

Všeobecný model implementácie reverznej logistiky do podnikových logistických procesov

Universal model of reverse logistics implementation to enterprise logistics processes

Nikoleta Husáková¹

Anotácia: V článku je prezentovaný všeobecný model pre implementáciu reverznej logistiky do podnikových logistických procesov na základe transformácie zásad projektovania logistických procesov.

Kľúčové slová: logistika, reverzná logistika, implementácia, model

Annotation: The paper presents universal model for reverse logistics implementation to enterprise logistics processes based on the transformation of principles of logistics processes projection.

Key words: logistics, reverse logistics, implementation, model

Úvod

Reverzná logistika predstavuje významný nástroj, ktorý ak je založený na správnych metódach a postupoch, dokáže firmám poskytnúť účinnú pomoc pri riešení problematiky odpadového hospodárstva a celkového riešenia logistiky odpadového hospodárstva. Základ účinnej implementácie reverznej logistiky vychádza zo zmeny filozofie, myslenia, jednania a celkovej náhrady starých postupov novými, a to nie len vplyvom legislatívnych predpisov. Významným kľúčom k úspechu sú znalosti a schopnosti. Pre aplikáciu reverznej logistiky je potrebné rešpektovať niekoľko všeobecných princípov a zásad [1]:

¹ Nikoleta Husáková, Ing., PhD., Technická Univerzita v Košiciach, F BERG, Ústav logistiky priemyslu a dopravy, Letná 9, 040 01 Košice, e-mail: nikoleta.husakova@tuke.sk

- proces sa musí zmeniť a len v nevyhnutných prípadoch vylepšovať (napríklad pri nedostatku financií),
- je potrebné meniť podnikové procesy,
- všetko, čo má súvis s reverznou logistikou sa musí upraviť,
- je potrebné rešpektovať hodnoty a názory zamestnancov,
- reverzná logistika má smerovať zhora nadol,
- nevyhnutné je ciele sústreďovať sa na kvalitnú disciplínu,
- projekt uplatnenia reverznej logistiky sa musí realizovať v určitej dobe,
- ak sa pri realizácii uplatňovania projektu reverznej logistiky vyskytnú chyby, nesmú manažment a zapojení členovia projektu odstúpiť,
- reverzná logistika sa v počiatočných implementáciách musí odlišiť od iných programov zdokonaľovania podnikových činností (napr. reinžiniering) a následne sa musí stať aktívnou a prosperujúcou časťou podniku.

Ak dokáže jedna firma úspešne implementovať projekt reverznej logistiky vo svojich činnostiach, vytvára sa týmto spôsobom akýsi štandard a postup pre ostatné konkurujúce podniky, ktoré sa snažia na jednej strane vyhovieť silnému konkurenčnému prostrediu a zároveň zmierniť tlaky legislatívy na logistiku odpadového hospodárstva v rámci vlastných podnikových činností a celkového podnikového prostredia.

Ak pristupujeme k riadeniu a logistike podniku na všeobecnej úrovni je potrebné zdôrazniť fakt, že ak si chce podnik/firma/spoločnosť v náročnom trhovom prostredí a trhovými podmienkami, ktoré sa vyznačujú enormnou mierou premenlivosti a neurčitosti, zabezpečiť prosperitu a svoj úspešný rozvoj, je potrebná a nevyhnutná dôkladne premyslená stratégia, príprava budúcich investícií a podnikateľských projektov pre implementáciu a aplikáciu reverznej logistiky.

1. Príprava projektu reverznej logistiky v podniku

Podľa Drahotského a Řezníčka a ich koncepcie projektovania logistických procesov je možné uvedený teoretický podklad transformovať na reverznú logistiku a jej základné procesy a kreovať model implementácie reverznej logistiky do podnikových procesov.

Uvedený model je poňatý z hľadiska odpadového hospodárstva, ktorý predstavuje najčastejšiu a najrozsiahlejšiu problematiku podniku, najmä s ohľadom na legislatívne požiadavky a správne nakladanie s odpadom.

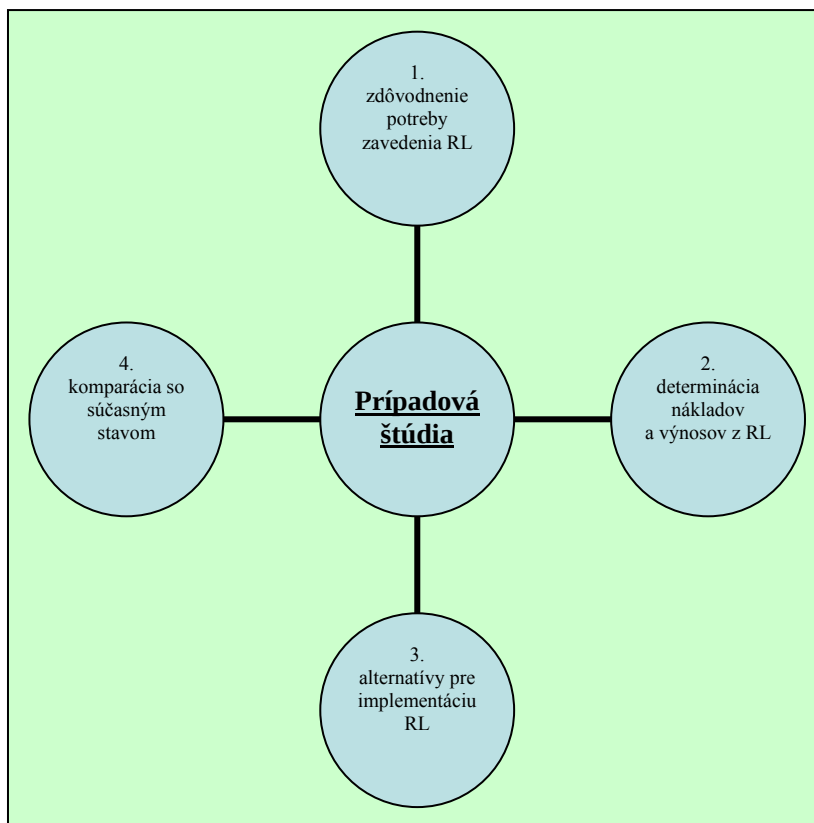
Model implementácie reverznej logistiky je rozdelený do 11 základných etáp, ktoré tvoria podklad pre ďalšie rozvíjanie a dopĺňanie činností podľa konkrétnych požiadaviek podnikov.

1. Determinácia a hĺbková analýza zmien

Analýza prostredia a možnosti podniku je determinujúcim činiteľom, ktorý všeobecne môže rozhodnúť o tom, či sa plánovaná zmena vo forme implementácie reverznej logistiky do podnikových činností adekvátne a korektne realizuje alebo či je vôbec vytvorená možnosť na plánovanú implementáciu. Zo všeobecného hľadiska by mala hĺbková analýza prostredia podniku odpovedať na niekoľko základných otázok [1]:

- Je podnik ochotný začať s implementáciou reverznej logistiky do podnikových logistických procesov?
- Je súčasný stav odpadového hospodárstva dostatočný, vyhovuje legislatívnym predpisom alebo je potrebná zmena?
- Je podnik ochotný, respektíve chce podstúpiť riziko spojené s výdajom finančných prostriedkov na realizáciu zmeny odpadového hospodárstva a implementácie reverznej logistiky do všetkých logistických činností podniku?

Pre splnenie úloh a otázok prvej etapy modelu implementácie reverznej logistiky je potrebné vykonať/realizovať prípadovú štúdiu (Obr. 1), ktorá je účinným nástrojom manažérov pri rozhodovaní o implementáciu reverznej logistiky a zároveň pri charakteristike súčasného stavu podniku v oblasti odpadového hospodárstva. Zaujímavým doplnkom uvedenej fázy je realizácia SWOT analýzy so zameraním na silné – slabé stránky a príležitosti – ohrozenia s dôrazom na reverznú logistiku.



Obr. 1 Prípadová štúdia pre možnú implementáciu reverznej logistiky v podniku

2. Zdroje pre implementáciu a aplikáciu reverznej logistiky

Základ účinnej implementácie a budúcej aktívnej činnosti reverznej logistiky tvoria ľudské zdroje, informačné zdroje a finančné zdroje [1]. Už v procese plánovania procesu implementácie reverznej logistiky je potrebné mať jednoznačne definované uvedené zdroje, bez ktorých by realizácia implementácie reverznej logistiky a zároveň aj jej účinná aplikácia nebola možná.

Je dôležité si uvedomiť, že nevyhnutným základom dobre pripraveného, organizovaného a „životaschopného“ projektu je realizačný tím, tvorený dôsledne zloženým kolektívom z jednotlivých organizačných manažérskych úrovní podniku, ktorý pod vedením lídra projekčného tímu reverznej logistiky využíva, aplikuje príslušnú metodiku a zaisťuje celkovú zmenu a prechod na implementáciu reverznej logistiky. V prípade, ak si príprava projektu reverznej logistiky vyžaduje zložitejší prístup a podľa zváženia členov tímu a lídra o schopnostiach a možnostiach jednotlivých pracovníkov, je možné začleniť do projektového tímu externého konzultanta, ktorého prioritnou úlohou je na základe teoretických znalostí

riešenej problematiky a prípadnej skúsenosti z iných organizácií poskytnúť odborné poradenstvo a možné návody na zlepšenie súčasného stavu a budúcich návrhových riešení [1].

3. Spôsobilosť podniku z hľadiska procesov

V rámci etapy sa realizuje zaistenie a determinácia plánu riadenia procesných znalostí a začínajú zmeny v podnikovej kultúre [1].

4. Zadanie koncepcie

Etapa „Zadanie koncepcie“ predpokladá potvrdenie cieľov projektu implementácie reverznej logistiky, spôsob merania cieľov projektu, determinácia rozsahu pôsobnosti projektu reverznej logistiky. Záver etapy tvorí projektový report obsahujúci [1]:

- zhodnotenie súčasnej situácie podniku v oblasti odpadového hospodárstva a reverznej logistiky,
- prognóza rizík, možnosti uskutočnenia alebo zamietnutia projektu,
- determinácia postupu projektu, ktorá zahŕňa presné vymedzenie časového plánu a harmonogramu realizácie,
- kreovanie vízie projektu reverznej logistiky.

5. Formulácia projektu

Etapa si kladie za cieľ presne určiť vízie, ciele, hodnoty projektu reverznej logistiky. Výsledok etapy je programové prehlásenie. Vízia projektu reverznej logistiky je kreovaná na báze vzťahu s novým projektom. Je dôležité dôsledne analyzovať, či je súčasná vízia podniku vyhovujúca a či je potrebné vytvoriť novú víziu [1]. Ciele projektu sa determinujú z dôvodu, aby sa celková činnosť sústredila do tej oblasti, kde je najväčšia pravdepodobnosť návratnosti investícií do reverznej logistiky. Základom cieľov je dôraz na obmedzenosť zdrojov, ktoré sú podniku k dispozícii pre implementáciu reverznej logistiky.

6. Faktory úspešnosti projektu

V etape „Faktory úspešnosti projektu“ sa determinujú faktory, ktoré majú rozhodujúci význam pre úspech implementácie reverznej logistiky v podniku. Faktory sa určujú v zmysle myšlienky, čo je možné v podniku robiť, zmeniť [1]. Príkladom faktorov sú legislatíva a legislatívne požiadavky na nakladanie s odpadmi, spôsob a riadenie toku odpadov v podniku (najmä v jednotlivých subetapách výroby alebo v špecifických častiach podniku), zvýšenie

konkurencieschopnosti podniku, požiadavky zákazníkov, odberateľov, navrhovanie nových služieb, ktoré vyhovujú trhovému prostrediu, kvalifikácia a motivácia samotných zamestnancov a podobne.

7. Procesná mapa

Procesná mapa slúži na ilustráciu všetkých výrobných, riadiacich procesov podniku. Základom procesnej mapy je dôkladné poznanie a komplexný prehľad priebehu všetkých procesov v podniku na báze jednoduchosti a úplnosti pri znázornení priebehov procesov. Na základe procesnej mapy sa determinujú priority procesu/procesov a taktiež výkonnosť procesu so zahrnutím možných realizovateľných tokov reverznej logistiky. Výstupom etapy je mapa priorít, ktorá je založená na tom, že procesy, ktoré ovplyvňujú najviac kritické faktory úspešnosti implementácie reverznej logistiky a zároveň poukazujú najhoršiu výkonnosť, dostávajú vysokú prioritu pre projektovanie. Čím viac sa procesy dostávajú do zóny nízkej priority, tým viac potrebujú projektovať [1].

8. Aplikácia princípov

Aplikácia princípov na procesy implementácie reverznej logistiky je určená nasledovnými [1]:

- integračný princíp,
- princíp najvhodnejšieho miesta realizácie,
- princíp zodpovednosti za proces,
- princíp samoriadenia, samokontroly a samoorganizácie (princíp 3S),
- princíp znalosti a informačnej bezbariérovosti,
- princíp zdokonaľovania procesov (odpovede na otázky: aký je zmysel činnosti, kde sa realizuje činnosť, kedy sa realizuje činnosť, kto realizuje činnosť, ako sa realizuje činnosť),
- princíp analýzy pridanej hodnoty (odpovede na otázky: akú má implementácia reverznej logistiky skutočnú pridanú hodnotu, ako pridáva implementácia reverznej logistiky podnikovú hodnotu, ak nepridáva žiadnu hodnotu, nie je zbytočné implementovať reverznú logistiku).

9. Preprojektovanie procesov

Úlohou etapy je preprojektovať procesy takým spôsobom, aby sa dosiahli stanovené podnikové vízie a ciele. Výstupom etapy by mal byť projekt zmeny tvorený technickou časťou (charakteristika súčasnej organizačnej štruktúry a návrh novej procesnej mapy vrátane preprojektovaných procesov), časťou pre infraštruktúru (nová stratégia pre podporu vízie, hodnotové nástroje pre meranie výkonu) a mäkkými komponentmi riadenia (deskripcia neformálnej štruktúry riadenia a jej vplyvov na celkové riadenie podniku, nové podnikové orientácie a kultúra) [1].

10. Plán implementácie

Cieľom tejto etapy projektu reverznej logistiky je kreovanie plánu pre možné adekvátne vhodné spôsoby implementácie návrhov reverznej logistiky do podnikových procesov. Pri tvorbe plánu implementácie je vhodné opierať sa napríklad o tieto vzorové otázky [1] – aký je vhodný spôsob pre zapojenie jednotlivých organizačných častí podniku do novo kreovaného prostredia s aplikovaním princípov a postupov reverznej logistiky?; aký je vhodný spôsob pre zapojenie jednotlivých zákazníkov (odberateľov, dodávateľov) do novo vytvoreného podnikového prostredia s reverznou logistikou?; ako sa bude projekt cielene realizovať – bude prebiehať kontinuálna realizácia po častiach alebo budú stanovené konkrétne časové etapy pre dosiahnutie jednotlivých determinovaných úloh projektu reverznej logistiky?; a podobne. Súčasť uvedenej etapy projektu reverznej logistiky tvorí aj vlastná implementácia, kde sa stanovuje korektný postup a celková realizácia prác na projekte reverznej logistiky.

11. Permanentné zlepšovanie

Implementácia reverznej logistiky a jej aplikácia vyžaduje v budúcnosti neustále monitorovanie, aby sa mohli v praxi merať, kontrolovať a prípadne zlepšovať použité techniky, nástroje reverznej logistiky v podniku. V dôsledku tejto skutočnosti je potrebné ešte v prípravných fázach implementácie reverznej logistiky do podnikových procesov počítať aj s dlhodobými cieľmi, ktoré zahŕňajú spôsoby na možné sledovanie, analýzu a vyhodnocovanie stavu podniku po implementácii reverznej logistiky.

Záver

Reverzná logistika predstavuje v súčasnosti veľmi často používaný subčlánok podnikov v mnohých priemyselných odvetviach, napriek tej skutočnosti, že v konkrétnej podobe sa vyskytuje väčšinou v západných podnikových procesoch. V podmienkach SR je možné nájsť spôsoby jej aplikácie v nepriamej forme, a to najmä v podobe odpadového hospodárstva. Avšak pre mnohé podniky si je potrebné uvedomiť skutočnosť, že ak chcú uspieť v silnom konkurenčnom prostredí a zvládnuť tlaky západného priemyslu, je potrebné orientovať sa na všetky procesy a činnosti v podniku, ktoré majú, respektíve môžu mať v determinovaných podobách vplyv na životné prostredie, najmä v oblasti odpadov. Je potrebné zamyslieť sa nad možnosťou aplikácie a implementácie reverznej logistiky do všetkých činností podniku, a to nielen z hľadiska ochrany a starostlivosti o životné prostredie, ale, čo je v súčasnosti veľmi dôležité, aj z hľadiska možnej ekonomickej návratnosti niektorých vynaložených finančných prostriedkov, napríklad vo forme získavania ekonomickej hodnoty zo sekundárnych surovín, nepodarkov vo výrobnom procese, zvyškových surovín alebo hotových výrobkov po skončení životného cyklu.

Článok je súčasťou riešenia grantového projektu VEGA 1/0922/12 s názvom Výskum vplyvu materiálových charakteristík a technologických parametrov dopravných pásov na veľkosť kontaktných síl a pohybových odporov hadicových dopravníkov s využitím experimentálnych a simulačných metód.

Zoznam použitej literatúry

Drahotský, I. – Řezníček, B.: Logistika – procesy a jejich řízení. Vyd.: Computer Press, Brno. 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0