



Logistický audit je účinný nástroj riadenia

Logistika je efektívny nástroj na zlepšovanie firemných procesov. Všetky firmy si v súčasnosti môžu zadovážiť akékoľvek vstupy, najmä výrobné technológie, pracovníkov a pod. Každá firma sa však líši svojim vnútorným usporiadaním: podnikovými procesmi, organizačnou štruktúrou atď., ktoré môžu mať nastavené viac alebo menej racionálne. Nad týmto všetkým bdie firemná logistika.

Spoločnosť s lepšou firemnou logistikou ako jej konkurencia, má nižšie režijné vnútropodnikové náklady. Pri predaji za rovnakú cenu dosahuje vyšší zisk.



Z hľadiska času sa pojem logistiky nevyvíjal rovnomerne. V 60. rokoch minulého storočia sa pod pojmom logistika chápala iba doprava. Uskutočňovala sa jej optimalizácia, rozširovali sa dopravné siete a ich kvalita. Neskôr sa k predmetu logistiky pripojilo aj skladovanie materiálov. Postupom času pribudlo k logistike aj riadenie vnútropodnikových procesov. Išlo najprv o správu materiálových a neskôr aj informačných tokov.

V súčasnosti robí logistické procesy každá spoločnosť. Ide o všetky činnosti, ktoré zabezpečujú hlavnú činnosť firmy. Hlavnou činnosťou výrobného podniku je vyrábať a predávať. Všetky ostatné procesy sú zabezpečovacie. Patria do logistiky, či už má firma logistické oddelenie alebo nie. V súčasnosti sa logistické činnosti ponímajú ako celková podpora hlavných činností firmy.

Prierezové funkcie firmy

Každá výrobná firma stojí na troch pilieroch. Sú nimi nákup, výroba a predaj. Ak pripustíme, aby tieto tri základné činnosti mohli existovať príliš izolovane, môže síce každá osve pracovať veľmi efektívne, ale bez ohľadu na celkový cieľ firmy. Ignoruje sa tak pravidlo, podľa ktorého celkové optimum určitého systému nie je nikdy súčtom lokálnych optím.

V každej firme pôsobí viacero prierezových funkcií. Cieľom je odstrániť izolovanosť jednotlivých oddelení. Najdôležitejšou prierezovou funkciou sú financie. V každej firme je jeden človek, ktorý rozhoduje o firemných financiách. Ďalšou prierezovou funkciou sú informácie. Bez zabezpečenia hladkého prieniku informácií vo firme vznikajú problémy. Dôležitou prierezovou funkciou je zvolená technológia, kvalifikácia pracovníkov, kvalita a logistika.

Logistiku treba chápať ako celkový prierezový firemný proces. Ak vo firme existuje oddelenie logistiky, jeho šéf nemôže byť podriadený žiadnemu inému funkčnému útvaru. Musí byť partnerom podnikových útvarov. Len tak dostane logistika celofiremný charakter.

Prevenia firemných procesov

Ak chceme logistiku využiť ako nástroj konkurenčného boja, musíme mať podrobný prehľad o jej aktuálnom stave vo firme. Na to sa využíva logistický audit. Je preventívnym prevereníím logistických činností vo firme. Výsledkom auditu je totiž nájdenie a vymenovanie nedostatkov. Po zavedení auditom navrhovaných zmien môže firma dosiahnuť zvýšenie svojho logistického systému. Manažment firmy dostane informáciu o tom, čo má robiť, aby sa stav podniku zlepšil. Ide o podrobný návod, ako postupovať pri náprave nedostatkov.

Základným princípom logistického auditu je objektivita, ktorá je daná metodikou. Medzi ďalšie princípy patria nezávislosť audítora a utajenie obchodných údajov. Dôležitým princípom je opakovateľnosť. Po určitom čase je možné urobiť následný audit podľa rovnakých hľadísk a zhodnotiť, kam sa firma posunula od posledného auditu. Existujú firmy, ktoré absolvujú logistický audit každé dva roky ako preventívny nástroj podnikového zlepšovania sa. Výsledným aktom je princíp následného riešenia. Hovorí o tom, čo a v akom poradí by mala firma robiť.

Základnými procesmi každej firmy sú nákup, skladovanie surovín, výroba, operačné činnosti, skladovanie hotových výrobkov, predaj a distribúcia. Súčasne sa vo firme uskutočňujú podporné procesy: dokumentácia a realizácia procesov, ich informačné zabezpečenie, technické a technologické zabezpečenie procesov, riadenie a kontrola a napokon personálne a organizačné zabezpečenie procesov. V miestach, kde sa základný proces pretína s podpornými procesmi, má audítor v rámci metodiky zoznam otázok, ktoré prešetruje. Je ich približne 180 a týkajú sa kvalitatívnych ukazovateľov. „Hodnotenie sa uskutočňuje pomocou šesťstupňovej škály.

Hlavnou nevýhodou päťstupňovej stupnice je totiž fakt, že keď hodnotiaci nevie presne oceniť proces či jav, obvykle volí zlatú strednú cestu a dáva trojku,“ hovorí Jaroslav Uhlíř, logistický konzultant spoločnosti Slovlogistik. Na šesťstupňovej hodnotiacej škále, ktorá je objektívnejšia, znamenajú známky 1 až 3 dobre. Štvorka až šesťka signalizujú horšie výsledky.

Následne zistí audítor najslabšie miesto firmy. Každý systém sa musí zlepšovať od najhoršieho miesta. Potom sa absolútnymi hodnotami hodnotia kvalitatívne ukazovatele. Je ich približne šesťdesiat, napr. priemerná hodnota zásob, ich obrátkovosť, úroveň spoľahlivosti dodávok, počet dodávateľov atď. Čísla sa porovnávajú s podobnými firmami, ako je auditovaná firma.



Druhy navrhovaných opatrení

Audítorská spoločnosť Slovlogistik vypracovala vlastnú metódu logistického auditu. Opatrenia štandardizuje podľa zložitosti. Najjednoduchším opatrením je úloha. Zvládne ju väčšinou jeden človek za pomerne krátky čas. Výsledkom je určitá drobná zmena. Väčším opatrením je workshop. Schádza sa na ňom obvykle jedno oddelenie. Výsledkom je nový popis procesu, ktorý slúži ako podklad pre podnikovú smernicu. Ďalším opatrením je tréning alebo vzdelávanie. Odporučí sa, v akej oblasti by sa mali zamestnanci vzdelávať. Štvrtým nápravným opatrením je projekt. Trvá väčšinou niekoľko mesiacov. Zostaví sa projektový tím, vytvorí sa projektové zadanie a tím pracuje na jeho riešení. Posledným opatrením je interím manažment. Na určitý projekt, ktorý chce firma realizovať, si najíma človeka zvonku.

Logistický audit sa odporúča použiť pri trvalých problémoch základných procesov firmy, pri rozvoji firmy, zmene podnikovej stratégie a pred implementáciou nového informačného systému.

Alexander Sotník