

HODNOTENIE VYBRANÝCH PODSYSTÉMOV LOGISTICKÉHO SYSTÉMU VYBRANÉHO PODNIKU VHODNE ZVOLENOU METÓDOU

Evaluation of chosen subsystems of company's logistics system choice method

Andrea Rosová¹, Janka Šaderová²

Anotácia:

Existuje niekoľko metód na hodnotenie podniku predovšetkým pomocou finančných ukazovateľov, Avšak z pohľadu logistiky je potrebné sa sústrediť na hodnotenie subsystémov logistického systému podniku. Jednou z metód, ktorá je vhodná a vznikla predovšetkým pre tento účel je logistický audit. Logistický audit je zameraný na logistické funkcie podnikového systému riadenia. Je to štandardizovaný vyhodnocovací a projektový proces. Prostredníctvom neho sa vykonáva celková diagnostiku logistických funkcií a procesov podniku.

Kľúčové slová: metóda, hodnotenie, podsystém, logistický systém, podnik

Key words: method, evaluation, subsystem, logistics system, company

ÚVOD

Ak majú manažéri na všetkých úrovniach riadenia správne rozhodovať v zmysle zvýšenia hodnoty podniku, musia vedieť vyhodnocovať výkonnosť podniku. K tomuto vyhodnocovaniu potrebujú súbor nástrojov, aby mohli posúdiť súbor aspektov vyplývajúcich z činnosti podniku a jeho ekonomického prostredia a sledovať, ako podnik postupuje pri plnení stanovených cieľov. **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.**2] Existuje niekoľko

¹ Ing. Andrea Rosová, PhD., ING-PAED IGIP, Ústav logistiky priemyslu a dopravy, F BERG, TU v Košiciach, Letná 9, 042 00 Košice, tel.: (+421 55) 602 3144, e-mail: andrea.rosova@tuke.sk

² Ing. Janka Šaderová, PhD., ING-PAED IGIP, Ústav logistiky priemyslu a dopravy, F BERG, TU v Košiciach, Letná 9, 042 00 Košice, tel. : (+421) 55 6023144, e-mail: janka.saderova@tuke.sk

metód na hodnotenie podniku predovšetkým pomocou finančných ukazovateľov, Avšak z pohľadu logistiky je potrebné sa sústrediť na hodnotenie subsystémov logistického systému podniku. Jednou z metód, ktorá je vhodná a vznikla predovšetkým pre tento účel je logistický audit.

1 Logistický systém

Podnik predstavuje systém v ktorom prebiehajú logistické činnosti, prúdia logistické toky a tvoria sa logistické reťazce. Každá z týchto prebiehajúcich operácií podniku si vytvára vzájomné väzby, spätné väzby a väzby podnikových operácií. To všetko sa deje v jednom podniku, na ktorý sa pozeráme ako na systém. **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.3]**

Charakterizovať logistický systém by som mohla aj tak, že je to systém logistiky, ktorý sa skladá z viacerých rôznych logistických elementov. Tieto elementy logistického systému majú rôzne logistické funkcie a sú medzi sebou prepojené logistickými tokmi ako je finančný, informačný a materiálový. Preto môžem ešte dodať k charakteristike logistického systému, že k logistickým elementom systému patrí napríklad balenie, skladovanie, zákaznícky servis doprava a podobne. Z dôvodu fungovanie logistického systému, nie sú dôležité iba jeho logistické elementy, logistické činnosti a logistické toky, ale aj logistické subjekty, ktoré sa zúčastňujú a vstupujú do logistického systému ako sú napríklad: odberatelia, dodávatelia, dopravcovia, špeditéri a podobne. **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.5]**

Logistický reťazec nám predstavuje rad, alebo sled logistických elementov, ktoré sa dejú v okolí podniku alebo v ňom a ktoré by mali zabezpečiť fungovanie podniku pri ich zosúladení. Je to aj pružné prepojenie medzi ponukou a dopytom. Jeho účelom je uspokojiť čo najlepšie potreby zákazníka na základe dodania požadovaných výrobkov, alebo služieb s ohľadom na dodržanie minimálnych nákladov na činnosti s tým spojené. **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.5]**

Dostávame sa k pojmu logistické činnosti a tie je možné definovať veľmi jednoducho - sú činnosti zabezpečujúce tok tovarov a služieb od dodávateľov k odberateľom to znamená, že zaisťujú zmenu polohy tovarov z výroby, až ku konečnému spotrebiteľovi. Na základe ponuky sa v transformačnom procese vyprodukuje výrobky, ktoré následne uspokojia dopyt. **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.3]**

2 Aplikácia logistického auditu vo vybraných oblastiach podnikového logistického systému.

Logistický audit je zameraný na logistické funkcie podnikového systému riadenia. Je to štandardizovaný vyhodnocovací a projektový proces. Prostredníctvom neho sa vykonáva celková diagnostiku logistických funkcií a procesov podniku. **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.4]**

2.1 Koncepcia logistického auditu

Prvým podstatným krokom je, aby si podnik uvedomil potrebu logistického auditu. Následne je nutné kontaktovať sa s danou firmou, ktorá takéto auditorské služby poskytuje. Predmet auditu sa stanoví na základe spoločného rozhovoru. Logistický audit sa môže vykonať len na vytypovanej oblasti alebo viacerých oblastiach, prípadne sa prevedie tzv. komplexný logistický audit. Na základe rozsahu logistického auditu sa stanoví jeden, poprípade sa určí tím auditorov, ktorý sa oboznámi s potrebnými údajmi a prevedie logistický audit. **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.4]**

Pri vykonávaní komplexného logistického auditu sa hodnotia podsystémy podnikového logistického systému. V každej hodnotenej oblasti sa hodnotí desať procesov. V rámci každého hodnoteného procesu je nutné odpovedať na desať otázok. Dokopy je tak nutné odpovedať na X- otázok, ktoré predstavujú primeraný počet na získanie detailného prehľadu pre vykonanie komplexného logistického auditu. Ak podnik nemá záujem o komplexný logistický audit, je možné vykonať audit len na konkrétnych vytypovaných oblastiach, ktoré sú vopred dohodnuté. Tieto oblasti sú ohraničené a konkrétne pomenované.

Realizácia logistického auditu sa vykoná na základe systému logistického auditu. Po vykonaní logistického auditu nasleduje zhodnotenie jeho výsledkov a označenie zistených nedostatkov. Vytvorí sa návrh nápravných opatrení, ktorý slúži na elimináciu zistených nedostatkov. **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.4]**

Výsledkom logistického auditu je získanie detailného prehľadu o súčasnom stave logistiky vo firme, a taktiež aj poukázanie na úzke a problematické miesta logistického systému a návrhu ako ich odstrániť. Účelom je poukázať na potenciál logistických zmien s cieľom dosiahnuť efektívnejší výkon firmy.

Návrh nápravných opatrení pozostáva z nápravných opatrení, ktoré sú usporiadané podľa dôležitosti a podľa času kedy sa budú plniť. Následne manažment firmy odsúhlasí návrh nápravných opatrení a ich samotnú aplikáciu. Aplikácia nápravných opatrení sa

realizuje podľa vopred stanoveného harmonogramu. Zmeny zavedenia nápravných opatrení môžu mať veľký vplyv na podnikovú stratégiu preto je ich potrebné neustále sledovať. [3,4]

2.2 Hodnotenie logistického auditu

V rámci logistického auditu boli vo vybranom podniku hodnotné dve oblasti podnikového logistického systému, a to oblasť obstarávania a oblasť odbytu. V rámci týchto oblastí sa hodnotilo desať procesov. V rámci každého procesu bolo hodnotených desať činností, čo znamená, že spolu tak bolo zodpovedaných dvesto otázok. Na vyhodnotenie auditu boli použité dva druhy dotazníkov a to jeden pre oblasť obstarávania a druhý pre oblasť odbytu.

Vypĺňovania dotazníkov sa zúčastnilo celkovo desať zamestnancov podniku. Výber respondentov bol uskutočnený za účelom získania objektívnych údajov v auditovaných oblastiach. Jedná sa o vedúcich oddelení, a ich podriadených zamestnancov, ktorí pracujú na daných oddeleniach.

Konkrétne hodnotenia sa pomocou aritmetického priemeru spriemerujú, z toho dôvodu sa výsledné hodnotenie dotazníkov bude uvádzať v percentách. Za každú hodnotenú činnosť môže spoločnosť získať 100 bodov = 100%. **Chyba! Nenašiel sa žiaden zdroj odkazov.1]**

Výsledné hodnotenie logistického auditu pozostáva z troch častí:

- a) celkové hodnotenie,
- b) hodnotenie jednotlivých procesov,
- c) najhoršie hodnotenie činnosti.[4]

Činnosť jednotlivých procesov sa budú hodnotiť podľa nasledujúcej bodovej stupnice v percentuálnom a slovnom vyjadrení podľa konzultácie s konzultantkou záverečnej práce:

„100 – 91 % = excelentne

90 – 81 % = veľmi dobre

80 – 71 % = dobre

70 – 61 % = uspokojivo

60 – 51 % = vyhovujúco

50 % a menej = nedostatočne“ [4]

V rámci výsledkov auditu je potrebné venovať zvýšenú pozornosť práve tým procesom, ktoré dosiahli hodnotenie 81% a menej. V takomto prípade je potrebné navrhnúť nápravné opatrenia, ktoré by viedli k zefektívneniu logistického systému.

3 Vyhodnotenie logistického auditu a návrh nápravných opatrení

Celkové hodnotenie slúži na získanie uceleného pohľadu na auditovanú oblasť a poukazuje na úroveň danej oblasti v rámci podnikového logistického systému.

Po prevedení logistického auditu hodnotené oblasti (logistika obstarávania a logistika odbytu) dosiahli nasledovné výsledky.

Tab. 1 Výsledky z prevedeného logistického auditu, zdroj: Autor

Hodnotená oblasť	Výsledok hodnotenia
<i>Logistika obstarávania</i>	79,9 %
<i>Logistika odbytu</i>	78,9 %

V celkovom hodnotení oblasť logistiky obstarávania v podniku nadobudla hodnotu 79,9 %. V slovnom vyjadrení to odpovedá hodnoteniu dobre.

V celkovom hodnotení oblasť logistiky odbytu v podniku nadobudla hodnotu 78,9 %. V slovnom vyjadrení to odpovedá hodnoteniu dobre.

Na základe výsledkov z prevedeného logistického auditu je možné vidieť, že výrobný podnik má obe oblasti oblasť logistiky obstarávania a oblasť logistiky odbytu zvládnutú dobre. Aj napriek tomu je možné v jednotlivých procesoch nájsť určité deficity, ktoré je možné zlepšiť prípadnými nápravnými opatreniami.

Týmto spôsobom by mohol podnik dosiahnuť lepšie hodnotenie a z celkového hodnotenia *dobre* dosiahnuť hodnotenie *veľmi dobre*.

V procesoch ktoré dosiahli percentuálne hodnotenie 81 % a viac je možné vykonať len malé (operatívne) zmeny. Návrh opatrení v týchto oblastiach má nižšiu prioritu, ako tie oblasti ktoré dosiahli hodnotenie pod 81 % .

Je dobré tiež poznamenať, že žiaden z hodnotených procesov nedosiahol hodnotenie pod 50 %, z toho vyplýva, že žiaden proces nie je potrebné meniť radikálne. V týchto oblastiach nie je potrebné robiť radikálne (strategické) zmeny podnikového logistického systému prípadne vybraných oblastí, ktoré sú finančne, časovo a kapacitne náročnejšie.

Nápravné opatrenia je však potrebné vykonať v procesoch ktoré dosiahli hodnotenie pod 81%. Sú to procesy, ktoré predstavujú slabú stránku danej oblasti. Preto je potrebné venovať im pozornosť pri návrhu nápravných opatrení.

Navrhnutím a implementáciou nápravných opatrení je možné činnosť jednotlivých procesov zlepšiť. To môže viesť k ich lepšiemu fungovaniu a následne k zefektívneniu celého podnikového logistického systému.

Po vykonaní auditu v oblasti obstarávania boli zistené tieto skutočnosti:

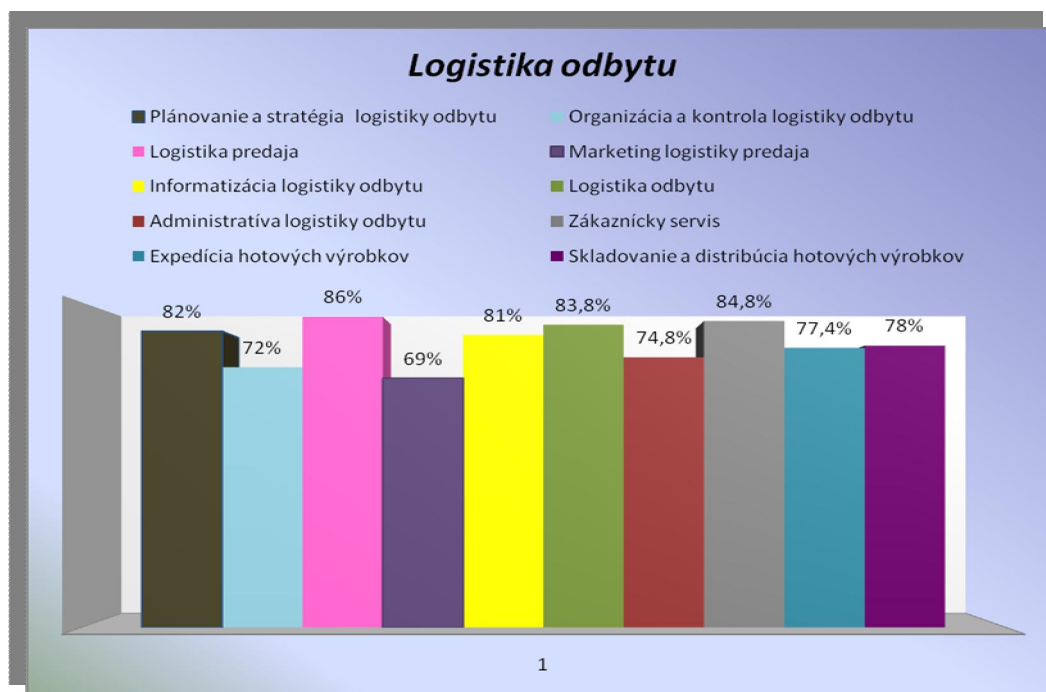


Obr. 1 Výsledky logistického auditu - logistika obstarávania, zdroj: Autor

Procesy, ktoré dosiahli hodnotenie pod 81 % sú:

- ✘ Organizácia a kontrola logistiky obstarávania 76 %,
- ✘ Marketing logistiky nákupu 77,8 %,
- ✘ Výber dodávateľa 80%,
- ✘ Informatizácia logistiky obstarávania 71 %,
- ✘ Administratíva logistiky obstarávania 74,6 %.

Po vykonaní auditu v oblasti odbytu boli zistené tieto skutočnosti:



Obr. 2 Výsledky logistického auditu - logistika odbytu, zdroj: Autor

Procesy, ktoré dosiahli hodnotenie pod 81 % sú:

- ✘ Organizácia a kontrola logistiky odbytu 72 %,
- ✘ Marketing logistiky predaja 69 %,
- ✘ Expedícia – odbyt hotových výrobkov 77,4 %,
- ✘ Skladovanie a distribúcia v procesoch logistiky odbytu 78%
- ✘ Administratíva logistiky odbytu 74,8 %

ZÁVER

V príspevku je popísaná aplikácia vybranej metódy pre hodnotenie podsystémov logistického systému vybraného podniku - logistický audit logistiky obstarávania a logistiky odbytu v danom podniku. Auditu sa zúčastnili zainteresovaní zamestnanci podniku. Po vyhodnotení logistického auditu boli zistené určité nedostatky v daných oblastiach a pre zefektívnenie a minimalizáciu týchto nedostatkov boli navrhnuté nápravné opatrenia.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] HAJDUOVÁ, Z., WEISS, E., MIXTAJ, L.: Application of statistical methods at copper wire manufacturing / - 2009. In: Metalurgija. Vol. 48, no. 1 (2009), p. 55-58. - ISSN 0543-5846
- [2] NAŠČÁKOVÁ J., WEISS, E., MIXTAJ, L.: Hodnotenie výkonnosti systému manažérstva kvality v podmienkach výrobného podniku = Performance evaluation of quality management system in the manufacturing enterprise / - 2008. In: Acta Montanistica Slovaca. Roč. 13, č. 3 (2008), s. 326-332. - ISSN 1335-1788
- [3] MALINDŽÁK, D. a kolektív : Teória logistiky, Košice: Karnat, 2007, ISBN 978-80-8073-893-8
- [4] MALINDŽÁK, D.: Complex logistics audit system. In: Acta Montanistica Slovaca. Roč. 15 (2010), s. 82. ISSN 1335-1788.
- [5] ROSOVÁ, Andrea: Controlling a logistika priemyselného podniku II. Košice: ES FBERG Technickej univerzity v Košiciach, 2010. ISBN 978-80-553-0511-0.

Recenzia/Review: doc. Ing. Martin **Straka**, PhD., ING-PAED IGIP

TU v Košiciach, Fakulta BERG,

Ústav logistiky priemyslu a dopravy,

Park Komenského 14, 043 84 Košice



Internetové noviny pre rozvoj
logistiky na Slovensku.
ISSN: 1336-5851