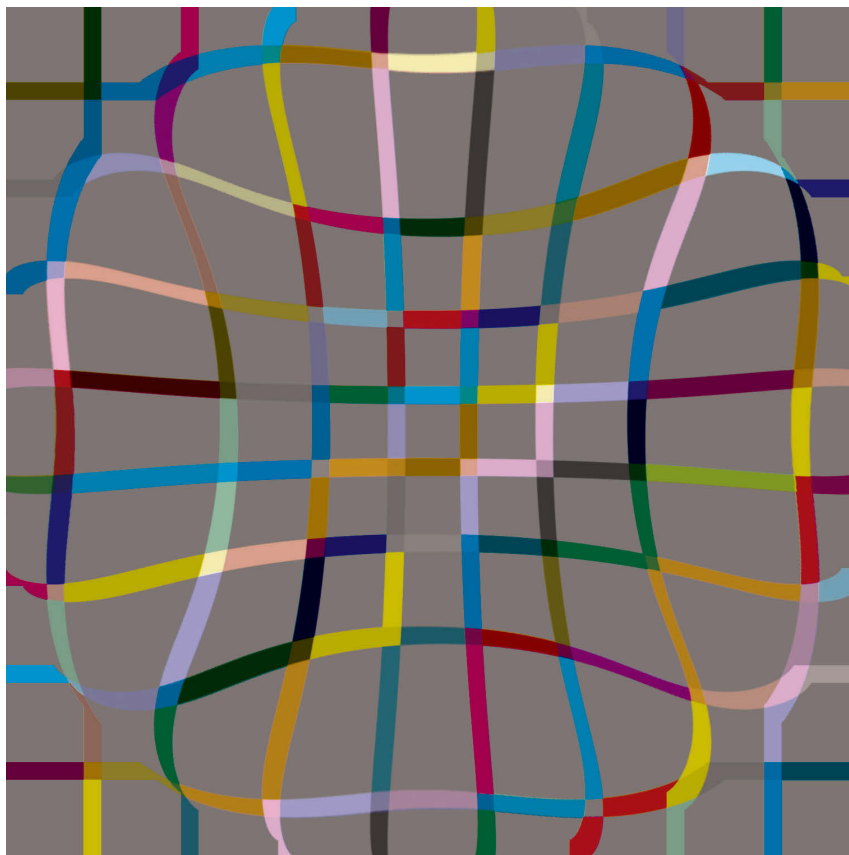


Alena Klapalová / Michal Krčál / Radoslav Škapa

EFEKTIVNOST v systému ZPĚTNÝCH TOKŮ



MASARYKOVA UNIVERZITA

EFEKTIVNOST v systému ZPĚTNÝCH TOKŮ

Alena Klapalová / Michal Krčál / Radoslav Škapa

muni
PRESS

Knihu recenzovali:
prof. Ing. Petr Pernica, CSc.
doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.



EFEKTIVNOST v systému ZPĚTNÝCH TOKŮ

Alena Klapalová / Michal Krčál / Radoslav Škapa

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

BRNO 2013

Jednotlivé kapitoly zpracovali:
Ing. Alena Klapalová, Ph.D. – Kapitola 3
Ing. Mgr. Michal Krčál – Kapitola 4
doc. Ing. Radoslav Škapa, Ph.D. – Kapitoly 1 a 2, Závěr

Poděkování

Zvláštní poděkování za ochotu a věnovaný čas při tvorbě případové studie patří
Ing. Leo Chromkovi.

KATALOGIZACE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Klapalová, Alena

Efektivnost v systému zpětných toků / Alena Klapalová, Michal Krčál, Radoslav Škapa. –
Vyd. 1. – Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2013. – 78 s.

Anglické resumé

ISBN 978-80-210-6600-7

DOI: 10.5817/CZ.MUNI.M210-6600-2013

005.51-026.452

– reverzní logistika

– kolektivní monografie

005 – Management. Řízení [4]

Citace:

KLAPALOVÁ, Alena, Michal KRČÁL a Radoslav ŠKAPA. *Efektivnost v systému zpětných toků*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 78 s.

ISBN 978-80-210-6600-7. DOI 10.5817/CZ.MUNI.M210-6600-2013

© 2013 Alena Klapalová, Michal Krčál, Radoslav Škapa

© 2013 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-6600-7

ISBN 978-80-210-6707-3 (online : pdf)

DOI: 10.5817/CZ.MUNI.M210-6600-2013

OBSAH

1. ÚVOD	7
2. VÝKONNOST A JEJÍ MĚŘENÍ VE ZPĚTNÝCH TOKÍCH	8
2.1 Výstup logistiky	10
2.2 Systém sledování výkonnosti pro reverzní logistiku	12
2.3 Empirické šetření o měření výkonnosti	14
2.3.1 Cíle empirického šetření a sběr dat	14
2.3.2 Charakteristika výzkumného vzorku	15
2.3.3 Výsledky	15
2.4 Diskuse	18
3. OUTSOURCING V ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ A MĚŘENÍ VÝKONNOSTI ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ	20
3.1 Úvod	20
3.2 Teoretická rešerše	22
3.3 Metodika analýz	25
3.4 Výsledky analýz	29
3.4.1 Výsledky deskriptivní analýzy zkoumaného vzorku	29
3.4.2 Aktivity zpětných toků, které podniky outsourcují	30
3.4.3 Měření nákladů na řízení zpětných toků	32
3.4.4 Měření nákladů na řízení zpětných toků a outsourcing aktivit rozdělených podle významu pro tvorbu hodnoty	35
3.4.5 Kvalita měření nákladů na řízení zpětných toků a výstupů u zpětných toků a outsourcing	36
3.4.6 Ziskovost podniků a outsourcing aktivit v rámci řízení zpětných toků	39
3.4.7 Hybné síly jako faktory výkonnosti a outsourcing	40
3.4.8 Řízení inovací a outsourcing aktivit v rámci řízení zpětných toků ...	41
3.5 Závěr	42
4. VLIV INFORMAČNÍ PODPORY NA VÝKONNOST ZPĚTNÝCH TOKŮ – PŘÍPADOVÁ STUDIE	45
4.1 Metodický postup	46
4.2 Představení společnosti	48
4.3 Popis procesů	49
4.3.1 Oprava mobilního telefonu	51
4.3.2 Příjem	51
4.3.3 Oprava	56
4.3.4 Expedice	58
4.3.5 Metriky procesu	58
4.3.6 Reporting	59

4.4 Informační systém podniku	59
4.5 Problémy ve sledované společnosti	61
4.5.1 Překročení reklamační lhůty	61
4.5.2 Neefektivní skladové hospodářství	62
4.5.3 Externí vedení účetnictví	63
4.6 Závěry případové studie	63
4.7 Další výzkum	64
ZÁVĚR	67
SUMMARY	69
LITERATURA	71
SEZNAM TABULEK	77
SEZNAM GRAFŮ A OBRÁZKŮ	78

1. ÚVOD

Jak naznačuje název knihy, následující text pojednává o ekonomické stránce reverzní logistiky – tedy procesu plánování, řízení, zpracování a kontroly tzv. zpětných toků, jakými jsou např. odpady, obaly, reklamované výrobky či neprodejné výrobky. Hlavní pozornost je věnována různým druhům ztrát, které v tomto podnikovém systému vznikají a snižují tak jeho výkonnost a následně i konkurenceschopnost celého podniku.

Pod velmi obecným označením ztráta fakticky rozumíme dvě roviny problémů, které ovšem spolu souvisejí.

První se týká otázky, zda se podnik snaží dělat ve své reverzní logistice *správné věci*; tedy zda je jeho reverzní logistika nastavena způsobem, který je schopen generovat výstupy, o něž je ze strany zákazníků těchto procesů (rozuměj příjemců výstupů reverzní logistiky) skutečně zájem. Tedy zda naplňuje své cíle. Předpokladem, aby tomu tak skutečně bylo, je samotná znalost požadavků zákazníků na reverzní logistiku. V anglické terminologii je pro tento pohled na výkonnost ustálený pojem *effectiveness*.

Druhou rovinou jsou pak ztráty v systému samém – jedná se o otázku, zda podnik dělá věci *správně*. V následujícím textu je tento druh ztráty chápán v ekonomickém smyslu; jedná se tedy o hospodárnost využívání zdrojů při naplňování stanovených cílů. Typickým měřítkem tohoto druhého aspektu výkonnosti, kterou anglická terminologie označuje jako *efficiency*, je produktivita.

Téma výkonnosti reverzní logistiky (zejména identifikace bariér a úzkých míst) již bylo několikrát zmíněno a rozpracováno i v předchozích dvou monografiích – *Řízení zpětných toků* a *Specifika řízení zpětných toků*, na které *Efektivnost v systému zpětných toků* navazuje a současně tuto trilogii uzavírá. Zatímco hlavním smyslem první zmíněné knihy bylo popsat realitu reverzní logistiky v českých (resp. v ČR působících) podnicích, druhá kniha se pokusila rozkrýt vztahy mezi proměnnými popisujícími reverzní logistiku a podnik jako takový, s cílem hlouběji porozumět faktorům či symptomům, které souvisejí s podobou reverzní logistiky. Zaměření třetí knihy se rovněž liší: jejím cílem je definovat výzkumné problémy, které si zaslouží další výzkum, resp. vyřešení, neboť představují úzké místo, jež limituje podniky ve zvyšování výkonnosti reverzní logistiky a tím i získávání větší hodnoty ze zpětných toků.

Každá ze tří následujících kapitol analyzuje určitou oblast řízení zpětných toků: první (kapitola 2) se týká sledování výkonnosti reverzní logistiky, druhá (kapitola 3) rozebírá outsourcing a třetí (kapitola 4) podporu zpětných toků ze strany informačních systémů. Všechny kombinují teoretické poznatky z literární rešerše s empirickými zjištěními: zatímco kapitoly 2 a 3 při formulaci výzkumných problémů pro další výzkum vycházejí z dat z kvantitativního dotazování mezi zástupci v ČR působících podniků, kapitola 4 využívá jiný metodický postup – kvalitativní výzkum ve formě případové studie konkrétního podniku.