



POSÚDENIE LOGISTICKÉHO SYSTÉMU PODNIKU PRE VYTVORENIE LOGISTICKEJ STRATÉGIE

ASSESSMENT OF COMPANY LOGISTICS SYSTEM TOWARDS CREATION LOGISTICS STRATEGY

Ľudmila ZÁVODSKÁ – Miroslav RAKYTA

Abstract: The paper describes the logistics audit as an option for the analysis of company logistics system. Review of logistics area is needed to establish company logistics strategy when you follow the main model of the strategic management. Logistics audit can assess the logistics in various areas, for example logistics costs, inventory, quality of service and logistics, planning and control processes, and so on. Based on the logistics audit, the company may proceed to the formulation of logistics strategy, which should contribute to solving problematic questions found by the audit.

Abstrakt: Článok popisuje logistický audit ako jednu z možností pre vykonanie analýzy logistického systému podniku. Preskúvanie oblasti logistiky je potrebné pre vytvorenie logistickej stratégie podniku, ak postupujeme podľa hlavného modelu procesu strategického riadenia. Logistický audit môže hodnotiť logistiku v rôznych oblastiach, napr. logistické náklady, zásoby, kvalita služieb a logistiky, plánovanie a kontrola procesov a pod. Na základe vykonaného logistického auditu môže podnik pristúpiť k formulovaniu logistickej stratégie, ktorá by mala prispieť k vyriešeniu problémových otázok zistených auditom.

Keywords: strategic management, logistics strategy, logistics audit

Kľúčové slová: strategické riadenie, logistická stratégia, logistický audit

Úvod

Identifikácia charakteristických otázok logistiky je v súčasnosti pre podnik na jednej strane veľmi významná a na strane druhej komplexná a zložitá. Pri vytváraní logistickej stratégie by mal podnik vychádzať zo stratégie podnikovej, a to nielen čo sa týka obsahu stratégie, ale aj postupu tvorby stratégie. Hlavný proces strategického riadenia sa skladá z niekoľkých krokov, ktoré by mal podnik dodržať aj pri vytváraní logistickej stratégie podniku.

Podniková stratégia

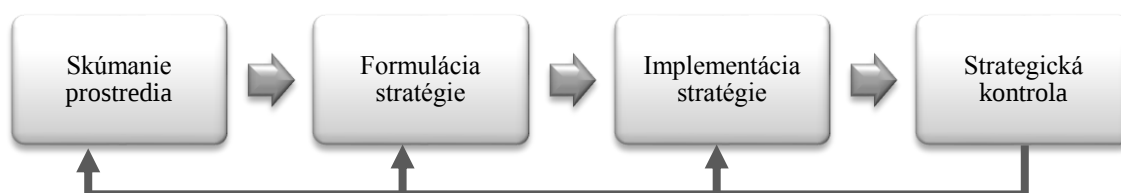
Slovo stratégia je odvodené od gréckeho slova „strategos“, ktoré v preklade znamená „generál“ a pôvodne označovalo umenie a vedu, ako riadiť vojenské operácie a veliť vojskám. V priebehu dvadsiateho storočia prenikol tento výraz aj do podnikateľského prostredia a stal sa jeho neoddeliteľnou súčasťou. A. Chandler sformuloval v r. 1962 vo svojej knihe jednu z najstarších definícií stratégie. Definuje ju ako „určenie základných dlhodobých cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokácia zdrojov nevyhnutných na uskutočnenie týchto cieľov“.[4]

Proces strategického riadenia

Proces strategického riadenia alebo tiež strategického manažmentu sa skladá z niekoľkých krokov (Obr.1). Prvým krokom je analýza a preskúvanie prostredia podniku, a to vonkajšieho aj vnútorného. Pre analýzu prostredia existujú rôzne nástroje, napr. STEEP analýza, SWOT



analýza, Porterov model, atď. V ďalšom kroku sa na základe analýz sformuluje samotná stratégia. Pri formulovaní stratégie sa zvyčajne vytvárajú viaceré varianty, ktoré sa hodnotia viacerými kritériami, napr. požiadavky na zdroje, náročnosť realizácie. Na základe hodnotenia sa následne vyberie najvhodnejšia stratégia, ktorá sa v ďalšom kroku implementuje. Zavedenie stratégie je realizované pomocou plánov, vytvorením vhodnej organizačnej štruktúry, vhodným alokovaním zdrojov a pod. Ďalší krok – kontrola – završuje proces strategického manažmentu. Táto fáza poskytuje spätnú väzbu na ostatné kroky procesu, identifikuje príčiny rozdielov medzi formulovanou a implementovanou stratégiou a umožňuje robiť nápravné opatrenia vo všetkých fázach procesu.



Obr. 1. Model procesu strategického riadenia

V prípade, že tento model použijeme v procese tvorby logistickej stratégie, tak na prvý krok – analýzu prostredia, konkrétne na preskúmanie interného prostredia z pohľadu logistiky – môžeme využiť logistický audit.

Logistický audit

Logistický audit je metódou pre komplexné a nezávislé diagnostikovanie funkcie podnikového logistického systému. Kroker uvádza: „Logistický audit by mal poskytovať informácie o možnostiach a smeroch ako zlepšiť súčasnú situáciu v podnikovom logistickom systéme a v procesoch, ktoré sú v systéme implementované. Vydané odporúčania a rady by mali zvýrazniť procesy, v ktorých je možné zníženie logistických nákladov alebo optimalizácia, zvýšenie úrovne kvality zákazníckych služieb (interných a externých) v podniku a zrýchlenie toku v systéme logistických jednotiek spojené so znižovaním zásob.“ [5] Všeobecný postup implementácie logistického auditu je možné popísať na základe nasledujúcich krokov:

- **Prezentácia metodiky logistického auditu** - pred začatím auditu musí audítor informovať zákazníka vhodnou formou o základných princípoch a metodológii, podľa ktorej bude audit vykonaný.
- **Príprava logistického auditu** - v tomto kroku je nevyhnutné, aby sa audítor oboznámil s podnikom, jeho oddeleniami a zameraním; hlavnou úlohou audítora je definovať hlavné a podporné procesy v podniku, to znamená určiť, ktoré procesy najviac prispievajú k naplneniu poslania podniku.
- **Stanovenie cieľov auditu** - pred začatím auditu je potrebné určiť ciele, ktoré musia byť auditom dosiahnuté; na základe týchto cieľov sa rozhodne, aký je hlavný cieľ auditu - môže to byť celý logistický reťazec alebo jeho špecifická časť.
- **Spracovanie auditu** - v tomto kroku je nevyhnutné identifikovať všetky relevantné procesy v podniku a popísať ich priebeh alebo vytvoriť procesnú mapu; v prvej fáze sa



zozbierajú relevantné informácie na základe zvolených cieľov, aby sa prešetrili faktory vplývajúce na dosiahnutie priorít; audítor využíva pozorovanie a komunikáciu so zamestnancami a manažmentom, aby si vytvoril objektívny obraz o materiálovom, finančnom a informačnom toku a ich prepojeniach; druhá fáza je hodnotenie súčasného stavu, audítor si pripravuje a hodnotí získané dáta na základe stanovených kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov.

- **Vyhodnotenie výsledkov** - po určení obmedzení alebo úzkych miest audítor navrhne opatrenia na ich odstránenie.

Tab. 1 zachytáva príklad tematických oblastí a otázok kontrolného zoznamu pre procesnú analýzu z hľadiska logistiky.

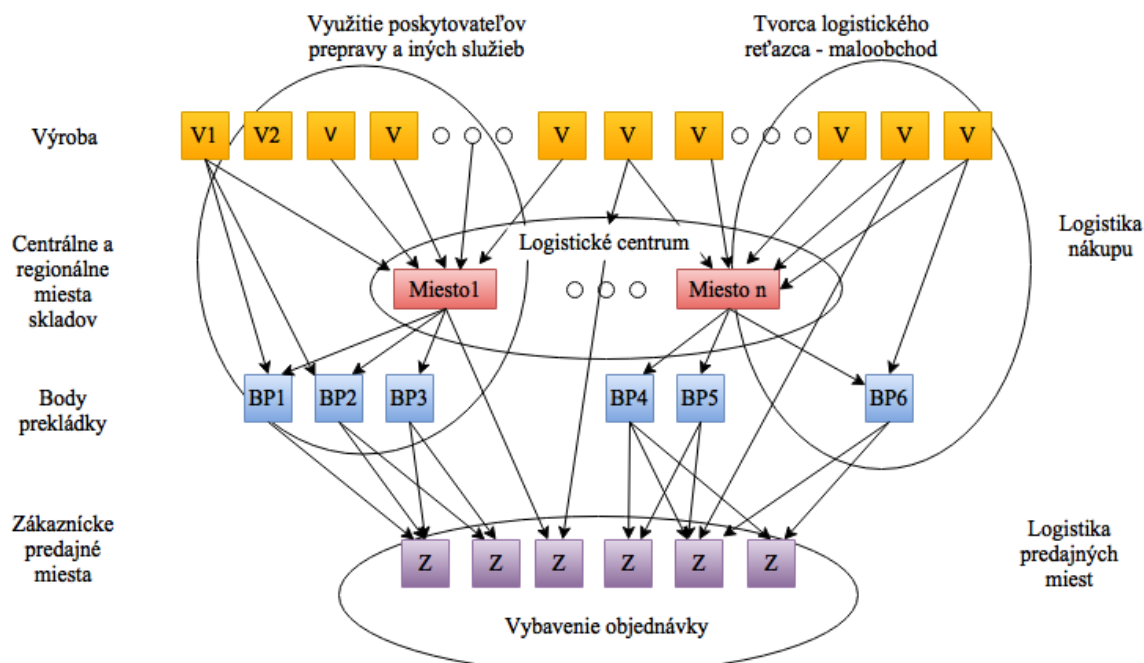
Tab. 1. Kontrolné otázky pre logistický audit

Tematická oblasť	Otázky
Nákladové jednotky	Aké nákladové jednotky (nádoby, škatule, kontajnery) používate v interných a externých logistických reťazcoch?
	Sú rozmery a kapacita nákladových jednotiek harmonizované?
	Sú nákladové jednotky optimalizované, aby dosiahli najlepšie využitie zariadenia?
	Kto je zodpovedný za výber a úpravu nákladových jednotiek v rôznych fázach dodávateľského reťazca?
Hlavné logistické dáta	Máte dobre organizovanú databázu logistických informácií?
	Sú hlavné logistické dáta, ktoré sú potrebné pre riadenie, kontrolu a optimalizáciu logistických procesov, úplne, aktuálne a správne?
	Kto je zodpovedný za riadenie logistických dát vrátane vkladania, aktualizovania a zaisťovania presnosti a úplnosti?
	Kto definuje a štandardizuje hlavné logistické dáta?
	Kto zaisťuje, že logistické dáta podniku sú kompatibilné s príslušnými dátami zákazníkov a dodávateľov?
	Využíva podnik naplno svoje logistické dáta?
Časový manažment	Sú časy dodania v súlade s dopytom na trhu?
	Využíva sa čas najefektívnejšie?
	Sú prevádzkové časy následných a paralelných staníc v reťazci synchronizované?
	Sú možné časové stratégie ako synchronizácia, odloženie alebo just-in-time použité správne?
Logistické náklady	Poznáte prevádzkové náklady rôznych častí dodávateľského reťazca a sú tieto zodpovedajúce?
	Máte efektívny spôsob kontroly logistických nákladov?
	Kto určuje, či sú náklady interných logistických služieb a ceny externých logistických služieb prijateľné?
	Aké sú logistické náklady na položku alebo skladovú jednotku, objednávku zákazníka, kategóriu, dodávateľa a na zákazníka?
	Kde a ako je možné znížiť logistické náklady bez zníženia služieb a výkonu?
Zásoby	Kto určuje sortiment skladových položiek, ktoré sa majú kúpiť alebo vyrobiť na sklad? Podľa akých kritérií?
	Kto určuje úroveň dostupnosti skladových položiek?
	Sú úrovne zásob v rôznych stupňoch siete nevyhnutné a vhodné?
	Je zásobník a bezpečnostná zásoba dostatočná na zaistenie efektívneho využívania, neprerušenej prevádzky a trhom riadeného dodávania?



Kvalita služieb a logistiky	Poskytujete požadované služby s adekvátnou úrovňou kvality?
	Máte systém riadenia a zaistovania kvality?
	Sú interné a externé nedostatky kvality pravidelne zaznamenávané?
	Ktoré nedostatky kvality sú penalizované a aké vysoké sú pokuty?
Rozhrania a prepojenia	Ako dobre spolupracujú partneri v dodávateľskom reťazci?
	Sú rozmery a kapacita vymieňaných nákladových jednotiek harmonizované?
	Sú toky materiálu a informácií medzi rôznymi stanicami bez prerušení?
	Ako efektívna je komunikácia a výmena informácií v rámci dodávateľského reťazca?
Plánovanie a kontrola procesov	Sú dostupné zdroje a kapacity využívané efektívne?
	Sú aplikované správne stratégie plánovania objednávok, riadenia zásob a rozvrhovania výroby?
	Aké metódy a nástroje sú využívané na plánovanie a riadenie procesov a výmenu informácií?
Logistické procesy	Aké efektívne sú súčasné prichádzajúce a odchádzajúce logistické procesy?
	Sú logistické procesy úplné a optimalizované pre rôzne toky materiálu, dielov a hotových výrobkov?
	Akú sú stratégie a kritériá pre vývoj a implementovanie logistických procesov?
Outsourcing	Ktoré časti logistickej operácie patria medzi kľúčové kompetencie podniku?
	Ktoré služby a činnosti môžu byť efektívne outsorcované dodávateľom a poskytovateľom logistických služieb?
	Kto rozhoduje o tom, či outsorcovať a na základe akých kritérií?

V dnešnom dynamickom podnikateľskom prostredí je dôležitejšie ako kedykoľvek predtým periodicky znovu vyhodnocovať logistickú sieť podniku porovnaním jej služieb a výkonu s požiadavkami zákazníkov a trhov. Obr. 2 zobrazuje príklad bodov, služieb a vzťahov, ktoré môžu byť predmetom logistického auditu.



Obr. 2. Predmetné oblasti logistického auditu [2]



V závislosti od toho, aká je súčasná situácia podniku, audit dokáže vytvoriť potenciálne úspory na úrovni 10 až 20 % celkových logistických nákladov. Aj úspory vo výške 10 % môžu mať pozoruhodný vplyv na zisk.

V závislosti od veľkosti podniku môže trvať vykonanie krokov logistického auditu od štyroch týždňov do troch mesiacov. Vďaka zníženiu nákladov a zvýšeniu zisku, podniky môžu očakávať návratnosť investície v dobe kratšej ako jeden rok.

Záver

Logistický audit sám o sebe neponúka riešenia pre problémové oblasti. Na základe vykonaného logistického auditu je možné vytvoriť stratégie, ktoré predstavujú postupy pre dosiahnutie určitého cieľa a môžu pomôcť nájsť optimálne riešenie. Po tom, ako sa audit dokončí, podniky môžu zrealizovať potenciálne zlepšenia, ktoré objavili počas logistického auditu, implementovaním stratégií za pomoci pravidiel a nástrojov navrhnutých pre optimalizáciu ich logistického výkonu.

Článok je podporený z projektu KEGA č. 043ŽU-4/2014 - Implementácia inovatívnych prístupov v systéme výučby na báze interaktívnych tréningových aplikácií s využitím najlepších postupov (Best Practices).

Použitá literatúra

- [1] BUČKOVÁ, M. – KRAJČOVIČ, M. *Outcome economy*. In: Průmyslové inženýrství 2015: mezinárodní studentská vědecká konference : 8.-10. října. 2015, Ostrava : sborník příspěvků. - Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. - ISBN 978-80-261-0525-1. - S. 7-12.
- [2] GUDEHUS, T. – KOTZAB, H. *Comprehensive Logistics*. Springer, 2009. ISBN: 978-3540-30722-8
- [3] HNÁT, J. – HERČKO, J. – GREGOR, M. *Modern approach to the design and control of logistic processes [Moderný prístup k návrhu a riadeniu logistických procesov]* In: XIII. international logistics & supply chain congress : “Maritime logistics: the new port projects of Turkey” : proceedings : 22-23 October 2015, Izmir, Turkey. - Izmir: Izmir University & Logistics Association (LODER), 2015. - ISBN 978-605-84194-2-1. - S. 229-237.
- [4] SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. SPRINT, 2005. ISBN 80-89085-49-0
- [5] TVRDOŇ, L. – BAZALA, J. – DAVID, R. *A new approach of the logistics audit*. Carpathian Logistics Congress, CLC : congress proceedings : November 7th-9th 2012, Priessnitz Spa, Jeseník, Czech Republic, EU. ISBN 978-80-87294-33-8
- [6] BUBENÍK, P. *Proaktivný prístup k plánovaniu výroby*. In: MOPP 2011 Modelování a optimalizace podnikových procesů [elektronický zdroj] : 13. ročník mezinárodního semináře : 24.-25.11.2011. - [Plzeň: Západočeská univerzita], 2011. - ISBN 978-80-261-0060-7. - [8] s.

Kontakt

Ing. Ľudmila Závodská

ŽU, Strojnícka fakulta, Katedra priemyselného inžinierstva, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovensko

e-mail: ludmila.zavodska@fstroj.uniza.sk