

Komplexný logistický audit podniku

Complex logistics audit of enterprise

Dušan Malindžák, Nikoleta Husáková, Eva Tomková¹

¹Technická Univerzita v Košiciach, F BERG, Ústav logistiky, Park Komenského 14, 040 01 Košice,
email: dusan.malindzak@tuke.sk, nikoleta.husakova@tuke.sk

Abstrakt

Pojem audit označuje preverovanie alebo hodnotenie a je možné ho charakterizovať ako systematický proces pre objektívne získavanie a následné vyhodnocovanie informácií, ktoré sa týkajú aktivít v skúmanej oblasti, pričom prvoradým cieľom je zistenie súladu medzi zistenými informáciami a determinovanými kritériami. Audit je súčasťou viacerých podnikových oblastí a v poslednej dobe sa stáva súčasťou logistiky v podobe logistického auditu. Článok sa zaoberá popisom logistického auditu a tzv. komplexného logistického auditu, ktorý bol vytvorený kolektívom pracovníkov Ústavu logistiky F BERG TU v Košiciach.

Kľúčové slová: Logistika, audit, analýza, proces, podnik

Abstract

The term audit represents examination or evaluation and it is possible to characterize it as a systematic process for objectively obtaining and subsequent evaluation of information which relate to activities in the examined field, and the primary goal is determination of accordance among obtained information and determined criteria. The audit is a part of several enterprise fields and lately it is becoming the part of logistics in form of logistics audit. The paper deals with description of logistics audit and especially by complex logistics audit which was created by the collective of employees of Logistics Institute of F BERG TU Košice.

Key words: logistics, audit, analysis, process, enterprise

Úvod

Audit je bežne používaným nástrojom pre hodnotenie činností. Podľa všeobecného chápania, audit predstavuje nástroj pre skúmanie činností a procesov vykonávaných v organizácii s cieľom nájdania úzkych miest v efektívnosti riadenia na základe kontinuálneho zlepšovania a zdokonaľovania riadenia a aplikovaných techník, metód a postupov [1]. Audit sa bežne používa napríklad na overovanie účtovných záznamov, detekciu podvodov. Postupne sa však audit rozšíril aj do iných oblastí pôsobenia a v súčasnosti je možné aplikovať audit napríklad v informačných systémoch alebo aj pri overovaní environmentálnych vplyvov organizácie v podobe environmentálneho auditu. Zároveň sa audit preniesol aj do oblasti logistiky a kreoval sa tzv. logistický audit.

1 Logistický audit - charakteristika

Logistický audit prezentuje projektový a vyhodnocovací proces, ktorý je orientovaný na logistické funkcie v rámci podnikového systému riadenia. Svojim rozsahom logistický audit korešponduje so všetkými aspektmi riadenia materiálových, informačných s finančných tokov od dodávateľov smerom k zákazníkovi a opačne [2]. Ako uvádza Bazala (2003) logistický audit je metodickým postupom pre ohodnotenie stavu a výkonnosti logistického systému. Ohodnotenie stavu sa realizuje v súlade so súborom logistických funkcií podľa princípov integrálnej logistiky. Výstupy logistického auditu je možné aplikovať v definovaní zadaní pre realizáciu zmien v oblasti logistiky, ktorých cieľom je zvýšenie výkonnosti logistického systému, a súčasne ktoré umožnia auditovanej spoločnosti dosiahnuť lepšie uplatnenie v konkurenčnom prostredí.

Logistický audit sa v podnikoch realizuje prevažne v tých prípadoch, ak sa v podniku rozhoduje o zriadení samostatného oddelenia logistiky, pri hodnotení efektívnosti aplikovaných logistických prístupov alebo sa v podniku uvažuje o zmenách podnikových procesov. Logistický audit prináša informácie o stave logistiky v podniku a je obrazom možných zmien podniku v logistických aktivitách v smere efektívnejšieho výkonu podniku. Zároveň prostredníctvom logistického auditu je možné získať informácie o problémových miestach logistického systému podniku a na základe získaných informácií stanoviť návrhy na zlepšenie súčasného stavu. Pre realizáciu logistického auditu je potrebné vytvoriť tím audítorov alebo sa môže určiť len jeden

audítor, ale dôležitá je podmienka oboznámenia sa s podnikovou stratégiou a cieľmi. Ďalej nasleduje určenie kľúčových ukazovateľov pre hodnotenie a skúmanie podnikových procesov, na ktorých sa realizuje logistický audit. Následne sa vyhodnocujú zistené výsledky auditu, určujú sa nedostatky a je vytvorený návrh nápravných opatrení. Zároveň je dôležitou súčasťou aj vyčíslenie nákladov na implementáciu nápravných opatrení [4].

2 Komplexný logistický audit - KLAP

Komplexný logistický audit prezentuje metodiku v súčasnosti aplikovanú a realizovanú Slovenským centrom logistiky pri Ústave logistiky F BERG TU v Košiciach, určenú na hodnotenie logistickej výkonnosti podnikov s kombináciou multikriteriálneho hodnotenia. V ponímaní KLAP je logistický audit systémovou analýzou logistického systému podniku, podnikových činností a procesov. KLAP prezentuje značne flexibilný systém s možnosťou zmeny rozsahu logistického auditu na základe rozhodnutia audítora. Pri tvorbe KLAP bola použitá systémová analýza, ktorá vychádza z chápania podniku ako systému, ktorý je rozdelený na subsystemy, prvky, ktoré sú následne prostredníctvom auditu analyzované a porovnané s teóriou, hľadaním zákonitostí a vzťahov pre kreovanie modelu pre skúmaný systém, respektíve podnik. Pre voľbu spôsobu získania potrebných informácií boli v rámci tvorby KLAP spracované analytické formuláre pre hodnotenie logistických procesov. Samotná obsahová náplň formulárov bola formulovaná s dôrazom na potrebu získania požadovaných údajov, ktoré sú relevantné pre hodnotenie auditovaných oblastí pre podnikový logistický systém.

2.1 Metodika auditu

Logistický audit sa realizuje nasledovnou metodikou:

1. Definovanie rozsahu auditu, auditovaných oblastí, cieľov auditu, metódou interview s manažérmi podniku a manažérskymi pracovníkmi na logistických pozíciách.
2. Blesková analýza, ktorá pozostáva z exkurzie a preštudovania podnikovej dokumentácie, workshopu, riešiteľského tímu a komunikačného tímu.

3. Príprava projektu „logistický audit“, t. j. metodiky auditu, plánu auditu a časového harmonogramu, definovanie audítorského tímu a kooperačného tímu zo zamestnancov podniku.
4. Analýza súčasného stavu logistických činností:
 - a. formou riadeného interview,
 - b. cez analytické formuláre systému KLAP,
 - c. detailná analýza vybraných procesov – úzkych miest logistického systému.
5. Hodnotenie logistického auditu, komparatívna analýza s teóriou, benchmarking, kvalitatívne a kvantitatívne hodnotenie.
6. Vyhodnotenie auditu, záverečná práca auditu a konzultácia výsledkov auditu s manažmentom podniku.
7. Konečný návrh na zlepšenie logistického systému zameraný na činnosti s najnižšími hodnoteniami.

2.2 Základné podsystémy KLAP a ich obsahová náplň

Komplexný logistický audit podniku (KLAP) pozostáva z 10 podsystémov:

1. Strategická logistika;
2. Logistika obstarávania;
3. Výrobná logistika;
4. Logistika obslužných procesov;
5. Logistika údržby;
6. Logistika odbytu;
7. Logistika v oblasti distribúcie, skladovania a mimopodnikovej dopravy;
8. Technické prostriedky logistiky;
9. Informačná logistika;
10. Reverzná logistika a životné prostredie.

Podsystém Strategická logistika zahŕňa tieto čiastkové oblasti:

1. Podnik v reťazci SCM (supply chain management);
2. Stratégia podniku (vonkajšia stratégia, štruktúra podniku);
3. Strategické plánovanie (vízia, strategický plán, ročný vykonávací plán);

4. Stratégia obstarávania (nákup, zásobovanie);
5. Výrobná stratégia (výrobová, výrobná, layout (alokácia), organizácia výrobného procesu, operatívne plánovanie a dispečerské riadenie);
6. Kapacitná stratégia a technické prostriedky logistiky (z kapacitnej stránky);
7. Stratégia odbytu, predaja a marketingu;
8. Distribučná a dopravná stratégia;
9. Stratégia riadenia údržby a obslužné procesy;
10. Stratégia v informačnej logistike.

Podsystem Logistika obstarávania zahŕňa tieto čiastkové oblasti:

1. Stratégia obstarávania;
2. Organizácia a kontrola obstarávania;
3. Zisťovania a krytie potrieb;
4. Výber dodávateľa;
5. Logistika nákupu;
6. Marketing nákupu;
7. Obstarávanie;
8. Zásobovanie;
9. Informatizácia obstarávania;
10. Administratíva obstarávania.

Podsystem Výrobná logistika zahŕňa tieto čiastkové oblasti:

1. Strategický plán a stratégia výroby;
2. Makrologistické rozhodnutia I;
3. Makrologistické rozhodnutia II;
4. Zákazková logistika, kapacitné plánovanie;
5. Operatívne plánovanie;
6. Dispečerské riadenie;
7. Operatívna evidencia;
8. Organizácia výrobného procesu;
9. Hodnotenia, rozbor, spätné väzby;
10. Informatizácia v riadení výroby.

Podsystem Logistika obslužných procesov zahŕňa tieto čiastkové oblasti:

1. Technická príprava výroby;
2. Technologický príprava výroby;
3. Materiálová bilancia, zisťovanie a krytie potrieb, zásobovanie a skladovanie;
4. Vnútro podniková doprava a manipulácia;
5. Obalové hospodárstvo;
6. Obslužné procesy pre zabezpečenie a realizáciu výrobných procesov;
7. Technicko-ekonomická dokumentácia obslužných procesov;
8. Pravidelná údržba;
9. Normy;
10. Energetika.

Podsystem Logistika údržby zahŕňa tieto čiastkové oblasti:

1. Stratégia údržby;
2. System riadenia údržby;
3. Informatika, meranie účinnosti údržby;
4. Analytická činnosť;
5. Plánovanie opráv a ich realizácia;
6. Pracovné príkazy;
7. Mazanie;
8. Diagnostika;
9. Skladovanie a manipulácia s náhradnými dielmi;
10. Riadenie ľudských zdrojov;

Podsystem Logistika odbytu zahŕňa tieto čiastkové oblasti:

1. Stratégia odbytu;
2. Organizácia a kontrola odbytu;
3. Predaj;
4. Marketing predaja;
5. Odbyt;
6. Zákaznícky servis;
7. Skladovanie a distribúcia v procesoch odbytu;

8. Expedícia – odbyt hotových výrobkov;
9. Informatizácia odbytu;
10. Administratíva odbytu.

Podsystem Distribúcia, skladovanie a mimopodniková doprava zahŕňa tieto čiastkové oblasti:

1. Stratégia, personalistika a kvalita služieb;
2. Skladovanie I;
3. Skladovanie II.;
4. Balenie, príprava zásielok;
5. Expedícia a miesto výstupnej zóny;
6. Doprava a distribúcia I.;
7. Doprava a distribúcia II.;
8. Prevzatie výrobkov zákazníkom;
9. Informačná stránka skladovania a distribúcie;
10. Plánovanie v skladovaní a distribúcii.

Podsystem Technické prostriedky logistiky zahŕňa tieto čiastkové oblasti:

1. prepravné prostriedky a obalové hospodárstvo;
2. Výrobné stroje a technika;
3. Technické prostriedky operačnej a medzioperačnej dopravy a manipulácie;
4. Technické prostriedky pre realizáciu montážnych procesov;
5. Technické prostriedky vnútropodnikovej dopravy a manipulácie;
6. Priestorová dispozícia;
7. Technické prostriedky na skladoch pre príjem tovaru, uskladnenie, kontrolu;
8. Technické prostriedky v skladoch zabezpečujúce pohyb;
9. Technické prostriedky pre ložné operácie;
10. Dispečerské zariadenia.

Podsystem Informačná logistika zahŕňa tieto čiastkové oblasti:

1. Informačný systém;
2. Stratégia;
3. Ľudské zdroje;

4. Informatizácia logistiky obstarávania;
5. Informatizácia v riadení výroby;
6. Stratégia v informačnej logistike;
7. Informačná stránka v skladovaní a distribúcii;
8. Informatizácia odbytu;
9. Bezpečnosť v informačnom systéme;
10. E-commerce.

Podsystém Reverzná logistika zahŕňa tieto čiastkové oblasti:

1. Stratégia v oblasti reverznej logistiky;
2. Odpadové hospodárstvo;
3. Legislatíva v oblasti reverznej logistiky;
4. Procesy zberu, triedenia, spracovania a vstupnej inšpekcie;
5. Ekonomika v reverznej logistike;
6. Ľudské zdroje;
7. Vnútropodniková doprava a manipulácia I.;
8. Vnútropodnikové doprava a manipulácia II.;
9. Vnútropodniková doprava a manipulácia III.;
10. Vnútropodniková doprava a manipulácia IV.;

Slovenské centrum logistiky realizuje logistický audit pre výrobné, obchodné a prepravné, zasielateľské a distribučné spoločnosti. Ako referencie môžu slúžiť vykonané audity pomocou KLAP v podnikoch Chemosvit fólie, a.s., Východoslovenská vodárenská spoločnosť, a.s. a samostatný audit údržby Chemosvit fólie, a.s.

Záver

Audit je veľmi dôležitým nástrojom pre zistenie relevantného stavu rôznych skúmaných oblastí, respektíve činností v rámci podnikových procesov. S rešpektovaním mikrologistického modelu podniku bol Slovenským centrom logistiky vypracovaný tzv. Komplexný logistický

audit, ktorého cieľom je preverenie logistických procesov podniku na základe 10 skúmaných podnikových oblastí. Výstupom KLAP je návrh odporúčaní na zlepšenie súčasného stavu, návrh možností na odstránenie problémových miest v podniku a celkové zlepšenie logistických činností v podniku.

„Táto publikácia vznikla vďaka podpore v rámci operačného programu Výskumu a vývoj, pre projekt: Univerzitný vedecký park TECHNICOM pre inovačné aplikácie s podporou znalostných technológií, kód ITMS: 26220220182, spolufinancovaný zo zdrojov Európskeho fondu regionálneho rozvoja“. „Podporujeme výskumné aktivity na Slovensku/Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ“. A zároveň je publikácia súčasťou riešenia grantových projektov VEGA 1/0036/12, VEGA 1/0184/12, VEGA 1/0922/12 a projektu APVV SK-CZ-2013-0169.

Použitá literatúra

- [1] Čo je pojem interný audit. Online. Citované 2015-04-01. Dostupné na internete: <<http://www.podnikam.webnoviny.sk/ekonomicky-slovník/interny-audit/652>>
- [2] Komora logistických audítorov. Online. Citované 2015-04-01. Dostupné na internete: <<http://www.kla.sk>>
- [3] Bazala, J. 2003. Logistika v praxi. Praga: Verlag Dashofer, 20063. ISSN 1801-8009
- [4] Malindžák, D. – Marková, Z. 2010. Systém komplexného logistického auditu. In Acta Montanistica Slovaca. Roč. 15 (2010), s. 82-89. ISSN 1335-1788