUR	19,90 EUR
Indoor Standard 1person	Doprava s doručením za prvé uzamykateľné dvere (od 4.5.2021)	Truck	SGR90000897	8,90	13,90 EUR	29,90 EUR	59,90 EUR	
Home Delivery	Doprava s výnosom	Truck	SGR40000606		15,90 EUR	39,90 EUR	69,90 EUR	119,90 EUR

Transport desk - Salja Go -10%		vlastný picking + doprava						
Delivery Service Name	Translation SK	Truck/Parcel	ID	do 15 kg	15-30kg	30-90kg	90-200kg	nad 200 kg
Indoor Standard 1person	Doprava s doručením za prvé uzamykateľné dvere (od týždňa 22)	Truck	SGR90000897	8,00 EUR	12,50 EUR	26,90 EUR	53,90 EUR	
Home Delivery	Doprava s výnosom	Truck	SGR40000606		14,30 EUR	35,90 EUR	62,90 EUR	107,90 EUR

Prameň: autor (2022)

PREZENTÁCIA ZÁVEREČNEJ PRÁCE



Riešená problematika



úvod

Zmena a rastúca dynamika zmien sú reprezentatívnym znakom doby, v ktorej žijeme. Sme svedkami rýchlych a rozsiahlych zmien trendov, preferencií a hodnôt, ktoré určujú chovanie inštitúcií, konzumentov a firiem. Naša spoločná budúcnosť je ohrozená populačným rastom, migráciou nadspotrebou, klimatickými zmenami, konfliktmi atď....

problém

Neustále a rozsiahle zmeny navodzujú stav hlbkej neistoty a viažu sa s významnými hrozbami a rizikami, ktoré majú zásadný vplyv na rozhodnutia firiem. V mojej práci sa kriticky zameriam na to, akým spôsobom pracuje IKEA na Slovensku s logistickými a environmentálnymi rizikami, aké stratégie volí, a ako rieši prípadné konflikty priorit.

prístup

Pri spracovaní tejto práce využijem dostupné prístupy vhodné pre uchopenie problematiky a vedecké metódy analýzy, syntézy, abstrakcie, modelovania atď.. Mojm cieľom je predstaviť postupy pri riadení týchto špecifických rizík, zanalyzovať a zhodnotiť ciele a prístup spoločnosti na lokálnom trhu a navrhnúť zmeny vedúce k robustnému a vyváženému a proaktívnemu prístupu pri ich riadení

Postup riešenia

zdroj

Pri hľadaní optimálnych riešení budem vychádzať a najnovších poznatkov a informácií zo súčasného výskumu.

Pre ucelené a konzistentné pochopenie prístupu firmy budem pracovať s informáciami zverejnenými priamo firmou, dátami dostupnými na verejných serveroch a v publikáciách, ako aj s informáciami zozbieranými priamo v obchodnom dome IKEA a prostredníctvom simulácie online nákupu.

Vysoká škola ekonomie a managementu

získavanie

Informácie budem získavať štúdiom literatúry a odborných štúdií. Veľkú pozornosť budem venovať online zdrojom, z ktorých budem čerpať dáta o aktuálnom vývoji vo firme a v jej okolí, ako aj ďalšie doplnkové informácie dôležité pre ukotvenie problému v primeranom kontexte.

spracovanie

Správnosť a aplikovateľnosť možných riešení vždy závisí od aktuálneho stavu a odhadovaného budúceho vývoja zamerania, cieľov, výkonnosti firmy a pod.. Dostupné dáta spracujem a použijem na vytvorenie reálneho modelu objemu realizovaných preprav počas stanoveného obdobia a vyhodnotím dopady a riziká komunikovaných cieľov a aktivít na firmu a jej zastúpenie na slovenskom trhu.

Ivan Sitár, 2022

3

Výsledky práce

Z výsledkov práce vyplynulo, že spoločnosť IKEA konzistentne pracuje s rizikami na všetkých úrovniach riadenia, avšak ambiciózne ciele v oblasti udržateľného rozvoja, interné požiadavky na logistické operácie pri distribúcii koncovému zákazníkovi a transformácia na omni-channel retailovú spoločnosť generuje nové významné finančne a reputačné riziká .

- Z dostupných informácií sa predpokladá, že sa IKEA bude usilovať o splnenie cieľov transformácie a priorít pri presadzovaní ambícií v oblasti udržateľného rozvoja. Pravdepodobne však bude musieť upraviť časový horizont naplňania svojich cieľov.
- **Z dát je možné usudzovať, že:**
 - Ziskovosť spoločnosti v posledných 3 rokoch klesá a tržby stagnujú
 - Vývoj interných aj externých faktorov indikuje, že negatívny trend bude pokračovať aj v nasledujúcich rokoch, čo dočasne ovplyvní výkonnosť a konkurencieschopnosť firmy.
 - V budúcnosti bude nevyhnutné zvýšiť efektívnosť ziskovosť e-commerce, eliminovať rast nákladov a primerane nastaviť postupy pri zvládaní identifikovaných rastúcich rizík.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Ivan Sitár, 2022

4

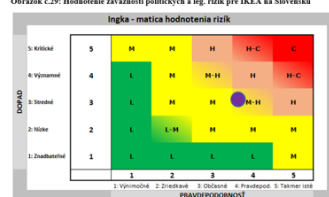
Výsledky práce – rizikový profil firmy



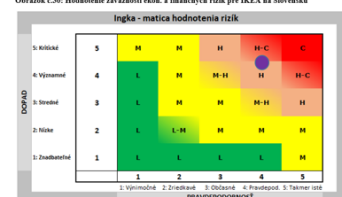
Tabuľka č.6: IKEA Bratislava – základné ekonomické indikátory v rokoch 2017-2021

IKEA Bratislava, s.r.o. (IKEA Slovensko) - Prehľad základných údajov o výkonnosti spoločnosti					
Finančný rok od 1.8. do 31.8. →					
	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat mil. EUR	100,8	107,2	117,5	114,7	114,1
Obrat - zmena (%)	4,1	9,3	-2,0	0,6	
Zisk mil. EUR	8,3	9,7	10,5	10,1	5,1
Zisk - zmena (%)	17,0	15,9	8,7	-10,0	
Zisk / Tržby (%)	8,0	9,1	9,0	8,8	4,6
Náklady na CO mil.	2,8	2,8	2,8	2,4	1,6
Základná mzda	1,5	1,5	1,6	1,2	1,1
Priemerná výška nákladu EUR	62	65,5	69	69	75
Veľk. zákazníci (%)	4,1	10,6	19,7	67,8	246,7
Veľk. náklady mil. EUR	2,0	5,0	8,0	16,1	19,0
Veľk. náklady - zmena (%)	148,9	60,7	95,9	118,1	
Veľk. - priemerná výška nákladu EUR	490	470	498	317	142
Práci zamestnancov ku 31.8.	401	416	507	608	

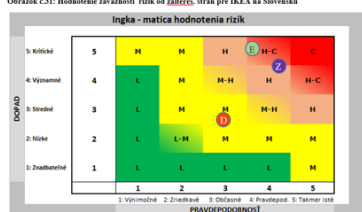
Obrázok č.29: Hodnotenie závažnosti politických a leg. rizík pre IKEA na Slovensku



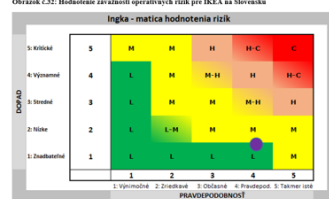
Obrázok č.30: Hodnotenie závažnosti ekon. a finančných rizík pre IKEA na Slovensku



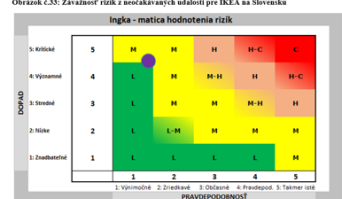
Obrázok č.31: Hodnotenie závažnosti rizík od zmlúv, strán pre IKEA na Slovensku



Obrázok č.32: Hodnotenie závažnosti operatívnych rizík pre IKEA na Slovensku



Obrázok č.33: Závažnosť rizík z neotkázaných udalostí pre IKEA na Slovensku



(Zdroj: Sitár,2022)

Vysoká škola ekonómie a managementu

Ivan Sitár, 2022 5

Odporúčania



Na základe výsledkov je možné odporučiť....



1. Firma by mala zohľadniť ekonomické dopady transformácie obchodného modelu a rozkladať plánované zmeny v čase aj za cenu neskoršieho splnenia niektorých strategických cieľov firmy.



2. Zameranie na transformáciu obchodného modelu umožní primeranú alokáciu potrebných zdrojov, skráti čas na jej realizáciu a správne načasuje ďalšie plánované zmeny (optimalizácia distribúcie, zavedenie EV, priemerné náklady na distribúciu).





3. Firma by mala zvážiť opatrenia na ošetrovanie finančných a reputačných rizík súvisiacich s distribúciou tovaru a o prípadných zmenách cieľov firmy otvorene informovať.


Vysoká škola ekonómie a managementu

Ivan Sitár, 2022 6

Záver

- 

Práca priniesla ucelený pohľad na komplexnosť a riziká, ktorým čelia obchodné spoločnosti pri transformácii na omni-channel, udržateľnú firmu.
- 

Novým riešením je holistický prístup k identifikovaným rizikám v rôznych oblastiach riadenia firmy.
- 

Problematika bola posunutá vďaka rozsahu použitých informácií a dát, zohľadneniu rôznych vplyvov a trendov na očakávaný budúci vývoj vo firme a jej okolí a nestrannému hodnoteniu vstupov a očakávaných dopadov.

