

System komplexného logistického auditu

Dušan Malindžák¹ a Zuzana Marková²

Complex logistics audit system

Complex logistics audit system is a tool for realization of logistical audit in the company. The current methods for logistics audit are based on "ad hoc" analysis of logistics system. This paper describes system for complex logistics audit. It is a global diagnostics of logistics processes and functions of enterprise. The goal of logistics audit is to provide comparative documentation for management about state of logistics in company and to show the potential of logistics changes in order to achieve more effective company performance.

Key words: logistics audit, complex logistics audit system, audit processes database, logistics system of company.

Úvod

Audit všeobecne predstavuje synonymum pre previerku vykonávanú pre objektivitu, účinnosť a ako nástroj skvalitňovania riadenia. Pôvodne slúžil na overovanie účtovných záznamov, zisťovanie podvodov a sprenevery. Neskôr sa však rozšíril priestor auditovania aj do iných oblastí, ako je napríklad audit ekologický, či audit informačných systémov. Jednou z takýchto oblastí je aj logistika, kde vznikol nový druh auditu - logistický audit.

V súčasnosti neexistuje žiadna dostupná metóda pre realizáciu logistického auditu. Absencia štandardu, konkrétneho legislatívneho predpisu pre logistický audit bola podnetom pre vytvorenie systému komplexného logistického auditu – ako typového produktu, ktorý by bol všeobecne aplikovateľný vo výrobných firmách. Tak sa vyskytla potreba vytvoriť novú metodológiu, podľa ktorej by sa realizoval logistický audit.

Pred vytváraním systému komplexného logistického auditu bolo potrebné pochopiť samotnú podstatu auditu a zoznámiť sa s dostupnými metodológiami, normami a postupmi auditu. Taktiež bolo potrebné pochopiť odlišnosť v ponímaní logistického auditu a ostatných druhov auditu, ako sú napríklad účtovný audit, audit kvality, apod. Slovo audit v nás totiž nevyvoláva príliš pozitívne asociácie, nakoľko si pod daným pojmom predstavujeme predovšetkým činnosť kontrolnej povahy, vyústením ktorých môžu byť sankcie a postihy.

Logistický audit však prináša nový pohľad na chápanie pojmu audit. Je to efektívny nástroj logistického riadenia podniku, ktorý slúži na analýzu a kontrolu účinnej a hospodárnej realizácie logistických činností. Logistický audit je zo strany zadávateľa, teda auditovanej firmy, vnímaný ako niečo pozitívne. Poskytuje podrobný prehľad o aktuálnom stave logistiky vo firme, poukazuje na potenciál logistických zmien, pomáha nájsť úzke problematické miesta logistického systému a ponúka návrhy na ich odstránenie. Pre auditovanú firmu je prínosom.

Logistický audit firmy

Logistický audit je štandardizovaný vyhodnocovací a projektový proces, zameraný na logistické funkcie podnikového systému riadenia. Rozsahom zodpovedá integrálnemu poňatiu logistiky, t. j. poňatiu zahrňujúcemu aspekty riadenia materiálového toku v celom jeho priebehu od dodávateľov k zákazníkom [1].

Logistický audit je metodický postup ohodnotenia stavu a výkonu systému riadenia logistiky. Toto ohodnotenie je vykonávané vzhľadom k súboru logistických funkcií tak, ako sú vymedzené v rámci odboru integrálnej logistiky. Výsledkom logistického auditu je potom definícia zadaní pre uskutočnenie postupnosti zmien v oblasti logistiky, ktorá povedie k zvýšeniu výkonu logistického systému a umožní tak auditovanej spoločnosti dosiahnuť vyššiu úroveň konkurencieschopnosti.

¹ Dr. h. c., prof. Ing. Dušan Malindžák, CSc., Ústav logistiky, priemyslu a dopravy Fakulty BERG Technickej univerzity v Košiciach, Park Komenského 14, 043 84 Košice, tel.: 055 602 3126, dusan.malindzak@tuke.sk

² Ing. Zuzana Marková, Ústav logistiky, priemyslu a dopravy Fakulty BERG Technickej univerzity v Košiciach, Park Komenského 14, 043 84 Košice, tel.: 055 602 3158, zuzana.markova@tuke.sk
(Recenzovaná a revidovaná verzia dodaná 28. 1. 2010)

Logistický audit je väčšinou prvou fázou dlhodobých projektov logistickej optimalizácie. V snahe poskytnúť zadávateľovi komplexné riešenie vychádza z v praxi overeného know-how priebehu realizácie projektu. Proces smeruje od identifikácie skutočných problémov, cez konkrétne zacielenie k samotnému návrhu optimalizácie [2].

Firmy sa pre logistický audit rozhodujú v prípadoch, ak uvažujú o zriadení samostatného oddelenie logistiky, chcú zistiť efektívnosť používaných logistických prístupov, ale taktiež, ak uvažujú o zmene podnikových procesov (zavedenie nového IS, reinžiniering podnikových procesov, prechod na procesné riadenie, zapojenie do dodávateľského reťazca JIT – Just In Time) [3].

Cieľom logistického auditu je poskytnúť manažmentu porovnávací materiál o stave logistiky vo firme a ukázať potenciál možností zmien v logistických činnostiach za účelom dosiahnutia efektívnejšieho výkonu firmy. Okrem prehľadného podrobného popisu súčasnej logistiky prináša logistický audit aj súhrn nájdených úzkych - problematických miest logistického systému a návrhy na ich odstránenie [2].

Pre účely realizácie logistického auditu sa vytvorí tím auditorov, prípadne sa určí jeden auditor (podľa rozsahu logistického auditu), ktorý sa podrobnejšie oboznámi s podnikovou stratégiou a cieľmi. Nasleduje identifikácia kľúčových ukazovateľov pre jednotlivé procesy vo firme, ako je nákup, skladovanie materiálov, výroba, skladovanie hotových výrobkov a distribúcia. Na daných procesoch sa vykoná logistický audit, vyhodnotia sa jeho výsledky, pomenujú nedostatky a vytvorí sa návrh nápravných opatrení. Nápravné opatrenia sa zoraďujú podľa dôležitosti a podľa času plnenia.

Súčasťou logistického auditu je aj vyčíslenie nákladov na zavedenie nápravných opatrení. Po odsúhlasení konceptu nápravných opatrení manažmentom firmy je potrebné sledovať zmeny ich zavedenia. Tieto zmeny môžu mať vplyv na podnikovú stratégiu, prípadne aj na kľúčové ukazovatele firmy [4].

Štandardným výstupom logistického auditu je okrem komentára k zistenému stavu súbor navrhovaných opatrení, ktoré umožnia formulovať stratégiu v tejto oblasti, zostaviť návrh novej podoby logistického systému tak, aby bolo možné dosiahnuť požadované parametre výkonu. Logistický audit a jeho závery môžu byť použité pre návrh opatrení v oblasti riadenia podniku, ako podklad pre spracovanie vstupnej analýzy pre štúdiu v súvislosti so zaoštaraním alebo implementáciou IS, zmeny investičného charakteru alebo jednu z detailných analýz v rámci projektu reštrukturalizácie podnikových procesov [2].

Systém komplexného logistického auditu

Systém komplexného logistického auditu predstavuje nástroj, prostredníctvom ktorého je možné realizovať logistický audit vo výrobných spoločnostiach. Daný systém komplexne pokrýva logistické procesy mikrologistického modelu firmy [5]. Jedná sa o flexibilný systém, nakoľko má auditor možnosť meniť rozsah logistického auditu.

Pri samotnej tvorbe systému komplexného logistického auditu bola použitá **systémová analýza**. Daná metóda vychádza z chápania firmy ako systému, ktorý dekomponujeme na jednotlivé subsystemy, prvky – tieto analyzujeme a porovnávame s teóriou, hľadáme zákonitosti a vzťahy pre vytvorenie modelu skúmaného systému.

Jedným z dôležitých krokov tvorby systému komplexného logistického auditu bola voľba spôsobu získavania požadovaných informácií. Pre tento účel boli spracované **analytické formuláre hodnotenia logistických procesov**. Išlo o náročný krok v procese tvorby systému vyžadujúci si dôkladné poznanie jednotlivých logistických procesov. Je potrebné podotknúť, že v oblasti realizácie logistického auditu nebol doposiaľ spracovaný takýto komplexný teoretický základ.

Dôležitú časť koncepcie tvorby komplexného logistického auditu predstavuje hodnotenie použité v analytických formulároch. Obsahová náplň daných formulárov a varianty hodnotenia respondentov sú formulované s prihliadnutím na získanie požadovaných údajov, relevantných pre hodnotenie auditovaných oblastí podnikového logistického systému. Vzhľadom k počtu získaných ohodnotení, taktiež vzhľadom k ich rôznorodosti (binárne hodnotenie, výber z menu, škálové hodnotenie, slovná odpoveď a iné) je potrebné pre účely hodnotenia zvoliť **metódy multikriteriálneho hodnotenia**.

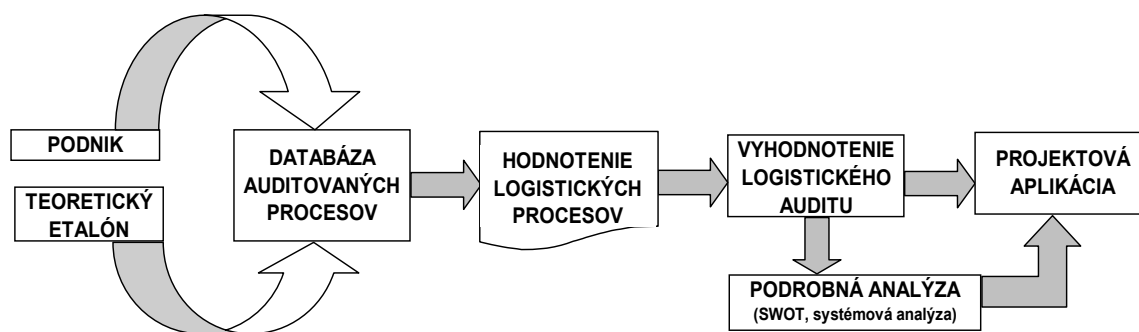
Štruktúra systému komplexného logistického auditu je znázornená na obr. 1. Vychádzajme z reálneho priebehu logistického auditu za pomoci aplikácie systému komplexného logistického auditu. Vstup v danom prípade predstavujú podnik, ktorého logistické procesy predstavujú objekt auditovania a teoretický etalón, z ktorého sa po určení rozsahu logistického auditu vyselektuje databáza auditovaných procesov. Následne je vykonávané hodnotenie logistických procesov jednotlivými respondentami zo strany auditovanej spoločnosti.

Pre účely hodnotenia logistických procesov sú zostavené analytické formuláre. Pomocou daných formulárov sa hodnotí stav, realizácia a úroveň jednotlivých logistických procesov. Po kumulácii všetkých potrebných údajov získaných v rámci hodnotenia logistických procesov nasleduje vyhodnotenie logistického

audit. Daný proces je realizovaný najprv za pomoci programovej aplikácie, keď sa všetky získané údaje vyhodnotia elektronicky. Takto získame rýchlu “flash analýzu” logistických procesov podniku.

Súčasťou procesu vyhodnotenia logistického auditu je aj súbor navrhovaných zmien. Tento krok je výhradne na auditorovi, ktorý spracuje náčrt možných riešení. Veľkosť navrhovanej zmeny je závislá od vyhodnotenia jednotlivých auditovaných procesov. V prípade potreby vykonania hlbšej analýzy, je táto uskutočnená prostredníctvom SWOT analýzy, či systémovej analýzy.

Posledným krokom logistického auditu je projektová aplikácia, teda realizácia navrhovaných zmien nápravných opatrení v auditovanej firme.



Obr. 1. Štruktúra systému komplexného logistického auditu.
Fig. 1. Structure of complex logistics audit system.

Databáza auditovaných procesov

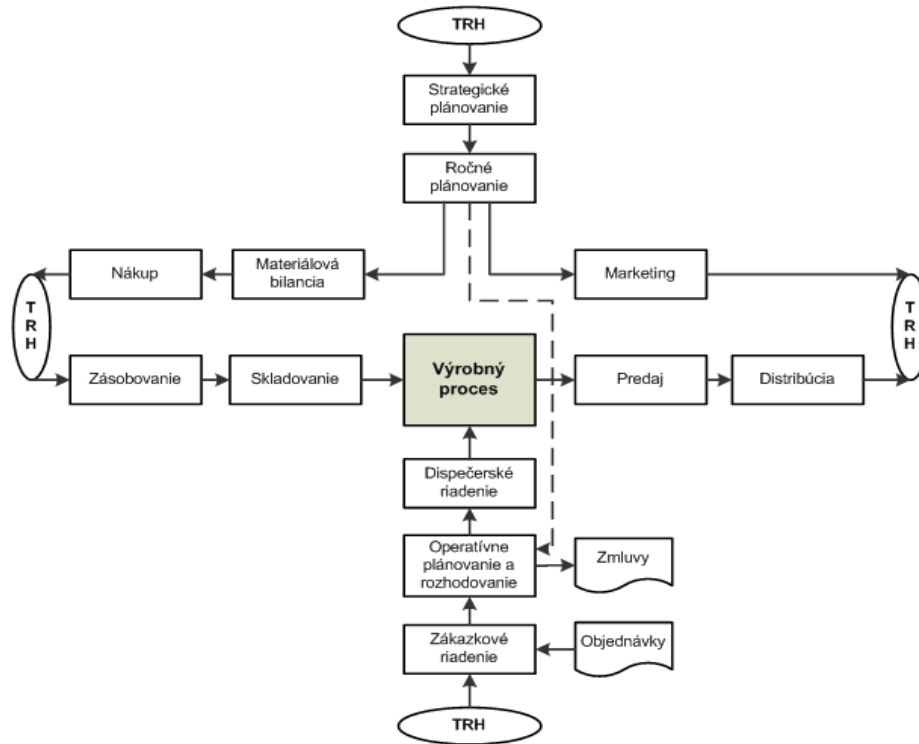
Prvotným a zároveň významným krokom pri tvorbe systému komplexného logistického auditu bola tvorba databázy auditovaných procesov, ktorá bola nazvaná „**AUDIT PROCESSES DATABASE = APD**“. Databáza auditovaných procesov predstavuje etalón – logistický model, ktorý má slúžiť pre účely realizácie komplexného logistického auditu. Pri jej tvorbe bola použitá systémovej analýza podnikového logistického systému. Podnikový logistický systém je východiskom pre výber oblastí, ktoré sú hodnotené pri komplexnom logistickom audite. Jednotlivé oblasti podnikového logistického systému sú znázornené na nasledujúcej schéme Základného krížového mikrologistického modelu firmy [6] (obr. 2).

Hľadiskom pre definovanie jednotlivých oblastí boli základné logistické procesy vyplývajúce zo základného mikrologistického modelu firmy, menovite [7]:

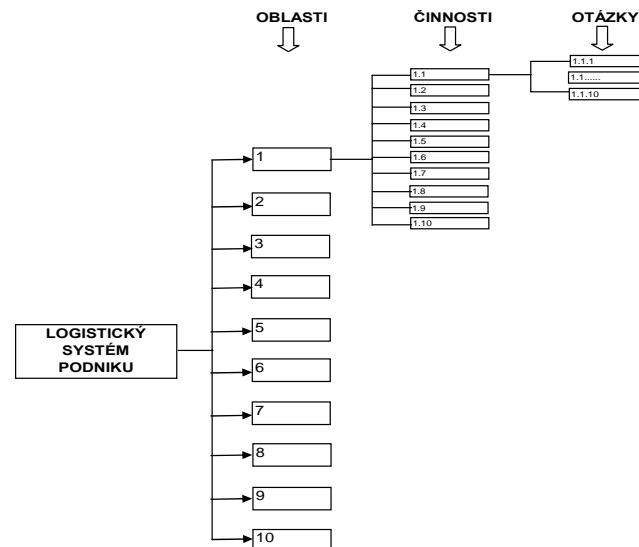
1. Strategická logistika
2. Logistika obstarávania
3. Logistika výroby
4. Logistika obslužných procesov
5. Údržba
6. Logistika odbytu a predaja
7. Distribúcia a mimopodniková doprava
8. Reverzná logistika
9. Technické prostriedky logistiky
10. Informačná logistika

Vymedzenie rozsahu komplexného logistického auditu a konkrétna definícia jeho jednotlivých oblastí boli dôležitými krokmi pri tvorbe systému komplexného logistického auditu, ktoré si vyžadovali dokonalé poznanie nielen samotného mikrologistického modelu firmy, ale hlbšie poznanie jednotlivých jeho oblastí [7], [8], [9], [10], [11]. Vďaka tomuto poznaniu bolo po konzultácii s odborníkmi z jednotlivých oblastí možné určiť rozsah auditu. Silné teoretické zázemie na Ústave logistiky priemyslu a dopravy F BERG Technickej univerzity v Košiciach, odborné a praktické skúsenosti jej pracovníkov, toto všetko dalo predpoklady na objektívny výber auditovaných oblastí pre systém komplexného logistického auditu.

Pri tvorbe APD je zachovaná hierarchická stromová štruktúra. Základ tvorí logistický systém podniku, v rámci ktorého sú definované kľúčové oblasti podľa horeuvedeného hľadiska. Tieto sú následne rozčlenené do činností, v rámci ktorých sú auditované jednotlivé procesy daných činností. Pri zachovaní desiatkového systému takto dostaneme databázu hodnotených procesov komplexného logistického auditu.



Obr. 2. Križový mikrologistický model firmy.
Fig. 2: Cross micrologistics model of company.



Obr. 3. Stromová štruktúra databázy auditovaných procesov.
Fig. 3. Tree structure of audit processes database.

Postup pri realizácii logistického auditu

Prvotným krokom je uvedenie si potreby logistického auditu zo strany podniku. Nasleduje kontaktovanie sa s firmou, ktorá poskytuje dané auditorské služby a na základe spoločného rozhovoru sa určí rozsah logistického auditu. Môže sa dohodnúť komplexný logistický audit, prípadne sa logistický audit vykoná len na určenej oblasti, resp. oblastiach. Podľa dohodnutého rozsahu logistického auditu sa určí jeden, auditor prípadne tím auditorov, ktorý sa podrobnejšie oboznámi s požadovanými údajmi a realizuje logistický audit [12].

Samotná realizácia logistického auditu sa vykonáva prostredníctvom analytických formulárov pre hodnotenie logistických procesov, ktoré vyplňajú respondenti. Respondentov predstavujú pracovníci auditovanej firmy, poverení manažmentom firmy pre spoluprácu s auditorom na realizácii logistického auditu. Poverených pracovníkov predstavujú odborníci z jednotlivých hodnotených oblastí auditovanej firmy (vedúci pracovníci, majstri a pod.), ktorí sú dôveryhodným zdrojom informácií, potrebných pre objektívne vyplnenie analytických formulárov.

Po realizácii logistického auditu nasleduje vyhodnotenie jeho výsledkov, pomenovanie zistených nedostatkov a vytvorenie návrhov na odstránenie zistených nedostatkov. Výstupom z logistického auditu je nielen získanie podrobného prehľadu o aktuálnom stave logistiky vo firme, ale aj nájdenie úzkych problematických miest logistického systému.

Hodnotenie a výstupy logistického auditu

Proces hodnotenia predstavoval náročný krok pri tvorbe systému komplexného logistického auditu. Vzhľadom na počet auditovaných procesov a na rôzne varianty odpovedí, je potrebné pre účely hodnotenia využiť metódy multikriteriálneho hodnotenia. Vzhľadom k rozsahu komplexného logistického auditu je nutnosť programovej realizácie systému komplexného logistického auditu, ktorá by uľahčila audítorovi proces hodnotenia.

Hodnotenie komplexného logistického auditu je rozdelené do štyroch stupňov:

1. celkové hodnotenie komplexného logistického auditu,
2. vyhodnotenie jednotlivých oblastí,
3. vyhodnotenie jednotlivých činností,
4. výber najlepších a najhorších ohodnotených procesov.

add. 1. Celkové hodnotenie komplexného logistického auditu predstavuje komplexné hodnotenie vyplývajúce z hodnotenia jednotlivých oblastí. Toto hodnotenie je uskutočnené pomocou stupnice celkového hodnotenia v percentuálnom a slovnom vyjadrení:

Stupnica celkového hodnotenia:

100 – 91 %	=	excelentne,
90 – 81 %	=	veľmi dobre,
80 – 71 %	=	dobre,
70 – 61 %	=	uspokojivo,
60 – 51 %	=	vyhovujúco,
50 % >	=	nedostatočne.

Na základe tohto hodnotenia získa manažment auditovanej firmy celkový obraz o stave logistiky v danej firme vyplývajúci z hodnotenia jednotlivých oblastí.

add. 2. Hodnotenie jednotlivých oblastí predstavuje čiastkové hodnotenie. Toto hodnotenie je taktiež vykonané podľa stupnice celkového hodnotenia v percentuálnom a slovnom vyjadrení. V rámci tohto hodnotenia je manažmentu auditovanej firmy podaný obraz o aktuálnom stave jednotlivých auditovaných oblastí samostatne

add. 3. Hodnotenie jednotlivých procesov predstavuje ich čiastkové hodnotenie v rámci jednotlivých auditovaných oblastí, v ktorých sú jednotlivé činnosti daných oblastí hodnotené individuálne (percentuálne vyjadrenie, slovné vyjadrenie). Dané hodnotenie dáva manažmentu auditovanej firmy detailný prehľad o stave a realizácii jednotlivých činností.

add. 4. Výber najlepších a najhorších ohodnotených procesov má význam v následnom spracovaní získaných údajov. Najlepšie ohodnotených procesy predstavujú silné stránky auditovaných činností. Najhoršie ohodnotených procesy predstavujú úzke problematické miesta a je potrebné venovať im zvýšenú pozornosť. V prípade výstupu výsledkov logistického auditu do konkrétnych návrhov na zlepšenie, nápravné opatrenia sa zamerajú na najhoršie hodnotené činnosti.

Po procese hodnotenia jednotlivými respondentmi nasleduje spracovanie samotných výstupov z realizácie logistického auditu. Štandardný výstup z logistického auditu predstavuje komentár k zistenému stavu. Obsahovú časť komentára tvorí ohodnotenie jednotlivých auditovaných procesov, poukázanie na úzke problematické miesta s návrhom možných riešení navrhovaných zmien za účelom zefektívnenia auditovaných procesov. Taktiež je možné v rámci výstupov získať informácie o úrovni plánovania a riadenia logistických procesov v rámci daných oblastí.

Okrem primárnych výstupov a návrhov (námetov) na možné riešenie dopĺňajú oblasť výstupov logistického auditu aj kumulatívne a prierezové výstupy. Pre účely daného druhu výstupu slúži zaradenie jednotlivých otázok do oblasti procesnej, informačnej, rozhodovacej a do oblasti kvality. Audítor vie takto získať prierezové hodnotenie uvedených oblastí.

Logistický audit prináša nájdenie úzkych problematických miest v logistických procesoch firmy. Pri vyústení výsledkov logistického auditu do návrhov sú tieto zoradené podľa dôležitosti a podľa času plnenia. Pri záverečnej prezentácii výsledkov logistického auditu manažmentu auditovanej firmy sú načrtnuté taktiež možné návrhy. Nasleduje odsúhlasenie návrhov manažmentom firmy a ich samotné zavádzanie.

Zavádzanie navrhovaných zmien a využitie výsledkov logistického auditu

Zavádzanie navrhovaných zmien je realizované v auditovanej firme prostredníctvom manažmentu firmy podľa vopred stanoveného harmonogramu. Spôsob zavádzania navrhovaného opatrenia je závislý od veľkosti zisteného nedostatku v rámci auditovaných procesov. Typ navrhovanej zmeny vychádza z vyhodnotenia logistických procesov. V prípade ohodnotenia auditovaných procesov v rozmedzí 100-81 % je postačujúca malá zmena, ktorú je možné aplikovať kaizenovským prístupom. Ak sa ohodnotenie procesov pohybuje v rozmedzí 80-51 %, je potrebné uskutočniť reinžiniering auditovaných procesov. Ak sa ohodnotenie auditovaných procesov pohybuje v rozmedzí pod 50 %, je už reinžiniering nepostačujúci a je potrebné navrhnuť nový logistický systém.

Samotnú aplikáciu navrhovaných zmien v auditovanej firme je potrebné priebežne sledovať, nakoľko zavádzané zmeny môžu mať značný vplyv na podnikovú stratégiu firmy. Spätná väzba je dôležitá nielen z hľadiska zistenia účinnosti aplikácie, ale taktiež z dôvodu sledovania hospodárskeho prínosu pre auditovanú firmu po zavedení navrhovaných zmien.

Logistický audit predstavuje podrobnú analýzu logistických činností, ich plánovania, rozvrhovania, zabezpečovania a realizácie. Výstupy z logistického auditu môžu slúžiť ako podklad pre návrh zmien v rámci logistických procesov, taktiež pri projektovaní nových logistických systémov.

Logistický audit ako metóda analýzy je priamo orientovaný na logistické činnosti, má zo všetkých uvedených metód analýzy najvyššiu vypovedaciu schopnosť. Dá sa prirovnáť k systémovej analýze v oblasti logistiky, kde je systém komplexného logistického auditu zostavený tak, že pokrýva všetky základné oblasti a procesy logistiky. Je vhodný skôr pre konceptuálne návrhy ako pre konkrétne návrhy algoritmov logistických činností.

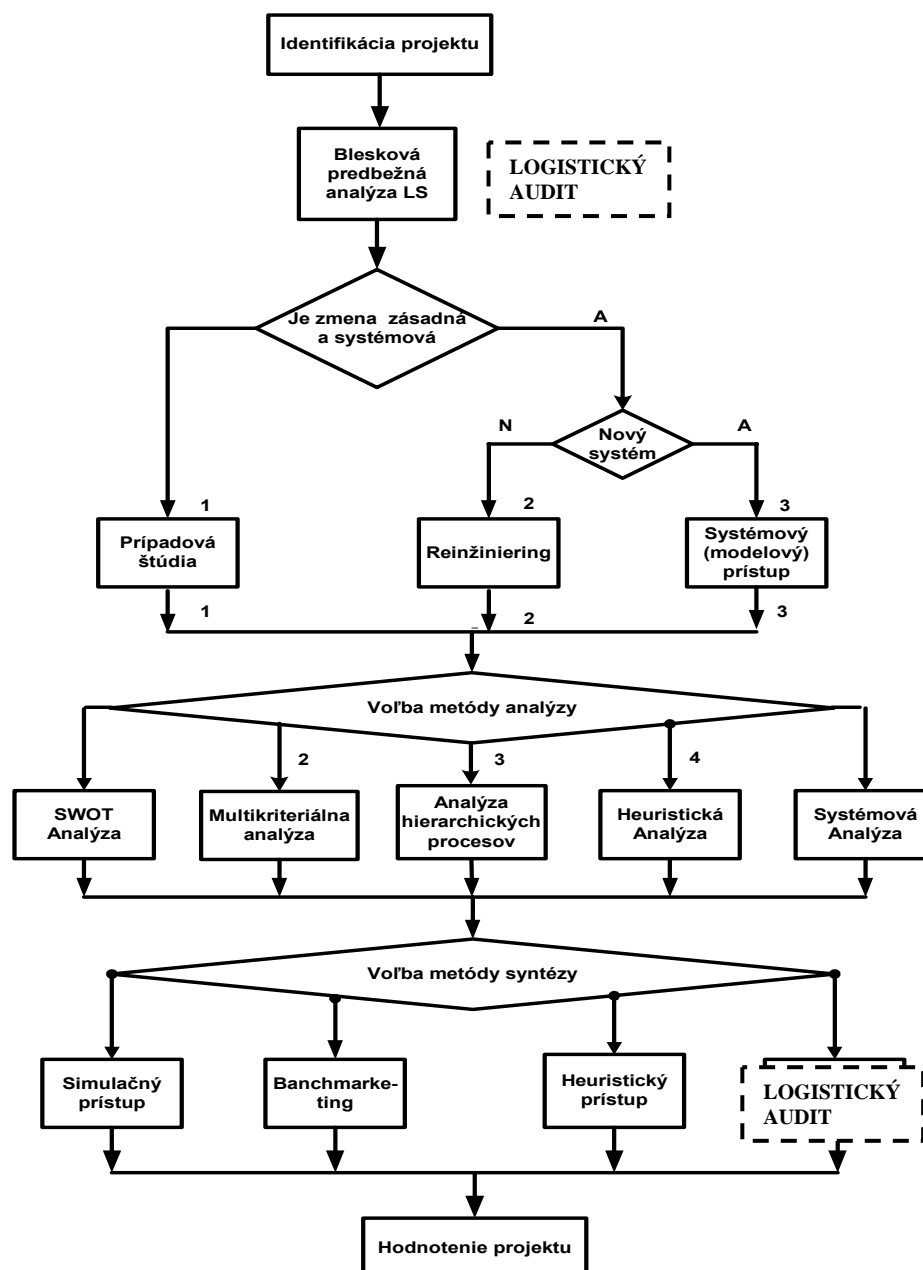
Je veľmi výhodné použiť logistický audit ako flash analýzu – bleskovú analýzu, ktorá slúži pri projektovaní logistických systémov a okrem voľby paradigmy taktiež k voľbe metódy analýzy a syntézy. Logistický audit dokáže zvoliť vhodný typ pre proces analýzy a syntézy.

Výsledky z realizácie logistického auditu sa dajú použiť pri voľbe paradigmy projektovania, t.j. v prípade, ak si systém vyžaduje radikálnu zmenu, ktorá môže byť realizovaná novým systémom, resp. reinžinieringom pôvodného systému. Logistický audit ukáže, na akej úrovni je daný systém, či funguje ako logistický systém a je potrebné urobiť len čiastkové zmeny. V danom prípade bude základná paradigma orientovaná na niekoľko prípadových štúdií oblastiach a procesoch, ktoré vyplynuli z výsledkov logistického auditu ako problémové.

Bloková schéma zobrazená na Obr. 4 zobrazuje proces projektovania logistických systémov od identifikácie projektu až po jeho hodnotenie. Oproti pôvodnému algoritmu je rozšírený o logistický audit. Logistický audit je možné využiť ako bleskovú analýzu systému, ktorou je možné skrátiť čas pre prípravné kroky navrhovania. Taktiež je možné využiť logistický audit ako metódu analýzy zameranú na kľúčové logistické činnosti firmy. Firma tak môže získať podrobné informácie o logistických činnostiach od ich plánovania až po samotný proces realizácie. Logistický audit sa črtá ako efektívny nástroj pri projektovaní logistických systémov.

Z iného hľadiska je možné logistický audit považovať za realizáciu SWOT analýzy, pretože z hodnotených odpovedí na stanovené otázky je jasné, ktoré procesy sú hodnotené vysoko, t.j. blízka sa k maximálnemu hodnoteniu a ktoré procesy sú hodnotené nízko.

Avšak pre návrh logistických procesov, ich inovácií, príp. ich reinžiniering je logistický audit nedostatočný a musí naňho nadväzovať niektorá iná metóda analýzy, použitím ktorej získame detailnejšie informácie o technológii, elementárnych procesoch, obslužných procesoch, postupoch plánovania, rozvrhovania a pod. Logistický audit je možné využiť k návrhu zmien za účelom zlepšenia realizácie procesov, nie však k detailnému návrhu logistických procesov a činností [13].



Obr. 4. Voľba paradigmy, analýzy a syntézy navrhovania.
 Fig. 4. Access of strategy, analysis and synthesis of projection.

Záver

Potreba logistického auditu a pripravenosť podnikov na jeho využitie, boli len otázkou času, kedy mohol logistický audit vstúpiť na trh. Logistický audit je oblasť s veľkým potenciálom. Vytvorením systému komplexného logistického auditu a po overení jeho funkčnosti v praxi sa črtá možnosť využitia logistického auditu ako efektívneho nástroja na zvýšenie konkurencieschopnosti podnikov na trhu.

Ak chceme logistiku využiť ako nástroj konkurenčného boja, musíme mať podrobný prehľad o jej aktuálnom stave vo firme. Pre efektívnejšie riadenie logistického systému firmy je potrebné dobre poznať daný systém. K tomu je možné využiť logistický audit a po zavedení ním navrhovaných zmien dosiahnuť zvýšenie výkonu logistického systému.

Spomalenie ekonomického rastu a pokračujúca globálna finančná kríza má nepriaznivé dopady aj na oblasť logistiky. Firmy hľadajú riešenia pre problémy vzniknuté vplyvom finančnej krízy. Tu vzniká priestor pre rôzne metódy, postupy, či aplikácie, ktoré dokážu v čase krízy priniesť firme pozitívne výsledky. Jedným z možných prístupov je realizácia logistického auditu, ktorý dokáže poukázať na úzke problematiké

miesta logistických procesov a ponúknuť návrhy možných riešení. Následnou aplikáciou konkrétnych návrhov dosiahne firma zefektívnenie realizácie logistických procesov.

V čase finančnej krízy je pre firmu kľúčové ťažiť zo svojich silných stránok a snažiť sa eliminovať slabé stránky. K tomu je však potrebné najprv tieto silné stránky pomenovať a následne ich dokázať efektívne využiť. V prípade slabých stránok je potrebné tieto identifikovať, ohraničiť a ponúknuť návrh zmien za účelom ich zlepšenia, či v prípade potreby až ich eliminácie. Logistický audit predstavuje efektívny nástroj, ktorý je možné použiť na dané účely.

Literatúra – References

- [1] Komora logistických audítorov.sk [online]. Aktualizované 2005, [cit. 10.10.2007]. Stanovy združenia Komora logistických audítorov. Dostupné na internete: http://www.kla.sk/files/KLA_SK_stanovy.doc
- [2] Bazala, J.: Logistika v praxi. Praha: Verlag Dashofer, 2003. ISSN 1801-8009.
- [3] Konferenčné materiály – Konferencia Logistika, konaná 23.04.2007, Penati Club, Bratislava. Prednáška – Logistický audit obchodnej spoločnosti. Autor prednášky – Ing. Ľubomír Košík, Komora logistických audítorov.
- [4] Marková, Z.: Logistický audit firmy, Konferenčné materiály – Konferencia FLM 2007, konaná 06.-08.06.2007, Hotel Bezruč, Malenovice.
- [5] Malindžák, D., Takala, J.: Projektovanie logistických systémov: Teória a prax. Košice: Express Publicit, 2005. ISBN 88-8073-282-5.
- [6] Malindžák, D. a kol.: Teória logistiky – definície, paradigmy, princípy, štruktúry. Košice: Karnat, 2007. ISBN 978-80-8073-893-8.
- [7] Rosová, A.: Logistické náklady podniku. Košice: Acta Montanistica Slovaca. roč. 12, č. 2, 2007. ISSN 1335-1788.
- [8] Balog, M., Straka, M.: Informačná logistika. 1. vyd.. Košice: FBERG TU, 2007. ISBN 978-80-8073-745-0.
- [9] Straka, M. et al.: Distribučná logistika. Košice: TU, FBERG, 2005. ISBN 80-8073-296-5.
- [10] Rosová, A., Bartová, P.: Návrh tvorby sústavy ukazovateľov controllingu podnikového logistického systému. Košice: Doprava a logistika. mimoriadne č. 6, 2009. ISSN 1451-107X.
- [11] Balog, M., Tomášová, D., Uličná, N.: Strategická logistika. Košice: ES/AMS, 2005. ISBN 80-8073-409-7.
- [12] Marková, Z.: Logistický audit firmy. Písomná časť k dizertačnej skúške. Košice, 2008.
- [13] Malindžák, D., Marková, Z., Drábik, L.: Využitie logistického auditu v projektovaní logistického systému firmy. Konferenčné materiály – Konferencia Trendy v systémoch riadenia podnikov. 11. medzinárodná vedecká konferencia, konaná 09.-11.12. 2008, Stará Lesná, Vysoké Tatry. Zborník príspevkov, Košice, 2008. ISBN 978-80-553-0115-0.