

Vysoká škola logistiky o.p.s.

BAKALÁRSKA PRÁCA

Přerov 2019

Ľudovít Kollár

Vysoká škola logistiky o.p.s.

**Optimalizácia logistických procesov
v sledovanom výrobnom podniku**

(Bakalárska práca)

Přerov 2019

Ľudovít Kollár



Vysoká škola
logistiky
o.p.s.

Zadání bakalářské práce

student **Ludovít Kollár**

studijní program Logistika
obor Dopravní logistika

Vedoucí Katedry bakalářského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v bakalářském studijním programu určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Racionalizace logistických procesů ve vybraném výrobním podniku**

Cíl práce:

Předložit návrh racionalizace logistických procesů na základě analýzy současného stavu ve vybraném výrobním podniku.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretické vymezení pojmu logistika výrobního procesu
2. Analýza logistických procesů ve vybraném podniku
3. Návrh racionalizace logistických procesů

Závěr

Rozsah práce: 35 – 40 normostran textu

Seznam odborné literatury:

BALOG, Michal a Martin STRAKA. Logistické informačné systémy. 1. vyd. Košice: EPOS, 2008. ISBN 8057-660-2.

ČAMBÁL, Miloš a Viliam CIBULKA. Logistika výrobného podniku. 1 vyd. Bratislava: Slovenská technická univerzita, 2008, ISBN 978-80-227-2904-8.

PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století. 1. vyd. Praha: Radix, 2004, ISBN 80-86031-59-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Anita Schniererová

Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2018

Datum odevzdání bakalářské práce:

4. 5. 2019

Přerov 31. 10. 2018



Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.
rektor

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a že som ju vypracoval samostatne. Prehlasujem, že citácie použitých prameňov sú úplne a že som v práci neporušil autorské práva v zmysle zákona č. 121/2000 Sb., o autorskom práve, o právach súvisiacich s právom autorským a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon), v znení neskorších predpisov.

Prehlasujem, že som bol taktiež oboznámený s tým, že sa na moju bakalársku prácu plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., o autorskom práve, o právach súvisiacich s právom autorským a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon), v znení neskorších predpisov, hlavne § 60 – školné dielo. Beriem na vedomie, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mojich autorských práv použitím mojej bakalárskej práce pre pedagogické, vedecké a prezentačné účely školy. V prípade ak použijem svoju bakalársku prácu alebo poskytnem licenciu k jej využitiu, som si vedomý povinnosti informovať pred tým o tejto skutočnosti Vysokú školu logistiky o.p.s. prorektora pre vzdelávanie.

Prehlasujem, že som bol poučený o tom, že bakalárska práca je verejná v zmysle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o zmene a doplnení ďalších zákonov (zákon o vysokých školách), v znení neskorších predpisov, hlavne § 47b. Taktiež dávam súhlas Vysokej škole logistiky o.p.s. k sprístupneniu mnou spracovanej bakalárskej práce v jej tlačenej i elektronickej verzii. Súhlasím s prípadným použitím tejto práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pre pedagogické, vedecké a prezentačné účely.

Prehlasujem, že odovzdaná tlačенá verzia bakalárskej práce, elektronickej verzia na odovzdanom optickom médiu a verzia nahraná do informačného systému sú totožné.

V Přerove, dňa.....

.....
podpis

Anotácia

Základom úspechu spoločností je zosúladené a efektívne fungovanie logistických procesov. Je veľmi dôležité aby jednotlivé časti logistických procesov boli zosúladené tak, aby na seba nadväzovali a aby bol zabezpečený stály a neprerušovaný tok materiálu, výrobkov a informácií. Len tak môže spoločnosť byť produktívna, konkurencieschopná a len tak si vie udržať silnú a stabilnú pozíciu na trhu. Nesmieme zabudnúť na dôležitý aspekt v logistike, že nielen materiál, informácie, výrobky ale všetky fyzické a informačné toky, musia byť v správnom mieste, na správnom čase a v správnej kvalite. Predložená bakalárska práca je zameraná na logistické procesy sledovanej výrobnjej spoločnosti.

Cieľom bakalárskej práce je predloženie návrhu racionalizácie logistických procesov na základe analýzy súčasného stavu v sledovanom výrobnom podniku.

Kľúčové slová

logistika, logistický proces, výroba, optimalizácia, racionalizácia

Annotation

The basis of a successful company lies in harmonised and effective operation of logistics processes. In order to ensure steady and continuous material, product and information flow it is important to organize the individual parts of logistics processes so that they are harmonized. Only by following this principle can a company be productive, competitive and hold a strong and stable position on the market. We cannot forget the essential aspect of logistics that says that not only material, information and products must be at the right place, at the right time and of the right quality, but also physical and information flows must abide by these rules. This bachelor's thesis deals with the logistics processes in the observed producing company.

The purpose of this bachelor's thesis is to present the proposal of rationalizing logistics processes based on the analysis of the current state of the observed producing company.

Keywords

logistics, logistics process, production, optimisation, rationalizing

OBSAH

ÚVOD	9
1 Teoretické vymedzenie pojmu logistika a logistika výrobného procesu	10
1.1 Logistika.....	10
1.2 Logistika a supply chain.....	11
1.3 Výrobný podnik a jeho logistická zložka.....	12
1.4 Logistické procesy	13
1.4.1 Delenie logistických procesov z hľadiska ich funkcie	15
1.4.2 Delenie logistických procesov z hľadiska ich organizácie.....	20
1.5 Logistické stratégie	21
1.6 Štruktúra logistických procesov vo výrobnom podniku	22
2 Analýza logistických procesov vo vybranom podniku.....	27
2.1 Charakteristika spoločnosti Convertis, s.r.o.....	27
2.2 Logistický reťazec spoločnosti	29
2.3.1 Útvar nákupu a obstarávania	29
2.3.2 Skladové hospodárstvo	30
2.3.3 Distribučná logistika.....	31
2.3.4 Výrobná logistika	32
3 Návrh racionalizácie logistických procesov	33
3.1 SWOT analýza spoločnosti	33
3.2 Návrhy na zlepšenie	36
Záver	38
Súpis bibliografických citácií	39
Zoznam skratiek a značiek.....	41
Zoznam ilustrácií a tabuliek.....	42

ÚVOD

Súčasťou rozvoja priemyslu na Slovensku za posledné desaťročia, je taktiež rozvoj výrobných podnikov v rámci celosvetových trhových mechanizmov. Medzi významné aktivity výrobných podnikov patria aktivity v oblasti materiálových a informačných tokov, a teda i v oblasti riadenia týchto logistických tokov. Pokiaľ sa výrobné podniky sústredia na rozvoj činností, ktoré sú potrebné k realizácii dodávaného produktu, dochádza v nich k rozvoju logistických procesov. V súvislosti s týmto rozvojom je potrebné procesy v podnikoch organizovať a členiť.

Základom úspechu každej spoločnosti je harmonické a efektívne fungovanie logistických procesov. Je úlohou logistických manažérov, aby jednotlivé časti logistických procesov zosúlادili tak, aby na seba nadväzovali a aby bol zabezpečený stály a neprerušovaný tok materiálu, výrobkov a informácií. Vyžaduje si to aj vysoký stupeň profesionality a neustále sledovanie, analýzu a vyhodnotenie jednotlivých logistických procesov spoločnosti. Vyžaduje si to aj sledovanie trhu a prispôsobovanie sa nových situáciám, inováciám a trendom, ktoré sa na trhu vyskytujú.

Predložená bakalárska práca sa venuje optimalizácii logistických procesov vo vybranej spoločnosti.

V prvej časti sa venujeme teoretickému vymedzeniu základných pojmov ako sú logistika, výroba, výrobný proces a logistické procesy. Prvou časťou by sme chceli čitateľa oboznámiť s danou problematikou a pojmami, aby sa následne v práci ľahšie zorientoval.

Druhá časť sa zoberá analýzou logistických procesov vo vybranej spoločnosti. Pomocou analýzy sa sústredíme na silné a slabé stránky podniku.

V poslednej tretej praktickej časti na základe zistených skutočností predostrieme návrhy na zlepšenie racionalizácie logistických procesov v sledovanom podniku.

Cieľom bakalárskej práce je predloženie návrhu racionalizácie logistických procesov na základe analýzy súčasného stavu v sledovanom výrobnom podniku.

1 Teoretické vymedzenie pojmu logistika a logistika výrobného procesu

Hlavným cieľom logistiky vo výrobnom podniku je uspokojenie potrieb zákazníka prostredníctvom logistického reťazca výrobou produktov. Prvým článkom daného reťazca je zákazník so svojimi požiadavkami a ďalšími článkami sú distribúcia tovaru, sklady hotových výrobkov, sklady montážnych dielov, výroba, sklady surovín a sklady polotovarov, pričom reťazec vedie až k dodávateľovi.

1.1 Logistika

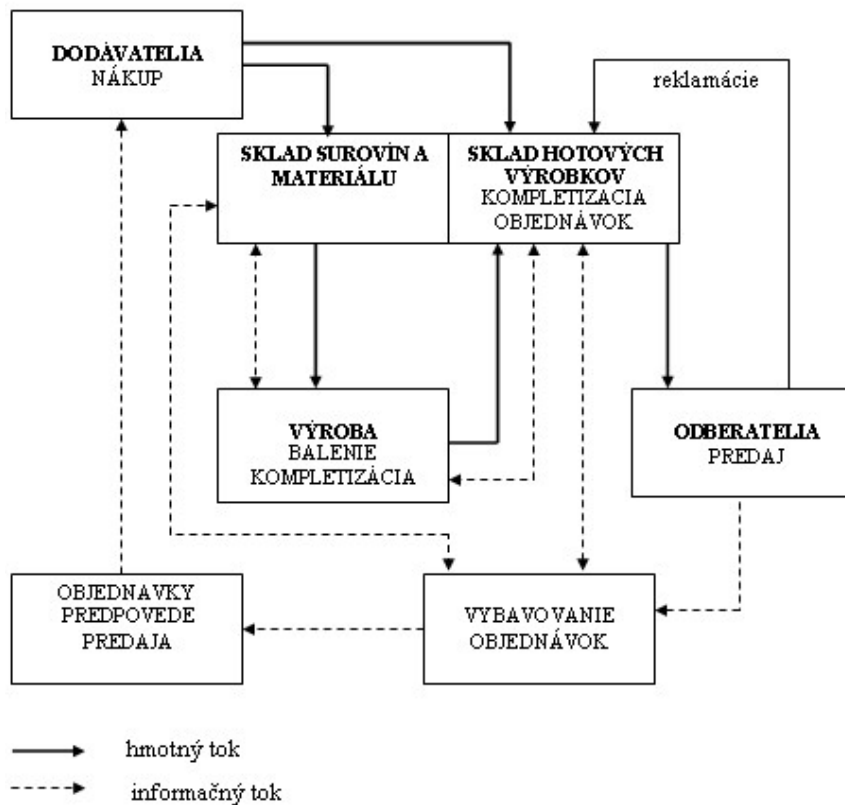
Ako uvádza Jeřábek (2000) logistika sa zaoberá tou časťou dodávateľského reťazca, ktorá zaisťuje tok materiálov, služieb a informácií od vstupného bodu po ich vyčerpanie v mieste spotreby, t. j. v jednom z určených článkov logistického reťazca, poprípade u zákazníka. Iné z ďalších vymedzení logistiky definuje logistiku ako ovládnutie interakcií medzi materiálom a informáciami v procesných reťazcoch podniku. Pernica (2005, s. 142) definuje logistiku nasledovne: „*Logistika obecně je disciplína zaoberajúca sa zladovaním všetkých aktivít v rámci samo organizujúcich sa systémov, ktorých zreťazenie je nutné k pružnému a hospodárnemu dosiahnutiu daného (synergického) efektu.*“ Upozorňuje taktiež na možnosť poveriť logistiku strategickými úlohami, ako je koordinácia so zákazníkmi, voľba odbytových ciest, zabezpečenie procesnej orientácie, optimalizácia tvorby hodnôt a pod.

Lambert (2000) používa definíciu logistiky, v ktorej je logistika tá časť procesu dodávateľského reťazca, ktorá plánuje, implementuje a kontroluje účinnosť a efektivitu toku a skladovania surovín, služieb a súvisiacich informačných tokov od bodu pôvodu do bodu spotreby za účelom súlad s požiadavkami zákazníka.

Logistika je teda tá časť dodávateľského reťazca, ktorá riadi materiálový tok a s ním spojené informácie. Jej činnosti sú pritom vo výrobnom podniku riadené z pohľadu výrobcu, poprípade koncernu. Logistika tak uspokojuje tie potreby výrobcu, ktoré sú pre neho dôvodom vytvárania materiálového toku. Medzi tieto potreby sa radia preklenutia miesta, času, množstva, variácií a informácií (Waters, 2009).

Logistický reťazec vo výrobnom podniku znázornil napríklad Straka (2005) v nasledovnom obrázku.

Obr. 1.1 Logistický reťazec v podniku



Zdroj: Straka, M. a kol. Distribučná logistika. 2005, s. 209

Pojem logistický reťazec sa používa v tomto vyššie uvedenom širokom zmysle ako tá časť supply chain, ktorou sa zaoberá logistika. Logistický reťazec sa z časti odohráva interne vo výrobnom podniku a z časti mimo neho. Logistický reťazec výrobného podniku predstavuje čiastkový článok celkového logistického reťazca, do ktorého je podnik zapojený.

1.2 Logistika a supply chain

Pojmy logistika a supply chain sa postupne začali odlišovať, hlavne od 90. rokov 20. storočia. Túto odlišnosť skúmajú napríklad Cooper, Lambert a Pagh (1997). Pre pojem logistika uvádzajú definíciu, ktorá charakterizuje logistiku ako: „Proces plánovania,

implementácie a kontroly účinného, nákladovo efektívneho toku a skladovania surovín, zásob v procese, hotových výrobkov a súvisiaci informačný tok od bodu pôvodu do bodu spotreby za účelom splnenia požiadaviek zákazníka“ Cooper, Lambert a Pagh (1997, s.1). Ďalej vidia supply chain ako integráciu všetkých kľúčových obchodných procesov v dodávateľsko-odberateľskom reťazci. V posledných dvoch desaťročiach došlo k zvýšeniu dôrazu kladeného na vzťahy dodávateľov a odberateľov, z logistiky sa tak postupne vyvinul širší pojem supply chain. V dnešnej dobe je logistika vnímaná ako významná súčasť supply chain.

Vývoj logistiky do supply chain dokazuje i fakt, že sa práve Council of Logistics Management premenoval s účinnosťou od 01.01.2005 na Council of Supply chain Management Professionals (2014), ktorý dnes definuje logistiku pod pojmom logistický management takto: *„Riadenie logistiky je tou súčasťou riadenia dodávateľského reťazca, ktorá plánuje, realizuje a riadi účinne, efektívne vopred a mení tok a skladovanie tovarov, služieb a súvisiacich informácií medzi miestom pôvodu a miestom spotreby za účelom uspokojovania požiadaviek zákazníkov“*. Rovnaká organizácia definuje supply chain aj takto: *„Supply chain management zahŕňa plánovanie a riadenie všetkých činností zapojených do získavania a zadávania verejných objednávok, konverzií a všetky aktivity riadenia logistiky. Dôležitá je taktiež koordinácia a spolupráca s partnermi, ktorý môžu byť dodávateľia, sprostredkovatelia, poskytovatelia služieb tretej strane a zákazníci. V podstate je možné povedať, že riadenie dodávateľského reťazca integruje dodávku a riadenie dopytu v rámci celej spoločnosti“*.

Supply chain i logistika v sebe zahŕňajú jednak to hodnoty, ale zároveň i mnoho (vynúteného aj nevynúteného) plytvania. Štruktúrovanie logistických procesov by malo v rámci konkurencieschopnosti prispievať k zvyšovaniu pridanej hodnoty, zvýšením hodnoty (služby) alebo znížením nákladov v hodnotovom toku, a to napríklad k perfekcionizmu v organizačnej logike.

1.3 Výrobný podnik a jeho logistická zložka

Podnik je organizácia, ktorá sa (za účelom dosiahnutia cieľov) zaoberá radou činností, pri ktorých vznikajú toky a dochádza k premene kapitálu, práce, materiálu, energií a informácií. Výrobný podnik je teda takým podnikom, ktorý si pre dosiahnutie svojich

hlavných cieľov zvolil taktiku vlastnej fyzickej výroby produktov. Vo svojich činnostiach teda obsahuje významné zložky (výrobu a vstupnú, internú a výstupnú logistiku), v ktorých sa sústreďí na tok a premenu materiálov na polotovary a produkty. Výrobný podnik obsahuje ďalšie všeobecné zložky organizácie, ako je zložka personálna, účtovná, infraštruktúrna a podobne. Pretože je výrobný podnik jedným z prvkov dodávateľsko-odberateľských vzťahov, obsahuje i ďalšie zložky, ako napríklad zložku servisnú, obchodnú, supply chain management a pod. Pre lepšiu špecifikáciu pojmu výrobný podnik z hľadiska jeho účelu je možné vychádzať z toho, že výrobný podnik je zameraný na dlhodobú udržateľnosť pri dosahovaní maximálneho úžitku uspokojovaním zákazníkov za dodržiavanie legálnych a konkurencieschopných vzťahov k svojmu prostrediu (vrátane životného prostredia). Cieľom podniku je teda maximálny úžitok a dosahovanie zisku. Každý podnik si následne pre dosiahnutie svojho cieľa volí konkrétne spôsoby, cesty, predsavzatia a pod., ktoré si ďalej konkretizuje vo víziách, misiách, strategických cieľoch, taktikách, manažmentu a v prevádzaní činností. Ďalej je prijatý predpoklad, že všetci zákazníci sú zákazníkmi výrobného podniku ako celku. Títo zákazníci nie sú zákazníkmi jednotlivých zložiek podniku. K cieľu podniku ostatné zložky taktiež prispievajú. Pokiaľ je prijatý predpoklad maximalizácie úžitku podnikom, vyplynie z neho najviac, že k naplneniu cieľa podniku prispievajú všetky jeho zložky, alebo zložky podniku predstavujú pre podnik nenulové náklady. Z hľadiska výrobného podniku je možné logistiku rozlíšiť hlavne na logistiku podniku vonkajšiu a logistiku podniku vnútornú. Podobným rozdelením je rozdelenie na logistiku nákupnú, výrobnú a odbytovú. Doporučené je rozdelenie na tri základné subsystemy v logistickom systéme: subsystem distribúcie výrobkov, subsystem podpory riadenia výroby a subsystem zásobovania, nákupu surovín, palív, energií atď. (Gros, 1996).

1.4 Logistické procesy

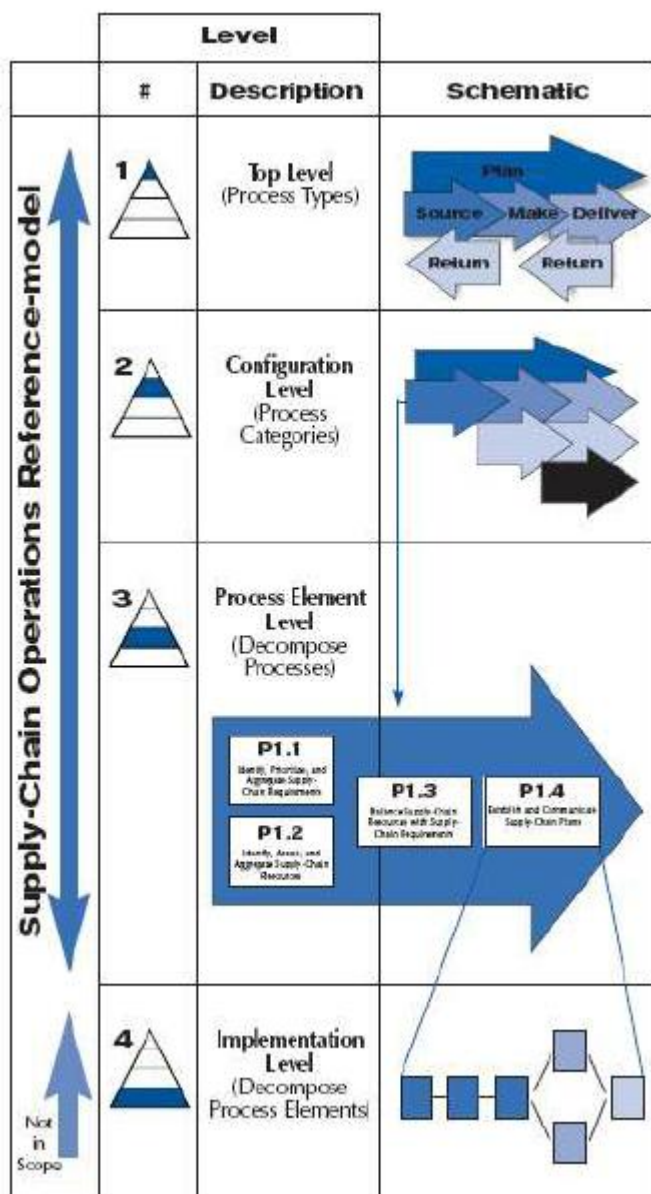
Logistické procesy je možné identifikovať ako prvky, ktoré v praxi podnikov predstavujú napríklad organizačné jednotky (útvary), skupiny pracovníkov, transformačné funkcie, technológie a pod.

Blanchard (2003) špecifikuje tri oblasti, do ktorých je možné logistické procesy rozdeliť, a popritom upozorňuje aj na reverzné logistické procesy: Logistické činnosti zahŕňajú 1. identifikáciu a riadenie dodávateľov, zadávanie objednávok a spracovanie

objednávok a fyzické dodávky materiálov/služieb od zdrojov dodávateľa k výrobcovi alebo k producentovi; 2. manipuláciu s materiálom a riadenie zásob materiálov/služieb v priebehu a skrz výrobný proces; 3. následné prepravy a fyzickú distribúciu tovarov od výrobcu ku konečnému spotrebiteľovi, t. j. zákazníkovi.

Taktiež Gros (1996) odporúča rozlíšenie troch základných subsystémov v logistickom systéme: subsystém distribúcie výrobkov, subsystém podpory riadenia výroby a subsystém zásobovania, nákupu surovín, palív, energií atď. Jeřábek (2000) vymedzuje nákupnú logistiku, výrobnú logistiku a logistiku odbytovú. V praktickej i teoretickej oblasti predstavuje rozšírené delenie logistických procesov tzv. „SCOR“ model (the Supply chain Operations Reference model). Jedná sa o deklaráciu obecnej štruktúry logistických procesov organizácií Council of Supply chain Management Professionals. Tento model delí procesy podľa typu na plánovanie, nákup, výrobu, distribúciu a spätný tok. Súvislosť tohto modelu s procesným riadením vysvetľuje napr. Wang, Chan a Pauleen (2010), ktorí pri popise implementácie SCOR modelu rozlišujú procesné typy, procesné kategórie, procesné elementy a implementačnú úroveň.

Obr. 1.2 Implementácia SCOR modelu



Zdroj: Wang, Chan & Pauleen, 2010

1.4.1 Delenie logistických procesov z hľadiska ich funkcie

Logistické procesy je možné (ako súčasť logistického systému podniku) konkretizovať hlavne z hľadiska ich funkcií (operácie, druhy, činnosti). V podrobnejšom rozdelení funkcií logistiky rozdeľuje Blanchard (2003) 10 základných funkčných prvkov logistiky:

1. integrované plánovanie logistickej podpory,

2. analýza zvládnuteľnosti,
3. podpora dodávky (náhradné diela, tvorba opravných položiek, zadávanie objednávok, riadenie zásob),
4. testovanie a podpora obstarávania vybavenia,
5. technické údaje (publikácie, zoznamy, kresby, databázy),
6. školenie personálu a tréningové zariadenie,
7. balenie, manipulácia, distribúcia, doprava,
8. počítačové zdroje,
9. vývojové zariadenie,
10. služby zákazníkom.

Schulte (1994) uvádza nasledujúce funkcie:

1. nákup,
2. zásobovacia logistika,
3. doprava,
4. skladovanie a komisionárstvo,
5. plánovanie a riadenie výroby,
6. distribúcia a objednávková činnosť,
7. podnikové plánovanie hmotných tokov.

Reichert (1997) uvádza (na základe literatúry Coyle, 1988; Ballou, 1992;

Johnson & Wood, 1993; Lambert & Stock, 1993) tieto činnosti:

1. služby zákazníkom,
2. doprava a preprava,

3. riadenie zásob,
4. spracovanie objednávok,
5. distribučná komunikácia,
6. predpoveď dopytu,
7. skladovanie a uskladnenie,
8. výber prevádzky a miesta skladovania,
9. manipulácia s materiálom,
10. zadávanie verejných zákaziek,
11. diely a servisná podpora,
12. balenie,
13. záchrana a likvidácia odpadu,
14. manipulácia s vráteným tovarom,
15. plánovanie výroby.

Macurová & Klabusayová (2002) uvádzajú nasledujúce úlohy v logistickom manažmente:

1. nákup a riadenie zásob,
2. plánovanie a riadenie výroby,
3. manipulácia, skladovanie, odpadové hospodárstvo, údržba,
4. plánovanie a riadenie distribúcie,
5. logistické projektovanie,
6. tvorba logistickej stratégie,
7. prierezové stanovenie cieľových hodnôt, meranie, controlling.

Waters (2009) delí logistické činnosti na:

1. nákup,
2. príjmový transport,
3. príjem, skladovanie,
4. kontrolu zásob,
5. materiálovú logistiku,
6. komisionovanie (vyskladňovanie objednávok),
7. balenie,
8. expedičný transport,
9. fyzickú distribúciu,
10. recykláciu, spätnú logistiku a logistiku odpadov,
11. lokalizáciu,
12. komunikáciu.

Pernica (2005) uvádza z hľadiska praxe výsledky výskumu z roku 2000 predvedeného medzi nemeckými manažérmi (384 respondentov), ktorí podľa uvedeného podielu za hlavné logistické činnosti považujú nasledujúce činnosti.

Tab. 1.1 Výskum medzi nemeckými manažérmi

Materiálové hospodárstvo	78-94%
Skladovanie	86-92%
Odbyt	75-90%
Vnútropodniková doprava	64-84%
Zásobovanie	53-83%
Vnútoraná doprava	64-83%
Distribúcia	58-78%
Vybavovanie objednávok	53-76%
Riadenie výroby	47-71%
Nákup	42-60%
Informačné systémy	25-44%
Kontrola akosti	12-20%
Výrobu	7-8%

Zdroj: Pernica, 2005

Pernica (2005) vo svojom širšom pojatí logistiky člení funkcie logistiky

do nasledujúcich skupín:

1. strategické: rozhodovanie o zdrojoch, pravidlách a postupoch,
2. dispozičné: krátkodobé rozhodovanie (príkaz, pridelenie) o uspokojení vzniknutých potrieb,
3. administratívne: informačné procesy z dispozičného podnetu,
4. operatívne: realizácia hmotnej stránky logistických reťazcov (komplementačná operácia, technologické manipulácie, medzioperačné manipulácie, skladové operácie, ložné operácie, medziobjektová preprava, vnútoraná preprava, technologická preprava, operácie balenia, pomocné operácie).

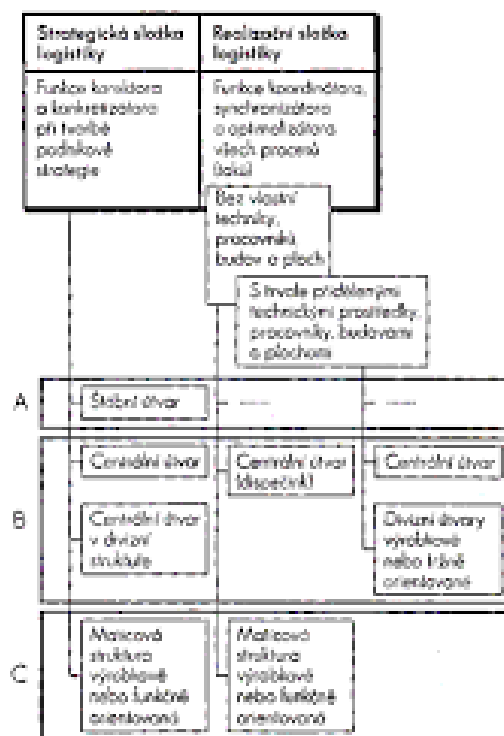
1.4.2 Delenie logistických procesov z hľadiska ich organizácie

V literatúre je uvedená organizácia logistických procesov hlavne v zmysle podoby a tvorby formálnej organizačnej štruktúry. Schulte (1994) uvádza nasledujúce formy organizačnej štruktúry: štábnu, štábne-líniovú, centrálny útvar, maticovú a výbory. Waters (2009) uvádza organizáciu funkčnú, produktovú, hybridnú, maticovú a organizáciu pomocou samoriadiacich sa skupín. Macurová & Klabusayová (2002) uvádzajú podriadenie logistiky líniovému riadeniu, vyčlenenému vedúcemu, logistickému útvaru sa systémovými a metodickými funkciami, maticovo riešené útvary a rôzne kombinácie uvedených foriem. Riadiaci útvar môže byť teda samostatný či nesamostatný, na rovnakej úrovni s inými útvarmi výroby či na úrovni im podriadene alebo nadriadenej.

Základné formy podnikových útvarov logistiky zhrnul Pernica (2005) v nasledujúcom vyobrazení.

Obr. 1.3 Prehľad základných foriem podnikových útvarov logistiky

Prehľad základných foriem podnikových útvarov logistiky



Drews & Nebi (2008) uvádzajú podoby logistických procesov organizácii, že na štruktúru logistických procesov vo výrobnom podniku v rámci ekonomických medzí má vplyv typ produkcie: „*Výrobný program spoločnosti definuje profil požiadaviek na výrobné procesy. Z tohto dôvodu sa výrobné organizácie stretávajú s problémom, ako spojiť organizačné formy čiastkových výrobných procesov so súvisiacimi vnútornými logistickými procesmi (doprava, skladovanie), ktoré dohromady potrebujú ekonomicky realizovať výrobné úlohy. Rozumné kombinácie organizačných foriem čiastočných výrobných procesov, vnútornej dopravy a interného úložiska definujú typy výrobnej logistiky. Vhodná výrobná organizácia je určite tá, ktorá zodpovedá profilu požadovaného výrobného programu s príslušným typom výrobnej logistiky*“ (Drews & Nebi, 2008, s. 223).

1.5 Logistické stratégie

Riadenie logistických procesov podniku je súčasťou podniku a je naviazané na stratégiu podniku. Minimálne v tomto zmysle je možné hovoriť o logistickej stratégii podniku. Logistická stratégia nie je absolútnym prvkom v kontexte podnikania firmy, ale je viazaná na celkovú stratégiu, ciele firmy a zákaznicke potreby. Základný cieľ podniku, ku ktorému má stratégia podniku smerovať, je jednoducho povedená maximalizácia úžitku z hľadiska podniku. Daný cieľ sa zo všeobecného a strategického hľadiska dosahuje uspokojovaním potrieb zákazníkov prostredníctvom takého podnikania, ktoré zaisťuje trvalú alebo dlhodobú udržateľnosť podnikania. Na udržateľnosti majú pritom záujem rôzni zainteresovaní účastníci s rôznym názorom. Napríklad z hľadiska majiteľa môže byť udržateľnosť definovaná ako trvalý zisk neklesajúci pod mieru inflácie a z hľadiska pracovníkov podniku udržanie rozsahu pracovných miest. Udržateľnosťou sa potom ďalej obecné myslí udržateľnosť z hľadiska prostredia (vrátane životného prostredia). Teoretický mechanizmus konkrétneho vplyvu logistickej stratégie na štruktúru logistických procesov spočíva najprv v nastavení základného smerovania a hodnôt. Od nich sa rozvíjajú definície konkrétnych cieľov a taktík, a to pre jednotlivé logistické procesy i pre väzby medzi nimi. Hybnou silou sú riadiace zložky, respektíve manažment. Pokiaľ teda napríklad bude súčasťou stratégie dôraz na individuálne

prispôsobenie produktu zákazníkovi, flexibilnú reakciu a krátke dodacie doby, bude výrobný podnik pri nastavovaní logistických procesov v konkrétnych taktikách voliť také technológie a systémy, ktoré práve tieto hodnoty podporujú. Pokiaľ bude nutné zvoliť napríklad v takomto prípade medzi kratšou dodacou dobou od dodávateľa a nižšími nákladmi, podnik si zvolí skôr kratšiu dodaciu dobu a schopnosť rýchlejšej reakcie na nižšiu nominálnu cenu produktu. Vďaka tomu podnik v konečnom dôsledku zarobí viac, samozrejme ak je jeho stratégia správna, a to vrátane odhadu dostatočne silnej zákazníckej skupiny.

1.6 Štruktúra logistických procesov vo výrobnom podniku

Štruktúra logistických procesov je súčasťou organizovania logistických činností v podniku. V oblasti výkladu jednotlivých logistických procesov a ich náplňou (skladovanie, objednávanie, riadenie výroby atď.) existuje dostatočné množstvo literatúry. Waters (2009) definuje logistickú štruktúru ako infraštruktúru, ktorá je zostavená z organizačnej štruktúry a ľudských zdrojov, kultúry a zdrojov na ich podporu. Táto definícia je však z hľadiska procesného riadenia ešte príliš všeobecná.

Pro logistické procesy z hľadiska výrobného podniku je možné (na báze procesného prístupu a štruktúry všeobecného logistického procesu) rozlišovať nasledujúce prvky a väzby:

1. definovanie procesov (činností),
2. organizačné usporiadanie logistických procesov,
3. interný odberateľ výstupov,
4. interný dodávateľ vstupov,
5. interný materiálový tok a súvisiaci informačný tok,
6. riadenie procesných logistických ukazovateľov,
7. zlepšovanie logistických procesov.

Ďalej uvádza, že za významné podnikové funkcie je väčšinou možné považovať tieto:

- tvorba logistickej stratégie,
 - skladovanie,
 - riadenie zásob,
 - riadenie materiálového toku,
 - zásobovanie (príprava a dopĺňanie zásob na potrebné miesta),
 - vnútropodniková doprava (manipulácia),
 - doprava (mimopodniková),
 - distribúcia (koordinácia dodávok zákazníkom),
 - riadenie objednávok zákazníka,
 - plánovanie a riadenie výroby.
- a niekedy taktiež:
- nákup a hľadanie dodávateľov,
 - informačné technológie či informačný systém.

Dědina a Odcházal (2007) uvádzajú nasledovné formy organizačných štruktúr:

- a) rigidná byrokratická,
- b) rigidná byrokratická s tímom seniorov,
- c) byrokratická štruktúra s medzi funkčnými tímami,
- d) maticová štruktúra,
- e) projektová štruktúra,
- f) voľne spojená organická štruktúra,
- g) ostatné.

Z hľadiska vrcholného logistického útvaru je možné rozlišovať nasledujúcu hierarchickú polohu logistického útvaru:

- a) bez zvláštneho logistického útvaru,
- b) logistická skupina,
- c) samostatný útvar na úrovni výroby,
- d) samostatný útvar podriadený výrobe,
- e) štáb (odborná skupina riadiaceho manažéra),
- f) celkovo logisticky zameraný podnik,
- g) ostatné.

Z hľadiska zodpovednosti za nepersonálne zdroje (technika, budovy, plochy, prvky, a iné) je možné rozlišovať logistický útvar (Pernica, 2005):

- a) s pridelenými nepersonálnymi zdrojmi (technika, budovy, plochy, prvky, a iné),
- b) bez pridelených nepersonálnych zdrojov (technika, budovy, plochy, prvky, a iné),
- c) ostatné.

Organizovanie logistických procesov v podniku prebieha spravidla podľa formálnej organizácie zavedenej v celom podniku. Častým prístupom vo formálnej organizácii podniku je členenie podľa vlastníkov procesov v podniku. Organizačné usporiadanie logistických útvarov sa týka napríklad problematiky formálnej organizačnej štruktúry, problematiky centralizácie oproti decentralizácii, problematiky disciplinárneho riadenia vedľa odborného riadenia alebo problematiky rozhodovania o povahe riadiaceho útvaru. Organizační formy sa líšia. Existuje niekoľko aspektov, ktoré organizačné formy riešia a s ktorými sa odlišujú (napríklad špecializácia činností, definovanie hierarchie, zoskupovanie do jednotiek, integrácia častí organizácie, miera centralizácie rozhodovania). Kombinácia rôznych určení týchto základných aspektov prináša možnosti rôznych organizačných foriem. Aká organizačná štruktúra je zvolená, súvisí najčastejšie s voľbou modelu v celom podniku. Organizačná štruktúra v optimálnom prípade podporuje realizáciu celkovej stratégie tým, že sama formalizuje a podporuje určité

vlastnosti v hierarchickom prevádzaní riadenia. V praxi má však veľký vplyv historický vývoj podniku a prístup tvorcov (resp. manažérov) organizačnej štruktúry.

Formálnu organizáciu logistických procesov podniku je možné skúmať z nasledujúcich hľadísk:

1. definícia jednotiek,
2. určenie hierarchie (pravidiel, rozhodnutí, procedúr, vzťahov),
3. z hľadiska stupňa centralizácie,
4. z hľadiska špecializácie.

Jedným z aspektov formálneho usporiadanie procesov je teda aspekt definície jednotiek. Z vymedzenia cieľa logistických procesov vyplýva, že významným faktorom pre členenie logistických procesov vo výrobnom podniku by mala byť taká povaha a úroveň výstupov, akú požaduje zákazník, a ďalej maximalizácia úžitku z logistických procesov.

Pre logistické procesy, ktoré sú založené na princípe preklenutia miesta a času a na netechnologických operáciách, je možné uvažovať o definícii jednotiek hlavne podľa:

- a) funkcií (operácií, procesov, podprocesov),
- b) produktov,
- c) zákazníkov,
- d) výrobnéj technológie,
- e) ostatných.

Je možné odporučiť maximálne zjednotenie formy delenia jednotiek všetkých prvkov v reťazci v ktorom majú byť miesta a čas preklenuté. To je systematický základ zefektívnenia, integrácie, odbúravania, plynutia i zvyšovania rýchlosti v logistických procesoch. Za významné je možné považovať určenie toho, aké jednotky sú vedľa seba, aké sú nadriadené a aké sú podriadené.

Všetky tieto hierarchické alebo organizačné prvky môžu:

- a) mať maticový vstup (v hierarchii firmy krížový hlavne odborný vplyv),
- b) byť bez maticového charakteru.

Do problematiky usporiadania procesov patrí i aspekt centralizácie. Jedná sa hlavne o mieru centralizácie rozhodovania o podobách procesu a výkonov. Z hľadiska logistických operatívnych výkonov je možné navrhnúť rozdelenie na:

- a) výkony centralizované (napríklad centrálny sklad),
- b) výkony decentralizované (napríklad decentralizované skladovanie),
- c) ostatné.

V oblasti usporiadania logistických procesov zostáva otázka disciplinariny vedenia. Útvar môže byť za spolupracovníkov vykonávajúcich činnosti v logistických procesoch zodpovedný odborne i disciplinárne, ale aj len odborne. Je možné teda navrhnúť rozlíšenie z hľadiska disciplinariny logistického riadenia:

- a) s odborným a disciplinárnym vedením,
- b) len s odborným vedením,
- c) ostatné.

Posledným zo zvolených aspektov formálneho usporiadania logistických procesov je aspekt špecializácie. Pri špecializácii sa jedná o stupeň komplexity pracovných činností. Nižšia miera komplexity znižuje nároky na školenie pracovníkov, poprípade nároky na ich kompetencie, a zvyšuje nároky na riadenie flexibility a kapacity. S danými témami sú potom spojené témy nákladov, ale aj rozvoja všestrannosti pracovníkov. V dobe vyžadujúcej si zmeny, flexibilitu dodávok, v dobe rýchlych inovácií a trendov učiacich sa organizácií je možné odporučiť kladenie dôrazu na celkové vyhodnotenie úspor prinášaných prípadnú vyššiu.

Pri špecializácii pracovných činností je možné navrhnúť formálne rozlíšenie na:

- a) vysokú (výkon len predpísaných lokálnych operácií a nízka zastupiteľnosť),
- b) strednú (výkon len predpísaných lokálnych operácií alebo nízka zastupiteľnosť),
- c) nízku (výkon operácií podľa potreby, alebo vysoká zastupiteľnosť).

2 Analýza logistických procesov vo vybranom podniku

Analýza logistických procesov je dôležitým predpokladom pre získavanie informácií o jednotlivých častiach logistického procesu ako aj logistického procesu ako celku. Vďaka získaným informáciám môžeme vyhodnotiť stav logistických procesov, odhaliť slabé miesta, nájsť priestor nových možností a tým aj priestor pre zvýšenie produktivity a možnosti zníženia nákladov, t. j. finančných úspor. Po následnom vyhodnotení analýzy je možné pristúpiť k návrhom prípadných opatrení a tým dosiahnuť optimalizáciu logistických procesov.

2.1 Charakteristika spoločnosti Convertis, s.r.o.

Spoločnosť Convertis, s.r.o. vznikla ako spoločnosť s ručením obmedzeným v Štúrove dňa 11.04.1994 na základe spoločenskej zmluvy a do obchodného registra bola zapísaná dňa 25.04.1994. Výška základného imania spoločnosti je v súčasnosti 1 290 000 EUR.

Predmetom činnosti spoločnosti je predovšetkým:

- výroba tovaru z papiera a lepenky;
- výroba domácich potrieb, hygienických a toaletných potrieb z papiera;
- výroba kancelárskych a školských potrieb z papiera;
- výroba iného tovaru z papiera a lepenky;
- sprostredkovanie obchodu;
- obchodná činnosť veľkoobchod/maloobchod;
- výskum trhu a verejnej mienky;
- činnosť organizačných a ekonomických poradcov;
- podnikateľské poradenstvo;
- reklamné činnosti.

Cieľom spoločnosti je uspokojovanie zákazníkov na čo najvyššej možnej úrovni a výroba vysokokvalitných výrobkov. Podľa vedenia spoločnosti vedie cesta k dosiahnutiu úspechu cez neustále zlepšovanie sa, napredovanie a modernizáciu. Len stabilná, silná a flexibilná spoločnosť, ktorá sa vie prispôbiť potrebám trhu ale aj inováciám, vie byť konkurencieschopná. Podľa slov riaditeľa spoločnosti sa snažia nájsť a využiť „diery“ na trhu, o ktoré nemá záujem žiadny z veľkých výrobcov tohto segmentu.

Základné aspekty spoločnosti sú:

- poskytovanie služieb najvyššej kvality;
- vytvorenie dobrého mena spoločnosti na trhu;
- oceniť služby primeranými a konkurencieschopnými cenami;
- dosiahnuť dlhodobý rast zisku;
- expandovať na zahraničné trhy.

Sortiment firmy sa skladá z nasledovných častí:

- obchodný tovar a jeho predaj (znamená tovar, ktorý firma nakúpi a bez ďalšej úpravy predáva ďalej odberateľom);
- vlastné výrobky a ich predaj (kozmetické utierky, papierové obrúsky, hygienické papierové vreckovky, skladané papierové uteráky).

Vyššie uvedené základné skupiny výrobkov sa ešte ďalej delia podľa rôznych kritérií, ako napr. kvalita použitých surovín, počet vrstiev, balenie, veľkosť a pod. Z hľadiska surovín spoločnosť využíva základný materiál a to Tissue papier a skladaný krepovaný papier v šedej a v zelenej farbe. Produkcia spoločnosti sa každým rokom zvyšuje, čo má pozitívny vplyv aj na konkurencieschopnosť spoločnosti a udržanie si svojho postavenia na trhu.

2.2 Logistický reťazec spoločnosti

Sledovaná spoločnosť Convertis má vlastné oddelenie logistiky. Podľa zistení oddelenie zahŕňa nasledovné útvary:

- útvar nákupu a obstarávania;
- skladové hospodárstvo;
- distribučná logistika.

Všetky útvary spolu úzko spolupracujú, informačný tok je medzi nimi rýchly, čo je veľmi dôležité, nakoľko informácie musia byť vždy v správnom čase, na správnom mieste a v správnej kvalite.

2.3.1 Útvar nákupu a obstarávania

Na čele daného útvaru stojí referent nákupu a obstarávania. Hlavné úlohy referenta sú:

- komunikácia so zmluvnými dodávateľmi, vyhľadávanie a získanie nových dodávateľov;
- výber vhodných dodávateľov na základe určených kritérií;
- vypracovanie plánov na objednávanie tovaru, materiálov, výrobkov a pod. (po konzultácii s ostatnými útvarmi);
- nákupná činnosť.

Komunikácia so zmluvnými dodávateľmi je riešená väčšinou mailom, telefonicky a v prípade potreby aj osobne. Komunikácia s novými dodávateľmi, prípadné podpísanie zmlúv je vždy osobne, nakoľko pri prvom nákupe je veľmi dôležitá osobná návšteva dodávateľa, návšteva výrobných priestorov a kontrola kvality dodávaných materiálov.

Veľmi dôležitá úloha je aj výber vhodných dodávateľov na základe stanovených kritérií. Nakoľko sa jedná o výrobný typ spoločnosti, dôraz sa kladie na kvalitu a na dodržanie termínu dodania. Hlavnými kritériami pre výber a hodnotenie dodávateľov sú: kvalita materiálu, cena, spoľahlivosť dodania v dohodnutom termíne, dodržanie dohodnutých cyklov dodávok, referencie dodávateľov, flexibilita, služby a prípadný servis.

Vypracovanie plánov pre jednotlivé objednávky tovarov, materiálov, výrobkov a pod. je veľmi zložitý proces. Vyžaduje si veľmi úzku a dostatočne rýchlu spoluprácu medzi jednotlivými útvarmi. Objednávanie na základe vypracovaných plánov sa zväčša uskutočňuje raz mesačne (závisí to aj od sezóny). Pri plánovaní a následnom objednávaní sa vyhodnocujú nasledovné kritériá: stav zásob na sklade, informácie od oddelenia marketingu na ďalší mesiac, t. j. informácie od stálych odberateľov o predpokladanom množstve výrobkov na ďalší mesiac; dodacie lehoty jednotlivých surovín. Vyhodnotenie daných kritérií musí byť presné, rýchle a tiež odôvodnené. Pri nesprávnych výpočtoch a odhadoch môže nastať situácia, že vo výrobe dôjde k časovej tiesni alebo časovému posunu, čo by mohlo mať za následok neskoré dodanie objednaných výrobkov.

2.3.2 Skladové hospodárstvo

Spoločnosť kladie veľký dôraz na skladové hospodárstvo a na jeho bezchybné fungovanie. Ako dobre vieme, skladové hospodárstvo musí byť premyslené, nakoľko je potrebný optimálny stav zásob. Príliš vysoký stav zásob viaže kapitál a zaberá skladové priestory, avšak príliš nízky stav zásob môže viesť k výpadku výroby. Nakoľko spoločnosť pracuje s obrovským množstvom materiálu potrebuje veľké skladové priestory.

V rámci oddelenia logistiky firmy logistiku skladovania zabezpečuje samostatný úsek. Evidencia, preberanie, uskladňovanie a výdaj zo skladu sú nevyhnutným predpokladom pre optimálne vedenie skladov. Skladové hospodárstvo tvorí v sledovanej spoločnosti dôležitú úlohu medzičlánku medzi obstarávaním, výrobou a distribúciou (spotrebou). Skladové priestory, ktoré podnik využíva sú chránené (t. j. kryté) pred vonkajším prostredím a vlhkosťou, nakoľko si to povaha materiálu vyžaduje. Skladové priestory sú pevné skladové budovy, pri manipulácii s tovarom sa využívajú väčšinou vysokozdvížne vozíky.

Hlavné ciele logistiky skladovania v spoločnosti sú:

- umožniť plynulý proces výroby vrátane zabezpečenia vhodných rezerv;
- dosahovať minimálnu viazanosť podnikových financií s optimalizáciou zásob na sklade.

Uvedený úsek má za úlohy:

- preberanie tovaru/materiálu na sklad a výdaj zo skladu;
- kontrola kvality pri prebierke;
- manipulácia s tovarom/materiálom;
- vedenie skladových záznamov a evidencie;
- vnútropodniková doprava;
- ochrana materiálu/tovaru.

Druhy skladov, ktoré spoločnosť využíva vyplývajú z materiálov/tovarov, ktoré sa v nich uskladňujú:

- sklad pre obchodný tovar (tovar, ktorý firma nakupuje s účelom ďalšieho predaja bez ďalšej úpravy);
- sklad hotových výrobkov;
- sklady zásob materiálov a surovín.

2.3.3 Distribučná logistika

Tak ako aj ostatné úseky spoločnosti aj distribučnú logistiku zabezpečuje a riadi dopravný referent.

Hlavnými úlohami sú:

- vyhľadávanie nových prepravných spoločností na trhu;
- komunikácia so zmluvnými prepravnými spoločnosťami;
- vyhodnotenie ponúk na realizáciu prepravy;
- koordinácia nakládky a sledovanie prepravy tovaru až po doručenie.

Referent spolupracuje s ostatnými zamestnancami jednotlivých úsekov logistiky. Na základe informácií od vedúceho úseku logistiky osloví prepravné spoločnosti a na základe potrebných informácií (hmotnosť, počet paliet, rozmery, miesto a čas nakládky/vykládky), ktorými disponuje zistí cenovú ponuku. Po získaní cenových ponúk od jednotlivých firiem referent ponuky vyhodnotí a vyberie najlepšiu ponuku. Po vykonaní prepravy príjme od prepravnej spoločnosti potvrdený dodací list a faktúru za

vykonanú prepravu. Dodané doklady referent následne posunie na ekonomický útvar, ktorý proces zaeviduje a následne v termíne zrealizuje platbu za poskytnutú službu.

2.3.4 Výrobná logistika

Nakoľko sa jedná o výrobný typ spoločnosti na samotnej výrobe je veľmi veľký dôraz. V praxi je skoro nemožné oddeliť skladové hospodárstvo, manipuláciu s materiálom a výrobnú logistiku. Ako sme už vyššie uvádzali jednotlivé útvary spolu musia komunikovať a nadväzujú na podnikové činnosti, logistický reťazec v sledovanej spoločnosti funguje na veľmi dobrej úrovni. Výroba a výrobný proces nespadá pod úsek logistiky. Oddelenie logistiky však úzko spolupracuje s oddelením výroby. Výroba prebieha vo výrobných priestoroch spoločnosti, prebieha vo viacerých smenách. Organizáciu a plánovanie vykonáva oddelenie výroby. Daný referent oddelenia dostáva objednávky tovaru z oddelenia predaja. Dané objednávky sú zaradené do výroby tak, aby sa čo najviac využili výrobné kapacity, aby bola výroba produktívna, aby nedochádzalo k časovým stratám a aby boli náklady čo najnižšie.

Samotný výrobný proces koordinuje vedúci výroby, ktorý má za úlohu:

- zabezpečiť potrebné materiály zo skladu v správnom množstve, v správnej kvalite a v správnom čase;
- nastaviť výrobné linky a pripraviť ich na výroby, skontrolovať ich funkčnosť;
- dodržať výrobné normy;
- dohliadať a udržiavať kvalitu výrobného procesu;
- naplánovať a skoordinať balenie hotových výrobkov.

Všetky pracovné úkony sú zaznamenávané písomne, aby boli prehľadné a aby pri spätnej kontrole bolo možné dohľadať, kto a kedy aký úkon vykonal v procese výroby. Po skončení danej smeny vedúci výroby odovzdá všetky podklady referentovi oddeleniu výroby, ktorý zaznamená a eviduje informácie o vyrobenom množstve z jednotlivých druhov tovarov.

3 Návrh racionalizácie logistických procesov

K tomu aby sme mohli dospieť k návrhu a k zlepšeniu logistických procesov bolo potrebné vykonať analýzu logistických procesov. Zvolili sme si formu SWOT analýzy. SWOT analýza je zameraná na zistenie silných a slabých stránok oddelenia logistiky spoločnosti Convertis, s. r. o., na príležitosti a hrozby. Silné stránky sa snaží každá spoločnosť maximalizovať a rozvíjať, slabé minimalizovať a hrozby vyplývajúce z vonkajšieho prostredia eliminovať, nakoľko ich nie je možné veľmi ovplyvniť.

Prvým krokom pri SWOT analýze je výber kritérií. Druhým krokom je zostavenie SWOT tabuliek a matic, následné vyhodnotenie výsledkov.

3.1 SWOT analýza spoločnosti

SWOT analýza je univerzálna analytická technika zameraná na zhodnotenie vnútorných a vonkajších faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť organizácie alebo nejakého konkrétneho zámeru. Najčastejšie je SWOT analýza používaná ako situačná analýza v rámci strategického riadenia. SWOT je akronym z počiatočných písmen anglických názvov jednotlivých faktorov:

- Strengths - silné stránky;
- Weaknesses - slabé stránky;
- Opportunities – príležitosti;
- Threats – hrozby.

Pri hodnotení porovnáваме dôležitosť jednotlivých znakov navzájom pomocou troch stupňov.

1 = znak je dôležitejší ako porovnávaný

0 = znak je menej dôležitý ako porovnávaný

0,5 = váha znakov je rovnaká

Tab. 3.1 Vybrané kritériá SWOT analýzy

	S – silné stránky		W- slabé stránky		O - príležitosti		T - ohrozenia
S1	stabilné dodávateľsko-odberateľské partnerské vzťahy	W1	chýbajúci nový dodávateľ	O1	využitie voľného obchodu EU	T1	kríza vo svete
S2	rýchly informačný tok	W2	vedenie skladovej evidencie	O2	nový dodávateľ	T2	zvyšovanie cien surovín a pohonných hmôt
S3	materiálové zabezpečenie výroby	W3	vysoké ceny distribúcie	O3	nové informačné technológie	T3	trhové aspekty (zvyšovanie daní a pod.)
S4	distribúcia	W4	chýbajúce nové dopravné spoločnosti	O4	nové skladové priestory	T4	konkurencia na trhu z členských štátov EU
S5	kvalifikovaná pracovná sila	W5	chýbajúci moderný informačný systém	O5	flexibilita zamestnancov	T5	politická situácia

Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných informácií

Tab. 3.2 Váha vybraných silných stránok

S – silné stránky	stabilné dodávateľsko-odberateľské vzťahy	rýchly informačný tok	materiálové zabezpečenie výroby	distribúcia	Kvalifikovaná pracovná sila	suma váhy
S1	stabilné dodávateľsko-odberateľské vzťahy	1	0,5	0,5	1	3
S2	rýchly informačný tok	0	0,5	0,5	0	1
S3	materiálové zabezpečenie výroby	0,5	0,5	0,5	0,5	2
S4	distribúcia	0,5	0,5	0,5	0,5	2
S5	kvalifikovaná pracovná sila	0	1	0,5	0,5	2
Suma						10

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 3.3 Váha vybraných slabých stránok

W – slabé stránky		chýbajúci nový dodávateľia	vedenie skladovej evidencie	vysoké ceny distribúcie	chýbajúce nové dopravné spoločnosti	chýbajúci moderný informačný systém	suma váhy
W1	chýbajúci nový dodávateľia		0,5	0,5	1	0	2
W2	vedenie skladovej evidencie	0,5		0,5	1	0,5	2,5
W3	vysoké ceny distribúcie	0,5	0,5		0,5	0	1,5
W4	chýbajúce nové dopravné spoločnosti	0	0	0,5		0,5	1
W5	chýbajúci moderný informačný systém	0,5	0,5	1	0,5		2
Suma							9

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 3.4 Hodnotenie intenzity vzájomných vplyvov analyzovaných kritérií

O- príležitosti T- ohrozenia	S-silné stránky						W-slabé stránky					Súčet hodnotenia O,T/W	Výsledné hodnotenia
	S1	S2	S3	S4	S5	Súčet hodnotenia O,T/S	W1	W2	W3	W4	W5		
O1	4	3	3	4	3	17	3	0	4	3	2	9	29
O2	4	4	3	2	2	15	5	0	2	0	3	13	25
O3	4	4	3	3	3	17	3	5	3	3	5	9	34
O4	1	2	4	2	2	11	0	5	1	1	1	8	19
O5	3	3	3	1	1	11	4	1	3	4	1		24
T1	-2	0	0	-2	-1	-5	-3	-3	-4	-2	-2	-13	-19
T2	-3	0	-5	-4	-1	-13	-5	-3	-5	-3	-3	-11	-32
T3	-2	0	-3	-1	0	-6	-1	-2	-2	-2	-2	-14	-15
T4	-5	0	-4	-2	-1	-12	-5	-1	-2	-2	0	-8	-22
T5	-3	0	-3	-3	-1	-10	-2	0	-4	-2	0		-18
súčet hodnoteni a S,W	1	16	1	0	7	25	-1	2	-4	0	5	-7	27
váhy S a W	3	1	2	2	2		2	2,5	1,5	1	2,5		

Zdroj: vlastné spracovanie

Z hodnotenia intenzity vzájomných vplyvov analyzovaných kritérií vyplýva, že najvýraznejšou silnou stránkou je S2 (rýchly informačný tok). V externom prostredí je veľké množstvo príležitostí, aby sa táto silná stránka ďalej mohla rozvíjať. Najväčšiu váhu pre spoločnosť má S1 (stabilné dodávateľsko-odberateľské partnerské vzťahy), ktorá je však kvôli vonkajším faktorom ohrozená. Najväčšie ohrozenie pre spoločnosť predstavuje W3 (vysoké ceny distribúcie), najmenej výrazné ohrozenie podľa výsledkov SWOT analýzy predstavuje W5 (chýbajúci moderný informačný systém). Pri správnom využívaní dostupných externých príležitostí spoločnosť môže negatívne vplyvy ohrozenia celkom eliminovať. Najväčšie príležitosti pre rozvoj spoločnosti predstavuje O3 (nové informačné technológie), ktoré môžu pozitívne ovplyvniť silné aj slabé stránky logistiky spoločnosti. Najväčšie ohrozenie pre podnik do budúcnosti predstavuje T2 (zvyšovanie cien surovín a pohonných hmôt).

Na základe zistení pomocou SWOT analýzy môžeme skonštatovať, že spoločnosť má v súčasnosti dobre fungujúci logistický systém. Má stabilných dodávateľov, kvalifikovaných zamestnancov a dobre fungujúci distribučný systém. Avšak spoločnosť by mala do budúcnosti vytvoriť jasný plán rozvoja logistiky, hlavne na získavanie nových dodávateľov/odberateľov a investovať do modernizácie skladovej evidencie a informačného systému. V súčasnosti spoločnosť investovala do stavby, prestavby výrobných a skladových priestorov a do celého areálu.

3.2 Návrhy na zlepšenie

Nami skúmaná spoločnosť Convertis, s.r.o. má veľmi dobre premyslený, naplánovaný a v praxi zvládnutý logistický proces – logistický reťazec. Jednotlivé úkony na úrovni útvarov časovo a priestorovo na seba nadväzujú a sú prehľadné. Aj vďaka tomu je fungovanie spoločnosti na veľmi dobrej úrovni. Avšak ak sa chce podnik akéhokoľvek typu na trhu udržať a chce byť konkurencieschopný musí kráčať s dobou a neustále sa zlepšovať.

Na základe získaných informácií pomocou analýzy môžeme usúdiť, že aj keď je riadenie logistických procesov v spoločnosti na veľmi dobrej úrovni, ako všade aj tu je čo zlepšovať a snažiť sa byť ešte lepší. Nami uvedené návrhy sú len našim subjektívnym pohľadom na danú situáciu a majú len charakter odporúčaní a možno, iného pohľadu

z vonka, ktorý môže byť prínosom pre spoločnosť. Návrhy by mohli prispieť k zefektívneniu a racionalizácii logistických procesov, týkajú sa predovšetkým logistiky nákupu, skladového hospodárstva a distribučnej logistiky.

Zmeny, ktoré by sme chceli navrhnúť sa týkajú konkrétne:

- *Hodnotenia existujúcich dodávateľov* - spoločnosť disponuje vzorom hodnotenia avšak by sme odporučili ho doplniť o nasledovné údaje: kvalita surovín, cena, dodržanie termínu dodania, flexibilita na špeciálne požiadavky, služby zo strany dodávateľa, reklamácie a pod.
- *Vyhľadávania nových dodávateľov* - možným zlepšením by bolo vytvorenie jednoduchej bodovej hodnotiacej tabuľky, ktorá by obsahovala dôležité činitele pre hodnotenie potenciálneho dodávateľa ako napr. referencie, kvalita, platobné podmienky a iné, a tento typ hodnotenia by urýchlil rozhodovanie a bol by nápomocný ešte pred podpísaním prvej objednávky. Všetky údaje by boli uchované a mohli by byť použité pri akomkoľvek rozhodovaní v budúcnosti.
- *Zavedenia elektronickej výmeny dát v skladovom hospodárstve.*
- *Zvýšenie pružnosti vo vyhľadávaní prepravných spoločností prostredníctvom dostupných softvérových programov (ako napr. Timocom).*

Naše návrhy sme predložili vedeniu spoločnosti a dúfame, že im naše nápady a myšlienky, ktoré sú takpovediac „zvonka“ mimo spoločnosti pomôžu, možno naštartujú nové inovácie v rámci spoločnosti, čomu budeme veľmi radi.

Záver

Logistické procesy hlavne v rámci výrobnjej spoločnosti majú veľmi dôležitú a rozhodujúcu úlohu pri zabezpečovaní celého chodu spoločnosti. Jednotlivé procesy na seba naväzujú a navzájom sa prelínajú. Podnik, ktorý chce byť úspešný na trhu, konkurencieschopný musí mať kvalitných logistických manažérov, ktorí sú schopní predvídať, plánovať, zabezpečiť a kontrolovať logistiku výrobného podniku. Samozrejme myslíme tým celý proces, počnúc nákupom a obstarávaním, skladové hospodárstvo, výrobu až po distribúciu. Koordinácia logistických procesov si vyžaduje profesionalitu, teoretické znalosti, flexibilitu a skúsenosti. Len taký podnik môže byť úspešný a produktívny, ktorý má zladené a zharmonizované logistické procesy a má fungujúci logistický reťazec.

Cieľom predloženej bakalárskej práce bolo analyzovať logistické procesy vo vybranej spoločnosti Convertis, s.r.o. a následne navrhnúť riešenia, ak sú potrebné na optimalizáciu problematických miest v logistike. Oddelenie logistiky v spoločnosti riadi nákup a obstarávanie, skladové hospodárstvo a distribúciu. Aj z tohto dôvodu sme väčšiu pozornosť pri analýze venovali práve týmto spomínaním útvarom, aby sme zistili silné a slabé stránky a možné ohrozenie z externého prostredia.

Racionalizácia logistického procesu je činnosť, ktorá si vyžaduje dlhodobé sledovanie, analýzu jednotlivých častí procesu a mala by byť samozrejmosťou a súčasťou v každej prosperujúcej spoločnosti, ktorá sa chce na trhu udržať a byť dlhodobo konkurencieschopná.

Súpis bibliografických citácií

a) knižné publikácie

BAZALA, J. a kol. *Logistika v praxi, praktická príručka manažéra logistiky*. Praha: Verlag Dashofer, 2003.

BIGOŠ, P. – Kiss, I. *Materiálové toky a logistika II*. 1 vyd. Košice: Technická univerzita, 2005, ISBN 80-8073-263-9.

ČAMBÁL, M. – CIBULKA, V. *Logistika*. Vydavateľstvo: STU, 2008, ISBN 9788022729048.

GROS, I. *Logistika*. Vydavateľstvo VŠCHT, 1996. ISBN 8070802626.

HÝBLOVÁ, *Logistika. Skriptum*. 59s., 2006, ISBN 80-7194-914-0.

LAMBERT, D. – STOCK, J.R. – ELLRAM, L. *Logistika*. Computer Press, 2000. s. 446. ISBN 8072262211.

MACUROVÁ, P. – KLABUSAYOVÁ, N. *Praktikum z logistického manažmentu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2002 : ISBN: 80-248-0104-3 (brož.) ; 978-80-248-0104-9 (dotisk: brož.)

STEHLÍK, A. – KAPOUN, J. *Logistika pro manažéry*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008, s. 266, ISBN 978-80-86929-37-8.

VIESTOVÁ, K. – ŠTOFILOVÁ, J. – ORESKÝ, M. – ŠKAPA, R. *Lexikón logistiky*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2005, s. 266, ISBN 80-225-2007-1.

b) internetové zdroje

https://finstat.sk/34099867/obchodny_register [cit. 26.2.2019]

<https://www.verytis.sk/> [cit. 6.3.2019]

Zoznam skratiek a značiek

- atď. – a tak ďalej
- a pod. – a podobne
- IS – informačný systém
- kol. - kolektív
- napr. – napríklad
- resp. – respektíve
- s. r. o. – spoločnosť s ručením obmedzeným
- t. j. – to jest
- vid'. – pozri

Zoznam ilustrácií a tabuliek

Obrázky

Obr. 1.1 Logistický reťazec v podniku	10
Obr. 1.2 Implementácia SCOR modelu	14
Obr. 1.3 Prehľad základných foriem podnikových útvarov	19

Tabuľky

Tab. 1.1 Výskum medzi nemeckými manažérmi	18
Tab. 3.1 Vybrané kritériá SWOT analýzy	34
Tab. 3.2 Váha vybraných silných stránok	34
Tab. 3.3 Váha vybraných slabých stránok	35
Tab. 3.4 Hodnotenie intenzity vzájomných vplyvov analyzovaných kritérií	35

Autor/ka (vypracoval/a)	Eudovít Kollár
Název BP/DP	Racionalizácia logistických procesov vo vybranom výrobnom podniku
Studijný odbor	Logistika dopravy
Rok obhajoby BP/DP	2019
Počet stran	38
Počet príloh	
Vedoucí BP/DP	Ing. Mgr. Anita Schniererová
Anotace	Základom úspechu spoločností je zosúladené a efektívne fungovanie logistických procesov. Je veľmi dôležité aby jednotlivé časti logistických procesov boli zosúladené tak, aby na seba nadväzovali a aby bol zabezpečený stály a neprerušený tok materiálu, výrobkov a informácií. Len tak môže spoločnosť byť produktívna, konkurencieschopná a len tak si vie udržať silnú a stabilnú pozíciu na trhu. Nesmieme zabudnúť na dôležitý aspekt v logistike, že nielen materiál, informácie, výrobky ale všetky fyzické a informačné toky, musia byť v správnom mieste, na správnom čase a v správnej kvalite. Predložená bakalárska práca je zameraná na logistické procesy sledovanej výrobnjej spoločnosti. Cieľom bakalárskej práce je predloženie návrhu racionalizácie logistických procesov na základe analýzy súčasného stavu v sledovanom výrobnom podniku.
Klíčové slova	logistika, logistický proces, výroba, optimalizácia, racionalizácia
Miesto uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerove
Signatura	