

Radoslav Škapa
Alena Klapalová

ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

MASARYKOVA UNIVERZITA

Radoslav Škapa – Alena Klapalová
ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této elektronické knihy nesmí být reprodukována nebo šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu vykonavatele majetkových práv k dílu, kterého je možno kontaktovat na adrese – Nakladatelství Masarykovy univerzity, Žerotínovo náměstí 9, 601 77 Brno.



muni
PRESS

Knihu recenzoval:
doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.

Radoslav Škapa
Alena Klapalová

ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

BRNO 2011

Citace: ŠKAPA Radoslav – KLAPALOVÁ, Alena. Řízení zpětných toků. Vyd. 1.
Brno : Masarykova univerzita, 2011, 105 s. ISBN 978-80-210-5691-6.
DOI 10.5817/CZ.MUNI.M210-5691-2011

Copyright ©2011 Masarykova univerzita
Copyright © 2011 Radoslav Škapa, Alena Klapalová
Layout © 2011 Eva Lufferová

ISBN 978-80-210-6228-3
ISBN 978-80-210-5691-6 (brož. vaz.)
DOI 10.5817/CZ.MUNI.M210-5691-2011

OBSAH

ÚVOD	7
1. VYMEZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ	11
1.1 Historie řízení zpětných toků	13
1.2 Definice řízení zpětných toků	14
1.3 Obsah zpětných toků	19
2 ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ	21
2.1 Prvky řízení zpětných toků	21
2.2 Plánování zpětných toků a zdroje podniku	22
2.3 Procesy a aktivity v rámci řízení zpětných toků a tvorba hodnoty	23
2.4 Řízení zpětných toků a životní cyklus produktu	27
2.5 Řízení zpětných toků a Supply Chain Management	29
2.6 Aktéři řízení zpětných toků	34
2.7 Hybné síly (důvody) a bariéry řízení zpětných toků	37
2.8 Specifika řízení zpětných toků	42
2.9 Měření hodnoty ve zpětných tocích	44
3 ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ – EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ	51
3.1 Motivace, charakter a cíl výzkumu	51
3.2 Metodika výzkumu	52
3.3 Analýza výsledků	55
ZÁVĚR	79
SUMMARY	83
SEZNAM LITERATURY	87
SEZNAM TABULEK	93
SEZNAM GRAFŮ	94
SEZNAM OBRÁZKŮ	95
PŘÍLOHA: DOTAZNÍK	97

ÚVOD

Řízení zpětných toků je v současnosti považováno za jednu z klíčových kompetencí managementu dodavatelsko-odběratelských řetězců (De Brito, 2003). Zpětné toky představují méně či více významnou součást podnikových procesů a týkají se každého podniku či organizace. Vnímání významu a dopadu zpětných toků na řízení a existenci podniků je ovšem u manažerů značně různé. Pokud abstrahujeme od podniků, pro které jsou zpětné toky jádrem podnikatelské činnosti, některé podniky zpětné toky až na nezbytné minimum ignorují, jiné si postupně uvědomují možnosti, které jim tyto toky skýtají, a existují také podniky, které zpětné procesy považují za strategicky významné (Li, 2007) a mohou zastupovat konkurenční výhodu na trhu, resp. vést k dlouhotrvající konkurenceschopnosti dodavatelského řetězce (Mollenkopf a Closs, 2005). Pro některá odvětví mohou být dokonce zpětné toky kritické pro konkurenceschopnost a úspěšnost (Rogers a Tibben-Lembke, 1998). Proaktivní přístup k zpětným tokům mají většinou podniky, které si uvědomily hodnotu, jež mohou získat z těchto toků (De Brito a Dekker, 2003).

Zájem o zpětné toky mezi praktiky i teoretiky se zvyšuje až v 80. letech 20. století (De Brito a kol., 2003). Rovněž i zvýšená pozornost věnovaná hodnotě vznikající v dopředních tocích spadá do této doby. Navzdory této časové shodě je potřeba upozornit na následující rozpor: V mnoha modelech zajištění úspěšnosti, v přístupech a praktikách podporujících konkurenceschopnost podniků (viz např. modely procesního managementu, EFQM, Balanced Scorecard aj.) právě z uvedeného období nejsou zpětné toky – na rozdíl od hodnoty – zakomponovány a toto opomíjení zpětných toků v uvedených přístupech a modelech trvá dodnes.

Přitom nevyužívat toky znehodnocených, fyzicky či morálně zastaralých výrobků, obalů a reklamovaného zboží (příklady, které patří mezi typické představitele obsahu zpětných toků) neznamena ztrátu pouze pro společnost jako celek kvůli ekologickým dopadům, ale pochopitelně také pro jednotlivé podniky. Zbytečně tak přicházejí o možnost snížit své náklady např. tím, že použijí funkční součástky starých výrobků v nové produkci (typicky např. kancelářské kopírky), nebo tím, že ušetří na stále se zvyšujících poplatcích za skládkování.

Máme-li doložit ekonomický význam zpětných toků pomocí čísel, nabízí se vícero možností. Vedle národních statistik o recyklacích a vývoji odpadů (což by byl nepřímý ukazatel) můžeme použít závěry z marketingových studií o zájmu spotřebitelů o nákup použitých, opravených či upgradovaných výrobků. Vedle toho může marketing měřit důležitost zpětných toků z environmentálního a sociálního aspektu: zda a jak je nákupní chování ovlivněno informací, že daný podnik je aktivní ve společenské odpovědnosti, konkrétně aktivitách

souvisejících se zpracováním svých starých výrobků (recyklace, opravy, poskytnutí charitě).

Exaktnější informace o významu zpětných toků a ekonomické stránce jejich hodnoty získáme ze studií, které se zaměřují na reverzní logistiku. Dále citované práce v této monografii přinášejí odhady nákladů na reverzní logistiku a její efekt na hospodaření.

Problémem, na který musíme upozornit a který dále ovlivňuje získané konkrétní hodnoty, je nejednota v předmětu těchto výzkumů a tím v předkládaných závěrech, daná mimo jiné také nejednotou výkladu pojmu „zpětné toky“, souvisejícího s šíří, případně i konkretizací obsahu zpětných toků. Nejčastěji používaným synonymem je pojem „reverzní logistika“, která se v literatuře používá ve třech významech, odlišujících se zmiňovanou šíří záběru (viz text v Kap. č. 1). Jako příklad ekonomické stránky existence zpětných toků lze uvést odhad „Reverse Logistics Executive Council“ (Meyer, 1999), podle nějž již v roce 1999 náklady připadající na zpětnou logistiku v USA činily půl procenta národního produktu (35 miliard dolarů v nákladech amerických společností). Dodejme, že v USA koncem 90. let převládal užší pohled na zpětnou logistiku (blíže viz Kap. č. 1), proto i tento odhad bude podhodnocený. Navíc jen stěží lze očekávat, že by se tyto náklady v průběhu uplynulých let výrazně snížily. Na druhou stranu, zmiňovaná hodnota může mít podobu úspory nákladů (například o 40–60% nižší náklady na výrobu nových produktů, pokud část vstupů není z nových materiálů a součástek, ale z již použitých) (Dowlatsahi, 2000), opakovaných nákupů, zvýšené hodnoty značky apod.

Zpětné toky zahrnují vícero typů toků – surovinových, materiálových, produktových, obalových, informačních, finančních – a jsou tedy zdrojem různých typů hodnot. Řízení zpětných toků zahrnuje všechny aktivity vztahené ke zpětným tokům včetně reverzní logistiky, efektivní kontroly vstupů a také snahy o snižování zpětných toků. Realizace zpětných toků probíhá jednak prostřednictvím interních procesů v podniku, nicméně jejich podstatná část se uskutečňuje v rámci tzv. dodavatelско-odběratelských vztahů jako součást logistických činností, resp. Supply Chain Managementu. Potřebný je proto holistický přístup k managementu zpětných toků – úspěšné řízení zpětných toků vedoucí k získání hodnoty pro podniky a organizace představující jednotlivé součásti či články je náročným a komplexním manažerským úkolem. Důležité je také poznání a uvědomění si různých důvodů vzniku zpětných toků, protože ty mohou vystupovat jednak jako bariéry úspěšnosti podniků, jež je potřebné manažersky zvládnout, a jednak jako příležitosti, resp. hybné síly, které je zase potřebné managementem využít.

Předkládaná monografie si klade za cíl prezentovat část výsledků několikaletého empirického výzkumu autorů zaměřeného na přístup českých podniků k řízení zpětných toků a to z hlediska vnímání potenciální hodnoty z těchto toků. Vedle

toho předkládá výsledek zmapování dosavadních poznatků v této problematice týkající se vybraných oblastí řízení zpětných toků. Výsledky uvedené v této monografii představují startovací bod pro extenzivnější empirický výzkum zacílený na reálnou praxi řízení zpětných toků v České republice.

Druhým cílem monografie je obohatit poznatky a přispět k budování teoretické báze řízení zpětných toků alespoň v rámci českého prostředí. Podle názoru autorů podepřeného mimo jiné také empirickým výzkumem problematika řízení zpětných toků v českém prostředí není poznávána v takové hloubce, jako by si zasloužila. Zda ovšem tuto mezeru pocítují i podniky, tj. zda by požadovaly získat určité poznatky týkající se různých aspektů řízení zpětných toků, také není známo. Chybí i statistiky, resp. průzkumy situace řízení zpětných toků v praxi podniků v České republice.

Termín „zpětné toky“ je jedním z vícera termínů, které se mohou do určité míry používat jako synonyma. Výše uvedený druhý cíl monografie je zároveň spojený se skutečností, že většina poznatků týkajících se zpětných toků byla vytvořena v anglofonním prostředí, resp. teoretiky publikujícími v jazyce anglickém. Čeština ovšem v této problematice nemá dostatek výrazů jako plnohodnotných ekvivalentů anglické terminologii, což je důsledek reflexe určitého menšího zájmu o studium zpětných toků v České republice ze strany teorie. Monografie tedy nabízí množství pojmů vážících se ke zpětným tokům v určitém relativně uceleném rámci a až na některé výjimky nabízí čtenářům i možné české významy.

Text monografie je strukturován do tří kapitol: první dvě, charakterizující povahu zpětných toků a problematiku jejich řízení, představují literární rešerši aktuálních, téměř výhradně zahraničních zdrojů. Smyslem těchto pasáží není pouze výklad tématu, resp. analýza dané problematiky, ale současně i komparace přístupů a pojedí různých autorů, neboť jak již bylo uvedeno, neexistuje jednot v terminologii, v jejím obsahu, či v používaných teoretických konceptech. Třetí kapitola pak přibližuje výsledky empirického zkoumání zpětných toků, resp. jejich řízení, v podnicích v České republice.

1. VYMEZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

Ke zpětným tokům dochází jak ve vnitřním prostředí podniku, tak mezi podniky, resp. mezi podniky a organizacemi anebo ještě v rozšířenějším pohledu také mezi spotřebiteli, podniky a organizacemi. Jde přitom o základní „dodavateľsko-odběratelský“ vztah mezi dodavatelem a zákazníkem, v rámci kterého je realizována směna a transakce a měla, resp. mohla by být vytvářena hodnota. S určitým omezením je možné říci, že řízení zpětných toků představuje součást řízení dodavateľských řetězců (neboli Supply Chain Management), v rámci kterého je nutné zohlednit nejenom zájmy podniku vlastní, ale také zájmy dalších partnerů.

Musíme zdůraznit, že neexistuje žádná unifikovaná a obecně přijímaná definice zpětných toků, resp. zpětné logistiky (rozdíl mezi zpětnými toky a zpětnou logistikou bude uveden dále). Existující definice, z nichž některé budou uvedeny dále v textu, reflektují tři základní přístupy managementu k řízení zpětné logistiky (Škapa, 2004):

- zpětná logistika je aktivita realizována zejména maloobchodními podniky a představuje další prodej a redistribuci neprodaných výrobků vyplývajících také z uplatňovaných záruk spotřebiteli. Jejím úkolem je zejména naplňování ekonomických a marketingových cílů (kromě povinnosti dodržovat legislativní požadavky);
- zpětná logistika je synonymem pro materiálovou recyklaci a nakládání s odpady ve snaze minimalizovat náklady, získat hodnotu ze zpětných toků, naplňovat legislativní požadavky týkající se apriori ochrany životního prostředí;
- zpětná logistika je širší pojem pro optimalizaci dodavateľského řetězce, jejímž cílem je podpořit v uzavřené smyčce charakter dodavateľských řetězců aktivitami jako je navrhování designu výrobků, designu samotného řetězce a získání hodnoty z produktů i po ukončení životního cyklu produktu.

Vedle zpětných toků a zpětné logistiky existuje několik dalších pojmů, které se vzájemně překrývají na jedné straně a na druhé straně se vzájemně doplňují. Nejobecnější termín je „returns“, což lze volně přeložit „to, co se vrací“ (ovšem je možné využít také jiný význam, kterým je – opětovně volně přeloženo – výnos z obsahu zpětného toku). S pojmem „returns“ se často spojuje přímo aspekt řízení – tedy „returns management“, případně manipulace nebo zacházení, tedy „returns handling“ (mimo jiné např. De Koster a kol., 2002 anebo Rogers a kol., 2002). Vzhledem k tomu, že majoritní část obsahu zpětných toků je záležitostí logistických procesů, pojem jako reverzní (zpětná) logistika (Tibben-Lembke, 1998; De Brito and Dekker, 2002) ale také i tzv.

Supply Chain Loop, tedy tzv. smyčka dodavatelského řetězce (např. French a LaForge, 2003) doplňují seznam. Právě pojem reverzní logistika ve stávajících teoretických poznatcích převládá a tento pojem lze do značné míry označit i jako synonymum řízení zpětných toků. Pro diskusi o míře totožnosti obsahu obou pojmů je možné vycházet z odlišného vnímání pojmu logistiky v USA a v Evropě, viz například práce Delfinanna a Alberse (2000).

Jako reverzní logistika se v polovině 90. let minulého století začaly označovat činnosti související s řízením materiálových toků, které jsou tvořeny reklamovanými, použitými či neprodanými výrobky a obaly, které vrací obchodníci a koncoví zákazníci svému dodavateli či výrobcí toků uvedených materiálů a jejich zpracováním (Rubio a kol., 2008). Podle De Brito a Dekkera (2003) *„Reverzní logistika zahrnuje aktivity spojené s nakládáním či manipulací a řízením zařízení, produktů, komponentů, materiálů anebo dokonce celých technických systémů s cílem znovuzískání hodnoty ...Znovuzískání může být jednoduše naplněno opětovným prodejem produktu anebo může být doprovázeno sérií procesů, kterými jsou sběr, kontrola, třídění apod., které vedou k opětovnému zpracování anebo recyklaci...“*

Zpětné toky tvoří především produkty a obaly (Tibben-Lembke a Rogers, 2002), z tohoto důvodu se používá taktéž pojem „product returns“. Ve skutečnosti se spolu s produkty a obaly vrací (anebo pouze plynou v rámci zpětného toku, aniž by se vracely) informace a finance. Pro oblast služeb právě informace tvoří stěžejní obsah zpětných toků.

Jelikož převážná část zpětných toků není pro většinu podniků žádoucí, manažeři by se měli snažit získat z nich co nejvyšší možnou hodnotu. Z tohoto důvodu patří mezi další pojmy v rámci řízení zpětných toků také pojmy jako „recovery“ (znovuzískávání hodnoty), resp. „product recovery“ anebo „packaging recovery“ (tedy znovuzískávání hodnoty z obalů) (mimo jiné např. Guide Jr. a kol., 2003). Jako další příklad lze nalézt v literatuře pojem „backwards“, kdy přímý překlad do češtiny zní „zpětný“. Zpětné toky jsou také předmětem zájmu tzv. „zelené logistiky“ (mimo jiné Srivastava, 2007) vzhledem ke zvyšujícímu se zájmu o životní prostředí a legislativu, kdy oba faktory a většinou vzájemně provázané nutí podniky a organizace hodnotu ze zpětných toků získávat, resp. alespoň minimálně jim věnovat pozornost. Částečně do této problematiky patří i na druhou stranu do určité míry individuální oblast managementu, kterou je odpadové hospodářství (De Brito a Dekker, 2003).

1.1 Historie řízení zpětných toků

Termín „zpětné toky“ se poprvé v odborné literatuře objevuje v 70. letech 20. století. Pravděpodobně první použití pojmu „zpětné“ spojili Gultinan a Nwokoye v roce 1974 ve svém článku uvedeném ve sborníku vydaném Americkou marketingovou asociací s názvem „New marketing for social and economic progress“. Článek měl název „Reverse channels for recycling: an analysis for alternatives and public policy implications“. Z názvu článku i názvu celého sborníku je tedy zřejmé, že první teoretické uchopení pojmu se týkalo marketingové řízení distribuce produktů a nikoliv logistického řízení jako takového (De Brito, 2003).

Pokud ale na chvíli opustíme vědecké zkoumání pojmu je zřejmé, že historie řízení zpětných toků a tvorby hodnoty v rámci nich je stará právě tak jako historie tzv. toků dopředných. Lidé vždy vytvářeli produkty, z kterých část nebyla spotřebována kompletně celá beze zbytku a museli proto určitým způsobem řešit zbytek, tedy například jednou z otázek bylo, co dělat s odpadem anebo co dělat se špatně vyrobeným výrobkem. Jedním z primárních motivů praxe v dávné minulosti byl také nedostatek zdrojů (De Brito a Dekker, 2002). Tento motiv se znovuobjevil v souvislosti se stále se zvyšujícím tlakem na efektivnost a efektivitu od 80. let 20. století. Ovšem jedno desetiletí předtím, tj. začátkem 70. let 20. století, bylo upozorněno na blížící se nedostatek přírodních surovin vzhledem k vyčerpání existujících zdrojů a to (nejenom) kvůli nešetrnému přístupu k životnímu prostředí. V Evropě, konkrétně v Evropském společenství (posléze Evropské unii) byl koncem 80. a začátkem 90. let 20. století ekologický rozměr řízení zpětných toků podpořen legislativními požadavky, které musela hospodářská praxe reflektovat (mj. Rogers a kol., 2002; De Koster a kol., 200; Pourohammadi a kol.). Tyto požadavky se týkaly a týkají likvidace nebezpečného odpadu a nevratných obalů, podmínek na skládkách odpadu nebo recyklace a lze je zařadit pod tzv. rozšířenou zodpovědnost za produkty (Gonçalves-Dias a kol., 2006). Zajímavostí je, že ještě v roce 1981 Lambert a Stock považují zpětné toky za toky putující „nesprávným směrem“ (uvedeno v De Brito, 2003)

Na rostoucí význam zpětných toků poukazují také studie, které si všímají reakce podniků na environmentální požadavky. Jak píše Boks a Komoto (Boks a Komoto, 2007), na začátku 90. let 20. století se mluvilo velmi optimisticky o příležitostech a konkurenční výhodě, které nabízí proaktivní opatření jako je ecodesign. Skutečnost se ale ukázala v jiném světle – místo aby se podniky soustředily na invenční řešení potenciálních problémů v rámci zpětných toků cestou prevence či pomocí zcela nových koncepcí svých výrobků, v praxi většina jejich úsilí směřovala k naplňování legislativních požadavků a zejména otázce zpracování vysloužilých produktů. Lze tedy říct, že zájem o zpětné toky je tímto reaktivním řešením, které přináší „rychlé ovoce“ (low hanging fruits).

90. léta 20. století lze označit také za období začátku zvýšené pozornosti o zpětné toky a jejich řízení ze strany akademické obce přestože, jak již bylo uvedeno, termíny jako „zpětné kanály“ nebo „zpětné toky“ se používaly jako odborný termín již v 70. letech 20. století – ovšem pouze v souvislosti s recyklací a spíše technickou stránkou tohoto procesu (De Brito a Dekker, 2003; Li, 2007).

Problematika životního prostředí a udržitelného rozvoje patří k jednomu ze stěžejních pilířů nebo proudů současného studia a praxe řízení zpětných toků. K ní se v 90. letech 20. století přidal znovuprobuzený zájem o možnost snižování nákladů a/nebo možnost získávání hodnoty v rámci zpětných, do určité míry podníceného i zvyšujících se poplatky za svoz, skládku a likvidaci (De Koster a kol., 2002). Šlo tedy o určitý časový posun oproti zájmu o tvorbu hodnoty v tocích dopředných v letech osmdesátých (tedy zájem o řízení dodavatelských řetězců, Porterova teorie hodnotových řetězců apod.). K odpadu, zmetkům, použitým produktům – pokud jde o materiálové zpětné toky – se přiřadil rostoucí objem bezvadných produktů, které se vrací ke svému dodavateli z důvodu nárůstu zásilkového obchodu včetně internetového obchodování a také i růst leasingu výrobků (Mollenkopf a Closs, 2005). Možnost vrácení spotřebního zboží, resp. i jiných produktů je daná jednak legislativou a jednak z důvodu další skutečnosti, kterou je zvýšená snaha vyjít vstříc požadavkům a potřebám zákazníků, jenž se mohou vztahovat i ke zpětným procesům (De Brito a Dekker, 2003).

Výše uvedená snaha je příkladem zapojení poznatků z marketingového a strategického managementu do řízení zpětných toků (Mollenkopf a Closs, 2005). V současnosti se do teoretické báze poznatků řízení zpětných toků zakomponávají – méně či více – různé další koncepce, filosofie či přístupy vycházející z řízení dopředných toků – ovšem ještě stále je tato součást podnikových procesů poněkud v minoritním postavení, co se týče zájmu managementu i objemu nashromážděných znalostí (Rogers a kol., 2002).

1.2 Definice řízení zpětných toků

Pro vytvoření koncepčního rámce výzkumu bylo potřebné pokusit se formulovat definici řízení tvorby hodnoty ve zpětných tocích, která by reflektovala požadovaný rozměr i obsah cílů výzkumu. Zpětné toky charakterizují například Gonçalves a kol. „...jako toky vznikající na opačné cestě přímého řetězce, kde použitelné produkty po spotřebě jsou předmětem přidávání různých typů hodnoty prostřednictvím reintegrace komponentů a materiálů v produktivních a obchodních cyklech...“ (Gonçalves-Dias a kol., 2006). Řetězec zpětných toků ale nemusí kopírovat strukturu řetězce dopředných toků, tj. nemusí být přímý,

hodnota nemusí být pouze přidávána, ale může taktéž vznikat nejenom reintegrací ne jenom komponentů a materiálů.

Ke zpětným tokům dochází jak ve vnitřním prostředí podniku, tak mezi podniky, resp. mez podniky a organizacemi nebo ještě v rozšířenějším pohledu také mezi spotřebiteli, podniky a organizacemi. Jde přitom o základní „dodavatelsko-odběratelský“ vztah mezi dodavatelem a zákazníkem, v rámci kterého je realizována směna a transakce a měla, resp. mohla by být vytvářena hodnota. S určitým omezením je možné říct, že řízení zpětných toků představuje součást řízení dodavatelských řetězců (neboli Supply Chain Management), v rámci kterého je nutné zohlednit nejenom zájmy podniku vlastní, ale také zájmy dalších partnerů.

Řízení zpětných toků dále vymezili Rogers a kol. jako „*řízení zahrnující všechny aktivity vztažené ke zpětným tokům, reverzní logistice, efektivní kontrole a prověřování vstupů (gatekeeping) a dokonce vyhýbání se zpětným tokům*“ (Rogers a kol., 2002). Tato definice ovšem nezahrnuje aspekt hodnoty a tvorby hodnoty a nekonkretizuje, co je myšleno pod pojmy řízení¹.

Tvorba hodnoty, kterou autoři považují za stěžejní důvod řízení (nejenom) zpětných toků, je zachycena v definici reverzní logistiky, kterou Rogers a Tibben-Lembke charakterizují jako: „*Proces plánování, implementování a kontrolování nákladově-efektivního toku surovin, zásob vzniknutých v průběhu produkčních procesů, hotových produktů a taktéž informací z místa spotřeby do místa původu za účelem znovuzískání nebo vytvoření hodnoty anebo za účelem náležitě likvidace*“ (Rogers a Tibben-Lembke, 1998). Tato definice je až na jeden bod stejná jako definice Supply Chain Managementu, kterou zformulovala v 80. letech 20. století celosvětově renomovaná Council of Supply Chain Management Professional (uvedeno v Gonçalves-Dias a kol., 2006). Rozdílným bodem je zrcadlový obraz místa původu a místa spotřeby, které jsou v definici týkající se zpětných toků uvedeny opačně než v definici originální.

Pro potřeby výzkumu lze využít například definici Supply Chain Managementu Mentzera a kol. upozorňující také na celý dodavatelský řetězec, na podnikové funkce a dále na aspekt výkonnosti: „*...systematická strategická koordinace tradičních podnikových funkcí a taktik obsažených v těchto funkcích uvnitř jednoho podniku a vně v rámci dodavatelského řetězce za účelem zlepšit dlouhodobou výkonnost individuálních podniků a celého dodavatelského řetězce...*“ (Mentzer a kol., 2001). Pro „uzavřený cyklus řízení dopředných i zpětných toků (ve smyslu propojení obou směrů toků) se využívá taktéž termín „Closed-Loop Supply Chain“ (De Brito a Dekker, 2002).

Pracovní definice řízení tvorby hodnoty ve zpětných tocích na B2B trzích je autory monografie formulovaná takto:

¹ Přestože lze dedukovat, že autoři měli na mysli činnosti, které představují obsah řízení.

„...proces realizace všech manažerských funkcí za účelem znovuzískání anebo vytvoření nové hodnoty z hodnot, jež jsou předmětem zpětných toků s cílem udržet, resp. zvýšit dlouhodobou výkonnost všech partnerů v dodavatelsko-odběratelském řetězci, resp. síti.“

Autorský tým pro koncipování pracovní definice využil výše uvedenou definici Rogerse a Tibbena-Lembkeho z r. 1998, kterou ale považoval za potřebné upravit. Úprava, resp. doplnění definic vychází z argumentace, že ne vždy lze řetězce považovat za tzv. „přímé“ (ne vždy tedy řetězec zpětného toku kopíruje svými články směr řetězce dopředného – jinými slovy, řetězec zpětného toku může zapojit také některé jiné členy – podniky a organizace), mohou obsahovat (jiné) uzly, ve kterých výrobní a obchodní cykly probíhají odlišně na rozdíl od toků dopředných; dále zpětné toky nemusí začínat až na konci řetězce, nýbrž u jakéhokoli článku; bohužel ne vždy dochází k přidávání hodnot – někdy dochází naopak k znehodnocování hodnoty, resp. k tvorbě zcela nových hodnot nebo produktů; nejde vždy o použitelné produkty až po jejich spotřebě – v mnoha případech – zejména například u toků bezvadných produktů, které jsou ale vráceny z důvodu nezájmu, nemódnosti, nevyhovění určitým představám nebo požadavkům a v rámci zpětných toků také zdaleka ne vždy dochází k reintegraci komponentů nebo materiálů – možností tvorby hodnoty v rámci zpětných toků je mnohem více. Procesu plánování předchází také analyzování, případně prognózování a management může být pojímán širěji než pouze základní manažerské funkce, jež jsou uvedeny v definici Rogerse a Tibbena-Lembkeho.

Pro účely výzkumu bylo potřebné vypořádat se také s dalšími pojmy v oblasti zpětných toků a jejich řízení. Jedním z výsledků přibližně třiceti let (resp. padesáti let, pokud započítáme začátky teoretického formování dnes již součástí vědomého řízení zpětných toků – oblasti recyklace) trvajících úsilí týkajících se rozpracování a studia obsahu pojmů spojených se zpětnými toky a reverzní logistikou je ustálený a zažitý slovník termínů této disciplíny. Relativně vyčerpávající přehled termínů reverzní logistiky nabízí například Rogers a Tibben-Lembke (1998) anebo De Brito (2003), resp. De Brito a Dekker (2003), podobně jako i De Brito, Dekker a Flapper (2003), kteří soustředili nejběžnější pojmy pro získání existujících případových studií věnujících se reverzní logistice pro obsahovou analýzu textů za účelem získání dalších poznatků.

V následující tabulce je uvedený přehled nejběžnějších pojmů reverzní logistiky, resp. řízení zpětných toků.

Tabulka č. 1: Klíčová slova z oblasti reverzní logistiky a řízení zpětných toků

Asset recovery	Post-consumer	Repair
By-products/byproducts	Producer responsibility	Repairable
Closed-Loop Supply	Product ownership	Resale / re-sale
Chain	Product recovery	Resell / re-sell
Composting (perishables processing)	Product stewardship	Return (includes commercial returns)
Containers	Reassembly	Reuse/ re-use
Co-products/co-products	Rebuild	Reutilization
Core	Recalls	Reusable
Defects	Reclaim	Reverse logistics
Defective	Reclamation	Rework
Disassembly	Reconditioning	Salvage
Dismantling	Re-consumption	Secondary (market, materials)
Disposal	Recovery (product, resource, asset)	Separation
Downgrading	Recycling	Source reduction
End-of life products	Refill	Take back
End-of use products	Refill able	Upgrading
Energy recovery	Refurbishing	Value recovery
Environment	Remanufacturing	Warranty
Garbage	Remarketing	Waste
Gate keeping	Repack	Write-off
Green logistics		
Green marketing		
Landfill		
Material recovery		
Obsolete (stock)		
Outlet		
Overstock		

Zdroj: De Brito, Dekker a Flapper (2003).

Při studiu jednotlivých pojmů je zřejmé, že některé z nich si našli své místo také v českém slovníku reverzní logistiky a to buď v prakticky 100% podobě jako v originálu (např. environment), resp. určitou malou úpravou výrazu do podoby tzv. počestění (například recyklace, reklamace) – z pohledu lingvisty jde v obou případech o tzv. „výpůjčku“, některé byly doslovně přeloženy, resp. jejich původ je velmi obtížné vysvětlit, protože již dávno existuje český ekvivalent (oprava, odpad, přepracování, skládka) – lingvisticky vyjádřené jde o tzv. kalk. Ujaly se i některá slova v dvojí podobě – počestěná podoba originálního slova a překlad anebo původní slovo (například defekt a vada, separace a oddělování, třídění). Pojem „environment“ či „environmentální“ většinou není chápáný v plném slova významu originálu. V českém vnímání se často považuje za (téměř) synonymum ekologického, což není správné. Pojem ekologie kromě

toho neznamena ochranu životného prostredia (takto zúžené býva často chápaný), ale označuje vedu zabývajúcu sa vzájomnými vzťahy medzi živými organizmami navzájom a prostredím, kde žijú, zatiaľ čo pro environment môžeme citovať Slovník ekopolitika (bližšie: <http://slovník.ekopolitika.cz/e.shtml#ekologie>), ktorý nabíza niekoľko definícií a to:

1. *definícia dynamická od nórského profesora Wika, prijatá na konferencii UNESCO v Paríži v roku 1967: „životní prostředí je ta část světa, se kterou je živý organismus ve stále interakci, to znamená, kterou používá, mění a které se musí přizpůsobovat.“*

2. *definícia tbiliská prijatá na konferencii v Tbilisi v roku 1979: „životní prostředí je systém složený z přírodních, umělých a sociálních složek materiálního světa, jež jsou, anebo mohou být s uvažovaným organismem ve stále interakci.“*

3. *definícia uvedená v našom zákone č.17/1992 Sb., o životním prostředí: „vše, co vytváří přirozené podmínky existence organismů včetně člověka a je předpokladem jejich dalšího vývoje. Jeho složkami jsou zejména: ovzduší, voda, horniny, půda, organismy, ekosystémy a energie.“*

4. *definícia uvedená v norme ČSN EN ISO 14001: „prostředí, ve kterém organizace provozuje svou činnost a zahrnující ovzduší, vodu, pôdu, prírodné zdroje, rostliny a živočichy, lidi a jejich vzájemné vzťahy.“*

Jde teda o určitou zmenu slovného významu, již relativně generalizovanou.

V prípade tzv. výpůjčky upozorňuje Dickins, že je nutné vyloučiť již zdomácněná slova a je potřebné jednoznačně „rozlišovat mezi ostatními výpůjčkami: (1) přejatými slovy, jež jsou všeobecně známá a používána, ale stále rozpoznatelná jako slova cizího původu...“, „... (2) importovaným slovníkem, který byl částečně asimilován do českého lexika, ale uchovává si silný rys cizosti, a může tudíž znít stylizovaně...“ „...“ a (3) lexikálními exotismy, jež se týkají hlavně cizích reálií a zůstávají mimo standardní užití.“ (Dickins, 2005). Výpůjčky mohou doplnit slovní zásobu o chybějící slova (tak, jak se to v průběhu lidských dějin souvisejících s vývojem jazyka děje), přičemž vlivem globalizace je často kvůli zjednodušení mezinárodní komunikace velmi výhodné používat internacionalizmy, teda v prípade reverzní logistiky a řízení zpětných toků anglicizmy. Dickins taktéž upozorňuje na to, že adopce některých výrazů může být pochopitelná z toho důvodu, že v domácím jazyku jednoduše neexistuje jednoznačný ekvivalent (a z časového tlaku není možné ekvivalent vytvořit) anebo domácí jazyk poskytuje možnosti jednoduchého a rychlého parafrázování (Dickins, 2005).

Při používání některých pojmů ale již v současnosti dochází k určité paradoxní situaci – například termín „green logistics“ se používá jako zelená logistika ale i jako „green logistika“ a podobná situace nastává také u pojmu „green marketing“.

Některé výrazy v tabulce jsou velmi problematicky přeložitelné a je nutné použít více slov k vysvětlení správného kontextu. Kromě toho u některých z nich jde o pojmy, které jsou v jiné oblasti pojmy zažitými – například downgrading či upgrading u informačních technologií. Jak například pracovat s pojmem marketingové reverzní logistiky „remarketing“? Zatím se v českém prostředí termín „reverzní marketing“ nepoužívá. Naopak některé různé pojmy v anglickém originálu znamenají v češtině stejný význam – například refurbishing a reconditioning je možné přeložit jako renovaci, uvedení do lepšího stavu. O malém posunu ve významu si může být vědomá pouze úzká skupina znalců – refurbishing totiž konkrétně znamená zlepšení produktu nad rámec původního stavu, zatím co reconditioning znamená uvedení produktu do původního stavu. Ale, co jiného potom znamená „repair“, tj. pojem, který se překládá jako oprava? Podobná situace může nastat při termínech waste a garbage. Oboje je možné přeložit jako odpad, ale waste může ještě znamenat nadbytek či plýtvání. Dalším příkladem jsou termíny „rework“ a „remanufacturing“, kterých přímý překlad je „přepřacování“ a „disassembly“ a „dismantling“, tj. v přímém překladu demontáž (u druhého výrazu) anebo také jiné možnosti překladu u prvního termínu, kromě jiného například rozložení na části. Pojem „salvage“ se pomocí slovníku překládá jako „sběr odpadových surovin“, ale kontextuální překlad znamená významový posun – třídění komponentů/součástí pro opakované použití. Pojem „recalls“ je nutné přeložit pomocí nepřímého překladu – jde o stažení výrobků z trhu.

1.3 Obsah zpětných toků

Výše uvedené problémy s překladem anglických pojmů z oblasti řízení zpětných toků naznačují také i obsah zpětných toků (a jejich řízení). Názory na předmět a obsah zpětných toků souvisejících mimo jiné i s délkou a složitostí dodavatelských řetězců, resp. až sítí pro zpětné toky se u akademiků liší. Souvislost s obsahem má také rozdílná prioritizace nebo naopak absentování některých důvodů vzniku těchto zpětných toků. Někteří autoři věnují pozornost pouze materiálovým tokům – zejména produktům a obalům a zájem koncentrují na toky od koncových spotřebitelů směrem k jejich dodavatelům, tj. maloobchodu, přičemž v některých případech převažují tzv. produkty s koncem použitelnosti anebo na konci životního cyklu, v jiných případech jsou zahrnuty taktéž produkty s nevyhovující kvalitou, resp. další skupiny spotřebitelských produktů. Jiní autoři akcentují tzv. recyklační aktivity a zájem o životní prostředí (zdroje uvedeny v Gonçalves-Dias a kol., 2006). Další autoři spojují obsah zpětných toků s odpadem surovin a materiálů ve výrobě, nebo s odpadem například vody nebo pohonných hmot při spotřebě v rámci tvorby a dodávání produktu. A to s odpadem, který lze po určitých úpravách znovupoužít, znovu prodat anebo s odpadem, který je nutné zničit anebo odvézt na skládku.

De Brito rozděluje obsah zpětných toků podle původce – od výrobce, od distributora, od zákazníka. Typickými příklady obsahu zpětných toků od výrobce jsou: nadbytek surovin, zmetky, reklamace, zbytky vzniklé při výrobě a vedlejší produkty; od distributora: opětovně reklamace, vadné produkty stahované z trhu, nadbytečné zásoby, neprodejné produkty, chybné dodávky, obaly a od zákazníka: reklamace, vrácené produkty z důvodu nezájmu anebo nevyhovění požadavkům, výrobky na konci životního cyklu, výrobky na konci používání, nadbytečné zásoby (u některých produktů – například léků) apod. Druhý přístup k obsahu zpětných toků je podle typu produktů. V tomto případě tvoří obsah zpětných toků: suroviny, stavební hmoty, materiály, obaly, součástky, díly, chemikálie, oleje, distribuční zařízení, stroje a zařízení, dopravní prostředky, další spotřebitelské produkty (De Brito, 2003). Autoři považují za obsah zpětných toků také reklamaci služeb, odpady, rostliny apod.

I z tohoto důvodu na rozdíl od De Brito a jejích spolupracovníků autoři této monografie považují za součást řízení zpětných toků i odpadové hospodářství (resp. odpadový management) a tzv. zelenou logistiku, přestože si uvědomují důvody, jež vedly tým Marisy De Brito k odmítnutí obou pojmů. De Brito a spolupracovníci totiž považují pojem „odpad“ za problematický mj. z právního vymezení odpadu a soustřeďují pozornost na pojem hodnota a akcent na ekologii v zelené logistice považují za součást svého přístupu (blíže např. De Brito a Dekker, 2002).

2 ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

2.1 Prvky řízení zpětných toků

Již výše uvedené definice zpětných toků obsahují prvky řízení. Pracovní verze definice, o kterou se opírali autoři monografie, zahrnuje všechny manažerské funkce řízení, tj. plánování, organizování, rozhodování, příkazování, kordinování, kontrolování, evidování a podávání zpráv, analyzování a rozpočtování, měření a vyhodnocování výsledků, integrování, komunikování, personální zajišťování, motivování a vedení (Klapalová, 2007). Pro konkretizaci obsahu řízení zpětných toků a zároveň neopomenutí zapojení externích aktérů můžeme využít pět základních manažerských procesů pro řízení dodavatelských řetězců tak, jak jsou uvedeny modelu SCOR², tedy opětovně plánování a dále hledání zdrojů, vytváření, dodávání a vrácení.

Prvkem řízení (konkrétně subjektem) jsou taktéž samotní manažeři, resp. další pracovníci podílející se na řízení a pracovníci, kteří jsou objektem řízení a do určité míry taktéž někteří partneři. Souhrnně je lze nazvat aktéři a bude jim věnována pozornost v dalších částech monografie.

Základní otázky fungování a řízení zpětných toků vymezil kolektiv řešící výzkumný projekt pod názvem REVLOG.³ Tyto základní otázky jsou: PROC, CO, JAK a KDO, konkrétněji:

- proč dochází ke zpětným tokům, resp. zúženě, proč se vrací produkty (jinými slovy, jaké jsou hybné síly a důvody pro vznik zpětných toků a činnosti s nimi spojenými a spolu s tím i objasnění, zda lze tyto důvody považovat za bariéry anebo slabá místa v řízení toků dopředných, či za příležitosti hodné pozornosti managementu);
- co se vrací (tj. co je předmětem nebo obsahem zpětných toků a v zúženém pohledu, jaké jsou typy a charakteristiky produktů pohybujících se ve zpětných tocích). Tomuto tématu již byla věnována pozornost výše;
- jak jsou zpětné toky realizovány (procesy) a kdo se na zpětných tocích podílí (aktéři) – uvnitř (hierarchie a organizace podniku) i vně podniku (zapojení dalších článků, outsourcing apod.). Ovšem JAK může zodpovídat i na otázku, jak ke zpětným tokům dochází – jde tedy o doplnění otázky proč.

² Tedy Supply Chain Operations Reference model – bližší viz Supply Chain Council (2010).

³ Bližší: <http://www.fbk.eur.nl/OZ/REVLOG/>. Název projektu REVLOG je zkratkou reverzní logistiky a pravděpodobně vychází z názvu skupiny pod jejíž záštitou projekt probíhal, což je European working group on Reverse Logistics.

Autoři této monografie považovali pro svůj výzkum za důležité poznat odpovědi i na další tři základní otázky: KDY, KDE a ještě jednou CO. Dvě první doplňují výše uvedené otázky a pomáhají poznat i časem podmíněné souvislosti vzniku zpětných toků (v některých odvětvích mohou být velmi významné, kromě toho pro řízení procesů je také otázka času důležitá) a kromě aktérů také místo vzniku a místa realizace zpětných toků, mimo jiné pro optimalizaci řízení zpětných toků, pro odstranění úzkých míst apod. KDY lze tak analyzovat z hlediska fáze životního cyklu (produktu ale i procesu, resp. až etapy vývoje podniku anebo, jak bylo uvedeno v prvním roce výzkumu – až z makroekonomického pohledu – například vývojová fáze úrovně ekonomiky země (bližze Klapalová a Škapa, 2008). Druhé CO znamená zodpovědět na otázku, co vzniká z anebo v rámci zpětných toků. Jinými slovy, jakou hodnotu (kladnou, ale i zápornou) je možné získat a/nebo vytvořit. Kladnou z důvodu podpory zájmu o zpětné toky, zápornou vedle zájmu i z důvodu možnosti nalézt místa a příčiny vzniku takové hodnoty. Také tuto otázku je nutné spojovat s místem vzniku – KDE, důvodem vzniku – PROC, s osobami, podílejícími se na získání a tvorbě a posléze na užití – takže KDO a PRO KOHO, samozřejmě i s otázkou PROC – proč taková hodnota, proč ne jiná apod. a s otázkou JAK – vedoucí například inovacím, optimalizaci procesů atd.

2.2 Plánování zpětných toků a zdroje podniku

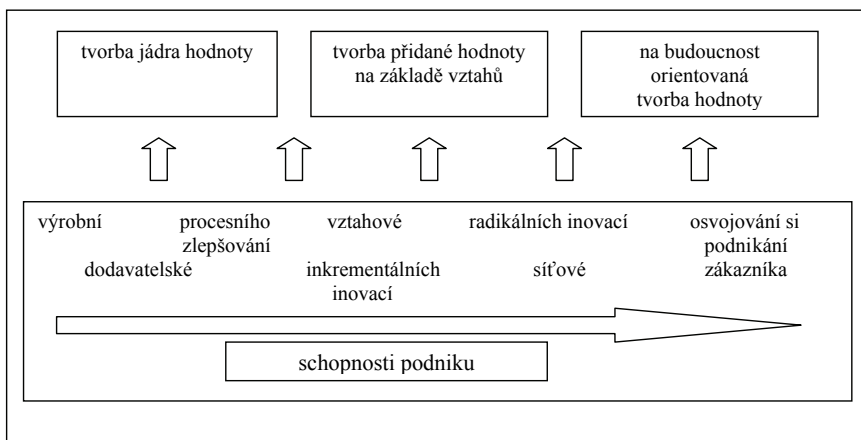
Důležitým ukazatelem zájmu o zpětné toky je jejich přítomnost v systému podnikového plánování. Zhiqiang Lu si ve své disertační práci (citováno dle Bostel a kol., 2005) všimá úloh reverzní logistiky podle jejich strategického, taktického a operativního významu. Mezi rozhodnutí, které podniky musí učinit na strategické úrovni, uvádí otázku cílů systému reverzní logistiky a dále zapojení ostatních subjektů do reverzní logistiky včetně vymezení jejich rolí. Bostel, Dejax, Lu přitom za „základní otázku strategického plánování“ zpětných toků považují rozhodnutí o řízení (organization) a struktuře sítě. Otázku cílů systému zpětné logistiky dále nekomentují a pravděpodobně předpokládají, že cíle jsou jasné a samozřejmé. Domníváme se, že toto zcela samozřejmě není a právě pro vyjasnění si cílů je důležité rozumět hodnotě, která ze zpětných toků může pro podnik plynout. Teprve po ujasnění si cílů, má smysl postupovat v dalším návrhu a optimalizaci reverzní logistiky (design sítě, určení kapacit, geografické hledisko atd.).

Podobný rozpor identifikovali Mollenkopf a kol. (2007) pomocí hloubkových rozhovorů v pěti podnicích a nesoulad mezi strategickou a operativní rovinou plánování. V dlouhodobých cílech se podniky zaměřují na otázky zpětných toků (nejčastěji ale jako součást jiných cílů, které mají interně větší prioritu, především je to spokojenost a loajalita zákazníků). V operativní rovině však na tyto strategické plány provázanost není. Případné dosažené úspěchy ve

zpracování zpětných toků tak existují navzdory nízké prioritě řízení zpětných toků.

Úroveň nebo kvalita řízení zpětných toků koresponduje jednak se zdroji, kterými ten-který podnik disponuje a se schopnostmi, dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi zejména manažerů (ale i řadových zaměstnanců) jak tyto zdroje využít. Na obrázku č. 1 je uvedený model Möllera a Törröna vycházející z teorie firmy založené na zdrojích (Resource-based Theory) vztahující k propojení schopností podniku ke třem z možných cílů, v rámci tvorby hodnoty adaptovaný pro potřebu řízení zpětných toků (Möller a Törrönen, 2003).

Obrázek č. 1: Schopnosti dodavatele a tvorba hodnoty ve zpětných tocích



Zdroj: Möller a Törrönen, 2003, upraveno autory.

2.3 Procesy a aktivity v rámci řízení zpětných toků a tvorba hodnoty

Již v první kapitole se čtenáři měli možnost seznámit s mnohými procesy a činnostmi realizovanými ve zpětných tocích při vysvětlování některých pojmů a při představení definic řízení zpětných toků. Šlo většinou o tzv. výkonné a podpůrné procesy a činnosti. V předcházejícím textu byly shrnuty manažerské neboli řídicí procesy.

Jak již bylo uvedeno na začátku Kap. č. 1, hodnota v podnikání je předmětem směny mezi interními a externími aktéry, mezi kterými existuje vztah. Předtím ale musí být vytvořena (v některých případech získána jiným způsobem než tvorbou). Ačkoliv tvorba hodnoty ve zpětných tocích reflektuje určitá specifika

řízení, hodnota v těchto tocích je taktéž vytvářena prostřednictvím jak primárních, tak podpůrných procesů, resp. pokud budeme vycházet z Porterova hodnotového řetězce, který může sloužit jako nástroj analýzy primárních a podpůrných (řídících) procesů (v jeho pojetí aktivit).⁴ Jde tedy o řízení vstupních logistických procesů a nákup (i v přeneseném slova smyslu), „produkci“ (ve smyslu vykonání určitých operací na zpětných tocích), prodej (pokud je to možné) anebo posunutí obsahu zpětného toku dále včetně logistických operací při výstupu a může sem patřit i marketing. Manažeři by si proto měli být vědomi, které procesy a činnosti týkající se zpětných toků patří mezi ty, ze kterých, anebo přispěním kterých, lze hodnotu získat (snižují anebo odstraňují náklady a/nebo umožňují získat určité benefity či až konkurenční výhodu odlišením se a naopak, které patří mezi ty, jež zvyšují náklady, jsou příčinou problémů a potenciální hodnotu buď snižují anebo zcela eliminují. Tato skutečnost se týká jak interních procesů a aktivit, tak i procesů a aktivit spojujících podniky s externím prostředím, což je pro velkou část zpětných toků typické, protože častým aktérem spouštějícím zpětný tok je zákazník směrem k podniku anebo podnik směrem ke svému dodavateli, resp. subjektům realizujícím určité procesy anebo činnosti v rámci zpětných toků (například v rámci outsourcingu, sběru odpadu apod.).

Podoby nebo formy hodnoty, kterou podnik vytváří či získává, jsou různé. Hodnota může mít jak monetární, tak nemonetární podobu. Je vysoce relativním a do značné míry subjektivním pojmem (Förström, 2005) závislým na určitém kontextu. V obecném smyslu je výsledkem podílu mezi užítky/přínosy (funkční a emocionální) a náklady (peněžní, časové, energetické a psychické) (Kotler, 2001 a Flint a kol. a Biong a kol., uvedeno v Förström, 2005) anebo vyjadřuje „...vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení...“ (Vlček, 2002). Příkladem nemonetárního přínosu může být i konkurenční výhoda, image, informace, znalosti atd. (Möller a Törrönen, 2003). Užítky i zdroje tedy mohou mít charakter ekonomický, technický, sociální (například i čas) a vystupovat v podobě služeb (volně podle Andersona a Nauruse, blíže Klapalová a Škapa, 2008). Procesní podstatu získání hodnoty vyjadřuje vymezení pojmu, kdy hodnota představuje „...vnímanou preferenci a hodnocení těch atributů produktu, atributů činnosti a důsledků vzniklých v procesu jejich využití, které umožňují (anebo zabraňují) dosahovat cíle a záměry spojené s požadovanou hodnotou.“ (volně dle Woodruff, 1997, s. 5). Rozšiřující pohled na hodnotu vznikající při směně, tedy v jejich pojetí v podobě hodnoty nabídky, nabízí mimo jiné také Norman a Ramirez, kdy hodnota pomáhá šetřit, usnadňovat apod. (tzv. „odlehčující hodnota“) anebo hodnota napomáhající k vyšší efektivnosti, efektivitě, bezpečnosti apod. (tzv. „umožňující hodnota“) a lze ji nalézt jak v produktu, službě, tak i ve sdílení a/nebo

⁴ Na tomto místě si dovoluujeme upozornit na skutečnost, že podle poznatků autorů Porterův hodnotový řetězec nebyl zatím nikdy aplikovaný na zpětné toky.

převzetí rizika nebo v přístupu anebo možnosti používání systémů anebo infrastruktury a informací (uvedeno v Förström, 2005). Jak již bylo uvedeno, hodnotu je možné zvyšovat dvěma způsoby – zvyšováním přínosů/užitků anebo snižováním nákladů/ztrát.

S těmito externími partnery vstupují podniky do vztahu. Každý vztah plní různé funkce, které napomáhají k vytvoření různých hodnot. V úvodu uvedené procenta nižších nákladů na výrobu nových produktů v případě využití použitých materiálů poukazující na schopnost podniků znovuzískat hodnotu z vrácených produktů je dle taxonomie těchto funkcí vytvořené Walterem a kol. (blíže Klapalová a Škapa, 2008) výsledkem funkce ziskové. Další funkce, jež Walter a kol. vymezili, úzce souvisí s rozhodováním, zda zdroje a schopnosti podniku budou dostatečné a dostatečně efektivní pro získání hodnoty ze zpětných toků – v tomto případě jde o funkci objemovou, týkající se mimo jiného i rozhodování o outsourcingu procesů a aktivit. K dalším funkcím patří funkce inovační – řízení zpětných toků může stimulovat inovační úsilí podniku zaměřené na nové produkty, zvýšení kvality produktů, efektivnější procesy apod.; dále funkce tržní, kdy výsledkem řízení zpětných toků může být dosaženo pozitivního image, přivádějícího nové zákazníky nebo partnery (resp. udržujícího stávající partnery) a průzkumná a přístupová – obě zajišťují podniku potřebné informace a znalosti (blíže Walter a kol., 2001). Inovační a tržní funkce zároveň velmi úzce souvisí s problematikou životního cyklu produktu, jež je pro mnohé podniky zásadní pro žádoucí eliminaci zpětných toků. Ve stručnosti lze uvést, že eliminace zpětných toků může být realizována mimo jiné i navrhováním produktů, jež budou dostatečně kvalitní, dostatečně zajímavé pro zákazníky anebo budou obsahovat komponenty, získané ze zpětných toků, což sice není přímo spojeno s eliminací toků, spíše s nákladovou stránkou jejich existence, nicméně tuto skutečnost lze využít i v rámci imagové komunikace ohledně péče o životní prostředí (blíže Klapalová a Škapa, 2008).

Proces tvorby hodnoty je tedy procesem, ve kterém podnik vytváří hodnotu prostřednictvím svých aktivit. Většinu procesů lze dělit na subprocesy a dále na aktivity, přičemž podniky sledují realizaci procesů, subprocesů a aktivit určité zájmy a cíle, které vymezují, jaká hodnota je vytvářena (Hirvonen a kol., 2000). Rogers a Tibben-Lembke rozdělují zpětné procesy a aktivity v rámci nich do dvou skupin v závislosti na tom, zda se týkají primárně produktů anebo obalů – viz tabulka č. 2. Výčet samozřejmě není konečný (Rogers a kol., 2002).

Tabulka č. 2: Aktivity zpětného toku produktu

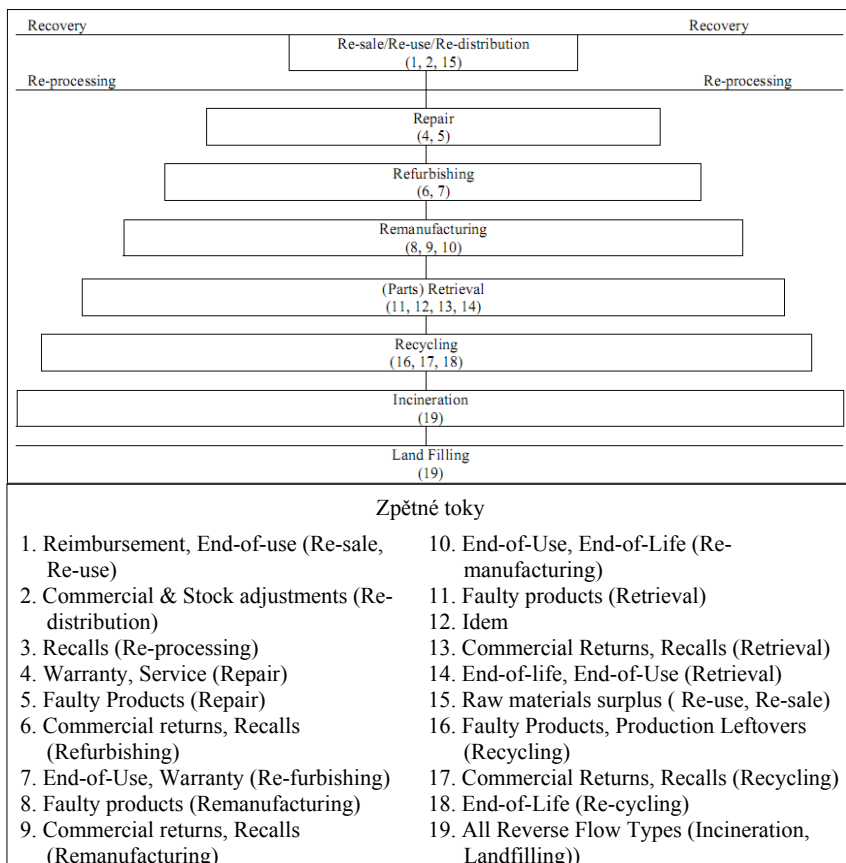
Aktivity zpětného toku produktu	
Produkt	Obal
Vrácení dodavateli	Opětovné použití
Opětovný prodej	Obnova
Prodej prostřednictvím outletu	Znovuzískání materiálu/surovin
Sběr odpadu	Recyklace
Oprava	Sběr odpadu
Renovace	
Opětovné zpracování	
Znovuzískání materiálu/surovin	
Recyklace	
Uložení na skládce	

Zdroj: Rogers a Tibben-Lembke, 1998.

Pokud se zamyslíme nad některými uvedenými aktivitami, vidíme, že možnosti tvorby hodnoty a výsledku tvorby hodnoty jsou odlišné. Například opětovný prodej vrácených produktů vede ke zvýšení nákladů za péči o vrácené produkty (transport, skladování...) a jde tedy o aktivity tvorby hodnoty v rámci nabídky bez možnosti vyššího zisku než u primárního prodeje, tj. prodeje úspěšného bez nutnosti opakovat, resp. i přidávat činnosti v rámci opětovného prodeje. U prodeje prostřednictvím outletu je potenciální možnost zisku ještě menší, co se týká také i výše marže, zatímco náklady jsou obdobné jako u výše uvedeného případu. Navíc u obou příkladů je nutné (většinou) vstupovat do nových obchodních vztahů.

De Brito a Dekker navrhli tzv. pyramidu volby opětovného získávání hodnoty v dodavatelském řetězci, kterou tvoří aktivity zpětných toků (viz obrázek č. 2). Aktivity, které jsou na vrcholu pyramidy, přináší vyšší hodnotu, naopak, aktivity ve spodní části nízkou, resp. až žádnou hodnotu. Záleží ovšem na tom, pro koho je hodnota vytvářena. Rozhodli jsme se ponechat původní anglickou verzi textu vzhledem k možnostem ne zcela korektního překladu termínů, přestože již některé z nich v textu přeloženy byly. Pyramidu doplňuje seznam aktivit – čísla jsou součástí pyramidy. Také tento seznam je ponechán v originálním jazyce zdroje.

Obrázek č. 2: Pyramida volby opětovného získávání hodnoty v rámci různých aktivit zpětných toků



Pozn.: Zpětný tok typu 3 – „Recalls“ – může být zpracován v závislosti na své povaze všemi postupy, které patří do kategorie Re-processing, jak je i doslovně uvedeno v legendě ke schématu. Samotné označení „3“ proto autoři explicitně ve schématu neuvádějí.

Zdroj: De Brito a Dekker, 2002.

2.4 Řízení zpětných toků a životní cyklus produktu

Různé stádia životního cyklu výrobku vyžadují odlišné logistické zabezpečení, zejména pokud jde o intenzitu a stupeň logistických služeb. Analogii můžeme nalézt také u zpětné logistiky, neboť i ta je dotčena jednotlivými stádii výrobku.

Toto zabezpečení je základem pro danou tvorbu hodnoty v jednotlivých fázích. Následující charakteristika vychází ze Smithse (Smith, 2005), který cituje práce své i Tibben-Lembkeho a Rogerse a Beullense. V souladu s marketingovou literaturou rozdělíme šest fází:

1. Výzkum a vývoj – V této fázi jsou uskutečněna rozhodnutí, které budou mít dlouhodobý a zásadní vliv na reverzní logistikou výrobku, resp. další související zpětné toky. Můžeme se setkat s označeními jako je „design for disassembly“, „design for remanufacturing“, „design for recycling“ nebo také „design for reverse logistics“. Všechny tyto téměř módní pojmy znamenají požadavek na takovou konstrukci výrobku, které umožní jeho snadnější opětovné zhodnocení. Například tím, že výrobek nebude obsahovat nebezpečné látky, že je snadno demontovatelný, nebo že je vyroben z látek snadno recyklovatelných. V případě, že je zaváděn zcela nový výrobek (z hlediska své konstrukce a použitých materiálů), musí podnik zvážit důsledky pro reverzní logistiku a případně zavést potřebné strukturální opatření.

Zvláštní pozornost podniky věnují intuitivnosti ovládání výrobků a srozumitelným návodům. Ukázalo se totiž, že do zpětných toků vstupují funkční výrobky, které pokazili sami zákazníci nebo proto, že je nebyli schopni ovládat. Tyto neopodstatněné reklamace nejenže stojí peníze (prodávajícího či kupujícího), ale také snižují spokojenost zákazníka.

Při vývoji nových produktů může být dosaženo podstatných úspor prostřednictvím substituce nových materiálů komponenty získanými z použitých produktů. Kromě toho při zpracování použitých produktů lze získat mnoho důležitých informací a opětovné zpracování těchto produktů sehrává důležitou roli v další fázi – tedy uvedení produktu na trh, a to při komunikaci image podniku (Herold a Kovacs, 2005).

2. Ve fázi uvedení na trh je nutné počítat s vyšším podílem vrácených výrobků z důvodu neustálené kvality produkce, a to zejména pokud je uváděn zcela nový výrobek nebo významně inovovaný. Jak ale upozorňuje Smith (2003), častými spotřebiteli v rané fázi výrobku jsou „early adopters“, tedy lidé, kteří jsou technicky zdatnější a umí si s nástrahami nových výrobků zčásti poradit. Pracovníky věnující se vstupní inspekci vrácených výrobků je třeba seznámit s novými parametry výrobků a podmínkami reklamací. Jejich úkolem je také získávat zpětnou vazbu pro zdokonalování výrobku.
3. Růst prodeje je typicky spojen nárůstem zpětných toků. Tento nárůst nesouvisí jen s růstem obrátu ale také s jinými uživateli – již se nejedná o technicky zdatné „early adopters“ ale o uživatele, kteří i v případě menších komplikací výrobek vracejí jako vadný. I v této fázi je potřebné monitorovat stížnosti zákazníků za účelem úprav výrobku.
4. Zralost je období, které bývá spojené s tlakem na prodejní cenu (např. z důvodu konkurenčních nabídek). Hlavním úkolem reverzní logistiky je

příspěť ke snižování nákladů. V této fázi je třeba snižovat relativní podíl reklamovaných produktů. Tlak na liberální reklamační politiku obchodníkům v tomto komplikuje situaci.

5. Nasycení trhu a pokles prodeje neznamená automaticky zásadní snížení objemu zpětných toků, neboť zde působí efekt časového zpoždění mezi prodejem a reklamací. Délka zpoždění je do značné míry dána poskytovanou reklamační lhůtou.
6. Ukončení prodeje je pevným bodem, od kterého i objem vraceného zboží výrazně klesá až k nule. Pro obchodníky i výrobce přináší tato fáze komplikaci v tom, že vrácené (a opravené) výrobky již nelze jednoduše uplatnit na trhu, a tak se volí alternativní cesty jako je věnování charitě apod. Také v této fázi lze ale nalézt řešení, jak získat určitou hodnotu – věnování výrobků charitě patří mezi budování dobrého jména podniku.

2.5 Řízení zpětných toků a Supply Chain Management

Poznání obsahu aktivit pro tvorbu hodnoty má svůj význam také v řízení celého dodavatelského řetězce/sítě. Některé poznatky již byly uvedeny v Kap. 2.3. a čtenáře taktéž odkazujeme na další text této monografie věnovaný aktérům a i hybným silám řízení zpětných toků vzhledem k tomu, že mimo jiné například zákazník patří mezi iniciátory vzniku zpětného toku.

Dodavatel a zákazník jsou součástí dodavatelského nebo dodavatelsko-odběratelského řetězce, pro řízení kterého se také v českém prostředí používá termín Supply Chain Management. Určitým synonymem je termín z marketingové logistiky, resp. z marketingu, čímž je „marketingový kanál“ anebo „distribuční kanál“. Ať je název jakýkoliv, řetězec, kanál, případně celá síť nabízí pohled na to, jak a kde může být vytvářena hodnota. Určitý vhléd jsme již získali při vymezování schopností a kompetencí dodavatele při tvorbě hodnoty. Zpětné toky ale plynou nejenom v kanálu, nýbrž někdy v rámci celé sítě aktérů. Každý z těchto aktérů – v závislosti na své funkci a schopnostech, ale i na cíli, který má řetězec či síť plnit (pokud je ovšem cíl známý a jasný), může přispět k tvorbě hodnoty a pro každého aktéra může také určitá hodnota vznikat.

Brehmer a Johansson uvádí, že hodnota, která vzniká v kanálu (řetězci/síti), je tvořena jednak prostřednictvím realizace služeb (dodáváním, tříděním, zajištěním pohodlí, vytvářením sortimentu apod.) a toky (fyzického vlastnictví, propagace, komunikace, financování, placení, objednávání atd.). Členové kanálu disponují různými zdroji a schopnostmi, tudíž i výsledná hodnota je různá. Podle Portera (citováno v Brehmer a Johansson, 2001) může být hodnota vytvářena zejména diferenciací – tedy odlišením se – a to v kterémkoliv kroku/aktivitě hodnotového řetězce, které pomáhají snížit náklady anebo zvýšit

přínosy, jak již bylo uvedeno výše. Zdroje diferenciacce a tedy i tvorby hodnoty jsou: volba aktivit a způsobu jejich realizace, spojující články s ostatními partnery, časový aspekt aktivit, lokalizace, sdílení aktivit, učení se, integrace, rozsah a institucionální faktory.

Navržení vhodné struktury a organizace dodavatelsko-odběratelských řetězců nebo sítí zpracovávajících zpětné toky je podmíněno cíli, které má systém plnit, jak bylo uvedeno výše. Návrh musí zohlednit samozřejmě další faktory a to především charakter výrobků – jednodušší výrobky mají omezenou škálu zhodnocovacích operací, a proto lze očekávat síť s menším počtem stupňů. Další faktory jsou počet subjektů na daném trhu, které lze do zpětného toku zapojit, legislativní požadavky a samozřejmě finanční možnosti. Např. nutnost koupě drahého zařízení na zpracování zpětného toku podporuje centralizaci sítě.

Fleischmann a kol. (2000) navrhuji pro popis sítí následující ukazatele:

- stupeň centralizace – počet míst v síti, kde se uskutečňují stejné
- počet stupňů – tedy délka sítě
- míra vazby na jiné síť
- míra spolupráce v odvětví
- Open-loop versus Closed-loop (vysvětlení viz níže)

Právě poslední ukazatel je nejdůležitějším hlediskem, pomocí kterého různí autoři vytváří typologie sítí. V uzavřeném dodavatelském systému (closed-loop) zpětný tok ústí k původnímu výrobcí, tedy zdroji, a tak alespoň nejdůležitější části materiálového toku zůstávají obíhat v jednom řetězci. Otevřený systém (open-loop) je takový, kdy zpětný tok směřuje k jiným subjektům než původcům. Příkladem jsou recyklované materiály (např. sklo), které jsou využitelné různými subjekty pro jejich výrobu. V těchto případech není nutné, aby se konkrétní produkty vracely ke konkrétnímu producentovi. Naopak ekonomicky hospodárnější je, když materiál obíhá na této vyšší úrovni – tj. na úrovni region či státu, nejen v jednom řetězci.

Fleischmann a kol. (2000) pomocí uvedených kritérií na základě empirie vymezují tři typy sítí:

- síť hromadné recyklace – tedy systémy open-loop.
- síť zaměřené na demontáž a přepracování – struktura sítě bývá vícestupňová a uzavřená (close-loop).
- síť pro přímé použití bez předchozích oprav – jednostupňová a uzavřená síť (closed-loop).

Podobně síť člení i Thierry a kol. (Thierry a kol., 1995), který doplňuje čtvrtý typ – a to síť zaměřené na opravy výrobků. Výstup těchto sítí nemusí vést pouze k původnímu výrobcí, a proto mají charakter open-loop. Zcela odlišné

pojmenování zavedli Wells a Seitz (2005). Vycházeli ze svých poznatků o automobilovém průmyslu a svou typologii – mluví o obchodních modelech – vytvořili podle míry uzavřenosti sítě (close) a délce její smyčky (loop), tedy od kterého subjektu dodavatelského řetězce zpětný tok vychází:

1. Interní model – k uzavřenému oběhu materiálu dochází na úrovni výrobce samotného. Jedná se o situaci s nejmenšími nároky na logistiku a řízení. Její ekonomický přínos spočívá ve vyšší materiálové efektivnosti.
2. Post-business model. Pro tuto situaci je typické, že zpětné toky vycházejí od podniků (výrobce ale i zákazníka investičního produktu – B2B segment) a často jsou zde zapojeny třetí subjekty. Vedle zpracování vedlejších produktů ve výrobě a výrobních odpadů formou recyklace do této skupiny sítí autoři řadí i přepracování, upgrade, refurbishing (příkladem necht' jsou letadla či kancelářské kopírky).
3. Post-consumer model. Jde o zřídkaovou situaci, kdy výrobky jsou získány zpět od koncových spotřebitelů a původním výrobcem opětovně zhodnoceny. Výrobce se snaží získat z těchto starých produktů co nejvyšší hodnotu a má k tomu předpoklady v tom smyslu, že dané výrobky nejlépe zná.
4. Post-society model. Tento způsob zhodnocování zpětných toků je zajištěn nejdelší sítí (tj. největším počtem zúčastněných subjektů) a jeho podstatou jsou materiálové recyklace – tedy postup, které zhodnocují zpětný tok mnohem méně, než jsou postupy jiné (opravy, upgrade, přepracování a podobně). Materiálový tok obíhá na úrovni celé společnosti. Tato situace se blíží nejvíc stávající realitě. Podstatný rozdíl je v tom, že ve skutečnosti díky recyklacím obíhá jen malá část materiálu a většina je likvidována.

Wells a Seitz (2005) soudí, že lineárně pojatý hodnotový řetězec, jak jej původně navrhl Michael Porter, neodpovídá potřebám i realitě dnešních podniků, které jsou součástí sítí a uzavřených řetězců tvorby a opětovného získávání hodnoty – closed-loop supply chains. Druhým jejich závěrem je, že požadavek na efektivní zhodnocování zpětného toku nelze naplnit bez změn v původním hodnototvorném řetězci. Lze to říct i tak, že efektivního hospodaření s materiálovými toky nelze docílit vytvořením nezávislého zpětného logistického řetězce, ale že si toto žádá i změny v původním (dopředním) řetězci.

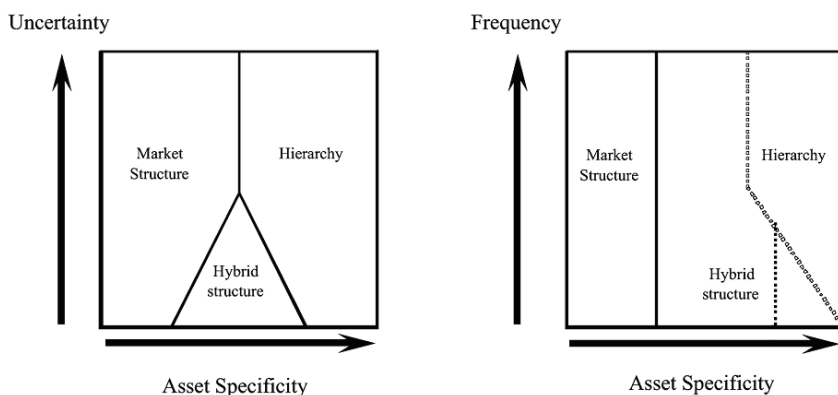
K typologii sítí a struktuře sítí v reverzní logistice se vyjadřují Roy a kol. (Roy a kol., 2006), kteří se pomocí případových studií snaží prokázat vhodnost teorie transakčních nákladů a tzv. teorie „resource-based view“ pro vysvětlení struktury zpětných sítí a mocenských (řídících) vztahů v ní. Protože teorie transakčních nákladů je – jak autoři uvádějí – kritizována za neschopnost zcela vysvětlit strategické, tedy dlouhodobé, kroky podniků, doplňují ji autoři

pohledem teorie zdrojů. Podle ní je konkurenceschopnost podniků dána schopností integrovat vnitřní zdroje. Důležitá je taková kombinace zdrojů, která se obtížně imituje a která vyúsťuje k tomu, co zákazníci požadují. Možnosti jednoho podniku jsou vždy omezené, a tak nemůže integrovat všechny potřebné zdroje a proto vstupuje do vztahů s jinými podniky, čímž vznikají sítě.

Autoři použili pro popis mocenské struktury práce Willimasona a van Hoeka, a tak pracují s následujícími typy mocenské struktury (viz obrázek č. 3.):

- tržní struktura – kde působí mnoho subjektů s vyrovnanou mocenskou silou
- hierarchická struktura – situace, kde jeden subjekt má moc (ekonomickou, ale i např. právní) ovlivňovat jiné podniky a určuje tak podobu sítě.
- hybridní struktura – forma mezi dvěma krajními případy

Obrázek č. 3: Řídící mechanismy



Zdroj: Roy a kol., 2006.

Faktory, které utvářejí strukturu (nejen sítě zpětné logistiky) jsou specifičnost aktiv, frekvence transakcí a míra nejistoty. Větší specifičnost aktiv znamená obecně příklon od tržní struktury k hierarchické. Růst transakcí a nejistoty pak odklon od hybridní formy směrem k tržní či hierarchické struktuře. Autoři po analýze případových studiích konstatují, že charakter těchto prozkoumaných sítí je v souladu s uvedenými teoriemi. Dodejme i zajímavý poznatek, a to že dominantním subjektem, který způsobuje hierarchický charakter některých sítí, nemusí být přímo jeden z hráčů na trhu, ale i třetí subjekt. Případové studie ukázaly, že tuto funkci plní asociace podniků daného odvětví (konkrétně šlo o zavedení standardizovaných pivních lahví) anebo zákonodárci.

Řízení zpětných toků a green supply chain management

Poznatky z oblasti tvorby hodnoty ve zpětných tocích uvedené v tomto příspěvku ani zdaleka nejsou vyčerpávající, nicméně je nutné je doplnit o další téma, kterým je tzv. „zelený“ dodavatelský řetězec (green supply chain management – GrSCM).

Termín se dočkal většího rozšíření v průběhu posledních deset let, kdy faktor ochrany přírody (environmentální přístup) začal více zdůrazňovat i v souvislosti se Supply Chain Managementem. Zatímco koncem 90. let autoři pojem GrSCM užívali volně jako synonymum pro „green purchasing“ (zelené pořízování, nákup), v současnosti se jeho chápání ustálilo v širším pojetí.

Podstatou GrSCM je předpoklad, že pro dosažení výrazného snížení nežádoucích vlivů hospodářských činností na životní prostředí je nutné systémově uskutečnit opatření v různých oblastech činnosti dodavatelského řetězce. Srivastava (Sristava, 2007) proto např. definuje GrSCM jako integraci environmentálních požadavků na SCM, které se dotýká návrhu výrobků (tzv. green design), výběru a pořízování materiálů, výrobních procesů, dodání hotových výrobků konečným spotřebitelům a také zpracování po skončení životnosti výrobků. GrSCM je tudíž koncept, který zdůrazňuje environmentální aspekty v celém hodnotovém řetězci. V logistické terminologii bychom tedy mohli říct, že GrSCM klade důraz na ekologické opatření ve vstupní logistice (inbound logistics), ve výrobních činnostech dodavatelského řetězce, ve výstupní logistice (outbound logistics) a zpětné logistice (reverse logistics).

Aby se docílilo významných efektů v ochraně životního prostředí, je tedy nutné zapojit producenty, dodavatele materiálů, zpracovatele použitých výrobků (v širším smyslu zpracovatele odpadů), poskytovatele logistických služeb i samotné koncové spotřebitele.

Podniky mohou k GrSCM přistupovat v zásadě třemi způsoby. Van Hoek (1999) nazývá první jako reaktivní. Podniky v dodavatelském řetězci uskutečňují finančně nejméně náročné akce, jako např. upozorňují zákazníky na recyklovatelnost svých výrobků pomocí značek (labelling), nákupem koncových „end-of-pipe“ technologií, které snižují následky technologických postupů výroby. Proaktivní přístup znamená, že podniky, aby přešly novým, přísnějším zákonům o ochraně životního prostředí, se sami zavazují navrhovat „zelené“ výrobky a provádět recyklaci výrobků. Třetí – „value seeking“ přístup předpokládá, že podniky si snižování environmentálních dopadů stanoví jako jeden ze strategických cílů a pokusí se do svého řízení aplikovat environmentální manažerské systémy (EMS) nebo „green purchasing“ programy. Rao a Holt (2005) pak ve svém empirickém výzkumu dokládají, že systematické uplatňování environmentálních opatření v rámci celého dodavatelského řetězce zvyšuje jeho konkurenceschopnost a zlepšuje ekonomické výsledky zúčastněných podniků.

Dodejme, že vedle názvu GrSCM se lze setkat s již uvedeným označením Closed-loop SCM, které je starší a které přednostně odkazuje na nezbytnost uzavřít materiálové toky pomocí recyklací do pomyslného kruhu. V konečném důsledku jsou oba pojmy totožné, protože vedou k prakticky stejným aktivitám podniků.

Green purchasing

„Zelené opatřování“ znamená, že podniky při svém zásobování zohledňují dodatečné kritérium a tím je vliv na životní prostředí. Konkrétně je cílem upřednostnit ty vstupy (materiály, energie, popř. služby), které obsahují méně nebezpečných látek, nebo jejichž zpracování vede k nižší produkci odpadů. Upřednostněny jsou suroviny získané environmentálně citlivější cestou a samozřejmě materiály získané recyklací. Aby mohly podniky uskutečňovat strategii „zeleného opatřování“, musejí nezbytně spolupracovat se svými dodavateli ve dvou směrech. Za prvé musí dodavatele motivovat a napomáhat jim při zvyšování jejich „environmentální výkonnosti“ a současně tuto jejich výkonnost prověřovat exaktními postupy.

2.6 Aktéři řízení zpětných toků

Zpětné toky mohou být velmi komplikovanými procesy, na realizaci kterých se zúčastňuje mnoho článků distribučního řetězce, resp. mnoho subjektů začleněných do celé dodavatelsko-odběratelské sítě, anebo naopak velmi jednoduché procesy, kde se na tvorbě hodnoty podílí pouze několik málo hráčů. V prvním případě může docházet k situaci, že kromě znalosti partnerů v základním dyadickém vztahu tyto partneři neví o dalších subjektech tvořící provázaný řetězec či síť.

De Brito a Dekker rozdělují aktéry na „vracející“, „přijímající“, „sbírající“ a „zpracovávající“ (De Brito a Dekker, 2003). Jednotliví aktéři mohou vystupovat téměř ve všech uvedených rolích (kromě posledního článku ve vertikálně působícím řetězci, který již nemá komu vrátet a na opačném konci této vertikály prvního článku, tj. konečného spotřebitele, který bude výrazněji méně často působit v roli sbírajícího a zpracovávajícího, přestože ani toto není zcela vyloučené). Sbírající a zpracovávající aktéři a v některých případech taktéž i přijímající (omezeně vracející) mohou být vně jednoho přímého dodavatelsko-odběratelského řetězce – jsou články složitější sítě. Patří mezi ně nezávislí zprostředkovatelé, speciální společnosti zabývající se zpětnými toky (např. velkoobchodníci), poskytovatelé služeb reverzní logistiky, municipality zajišťující sběr odpadu, resp. v českém prostředí surovin nebo veřejné, resp.

soukromé nadace/neziskové organizace organizující zabývající se některou aktivitou v rámci zpětných toků (De Brito a Dekker, 2003).

Vznik, existence resp. pozice jedněch aktérů je daná legislativou (například municipality anebo sběr a likvidace určitých produktů), vznik a pozice jiných může být závislá na podnikatelském duchu a schopnosti a kompetenci nalézt a využít příležitost na trhu. U některých produktů je pozice daná specifickými dodavatelsko-odběratelskými vztahy, kdy dodavatel je na základě smluvních podmínek nucen hrát roli přijímajícího, resp. sbírajícího (případně i zpracovávajícího).

Fuller a Allen (uvedeno v De Brito a Dekker, 2003) na základě poznatků z recyklace použitého spotřebního zboží, zpracovali tuto typologii zpětných kanálů vymezující určité typy aktérů:

1. výrobce – integrovaný (manufacturer-integrated)
2. přepravce odpadu (waste-hauler)
3. specializovaný reverzní dealer – zpracovatel (specialized reverse dealer-processor)
4. „dopředný“ maloobchodník velkoobchodník (forward retailer-wholesaler)
5. usnadňovatel (dočasný) (temporary/facilitator.)

Znamená to tedy, že jako aktéři zpětných toků mohou vystupovat: a) tradiční aktéři dopředných toků (výrobce, velkoobchodník, maloobchodník ...); b) specializovaní „reverzní“ subjekty a c) příležitostní hráči (De Brito a Dekker, 2003).

Znát pozici, zdroje, schopnosti a kompetence jednotlivých hráčů může být pro podniky v řetězci/síti velmi důležité. Jednotliví hráči totiž mohou do značné míry ovlivnit výslednou hodnotu; mohou tedy jednak přispět, jednak ovlivnit, zabránit nebo naopak podpořit užítky/přínosy na jedné straně a náklady/ztráty na straně druhé.

Outsourcing zpětných toků

Velká část z výše uvedených aktérů patří mezi podniky, kterým jiné podniky některé procesy nebo činnosti v rámci zpětných toků takzvaně outsourcují. V logistice a tedy i v rámci řízení zpětných toků se takovéto subjekty nazývají také Third party anebo Fourth party logistics (3PL a 4PL). V dopředných tocích patří outsourcing mezi velmi populární volbu zejména v posledních letech a nejinak tomu je i ve zpětných tocích. Outsourcovat lze kterýkoliv proces či aktivitu zpětných toků. Manažeři by ale měli znát podstatu outsourcingu a dopad tohoto rozhodnutí, které by mělo i strategický rozměr, na fungování podniku a na tvorbu hodnoty. Na tomto místě lze citovat Vinninga a Globermana, kteří

říkají: „...podniky musí znát jak benefity tak rizika outsourcingu a specifické determinanty konfliktu)...“ (Vining a Globerman, 1999, s. 646).

Ačkoliv existuje více definic outsourcingu, pro potřeby výzkumu lze vycházet z velmi jednoduché, kterou formuloval Arnold (2000, s. 23). Pojem označuje zkratku tří slov „*outside resource using*“. Tato definice vychází z teorie založené na zdrojích (Resource Based View Theory), podle které podniky hledají a snaží se disponovat vzácnými, nesubstitovatelnými a obtížně kopirovatelnými zdroji a schopnostmi (včetně znalostí a zkušeností), které jim napomohou získat nadprůměrné výnosy a maximální hodnotu (Verwaal a kol., 2009). Pokud podnik takovýto potřebný zdroj nevlastní a nemá potřebné schopnosti, musí se obrátit na externího „dodavatele“ (např. Lambert a kol., 2001).

Nedostatek zdrojů (hmotných i nehmotných) je tedy jedním z důvodů pro rozhodnutí outsourcingovat procesy či aktivity a to i v případě zpětných toků. Mezi další důvody patří očekávané snížení provozních nákladů, zlepšení cash flow, eliminace investic do infrastruktury anebo kapitálových investic, sdílení rizika, zvýšení flexibility, expanze na nové trhy, snížení komplexnosti logistických operací, redukce času transakcí apod. (Persson a Virum, 2001; Hilletoft a Hilmola, 2010; Belcourt, 2006; Ordoobadi, 2009) Ordoobadi třídí důvody pro outsourcing zpětných toků na strategické, provozní a finanční (Ordoobadi, 2009). Zejména strategické důvody nebývají manažery dostatečně pochopeny. Outsourcing přitom ovlivňuje zdroje, které jsou (nebo nejsou) alokovány podnikatelským jednotkám a úroveň vertikální specializace podniku (Grant, 2000). V rámci zpětných toků by mělo být určení politiky zpětných toků, které zahrnuje i aktéry zahrnuté do zpětných procesů, jejich roli a také i podíl na vytvořené hodnotě a potenciální vliv na konkurenční výhodě podniku provedeno na strategické úrovni (Lambert a kol., 2001).

Je také potřebné zohlednit skutečnost, že někteří z aktérů zapojených do zpětných toků jsou ve vzájemném konkurenčním vztahu, jiní naopak úzce spolupracují, někteří hrají několik rolí najednou, zatímco jiní se specializují na provádění nebo pouze organizování či zajišťování pouze velmi specifické aktivity vzhledem k outsourcingu činností v rámci zpětných toků. Pro ilustraci lze uvést výsledky zájmu o outsourcing činností v rámci zpětných toků plynoucí z průzkumu, jež provedla Aberdeen Group v roce 2006 na vzorku 175 amerických podniků. Nejčastěji podniky outsourcovaly opravy, zpětný tok reklamací, vratky a neprodejné zásoby (Gecker a Vigoroso, 2006).

2.7 Hybné síly (důvody) a bariéry řízení zpětných toků

Obecnou kategorizaci hybných sil, resp. důvodů vzniku zpětných toků anebo zájmu o zpětné toky prezentují ve svém článku De Brito a Dekker a rozdělují je do tří hlavních skupin (De Brito a Dekker, 2003):

- ekonomické (přímé a nepřímé)
- legislativní
- rozšířené odpovědnosti

Rozšířená odpovědnost může ale patřit i mezi předchozí dvě skupiny závislosti na konkrétních cílech, které podniky sledují. Pravděpodobně majoritní skupinou je skupina první. Ekonomické příčiny se týkají všech aktivit v rámci zpětných toků, ve kterých podniky mohou získat přímé nebo nepřímé ekonomické užítky/přínosy, resp. mohou vést ke snižování nákladů/ztrát. Mezi přímé užítky patří například získávání hodnotných surovin nebo náhradních dílů ze zpracovaného odpadu. Nepřímé užítky mohou mít několik podob – spojené se strategickým řízením (například včasná příprava na chystanou legislativu), získání konkurenční výhody – například prostřednictvím odlišení anebo marketingovou – mimo jiné zlepšení nebo získání image ekologicky odpovědného subjektu anebo naplnění potřeb zákazníků/případně i dodavatelů. Ekologicky odpovědný subjekt je příkladem prolínání všech tří skupin příčin – dosažení tohoto image může být cílem etického chování – subjektivní odpovědnost i sekundárním dopadem splnění legislativních požadavků.

De Brito a Dekker nabízí také druhý přístup ke členění příčin vzniku zpětných toků a to podle článku v distribučním (resp. dodavatelsko-odběratelském) řetězci, tedy podle místa vzniku důvodu existence zpětných toků. Tyto důvody byly rámcově přiblíženy v textu monografie věnovaném obsahu zpětných toků a detailněji jsou charakterizovány níže.

Otázkou ovlivňující řízení zpětných toků a výsledky řízení v podobě různých hodnot vyplývají apriori z cílů, které jednotliví aktéři sledují. Cíle mohou být totožné s důvody (např. vyhovění legislativním požadavkům) a mohou se taktéž překrývat s různými hybnými silami či bariérami – příležitostmi anebo ohroženími. Pokud se na cíle a důvody podíváme z nejobecnější roviny, aktéři vrací produkty buď proto, že nefungují tak, jak by se očekávalo (tedy „řádně“) anebo proto, že buď o tyto produkty jako takové anebo o jejich funkce není zájem (De Brito a Dekker, 2003).

Podle znalostí autorů této monografie neexistuje jednotná taxonomie nebo dokonce hierarchie cílů. V následujícím textu budou proto jako ilustrace uvedeny jednak výsledky různých empirických výzkumů a jednak literární rešerše snažící se dát odpověď na otázku, proč se podniky vůbec zpětných tokům věnují a zda je možné v těchto cílech – důvodech nalézt i možnosti pro vytváření hodnoty.

Většina autorů si všímá zpětných toků na spotřebitelských trzích a trzích finálních výrobků. Jednou z mála prací, které se výhradně zaměřují na zpracovatelský průmysl studie od Moniky French a Richarda Discenza (2006). Na základě dotazování mezi téměř 150 podniky popisují nejčastější příčiny vzniku zpětných toků ve zpracovatelském průmyslu. Pokud jde o zpětné toky vznikající uvnitř zpracovatelských závodů, nejčastějším důvodem jsou zbytky vznikající při dávkové výrobě, které přesahují kapacitu kontejnerů, ve kterých jsou produkty expedovány. Následují nekvalitní šarže, které nesplňují požadavky zákazníka. To je častou příčinou i u externích toků, vrácených od zákazníků. Zde se ještě přidávají výrobky vrácené z důvodu poškození při dopravě.

Tyto zpětné toky jsou zpracovávány nejčastěji jako odpad nebo jsou přimíchány (ve stanovené míře) do výroby nového produktu (ať už nového nebo podobného). U produktů, které jsou vráceny od zákazníků (tedy externí zpětný tok), existuje větší riziko kontaminace materiálu, a tak jeho opětovné použití může být rizikové. U interních „zdrojů“ má podnik lepší informace o zacházení s materiálem a o riziku kontaminace.

Podle této studie je typické, že podniky zpracovatelského průmyslu nevyužívají při zpracovávání zpětných toků specializovaná zařízení.

Spotřebitelé vrací zboží, které vykazuje jakostní vady (jde tedy o reklamace) nebo které nenaplnilo očekávání zákazníka z jiného důvodu. Toto spotřebitelům umožňují obchodníci v rámci garančních programů (tzv. reimbursement guarantee). Takovéto poměrně liberální postupy přijímání zboží zpět a vrácení peněz souvisejí s konkurenčním bojem o udržení zákazníků a v případě nákupu na dálku (typicky zásilkové obchody včetně internetových) jde o nárok, který spotřebitelům plyne přímo z legislativy. Anglické označení těchto toků je Customer returns nebo User returns.

Kulp, Ofek a Whitaker (2003) poukazují na důsledky, které plynou z poskytování liberálního zpětného odběru. Maloobchodník, který má možnost bez problémů vrátit neprodané nebo poškozené zboží výrobcí, je tak zbaven rizika spojeného s držím nadbytečné zásoby (neprodejného) zboží a toto riziko je přeneseno zpět na výrobce. Ten je ale současně vystaven dalšímu problému. Jelikož maloobchodníci riziko nenesou, mohou objednávat víc, než jsou realistické odhady. Náhlé a rozsáhlé objednávky mohou výrobce způsobit předčasné vyčerpání zásob. Výrobce tento systém vystavuje zvýšenému riziku a vyžaduje od něj efektivní systém zpětné logistiky s důrazem na redistribuci zboží mezi obchodníky. Aby minimalizoval ztráty musí mít především fungující redistribuční procesy – tj. zajišťovat tok od obchodníků, kteří vrací neprodejné položky k obchodníkům (tady do míst) kde je poptávka naopak neuspokojená (Kulp a kol., 2003).

Spotřebitelé také vrací (na sběrná místa) či likvidují použité výrobky, které jsou na konci fyzické nebo morální životnosti, nebo protože jsou pro spotřebitele zbytečné. Mluví se o „End of use returns“.

Také obchodní zprostředkovatelé jsou „původci“ zpětných toků – ty „zásobují“ zpětné kanály neprodaným a neprodejným zbožím, dále obaly včetně vratných obalů. Anglická literatura zde používá ustálené pojmy jako distribution returns či commercial returns.

I producenti jsou „zdroji“ zpětných toků. Jde o odpad a materiálové ztráty v souvislosti s výrobou (Production waste, by-products či Manufacturing returns). Zpětné toky tohoto charakteru nemusí opustit producenta, a to v situaci, kdy si tyto toky producent zpracovává sám (tedy „in house“).

Uvedený výčet je proveden z hlediska původců zpětného toku. Doplňme, že další častou příčinou vzniku je situace, kdy nastane potřeba stáhnout z trhu výrobek, u kterého byla objevena např. konstrukční vada nebo zdravotní závadnost. Jde o tzv. product recalls (tedy již zmiňované stahování produktů z oběhu).

Výzkum Aberdeen Group ukázal, že podniky sledují zejména dva cíle – spokojenost zákazníků a zajištění ziskovosti a snaží se vyrovnat se třemi tlaky prostředí – rostoucí náklady zpětné logistiky, nadbytečné zásoby a konkurence v rámci řízení zpětných toků (Gecker a Vigoroso, 2006).

Výzkum The Chartered Institute of Logistics and Transport v Cranfieldu v roce 2003 sumarizoval několik hybných sil pro řízení zpětných toků, mezi které patří (Bernon a kol., 2004): legislativní faktory, obchodní/smluvní podmínky, životní cyklus produktů a uvádění nových produktů na trh, řízení cash flow, propagační aktivity, přesnost odhadů a prognóz a variabilita poptávky, nákupní politika, liberální „zpětná“ politika a zájem managementu o „bezvadné produkty“ v očích zákazníků, produktová politika a politika v oblasti zásob (šíře a hloubka nabídky produktů a velikost zásob), logistický výměnný obchod a politika zaměřená na dostupnost produktů (tzv. „na pultě“, tj. k okamžitému převzetí).

Důvody zpětných toků mající charakter strategický zkoumali Rogers a Tibben-Lembke na vzorku 150 podniků, jejichž manažeři se stali respondenty osobního interview a 311 podniků, kteří zodpověděli otázky zasláním dotazníku (Rogers a Tibben-Lembke, 1998).

Nejvíce podniků – 65,2 % uvedlo různé **konkurenční důvody** – snaha o udržení nebo zvýšení spokojenost zákazníků a zajištění jejich loajality vede podniky k liberálnější politice týkající se možnost vracet produkty. Autoři upozorňují také na kulturní, ale i legislativní rozdíly mezi zeměmi v této politice. Kromě toho mezi tyto důvody patří i konkurenční boj – proaktivní anebo reaktivní a v rámci něho také již zmiňované marketingové aktivity včetně zaměření na správného společenského občanství (tedy varianta společenské odpovědnosti

podniků nebo rozšířené odpovědnosti). „Vratná“ neboli „zpětná“ politika může vést i k lepšímu a výhodnějšímu rozdělení rizika mezi partnery.

Druhou nejčastěji uváděnou (33,4 % podniků) skupinou strategických důvodů existence zpětných toků bylo tzv. „**vyčištění kanálu**“. Vyčištění kanálu znamená, že podniky pomáhají zbavovat své zákazníky nadbytečných zásob s cílem motivovat je ke koupi nových produktů. Třetí skupinou – 28,9 % respondentů – zastupují **problémy legálního disponování** s předměty zpětných toků, zejména odpadu a jeho likvidace. Paralelně jde o otázku snižování nákladů, resp. ochranu proti růstu nákladů, například za pokuty za nesprávné nakládání s odpadem apod.

Až na čtvrtém místě skončily důvody týkající se **znovu získání hodnoty** (27,5 % podniků)⁵, resp. **znovuobnovení aktiv** (26,5 %). Následuje **zájem o marži** (18,4 %), který je ale spojen s vyčištěním kanálu.

Na závěr lze uvést stručnou sumarizaci potenciálních přínosů, které uvádí Gonçalves-Dias a kol. Opětovně jde o přínosy, které se týkají: a) splnění environmentálních požadavků, b) dosažení ekonomické efektivity a c) podpoře získání požadovaného image podniku (Gonçalves-Dias a kol., 2003).

Vedle již vzpomenuté liberální politiky v oblasti reklamací zopakujeme, že hlavním faktorem, který zapříčiňuje růst objemu a významu zpětných toků v dnešní době je vyšší důraz na ochranu životního prostředí a zdrojů, které se promítají i do legislativních požadavků.

Jayaraman a Luo (2007) pak doplňují, že zájem podniků o zpětné toky a o jejich řízení souvisí také s rozvojem „Corporate citizenship“, kdy se podniky snaží vystupovat jako „dobří“ občané. Mezi veřejností pozitivně vnímané kroky patří nejen ochrana životního prostředí, ale také filantropie, což ve vztahu ke zpětným tokům znamená poskytování funkčních (byť použitých nebo reklamovaných a opravených) věcí na charitativní účely.

Bariéry řízení zpětných toků

V souvislosti s citovanými závěry Geckera a Vigorosa (2006) o nespokojenosti se stavem reverzní logistiky v podnicích vyvstává otázka, co je toho příčinou, jaké jsou „bariéry“, které omezují její rozvoj. Odpověď hledalo několik výzkumů. Jedním z prvních bylo šetření mezi americkými podniky v roce 1998 (Rogers a Tibben-Lembke, 1998), které jako nejčastěji zmiňovanou překážku reverzní logistiky uvádí relativní nedůležitost zpětných toků (39 % respondentů), dále s malými odstupy následují podniková politika (35 %), systémová

⁵ Nicméně, průzkum byl realizován v roce 1998, zatímco zájem o hodnotu ze zpětných toků narůstá spíše pozdější době

nekompatibilita se zaměřením podniku (34 %), konkurenční důvody (33 %) a nezáměr managementu (26 %).

K shodným závěrům docházejí o 10 let později Chan a Chan (2008) v menším průzkumu mezi 34 manažery telekomunikačních podniků. I zde je jako překážka reverzní logistiky na prvním místě jmenována relativní nedůležitost zpětných toků, což uvedla třetina respondentů. Dalším omezujícím faktorem je restriktivní politika firmy ve vztahu ke zpětným tokům, což je zapříčiněno tím, že podniky nevidí pozitivní aspekty zpětných toků. I zde se objevuje konstatování, že řízení zpětných toků není kompatibilní se stávající organizací a zaměřením podniku.

Bariéry reverzní logistiky a zejména vzájemný vztah mezi nimi zkoumá Ravi a Shankar (2005). Nejvlivnějšími bariérami v sestupném pořadí jsou: nedostatek pochopení významu zpětných toků a jejich řízení, nedostatek zájmu vrcholových manažerů, chybějící strategické plánování zpětných toků, finanční překážky a problémy s kvalitou produktů.

Podobně strukturované typy bariér zkoumají Erol a kol. (2010) v tureckém prostředí; v podnicích patřících do čtyř průmyslových odvětví. Jejich výsledky jsou ale odlišné. Největší význam je přisuzován bariéře systémová nekompatibilita se zaměřením podniku a legislativním záležitostí. Nezáměr top managementu je na konci pořadí důležitosti spolu s „nedůležitostmi reverzní logistiky“.

Janse a kol. (2009) v dotazování 44 zástupců z podniků spotřební elektroniky přináší soupis bariér, který je zpracován s větší konkrétností. Na prvním místě je chybějící jasná politika řešení zpětných toků. Další příčiny, které vyjmenovávají, jsou: reverzní logistika není pojímána jako faktor vytvářející konkurenční výhodu, chybějící vhodný systém pro sledování výkonnosti reverzní logistiky, nedostatečná podpora reverzní logistiky ze strany IT, omezené možnosti tvorby předpovědí a plánování.

Uvedme ještě výsledky studií, které se věnovaly faktorům, které ovlivňují rozvoj řízení zpětných toků v kontextu tzv. Green Supply Chain Managementu (GrSCM). Jak již bylo uvedeno, jde o označení pro širší okruh aktivit, které mimo zpětnou logistiku zahrnují tzv. green product design, green purchasing a nebo green logistics (Srivastava, 2007). Podle výzkumů Hu a Hsu (2010) nebo Lin a Ho (2011) je podpora manažerů nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje úspěšnou realizaci GrSCM. Bariérami rozvoje GrSCM jsou naopak náklady na požadavky spojené s ochranou životního prostředí, nedostatek pochopení vrcholových manažerů a jejich podpory, technologické bariéry a nedostatek informací, znalostí a školení (Nikbakhsh, 2009). Sarkis (2011) bariéry doplňuje a mluví o obecnějších skupinách faktorů, které zahrnují i externí vlivy. Konkrétně jsou to organizační, vzdálenostní (proximal), politické, časové (temporal), právní, kulturní a ekonomické vlivy.

Z předcházejícího literárního přehledu je patrné, že většina ze zmiňovaných bariér je interního charakteru. K podobnému závěru mimochodem dochází ve

své literární rešerši i Walker a kol. (2008). Současné bariéry řízení zpětných toků jsou spíše zapříčiněny předchozími rozhodnutími, které v podnicích provedl vrcholový management, než vnějšími okolnostmi. Lze vyvodit, že stav řízení zpětných toků tak souvisí s postojem manažerů ke zpětným tokům. Potvrzuje to i Alvarez-Gil a kol. (2007): na vzorku 118 španělských podniků identifikovali skutečně silný (a statisticky spolehlivý) vztah mezi progresivním postojem manažerů a pravděpodobností, že podnik zavede programy na rozvoj reverzní logistiky.

Gecker a Vigoroso (2006) se ve své studii pod hlavičkou Aberdeen Group zabývají mnoha stránkami reverzní logistiky. Dotazovali se společnosti ze tří kontinentů. Podle výsledků jejich výzkumu považuje až 61 % společností řízení zpětných materiálových toků za velmi důležité, zároveň je ale až 60 % společností nespokojeno s jejich současným přístupem k reverzní logistice. Jinými slovy, výsledky dotazování naznačují, že možnosti ke zlepšení a úsporám stále existují i po téměř deseti letech od publikovaného odhadu McKeefryho.

Konkrétně dnes firmy vidí jako nejproblémovější oblast aktivity přijímání vráceného reklamovaného zboží a poskytování náhradních výrobků. Lze předpokládat, že to souvisí jednak s masově uplatňovaným liberálním přístupem k reklamacím a informační a znalostní náročností tohoto procesu.

Neznalost různých příčin vzniku a existence zpětných toků může taktéž patřit k bariérám jejich efektivního řízení.

2.8 Specifika řízení zpětných toků

Stěžejní specifikum řízení zpětných toků spočívá v otázce, které z činností v rámci všech procesů probíhajících v zpětných tocích, lze řídit s využitím prvků „dopředního řízení“ a pro které činnosti či celé procesy je nutné řízení „obrátit“. Jak upozorňuje De Brito (De Brito, 2003) manažeři, v jejichž náplni je řízení zpětných toků (resp. jejich části), apriori myslí a tedy i řídí „dopředně“, nikoliv zpětně. Ve své práci si klade otázku, zda jde o řízení zpětných toků (v případě dané práce zpětné logistiky) anebo o „reverzi tedy „zpětnost“ (logistického) řízení. Mimochodem i Marisou De Brito zmiňovaná kritika směru myšlení manažerů může být označována za jednu z bariér řízení zpětných toků.

Diskusi týkajících se stěžejních specifik řízení zpětných toků nabízí například Fernández (2004) na základě práce Guiedeho a kol. (1997). Mezi tato specifika patří:

- nejistota – v zodpovězení otázek: kdy (čas), kolik nebo jak moc (kvantita) a co (diverzita) vztažená k tokům. Jinými slovy, manažeři mohou velmi obtížně, lépe řečeno spíše nemohou pracovat s daty při plánování a v souvisejících řídicích procesech, kdy se budou muset zabývat jakým

množstvím a jakým druhem zpětných toků. K těmto otázkám ovšem můžeme přidat, že nejsou ani známé dostatečně dopředu odpovědi na otázku, kdo bude co vracet a samozřejmě ani proč. V otázce „co“ je zakomponovaný i aspekt proměnlivosti obsahu zpětných toků.

- Nejistota má dopad na řízení dopravy a manipulace (budou k dispozici potřebné kapacity sloužící k manipulaci zpětných toků?, skladování (budou k dispozici potřebné kapacity na skladování zpětných toků?), řízení lidských zdrojů (budou k dispozici potřebné lidské zdroje co do počtu, znalostí, dovedností, zkušeností pro potřebné procesy týkající se zpětných toků?), cash flow (budou k dispozici potřebné finanční zdroje pro řízení zpětných toků?) apod. Diener a kol. (2004) ve své práci taktéž upozorňují na výrazný dopad faktoru nejistoty na nutnou odlišnost řízení zpětných toků.
- Layout sítě dodavatelsko odběratelských vztahů – výše uvedená nejistota má negativní dopad na vytvoření sítě dodavatelsko-odběratelských vztahů podílejících se na procesech a operacích týkajících se zpětných toků. Síť musí být dostatečně flexibilní a efektivní a pro podniky to znamená zvažovat provádění procesů a operací vlastními silami anebo se rozhodnout pro outsourcing, jak bylo uvedeno výše.
- Množství a různorodost aktivit v rámci zpětných toků – v rámci zpětných toků je nutné provádět aktivity, které sice mohou zdánlivě být stejné jako v tocích dopředných, ale i tyto aktivity mohou být specifické požadavky. Navíc samotné některé aktivity mohou být nutné pouze v souvislosti se zpětnými toky a na rozhodnutí manažerů tedy je, zda se jim provádění těchto aktivit vyplatí (tedy opětovně se musíme vrátit k otázce, zda outsourcovat, či nikoliv). Aktivity v rámci zpětných toků mohou totiž vyžadovat specifické znalosti a dovednosti, specifické zařízení a přístroje, specifickou manipulaci, specifická řešení.
- Objem zpětných toků – výše zmiňovaná nejistota, která se týká také neznalosti množství zpětných toků má také konkrétnější specifický charakter řízení. Objem zpětných toků (pokud nebudeme uvažovat o podnicích, které se zpětnými toky zabývají v rámci své podnikatelské činnosti) nelze jednoduše ošetřit smluvně. Objem navíc ovlivňují kromě předvídatelných faktorů, jakými je legislativa (např. povinný zpětný sběr) i faktory, jakými je technologický pokrok, životní cyklus produktů a poptávka a pro mezinárodně podnikající subjekty i kulturní faktory a jejich dopad na spotřebu a pospotřební, resp. ponákupní chování.

Fleischmann a kol. (citováno dle Bostel a kol., 2005) uvádí jako odlišnost mezi klasickou a reverzní logistikou (na úrovni řízení) to, že první fází je sběr (tedy koncentrace materiálu), nabídka i poptávka po materiálu ve zpětných tocích

z hlediska velikosti a místa je exogenní proměnnou a že struktura reverzní logistiky je více komplexní díky většímu počtu zpracovávajících míst.

Specifičnost řízení zpětných toků je spojená taktéž se skutečností, že většinou vyžaduje výraznější podíl řízení napříč funkcemi v podniku, resp. napříč celým podnikem (Herold a Kämäräinen, 2004).

2.9 Měření hodnoty ve zpětných tocích

Již v textu výše bylo uvedeno několik příkladů potenciální hodnoty, kterou mohou podniky získat ze zpětných toků. Kromě toho v subkapitole věnované bariérám řízení zpětných toků bylo opakovaně poukazováno na skutečnost, že neuvědomování si potenciální hodnoty manažery může představovat stěžejní bariéru řízení. Pokud totiž manažeři nepovažují zpětné toky za potenciální zdroj hodnoty, vyhýbají se proaktivnímu řízení. Jedním z prvků řízení je i měření hodnoty (nebo, jak bylo uvedeno výše i aspektů výkonnosti). Dodejme, že podle výsledků empirických výzkumů stále ještě mnoho podniků považuje zpětné toky za nákladné a způsobující pouze problémy (Trebilcock, 2001, uvedeno v Richey a kol., 2005) a Norek dokonce uvádí, že manažeři často existenci zpětných toků neberou v potaz (nepřipouštějí si je) (Norek, 2002, uvedeno v Richey a kol., 2005).

Následující text přináší další příklady podob hodnoty, která může být ze zpětných toků získána a to jak na obecnější úrovni, tak i jako konkrétní příklady. Dodejme, že také hodnotu ve zpětných tocích lze měřit jak pomocí finančních, tak i nefinančních ukazatelů.

Pokud se vrátíme k vymezení hodnoty jako poměru mezi přínosy/užitky a náklady/ztrátou, hodnotu lze zvyšovat dvěma způsoby – zvyšováním přínosů/užitků anebo snižováním nákladů/ztrát. Stávající praxe ve zpětných tocích zatím hovoří v prospěch druhého přístupu. Mimo jiné Mollenkopf a Closs (2005) poukazují na skutečnost, že podniky se mnohem více soustředí na nákladovou stránku zpětných toků než na příjmy/výnosy/přínosy/užitky. Svým způsobem je to pochopitelné – náklady jsou relativně snadněji sledovatelné a měřitelné (minimálně přímé náklady) než příjmy/přínosy a navíc zpětné toky jsou považovány za nákladnější než dopředné – v mnoha odvětvích zejména z důvodu větší nejistoty dalšího využití předmětu těchto toků a také i menšího množství. Kromě toho řízení zpětných toků je pro mnohé podniky relativně novou záležitostí zahrnující nové procesy, pro kterou bylo potřebné vynaložit i vyšší počáteční náklady.

Obecně se ukazuje, že velké podniky jsou schopny získat větší hodnotu ze zpětného toku, než podniky malé a střední. Náklady velkých podniků na reverzní logistiku jsou ale vyšší a také jsou liberálnější v reklamační politice

(Mollenkopf a Closs, 2005). Větší jsou ale také samotné zpětné toky a tedy nutnost věnovat se jim více a měřit je může být pro velké podniky důležitější než pro podniky malé – alespoň z určitého úhlu pohledu.

Empirické průzkumy například ukazují, že efektivní řízení zpětných procesů může podniku ušetřit až 10 % z celkových logistických nákladů na jedné straně a na straně druhé mohou být skryté náklady zpětných procesů zdrojem až 35 % růstu zisku. Nevyužívat toky znehodnocených, fyzicky či morálně zastaralých výrobků, obalů a reklamovaného zboží neznamená ztrátu pouze pro společnost jako celek kvůli ekologickým dopadům, ale pochopitelně také pro jednotlivé podniky. Zbytečně tak přicházejí o možnost snížit své náklady, např. tím, že použijí funkční součástky starých výrobků v nové produkci (typicky např. kancelářské kopírky), nebo tím, že ušetří na poplatcích za skládkování.

Z porovnání nejlepších (Top 20 %) a průměrných podniků plyne ve výzkumu Aberdeen Group, jež byl již zmiňován, velký rozdíl mezi nejlepšími a průměrnými podniky (s ohledem na finanční výsledky). Nejlepší podniky tvrdí, že z vrácených výrobou získávají 64 % jejich původní hodnoty. Podniky průměrné jen 12,5 %. Podíl nových výrobků, které zákazníci reklamují v reklamační lhůtě, je 6 %, zatímco u průměrných je to 10 %. Rozdíl je i v nákladech na reverzní logistiku. Nejlepší podniky uvádějí, že tyto náklady dosahují 9 % z obrátu, u průměrných je to 12 %. Pro doplnění uvedme, že třetina dotazovaných podniků nevěděla, kolik činí náklady na reverzní logistiku a kolik procent z původní hodnoty těmito aktivitami získávají.

Jeden z posledních příkladů využití potenciálu získání hodnoty ze zpětných toků poukazuje na výnosový aspekt. Stock a Mulki ve svém šetření u 200 amerických podniků, který byl uveden v roce 2009, zjistili, že podniky jsou schopné opětovně získat poměrně vysokou hodnotu z vrácených položek a to různým způsobem, přičemž velko a maloobchodníci dosahují vyššího procenta znovu-získané hodnoty – až 61 % – velkoobchodníci, 76 % maloobchodníci (pravděpodobně kvůli možnosti produkty opětovně v prakticky nezměněné podobě nabídnout na trhu) než výrobci – 38,3 % z hodnoty. Vzhledem k tomu, že podniky jsou nucené vzhledem k dosahování zisku, být schopny znát i monetární stránku hodnoty ve zpětných tocích, měly by pro tuto znalost používat metriky pro měření. Průzkum také ukázal, že podniky využívají specifické měřítka pro měření zpětných toků, ačkoliv jejich aplikace praxi je v průměru nízká. Opětovně neaktivnější jsou v této oblasti maloobchodníci a nejméně aktivní výrobci a to v poměru 29 % maloobchodníků, 21,4 % velkoobchodníků a 11 % výrobců z řad respondentů průzkumu využívá zkoumané metriky. Pro ilustraci byl nejvyšší podíl respondentů využívající konkrétní metriku zjištěn u maloobchodníků (52 %) s metrikou „kus/manipulovaný 1 zaměstnancem/1 hod.“ (ve srovnání s výrobou – s 10 % a velkoobchodem – s 23 %) a dále metrika podobná „počet kusů zpracovaných v rámci zpětných toků celkem/den“ – opětovně nejčastěji u maloobchodníků (48 %) ve srovnání

s 26 % u velkoobchodníků a 19 % u výrobců. Nejnižší procento bylo zjištěno u metriky „míra chybovosti kvůli nesprávné dispozici/manipulaci v rámci zpětných toků“, kdy tuto metriku opětovně nejvíce využívají maloobchodníci (20 %), velkoobchodníci již pouze s podílem 7 % a pouze 1 % z dotazovaných výrobních podniků (Stock a Mulki, 2009, uvedeno v Supply Chain Digest, 2009).

Právě odvětví a konkrétní zaměření podniku zásadně ovlivňuje složitost reverzní logistiky a možnosti úspor nákladů na ní (De Brito a Dekker 2003; Marien, 1998).

Výše uvedené příklady ukazují, že hodnotu podniky měří prostřednictvím různých metrik nebo ukazatelů. Jayaraman a Luo (2007) nabízí přehled několika různých efektů/benefitů reverzní logistiky, které mohou sloužit jako příklad dalších přístupů k měření hodnoty. Zdůrazňují roli reverzní logistiky jako zdroje zpětné vazby, tedy zejména informační výhody – zahrnuje i další možnosti pro měření, viz tabulka č. 3. Potenciální konkurenční výhody jsou rozděleny na hmotné a nehmotné a autoři této monografie si je dovolili doplnit. Dodejme ale, že autoři vycházeli z podmínek maloobchodního trhu USA, který se některými charakteristikami liší od trhů Evropské unie, a proto uvedené příklady nemusí být aplikovatelné v celé šíři.

Pokud se pokusíme dále rozšířit pohled Jayrama a Lua na možné oblasti měření, například Mollenkopf a Closs (2005) zdůrazňují, že poznání marketingových a logistických komponentů řízení zpětných toků je stěžejní pro poznání, jak vytvářet a získávat hodnotu z těchto toků. Důsledky marketingových komponentů jsou zastoupeny především zákaznickovým vnímáním kvality produktové a procesní stránky nabídky, minimalizací nákupních rizik a zvýšením goodwillu spojeného s demonstrací tzv. good corporate citizenship. Jako důsledky logistických komponentů uvádí autoři snižování provozních nákladů, dodatečné výnosy, minimalizaci nákladů příležitostí odepsání zmetků a neprodejných produktů. Vzhledem k tomu, že převážná část hodnoty ve zpětných tocích vzniká v rámci realizace reverzní logistiky, mezi důsledky lze zařadit také zvýšení efektivnosti a účinnosti logistických operací.

Tabulka č. 3: Konkurenční výhody řízení zpětných toků

Hmotné konkurenční výhody	Nehmotné konkurenční výhody
Získání hodnoty z použitých produktů zajišťuje lepší návratnost investic a nové trhy pro vrácené produkty.	Filantropie a goodwill v rámci zpětných toků může zlepšit image podniku.
Nabídka “zelených” produktů může podnikům získat a udržet environmentálně zaměřené zákazníky a zaměstnance a produkce zelených produktů může snížit budoucí závazky, náklady a to i zákazníkům.	Feedback z vrácených produktů může manažerům objasnit důvody vrácení a zároveň napomoci při rozhodování o volbě způsobu získání hodnoty.
Vrácené produkty sebou nesou mnoho informací o efektivnosti merchandisingu, produktu, očekávání zákazníků a ziskovosti výrobní řady.	Zpětné toky nabízí příležitost pro zlepšení řízení vztahu se zákazníkem.
Politiky, jako například prodloužení lhůty možnosti vrátit produkt, volba míst pro možnost vrátit produkty, placení nákladů spojených s vrácením mohou podpořit růst online a offline nakupování.	Vrácené produkty sebou nesou informace o míře spokojenosti zákazníků s jak fyzickými atributy produktu, tak i s úrovní služby.

Zdroj: Jayaraman, Luo (2007), upraveno a doplněno autory.

Specifickou otázkou pro měření ve zpětných tocích ve svém výzkumu sledoval Linton (2008) a to obecně negativní postoj manažerů vůči přepracování výrobků (remanufacturing). Dva argumenty, o které se manažeři opírají a tedy pravděpodobně i na základě naměřených údajů, jsou ekonomická prodělečnost (což nemusí být pravda) a kanibalizace, kdy přepracované výrobky získávají tržní podíl na úkor nových výrobků daného výrobce.

Linton dále zkoumal otázku preferencí a vnímání rozdílu v hodnotě mezi novými a přepracovanými výrobky. Jeho závěry můžeme shrnout takto: Vnímání hodnoty (preferance) nového versus přepracovaného výrobku je ovlivněno typem produktu, postojem konkrétního spotřebitele. Vnímání není tedy univerzální, ale souvisí s osobou spotřebitele a s tím, o jaký produkt jde. Například někteří spotřebitelé v této studii nebyli ochotni koupit přepracovaný produkt za žádnou cenu, jiní byli ochotni zaplatit za přepracovaný výrobek dokonce cenu vyšší než u nového výrobku (toto zjištění může být dáno

přeceňováním environmentálních přínosů, silnou preferencí pro „zelené“ výrobky).

Podniky by tedy měly sledovat výkonnost i v takové oblasti jako je potenciál získání nového trhu, nového segmentu apod. Lintonova zjištění totiž podporují myšlenku, že oblast přepracování výrobků nabízí podnikům více segmentů. Podniky, které se chtějí věnovat přepracování, nemusí nutně vsázet na strategii nízké ceny a nízké hodnoty výrobků. Je šance, že i v segmentu dražších a hodnotnějších produktů si najdou své zákazníky, neboť ti jsou ochotni připlatit např. za environmentální rozměr výrobků (Linton, 2008).

Specifickou oblast výkonnosti zpětných toků sledovali Mollenkopf a kol. (Mollenkopf a kol., 2007), kteří pomocí metody strukturálního modelování zkoumali vztah mezi spokojeností z nákupu přes internetový obchod a loajalitou na jedné straně a vnímání kvality zákaznických služeb spojených s vrácením výrobků (tedy reklamacemi). Při tvorbě svého modelu vychází z několika výzkumných prací (Rabinovich a Baily, Boyer a Hult, Thirumalai a Sinha, na které se odvolává), které prokázaly, že kvalita doručování výrobků zlepšuje spokojenost zákazníků internetových obchodů, zvyšuje loajalitu a také může přinášet vyšší zisky. Podobně je tomu i v případě zpětných toků – tedy řízení reklamací. Jasně stanovené reklamační podmínky jsou signálem o kvalitě služeb obchodníka a v důsledku pozitivně ovlivňují tržby. Je-li proces vyřizování reklamací zvládnán dobře, dochází ke zvýšení hodnoty vnímané zákazníky. Současně je prokázáno, že zákazníci očekávají liberálnější (vstřícnější) reklamační podmínky, jakožto prostředek ke snížení rizika plynoucího z nákupu na dálku.

Závěry modelu Mollenkopf a kol. jsou v souladu s uvedenými poznatky. Autoři zdůrazňují snadnost reklamace pro zákazníka. Jestliže plynou z reklamace pro zákazníky nějaké komplikace, dochází ke snížení spokojenosti zákazníků. Podniky by proto měly zapracovat na zmírnění těchto komplikací (automatizace procesu reklamace, jeho ovlivňování a sledování z domova zákazníka přes web, možnost vyzvednutí reklamovaného výrobku v místě bydliště apod., případně poskytnutí protihodnoty za vystavenou námahu zákazníka – např. dárky, poukázky).

Z průzkumu mezi americkými společnostmi rovněž pochází následující údaj, týkající se měření dopadu outsourcingu některých aktivit v rámci zpětných toků: Přenechají-li se činnosti zpětné logistiky specializovaným firmám, které disponují odpovídajícím know-how, lze snížit celkové logistické náklady firem v rozsahu až 10 %, přičemž pětina připadá na úspory práce a zbytek na dopravu a skladování (McKeefry, 1997). Autor tím poukazuje na nevyužitý potenciál pro úspory nákladů. Dodejme, že v některých oborech (typicky internetové a katalogové obchody) je tento potenciál výrazně větší.

Na závěr dodejme, že možností, způsobů, přístupů měření výkonnosti a získané hodnoty v rámci zpětných toků je mnohem více. Také specifika řízení zpětných

toků mohou ovlivňovat úroveň a míru měření. Z příkladů přístupů lze zmínit například aplikaci Activity based costing (Goldsby a Closs, 2000), Balanced Scorecard (Hernández a kol., 2009; Ravi a Shankar, 2005). PAF model identifikující náklady na kvalitu navrhuje pro zpětné toky Fassoula (2005).

3 ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ – EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

3.1 Motivace, charakter a cíl výzkumu

Informace o řízení zpětných toků v českých podnicích jsou velmi strohé. S výjimkou prací publikovaných autory této monografie (jde zejména o tituly Škapa (2004), Klapalová (2009) Klapalová, Škapa (2010) či Škapa (2011)), neexistují jiné podobně zaměřené výzkumy v českém prostředí. Přesněji řečeno, autorům existence takových výzkumů a studií není známa.

A zatímco jiné aspekty podnikání a činnosti podniků jsou v českém prostředí zkoumány již dlouhodobě (čtenář nech si zde laskavě doplní příklady výzkumů, se kterými se jako čtenář, respondent či výzkumník sám setkal), zpětné toky, jejich důležitost a způsob nakládání s nimi byl téměř mimo zájem jak akademických tak i komerčních studií.

Pro lepší porozumění chování českých podniků a situace v nich je důležité znát také oblast zpětných toků, neboť jejich význam pro mnohé podniky není zanedbatelný a z retrospektivy deseti či dvaceti let můžeme konstatovat, že tento význam byl rostoucí a jak plyne z předchozí teoretické části, pro některé podniky rostoucí bude i nadále.

Charakter výzkumu

S ohledem na výše vyřčené byl charakter výzkumu stanoven jako exploratorní s prvky deskriptivního výzkumu. Exploratorní proto, že cílem je popsat a porozumět různým aspektům zkoumaného fenoménu (Kotler, 2000, 206) – tj. zpětným tokům a jejich řízení. Některé otázky a odpovědi na ně lze ale charakterizovat i jako deskripce (např. otázka zapojení podnikových útvarů do řízení zpětných toků, viz dále). Ačkoliv teorie (resp. učebnice) hovoří o vzájemně vylučujících se typech výzkumu – exploratorní, deskriptivní a kauzální –, ve výzkumné praxi se tyto typy v mnoha případech prolínají (Hair, 2006, 210), což platí i pro tento výzkum.

Cíl výzkumu

Cíle výzkumu byly formulovány do podoby následujících výzkumných otázek:

Výzkumná otázka (VO) 1: Jaké jsou důvody, jež podniky vedou k řízení zpětných toků, jaké jsou cíle, které podniky sledují v rámci zpětných toků, resp. jaké hybné síly působí na řízení zpětných toků?

VO 2: Jak jsou zpětné toky vnímány managementem, jak lze charakterizovat management zpětných toků a došlo ke změně vnímání zpětných toků managementem?

VO 3: Znají podniky hodnotu (a to i potenciální), která pro ně vzniká ve zpětných tocích?

VO 4: Jsou zpětné toky řízeny na všech úrovních, tj. na strategické, taktické i operační? Kdo je v podniku zodpovědný za řízení zpětných toků?

VO 5: Jaké jsou příčiny vzniku zpětných toků? Jaké aktivity/procesy podniky realizují při zpracování zpětných toků?

VO 6: Které činnosti v rámci zpětných toků jsou realizovány interně a které jsou outsourcovány?

VO 7: Jaké jsou ekonomické souvislosti řízení zpětných toků? Zvyšují/snižují zpětné toky zisk? Jaké procento z celkových nákladů na logistiku představují náklady na zpětné toky? Měří podniky výkonnost systému řízení zpětných toků? Pokud ano, jak?

VO 8: Existují bariéry v řízení zpětných toků?

3.2 Metodika výzkumu

Exploratorně-deskriptivní podoba výzkumu předurčila metodiku zkoumání – způsob tvorby výzkumného vzorku a jeho velikost, způsob sběru dat, podobu dat i způsoby zpracování a interpretace dat.

Základní metodou sběru dat bylo dotazování, a to za pomoci strukturovaného dotazníku (který je uveden v příloze). Získané údaje měly převážně subjektivní charakter. Tato ve své podstatě měkká data, byť v několika případech převedená do čísel – např. pomocí škál, byla zpracována kvantitativně. Použijeme-li terminologii autorů Smithe a Fletchera (2004, 7), uplatnili jsme kvantitativní metody sběru dat, které jsme následně zpracovali v tzv. kvantitativním módu a v menším rozsahu i módu kvalitativním (viz obrázek č. 4).

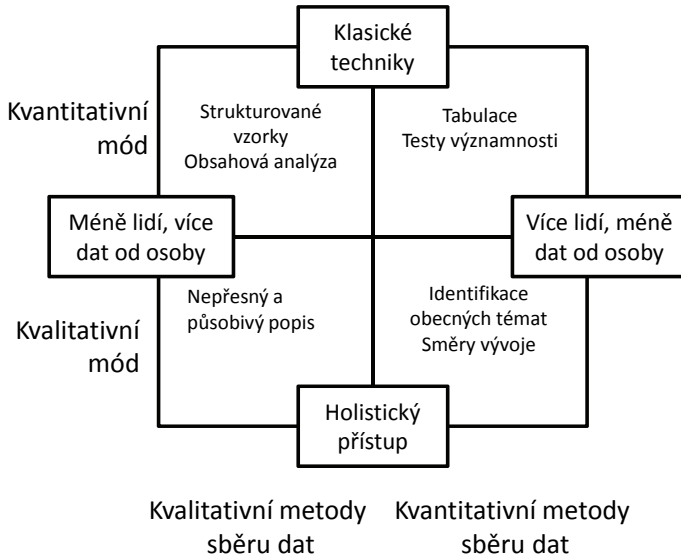
Vyhodnocení jsme provedli za pomoci popisné statistiky – uplatněny byly především analýzy četností, kontingenční tabulky, ukazatelé polohy a variability dat.

Průběh dotazování a podoba dotazníku

Jak bylo uvedeno, předložený výzkum má ve své podstatě exploratorně-deskriptivní cíle a tomu odpovídá i výzkumný vzorek, resp. způsob jeho tvorby a jeho velikost. Máme-li použít ustálenou anglosaskou terminologii, jedná se o způsob vzorkování označovaný jako „convenience sampling“ (viz např. Hair, 2006, s. 359), což v doslovném překladu znamená „pohodlné“ vzorkování. Prakticky to znamenalo, že výběr podniků byl proveden na základě existence

přímých i zprostředkovaných osobních kontaktů se zástupci podniků. Tímto postupem bylo částečně narušeno pravidlo náhodného výběru.

Obrázek č. 4: Rozdíl mezi kvalitativní metodou a kvalitativním módem



Zdroj: Smith a Fletcher (2004, 7), přeloženo autory.

Sběr dat probíhal v letech 2009 a 2010 a měl podobu osobních rozhovorů. Získané data tak odrážejí subjektivní stanoviska zástupců podniků. Formulace otázek vycházela z prací Rogers a Tibben-Lembke R. (1999), De Britto & Dekker (2003), Gecker & Vigoroso (2006) a Klapalová (2007). Výsledný dotazník obsahoval 22 hlavních otázek, přičemž některé z nich byly rozpracovány dále do dílčích podotázek. Přibližně třetina otázek měla tzv. polární, vylučovací charakter (ano/ne). Další třetina měla podobu výběru z nabídnutých kategorií a škál. Zbytek tvořily otevřené otázky, které byly vyhodnoceny pomocí jednoduché obsahové analýzy s následnou analýzou četností.

Získané údaje byly převedeny a zakódovány do cca 270 proměnných v programovém prostředí SPSS v.19 a STATISTICA 9, ve kterých probíhalo zpracování dat a veškeré statistické výpočty.

Charakteristika výzkumného vzorku

Dotazování se zúčastnilo 150 podniků z celé České republiky. Respondenty byli zástupci vrcholového a středního managementu, kteří měli k řízení zpětných toků blízko. Jinými slovy to znamená, že respondenti byli schopni na základě obsahu své práce poskytnout relevantní informace o řízení zpětných toků v jejich podniku. Jelikož ani v jednom z podniků neexistovala funkce manažera zpětných toků (resp. s názvem, odpovídajícím tomuto názvu), zastoupení byli většinou pracovníci z oblasti logistiky, nákupu, prodeje, strategického řízení apod.

Dotazování se zúčastnili zástupci malých (53), středních (57) i velkých (40) podniků. Členění bylo provedeno podle počtu zaměstnanců: do 50 byly podniky označeny za malé, do 250 zaměstnanců za střední a podniky s více než 250 zaměstnanci za velké. Největší zastoupení měly podniky strojírenské (29,3 %) a obchodní podniky (28,7 %). Podstatně méně bylo podniků chemických a potravinářských. Velkou skupinu pak tvořily podniky z ostatních odvětví, které byly natolik heterogenní, že nebylo rozumné je dále členit, a proto představují jednu kategorii „ostatní podniky“; jejich podíl byl 27,3 %. Přesná struktura včetně rozdělení podniků podle velikosti je uvedena v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Struktura výzkumného vzorku

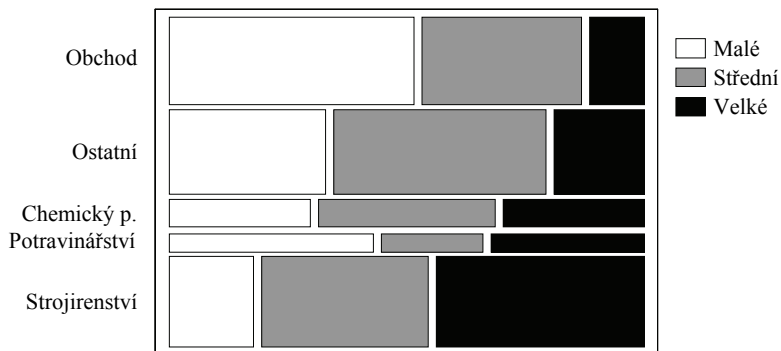
Podniky	Chemické	Obchodní	Ostatní	Potravinářské	Strojírenské	Celkem
	4	23	14	4	8	53
Malé	7.5 % 30.8 %	43.4 % 53.5 %	26.4 % 34.1 %	7.5 % 44.4 %	15.1 % 18.2 %	100.0 % 35.3 %
	5	15	19	2	16	57
Střední	8.8 % 38.5 %	26.3 % 34.9 %	33.3 % 46.3 %	3.5 % 22.2 %	28.1 % 36.4 %	100.0 % 38.0 %
	4	5	8	3	20	40
Velké	10.0 % 30.8 %	12.5 % 11.6 %	20.0 % 19.5 %	7.5 % 33.3 %	50.0 % 45.5 %	100.0 % 26.7 %
Celkem	13 8.7 % 100.0 %	43 28.7 % 100.0 %	41 27.3 % 100.0 %	9 6.0 % 100.0 %	44 29.3 % 100.0 %	150 100.0 % 100.0 %

Pozn.: Buňky obsahují absolutní četnosti, řádkové a sloupcové relativní četnosti.

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Situaci také ilustruje následující graf č. 1, ze kterého je patrné, že nejvíce malých podniků je mezi obchodníky. Velké podniky jsou nejvíce zastoupené mezi strojírenskými a podniky.

Graf č. 1: Mozaikový graf struktury výzkumného vzorku podle odvětví a velikosti



Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

3.3 Analýza výsledků

Důvody a cíle řízení zpětných toků (VO 1)

Podniky k zájmu o zpětné toky a jejich proaktivní řízení přimějí různé důvody, a zpětné toky tak mohou sehrávat rozmanitou roli ve strategickém řízení. Tyto dva aspekty byly zjišťovány prostřednictvím dvou polootevřených otázek, kdy byly respondentům nabídnuty odpovědi s možností uvést i jinou skutečnost. Odpovědi v procentním podílu na počtu získaných odpovědí jsou uvedeny v tabulce č. 5 a grafech č. 2 a č. 3. Procentní podíly jsou počítány z počtu odpovědí na danou otázku, tj. ne z celkového počtu respondentů.

Tabulka č. 5: Faktory pro strategické řízení zpětných toků a důvod zájmu o zpětné toky

	Role/místo zpětných toků ve str. řízení				Důvody zájmu o zpětné toky			
	ano	v %	ne	v %	ano	v %	ne	v %
konkurenční důvody	78	60,5	51	39,5	88	69,3	39	30,7
zrychlení průtoku distribučním kanálem	37	34,9	69	65,1	32	30,8	72	69,2
získání hodnoty	64	56,6	49	43,4	73	61,9	45	38,1
obnovení/ pokrytí aktiv	44	42,3	60	57,7	45	45,0	55	55,0
ochrana marže	42	42,9	56	57,1	47	47,5	52	52,5
snížení nákladů	95	77,2	28	22,8	113	89,7	13	10,3
zvýšení produktivity	60	54,1	51	45,9	65	63,1	38	36,9
spokojenost zákazníka	104	78,8	28	21,2	102	82,3	22	17,7
zájem/tlak zákazníka	74	65,5	39	34,5	77	69,4	34	30,6
služby zákazníkům	88	75,2	29	24,8	88	78,6	24	21,4
vyhovění požadavkům vlády	39	36,8	67	63,2	45	42,5	61	57,5
zájem o životní prostředí	66	56,9	50	43,1	68	59,6	46	40,4

Pozn. Součet četností odpovědí „ano“ a „ne“ menší než 150 znamená, že část respondentů na otázku neodpověděla.

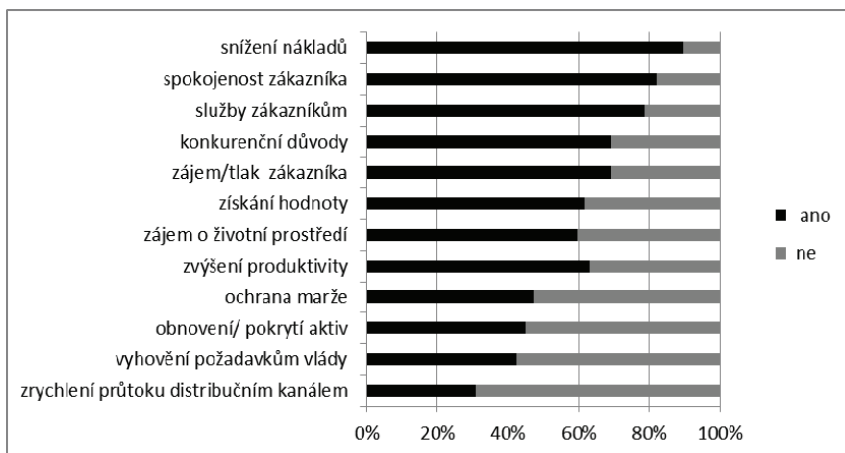
Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Graf č. 2: Role/místo zpětných toků ve strategickém řízení



Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Graf č. 3: Důvod zájmu o zpětné toky



Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Ze získaných odpovědí vyplývá, že dominantním tématem, stejně jako důvodem zájmu, pro strategické řízení je zákazník: jeho spokojenost, služby pro něj jako i jeho tlak patří k nejčastěji zmiňovaným důvodům zájmu o zpětné toky ve strategickém řízení. Role zpětných toků ve strategickém řízení je spojena rovněž se zákazníky. Dalšími dvěma faktory, které ovlivňují důležitost zpětných toků ve strategickém řízení a jejich místo v něm, je snížení nákladů a konkurenční důvody.

V souvislosti s teoretickými východisky výzkumu je potřebné věnovat speciální pozornost faktoru získání hodnoty: jako faktor určující strategického řízení zpětných toků jej uvedlo 61,9 % podniků. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že management větší části podniků chápe zpětné toky jako zdroj hodnoty (toto viz také dále). Za nejméně významný v obou případech považují respondenti faktor vyhovění požadavkům vlády a zrychlení průtoku distribučním kanálem. Překvapivě pouze „průměrný“ význam přiřknuli respondenti faktoru zájmu o životní prostředí.

Vnímání zpětných toků managementem a přístup k jejich řízení (VO 2)

Přístup k řízení zpětných toků reflektuje také vnímání významu anebo potenciálu zpětných toků vrcholovým managementem. Toto vnímání bylo předmětem další otázky, jejíž výsledky jsou prezentovány v tabulce č. 6 a grafu č. 4. Respondenti měli možnost označit více odpovědí, případně uvést vlastní hodnocení, z tohoto důvodu jsou analyzovány i kombinace odpovědí.

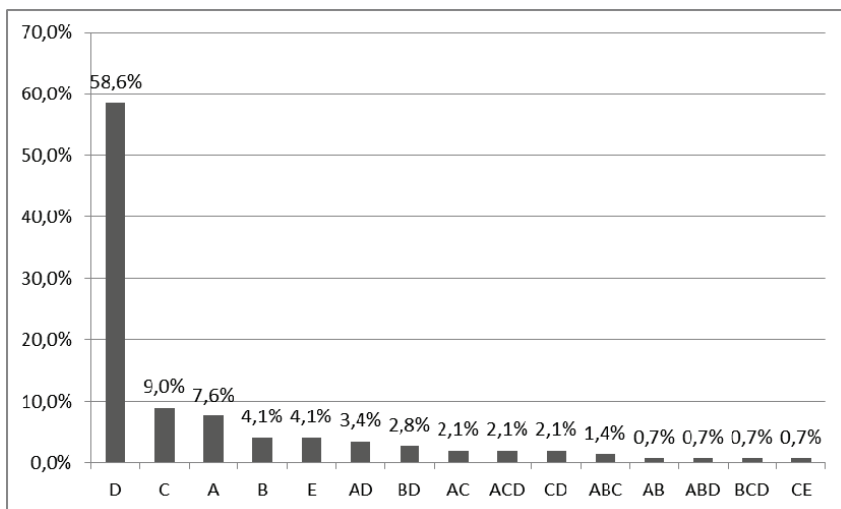
Tabulka č. 6: Vnímání zpětných toků vrcholovým managementem

Vnímání zpětných toků vrcholovým managementem		
	četnost	v %
A – jsou výrazným přínosem pro konkurenceschopnost podniku	11	7,6
B – jsou významným zdrojem hodnoty	6	4,1
C – představují konkurenční výhodu podniku	13	9,0
D – jsou nezbytností, kterou je nutné se zabývat	85	58,6
E – jiné	6	4,1
AB	1	0,7
AC	3	2,1
AD	5	3,4
ABC	2	1,4
ABD	1	0,7
ACD	3	2,1
BD	4	2,8
BCD	1	0,7
CD	3	2,1
CE	1	0,7
Celkem	145	100

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Přestože možností odpovědí bylo pět plus jejich nejrůznější kombinace, výsledek je jednoznačný. Tím je odpověď, podle které jsou zpětné toky především nezbytností, kterou je nutné se zabývat. Konkrétně takto odpovědělo 58,6 % respondentů. Započítáme-li i podniky, které spolu s tím uvedly ještě další možnosti odpovědí (tj. A, B, C či E), jsou celkově zpětné toky vnímány jako „nezbytnost v 69 % podniků. Co do četnosti na druhém místě bylo zmiňováno vnímání přínosu zpětných toků a jejich řízení jako konkurenční výhodu – v tomto případě ale možnost označilo pouze 9 % respondentů (resp. 17,3 % při zohlednění všech výskytů této odpovědi).

Graf č. 4: Vnímání zpětných toků vrcholovým managementem – četnosti



Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

7,6 % (resp. 16,6 %) podniků vnímá řízení zpětných toků jako výrazný přínos pro konkurenceschopnost. Řízení zpětných toků jako významný zdroj hodnoty nepatří mezi „typické“ vnímání managementu – tuto odpověď uvedly pouze 4,1 % podniků, což je diskuse hodný fakt anebo bod pro další hlubší zkoumání, mimo jiné i vzhledem k předchozí otázce, zahrnující také získání hodnoty jako faktoru, jenž sehraává důležitou roli ve strategickém řízení zpětných toků (viz již uvedených 61,9 % ve výzkumné otázce VO 1). Možné vysvětlení tohoto nesouladu spočívá ve slově „výrazný“ (zdroj hodnoty). Tj. že podniky zpětné toky jako zdroj hodnoty považují, nikoliv však jako výrazný.

Tuto domněnku podporuje následující údaj. Pokud odpovědi rozdělíme do dvou skupin, přičemž do jedné zařadíme podniky, které uvedly výhradně odpověď „nezbytnost“, a do druhé ostatní podniky, které uvedly i pozitivní hodnotu – tj. A, B, nebo C–, získáme poněkud jiný výsledek. Zpětné toky jako nezbytnost, kterou je nutné se zabývat, bez jakýchkoliv dalších (pozitivních) efektů vnímá 85 (zde tedy 61,1 %) podniků. Zbývajících 54 podniků (38,9 %) naopak vidí ve zpětných tocích (více či méně) i pozitivní efekty, neboť v odpovědích uvedly A, B nebo C. Při této interpretaci výsledků, již není rozdíl v pohledu na hodnotu zpětných toků ve výzkumné otázce 1 a 2 tak zásadní.

Do předchozího výpočtu jsme nezapočítali možnost „jiné“. Neboť v rámci dopovědi „jiné“ respondenti nejčastěji konstatovali, že vzhledem k nevýznamnosti zpětných toků nejsou zpětné toky managementem jakkoliv vnímány. V jednom

případě zaznělo, že zpětné toky představují pro podnik velké riziko, finanční a existenční.

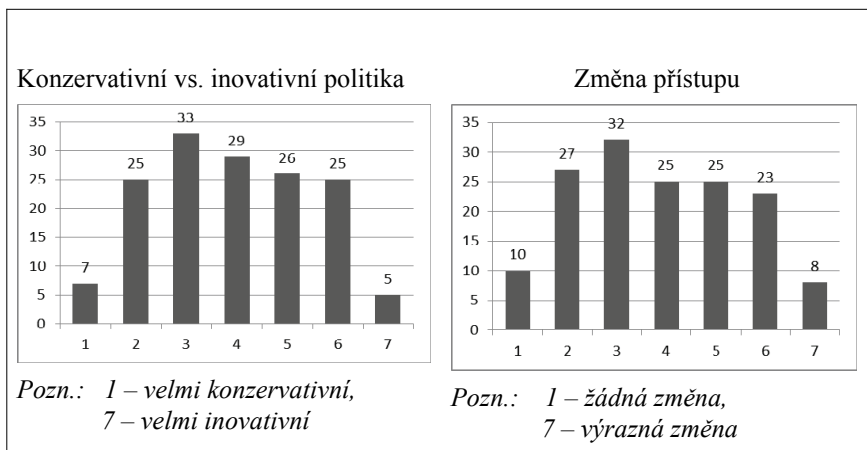
Další dvě otázky byly zaměřeny na poznání přístupu k řízení zpětných toků na škále konzervativní versus inovativní. Sledovala se také změna přístupu za posledních 5 let. Problematika zpětných toků je velmi dynamická – zejména vzhledem k neustálému tlaku na snižování nákladů na vstupy a provozní operace (v interním i externím prostředí), vzhledem k relativně velmi razantnímu vývoji legislativy, jenž svým způsobem vynucuje aktivnější zájem o řízení zpětných toků, a také i vzhledem k dalším skutečnostem, jako je například neustále se zrychlující životní cyklus produktů apod. Z tohoto důvodu se dotazování zaměřilo právě na otázku inovativnosti a její změny v čase. Výsledky analýzy odpovědí na tuto otázku a na otázku změny daného přístupu jsou uvedeny v tabulce č. 7 a grafu č. 5.

Tabulka č. 7: Přístup k řízení zpětných toků a změna přístupu

Konzervativní versus inovativní politika v oblasti řízení zpětných toků			Změna přístupu vrcholového managementu k řízení zpětných toků za posledních 5 let		
škála	četnost	v %	škála	četnost	v %
1 – velmi konzervativní	7	4,7	1 – žádná změna	10	6,7
2	25	16,7		27	18,0
3	33	22		32	21,3
4	29	19,3		25	16,7
5	26	17,3		25	16,7
6	25	16,7		23	15,3
7 – velmi inovativní	5	3,3	7 – výrazná změna	8	5,3
celkem	150	100,0	celkem	150	100,0

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Graf č. 5: Přístup k řízení zpětných toků a změna přístupu – četnosti



Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Z výsledků vidíme, že většina podniků považuje politiku v oblasti řízení zpětných toků za ani ne konzervativní, ale ani ne inovativní – odpovědělo tak téměř 59 % podniků (pokud bereme do úvahy body 3, 4 a 5 na 7 místní škále). Průměr odpovědí byl 3,91 a naznačuje, že přeci jen o něco více podniků hodnotí svou politiku jako inovativní než konzervativní. Podobné závěry lze zformulovat pro změnu politiky v průběhu posledních 5 let – také v tomto případě se většina respondentů vyjádřila pro určité, ale spíše průměrné nebo „obvyklé“, změny. Odpovědi rozhodně neposkytují indicii, která by signalizovala dramatické inovace podniků v této oblasti.

Hodnota plynoucí ze zpětných toků (VO 3)

Na otázku, jakou podobu má hodnota získaná v rámci zpětných toků, odpovědělo 134 podniků (t.j. 89,3 %). Tato otázka byla otevřená, jelikož snahou týmu bylo získat široké spektrum možných odpovědí a zároveň zjistit, do jaké míry si podniky uvědomují různé možnosti získání hodnoty. Respondenti uváděli i více možností. Kromě 7 odpovědí, které byly podobné slovům „nevíme, není vyhodnocováno, žádnou“, je možné odpovědi zařadit do následujících kategorií, které jsou prezentovány v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Vnímaná hodnota plynoucí ze zpětných toků (n=134)

Podoba hodnoty ze zpětných toků	Četnosti
eliminace ztrát a úspora nákladů	28
zajištění nebo zvyšování spokojenosti zákazníka, resp. hodnoty pro zákazníka a věrnosti zákazníků	27
zvýšení obratu a zisku	22
zajištění nebo podpora dobré pověsti, goodwillu	18
získání informací pro řízení dopředných toků (pro plánování, tvorbu strategií, zlepšení řízení, zkušenosti)	16
ochrana životního prostředí a daňové úlevy vyplývající z ochrany životního prostředí prostřednictvím zpětných toků	13
zvýšení kvality	10
konkurenční výhoda	10
dodržení legislativních povinností	3
příznivé působení na zaměstnance	2
růst nákladů a snížení zisku (záporná hodnota)	35

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Dvě podoby hodnoty, kterou podniky získávají ze zpětných toků, se vztahují k nákladovým úsporám a ke spokojenosti zákazníka. Právě „eliminace ztrát a úspora nákladů“ a „zvyšování spokojenosti zákazníka“ byly nejčastěji uváděné pozitivní hodnoty – ve zkoumaném vzorku tak odpovědělo 28, resp. 27 podniků, což odpovídá 21 %. Efekt učení se ze zpětných toků uvedlo 16 podniků, což je překvapivě vysoké číslo, porovnáme-li to se závěry z dotazování v roce 2004, kdy využívání zpětných toků jako zdroj informace pro zlepšování kvality uvedlo minimum respondentů (Škapa, 2005). Jistým překvapením je nízká četnost u „dodržení legislativních povinností“.

Jelikož podniky mohly uvést více odpovědí, lze analyzovat také nejčastěji uváděné kombinace. Jednoznačně nejčastější bylo současné uvedení „růst nákladů a snížení zisku“ spolu s „eliminací ztrát...“, „...spokojeností zákazníka...“ a „zvýšením obratu a zisku“, tedy s nejčastěji uváděnými pozitivními hodnotami. Zejména výroky zdůrazňující na jedné straně růst nákladů a současně i růst obratu a zisku poukazují na nejasnou představu o celkovém efektu zpětných toků na podnikání.

Zpětné toky jako součást podnikového plánování a odpovědnost za ně (VO 4)

První otázka položená v spouvislosti s VO 4 zjišťovala, do jaké míry jsou zpětné toky považovány za strategicky významné a to z hlediska plánovacího procesu.

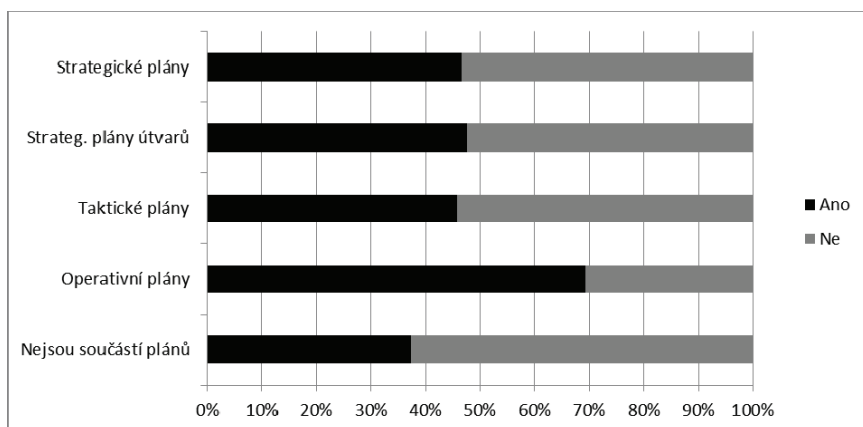
Jinými slovy, zda je podniky považují za natolik důležité, že jsou zakomponovány do strategických plánů celého podniku anebo naopak jsou řešeny pouze v případě potřeby, tedy nejsou plánovány. Právě opomíjení zpětných toků ve strategických plánech bývá primárním symptomem opomíjení jejich potenciálu. A právě takovýto výsledek přináší zahraniční empirické studie. Výsledky průzkumu jsou uvedeny v tabulce č. 9 a názorně také v grafu č. 6.

Tabulka č. 9: Plánování zpětných toků

	ZT jsou součástí strategických plánů podniku		ZT jsou součástí stra. plánů na úrovni funkcí/útvárů		ZT jsou součástí taktických plánů		ZT jsou součástí operativního řízení		ZT jsou řešeny ad hoc – nejsou součástí plánů	
	ano	ne	ano	ne	ano	ne	ano	ne	ano	ne
celkem	144		143		142		143		134	
	67	77	68	75	65	77	99	44	50	84
v %	46,5	53,5	47,6	52,4	45,8	54,2	69,2	30,8	37,3	62,7

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Graf č. 6: Zpětné toky v hierarchii podnikového plánování



Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Výsledky dotazování ukázaly, že téměř polovina sledovaných podniků považuje zpětné toky za natolik důležité, že pro ně vytváření strategické plány, resp. že

zpětné toky jsou součástí strategických podnikových plánů – odpovědělo tak 46,5 % respondentů. Podobné procento respondentů zakomponovává zpětné toky do plánů také na úrovni podnikových funkcí (útvarů) – v tomto případě také strategických plánů (47,6 %) – a vytváří také plány taktické (45,8 %). Dle očekávání téměř 70 % respondentů plánuje zpětné toky na operativní úrovni. 37,3 % respondentů ovšem řeší zpětné toky ad hoc, neplánuje je. Toto zjištění, že více než třetina podniků řeší zpětné toky ad hoc, je v souladu s dalšími prezentovanými výsledky (které často poukazují na vnímanou nedůležitost zpětných toků viz VO 2 č. VO 8) a není proto příliš překvapivé. Uvedené procento sice není malé, celkově ale lze konstatovat, že plánování zpětných toků je u sledovaných podniků velmi uspokojivé a je významnou součástí řízení a plánování, včetně plánování strategického. Otázkou ovšem zůstává rozsah a hloubka, či obsah těchto plánů a místo zpětných toků v nich (viz dále).

V další otázce byli respondenti dotazováni na aktéry uvnitř podniku, kteří se na řízení různých činností v rámci zpětných toků (případně zařazených do podnikových funkcí nebo útvarů) podílí včetně uvedení příkladů. Respondentům byl nabídnut seznam těchto podnikových funkcí resp. útvarů: financování a ekonomika, výroba, nákup, prodej, marketing, logistika, strategické řízení na vrcholové úrovni, výzkum a vývoj, řízení kvality a právní služby.

Co do četností odpovědí se nejčastěji na řízení podílí logistika (66,7 %) a výroba (63,3 %). Za nimi následují útvary prodej, řízení kvality, finance a nákup, které se do řízení zpětných toků zapojují v přibližně 55 % podniků.

Tabulka č. 10: Zapojení podnikových útvarů do reverzní logistiky (n=150)

Útvar/funkce	četnosti	Relativní četnosti
Logistika	100	66,7 %
Výroba	95	63,3 %
Prodej	83	55,3 %
Řízení kvality	83	55,3 %
Finance	83	55,3 %
Nákup	80	53,3 %
Strategické řízení	51	34,0 %
Výzkum a vývoj	40	26,7 %
Právní služby	22	14,7 %
Marketing	13	8,7 %

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Respondenti byli také požádáni, aby specifikovali aktivity, které ve vztahu k zpětným tokům dané útvary vykonávají. Výsledky nemělo smysl kvantifikovat

vzhledem k relativně malé četnosti odpovědí, proto má výčet aktivit uvedený v následující tabulce spíše ilustrativní význam.

Tabulka č. 11: Typické činnosti útvarů v souvislosti se zpětnými toky

Útvar	Charakteristika činností
Logistika	řízení obalů, doprava zpětných toků, redistribuce, vstupní kontrola.
Výroba	zpracování a využití odpadů, jejich evidence, opravy, demontáž, přepracování, minimalizace odpadu
Prodej	vyřizování reklamací vlastních výrobků (obdržené reklamace), likvidace a odprodej reklamovaných výrobků, dohled nad smluvními podmínkami, vratné obaly – pravidla vzhledem k zákazníkům.
Řízení kvality	kontrola v celém výrobním procesu, zkoumání příčin reklamací, zkoumání oprávněnosti reklamací
Finance	kalkulace, plánování a aktualizace rozpočtu na reverzní logistiku, evidence nákladů
Nákup	uplatňování reklamací vůči dodavatelům, vratné obaly, zajištění dopravy zpětných toků
Strategické řízení	definování strategických cílů v reverzní logistice, vyhodnocování jejich plnění
Výzkum a vývoj	zkoumání příčin reklamací, na základě toho návrh úpravy konstrukce výrobku, či technologická změna
Marketing	průzkum spokojenosti zákazníků s vyřizováním reklamací

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Příčiny vzniku a způsoby zpracování zpětných toků (VO 5)

Respondenti byli dotazováni na důvody vzniku zpětných toků a jejich relativní četnosti. Otázka byla formulovaná jako polootevřená – respondenti mohli uvést podíly u vyjmenovaných důvodů vzniku a dále také uvést i podíl u jiných jimi jmenovaných důvodů (viz tabulka č. 12).

Pořadí četnosti odpovědí od nejčastěji zmíněných důvodů k nejméně zmiňovaným je následující: vady produktu (96 podniků), lidský faktor (77), vady vstupních materiálů (58) a toky obalových materiálů (54).

Pokud v tomto pořadí zohledníme i rozsah toků, které v důsledku uvedené příčiny vznikají, získáme jiné pořadí, ale stejných faktorů. Konkrétně ve zkoumaném vzorku přibližně třetina zpětných toků vzniká v souvislosti s obaly, čtvrtinu tvoří vadné produkty a 15 % vzniku zapříčiňuje lidský faktor.

Odpovědi „jiné“ se týkaly kvality transportů, záměny produktů, záměny požadavků na množství a neodpovídající kvality služeb. Z odpovědí je patrné, že respondenti se zaměřili na externí prostředí vzniku zpětných toků. Procentuální podíly u jednotlivých důvodů jsou uvedeny v následujícím grafu č. 7.

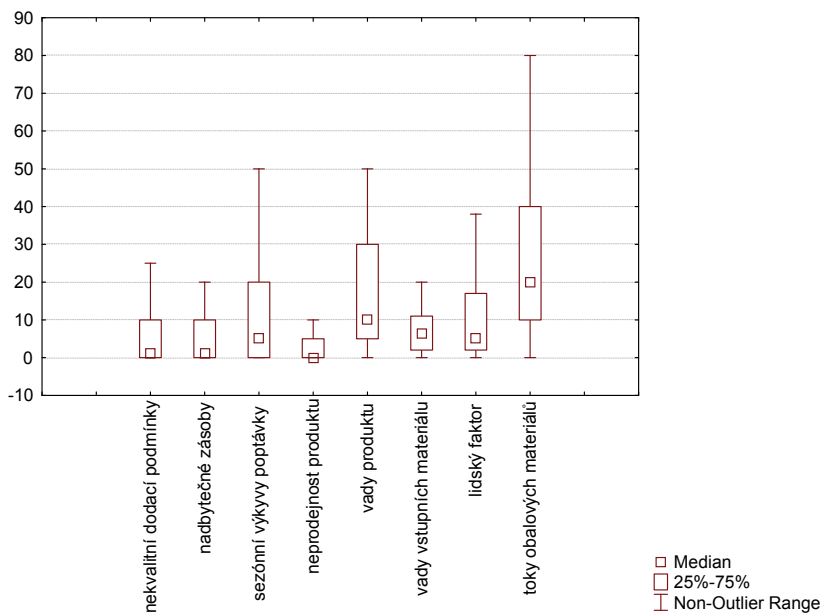
Tabulka č. 12: Četnosti rozsah důvodů vzniku zpětných toků

Důvody vzniku	n	Počet nenulových odpovědí	Průměr	Medián	Směr. odchylka	Variační koeficient
nekvalitní dodací podmínky	80	43	6,73	1	11,42	1,70
nadbytečné zásoby	85	45	8,09	1	14,35	1,77
sezónní výkyvy poptávky	84	46	11,55	5	18,42	1,59
neprodejnost produktu	84	40	6,07	0	12,57	2,07
vady produktu	103	96	23,90	10	28,93	1,21
vady vstupních materiálů	62	58	10,02	7	12,98	1,30
lidský faktor	65	77	14,47	5	19,16	1,32
toky obalových materiálů	57	54	29,40	20	27,23	0,93

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

V následující otázce byly zkoumány aktivity charakterizující způsoby zpracování zpětných toků. Konkrétně: respondenti byli požádáni, aby odhadli, v jakém rozsahu se uvedený konkrétní způsob zpracování vráceného produktu uplatňuje v podniku. Smyslem tedy bylo získat informaci o intenzitě, s jakou se daný způsob zpracování v podniku uplatňuje – měřeno relativně k objemu všech aktivit ve výčtu. Zopakujeme, že také v této otázce šlo o odborný odhad respondentů, nikoliv o uvedení konkrétních a přesných čísel, neboť podniky takovým přesným údajem často nedisponují. Bylo sledováno pouze pět aktivit, které jsou dle zahraničních empirických poznatků podniky nejčastěji využívané. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 13 a grafu č. 8.

Graf č. 7: Rozsah důvodů vzniku zpětných toků



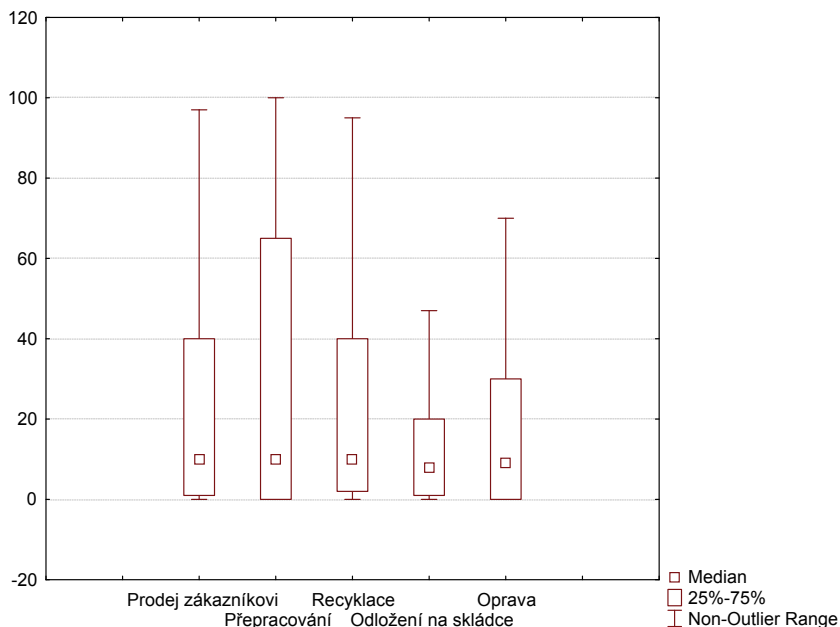
Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Tabulka č. 13: Podíl aktivit zpracování zpětných toků

	N	Průměr	Medián	Max.	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
prodej zákazníkovi	108	25,1 %	10 %	100	30,8	1,23
přepracování	47	29,5 %	10 %	100	35,6	1,21
recyklace	114	25,9 %	10 %	100	30,8	1,19
odložení na skládce	105	18,8 %	8 %	90	24,9	1,32
oprava	103	21,8 %	9 %	100	29,9	1,37

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Graf č. 8: Podíl aktivit zpracování zpětných toků



Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Z výsledků je zřejmé, že podniky se nesoustředí na jednu aktivitu, ale kombinují je dle potřeby – viz průměry pohybující se přibližně mezi 20 až 30 %. V průměru nejčastěji uplatňovaný způsob zpracování je přepracování – podniky jej aplikují na cca 30 % svých zpětných toků. Odložení na skládce a opravu využívají podniky naopak nejméně – v průměru na 18,8 a 21,8 %. Toto konstatování je ale třeba doplnit o informaci, že právě u těchto posledně jmenovaných aktivit je největší různorodost mezi podniky, jak dokládají vyšší hodnoty variačního koeficientu.

Outsourcing činností spojených se zpětnými toky (VO 6)

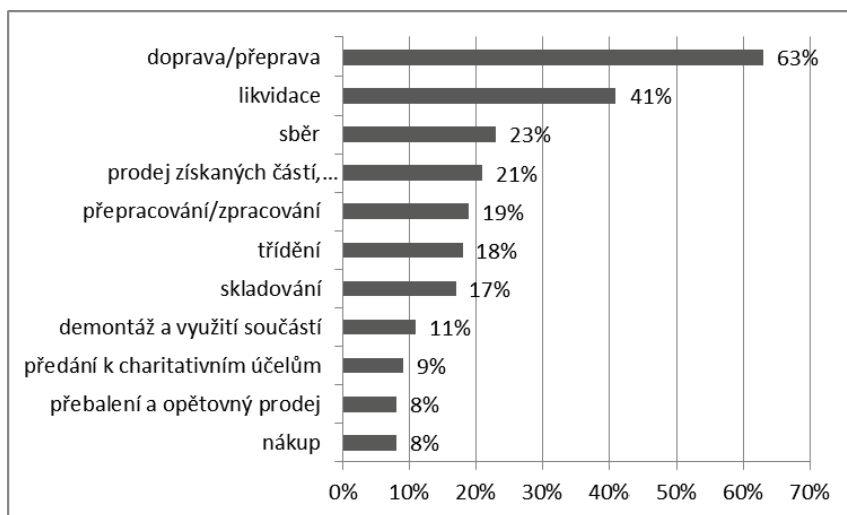
Zpracování zpětných toků je v řadě případů technologicky náročná oblast, která nemusí být v souladu s hlavními podnikovými kompetencemi, a proto podniky volí outsourcing (či smluvní zajištění) místo uskutečňování aktivit reverzní logistiky ve vlastní režii. Tématu outsourcingu se proto věnovala následující otázka, jejíž vyhodnocení je uvedeno v tabulce č. 14 a grafu č. 9.

Tabulka č. 14: Outsourcované aktivity v rámci zpětných toků

Činnosti	outsourcing	
	četnost	v %
sběr	35	23 %
nákup	12	8 %
třídění	27	18 %
doprava/přeprava	95	63 %
přepřacování/zpracování	29	19 %
demontáž a využití součástí	17	11 %
přebalení a opětovný prodej	12	8 %
skladování	26	17 %
likvidace	62	41 %
předání k charitativním účelům	14	9 %
prodej získaných částí/součástí/materiálu/obalů	32	21 %

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Graf č. 9: Outsourcované aktivity v rámci zpětných toků



Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Výsledky ukazují, že outsourcované aktivity lze rozdělit do čtyř skupin. První tvoří doprava/přeprava, která je jednoznačně nejčastěji outsourcovanou aktivitou v rámci reverzní logistiky (63 % respondentů tuto aktivitu outsourcuje). Do druhé skupiny patří likvidace (41 %). Dodejme, že tento výsledek není

překvapivý. Podmínky likvidace jsou stanoveny legislativou. Likvidace může mít řadu podob jako skládkování, spalování či materiálová recyklace. Důležité je, že tyto činnosti mohou být investičně velmi náročné a pro ekonomický provoz mohou vyžadovat takové objemy vstupů, které jsou mimo možnosti či potřebu jednoho podniku (Škapa, 2004).

Do třetí skupiny patří sběr, prodej získaných částí, součástí, materiálu či obalů, dále přepracování /zpracování, třídění a skladování. Outsourcing těchto aktivit se pohybuje na úrovni přibližně 20 %. Do poslední skupiny patří demontáž a využití součástí, předání k charitativním účelům, přebalení a opětovný prodej a nákup (produktů v rámci zpětných toků dodavatelů). Jejich minimální outsourcing je pochopitelný, neboť pro ně platí, že (naopak) nemusí být investičně náročné. V případě demontáže a využití součástí bývá nevhodnějším subjektem samotný podnik, neboť ten disponuje know-how o daných produktech a potřebnou technologii pro demontáž a je také schopný získané součásti efektivně využít.

Ekonomické souvislosti řízení zpětných toků (VO 7)

Oblast nákladů na zpětné toky byla šetřena prostřednictvím několika otázek a to, zda zpětné toky a jejich řízení ve svém důsledku snižují anebo zvyšují zisk podniku a o kolik procent. Respondenti byli také dotazováni na výši procenta z celkových logistických nákladů, kterou vynakládají na zpětné toky. Ve všech případech šlo o odborný odhad, přičemž v mnoha případech tento odhad nevycházel ani ze znalosti přibližných (tvrдых) dat, protože 40,2 % respondentů uvedlo, že dopad zpětných toků na ziskovost vůbec nesleduje. Výsledky jsou uvedeny v tabulkách č. 15 a č. 16 a grafu č. 10.

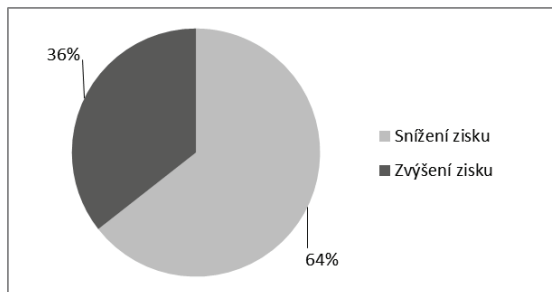
Tabulka č. 15: Vliv zpětných toků na zvyšování/snižování zisku podniku

	Vliv zpětných toků na zvyšování/snižování zisku podniku			
	Snižování zisku		Zvýšení zisku	
	ne	ano	ne	ano
četnost	19	67	25	37
v %		64,4		35,6

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

K otázce dopadů zpětných toků na ziskovost podniku se vyjádřilo pouze 69 % respondentů a převažovaly odpovědi, že dopad je negativní a že tedy zpětné toky snižují zisk podniku – takto odpověděly dvě třetiny respondentů. Překvapivě tento výsledek odpovídá údajům o vnímání zpětných toků managementem, kde vyšlo, že právě třetina podniků vnímá i pozitivní efekty spojené se zpětnými toky (viz také VO 3).

Graf č. 10: Vliv zpětných toků na zvyšování/snižování zisku podniku



Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

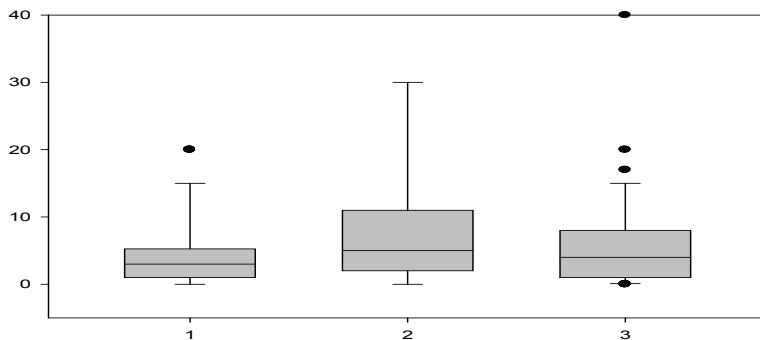
Na otázku o podílu nákladů na zpětné toky na snižování anebo zvyšování celkových logistických nákladů podniku odpověděla většina respondentů: u snížení zisku to bylo 58 z 67 podniků, tedy 86,6 %. V případě zvýšení zisku to bylo 89,1 %, tedy 33 z 37. Údaje o odhadu vlivu zpětných toků ukazuje tabulka č. 16. a graf č. 11.

Tabulka č. 16: Rozsah ekonomických důsledků zpětných toků

	Procenta snížení zisku vlivem zpětných toků	Procenta zvýšení zisku vlivem zpětných toků	Náklady na zpětné toky z celkových logistických nákladů
Průměr	4,65	10,63	6,22
Medián	3	5	4
Směr. odchylka	5,42	16,45	9,16
Variační koef.	1,17	1,55	1,47
Minimum	0	0	0
Maximum	20	80	50
Počet odpovědí	58	33	89

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování.

Graf č. 11: Krabíčkové diagramy charakterizující ekonomické důsledky zpětných toků



Snížení zisku v % Zvýšení zisku v % Podíl logistických nákladů v %

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Průměrný odhad velikosti snížení zisku v důsledku zpětných toků byl 4,65 %, resp. medián získaných dat byl 3 %. Nejvyšší hodnota, kterou respondenti udali, bylo snížení o 20 %. Výsledky vztahující se k zvýšení zisku jsou méně konzistentní, což dokládají jednak maximální hodnoty ale i variační koeficient o velikosti 1,55, přičemž u snížení zisku měl hodnotu pouze 1,17. Průměrná velikost zvýšení zisku je 10,63 % a medián 5 %. Překvapí několik velmi vysokých hodnot – např. nejvyšší uvedenou hodnotou bylo dokonce 80 %. Tuto hodnotu nelze považovat za chybnou či nevěrohodnou. Spíše vypovídá o tom, že daný podnik se zabývá specifickou činností, kde zpětné toky hrají zásadní roli – v tomto konkrétním případě se např. jednalo o obchodní společnost. Obecně tedy vysoké hodnoty jsou podnětem pro hlubší prozkoumání daných podniků.

Na otázku, jaké procento přibližně z celkových logistických nákladů představují náklady na zpětné toky, bylo získáno 89 numerických odpovědí (tj. 80,1 % ze všech získaných odpovědí), a dalších 22 se vyjádřilo ve smyslu „nesledujeme, neznáme, není vyhodnocováno“. Průměrný podíl nákladů na zpětné toky na celkových logistických nákladech podniků činil 6,22 %. I zde je variabilita odpovědí vysoká. Např. nejvyšší hodnota byla 50 %, kterou uvedla jedna obchodní společnost. Nejčastěji se ale hodnoty pohybovaly mezi 1 až 8 % (horní a dolní kvartil).

K prezentovaným výsledkům je potřeba přidat další informaci, aby popis reality byl přesnější. Tou je otázka, nakolik jsou uváděné odhady spolehlivé. Jinými slovy je třeba prozkoumat, zda a jak podniky náklady a případně efekty, které jsou spojeny se zpětnými toky, sledují. Za tímto účelem dotazník obsahoval

otázky o uplatňovaných ukazatelích, metrikách či metodách pro měření výkonů a výsledků aktivit v rámci zpětných toků.

Otázku bylo schopno zodpovědět 109 podniků, což odpovídá 72,7 % ze zkoumaného vzorku. Toto číslo můžeme také chápat jako výpověď o tom, kolik podniků výkonnost aktivit zpětných toků vůbec sleduje, bez ohledu na přesnost tohoto sledování.

Otázka byla postavena velmi obecně, a proto byly odpovědi respondentů velmi rozmanité a bylo nutné provést jejich obsahovou analýzu, kdy odpovědi byly zakódovány do obecnějších kategorií. Tyto kategorie nejsou vzájemně disjunktní, protože odpovědi byly na různých úrovních detailnosti. Současně smyslem otázky bylo prozkoumat nejrůznější přístupy podniků a ne podat jejich přesnou deskripci a systematizaci. Protože respondenti mohli uvést více odpovědí, součet přesahuje 100 % (viz tabulka č. 17).

Tabulka č. 17: Způsob měření výkonnosti systému řízení zpětných toků (n=109)

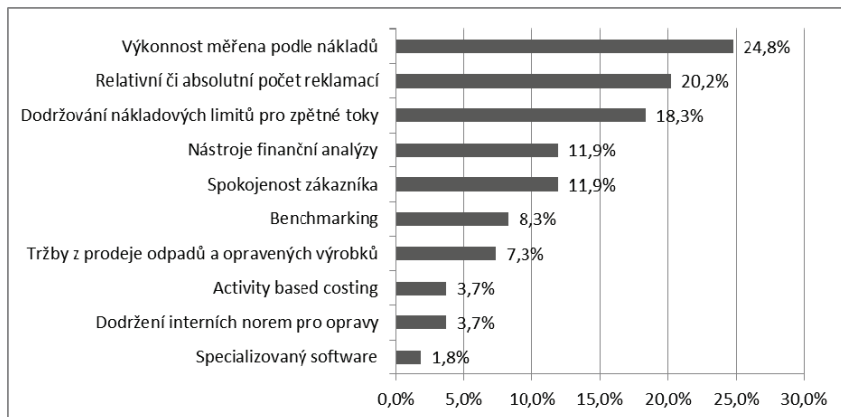
Způsob měření	četnosti	%
dodržování nákladových limitů pro zpětné toky	20	18,3 %
výkonnost měřena podle nákladů	27	24,8 %
relativní či absolutní počet reklamací	22	20,2 %
spokojenost zákazníka	13	11,9 %
benchmarking	9	8,3 %
nástroje finanční analýzy	13	11,9 %
tržby z prodeje odpadů a opravených výrobků	8	7,3 %
specializovaný software	2	1,8 %
dodržení interních norem pro opravy	4	3,7 %
activity based costing	4	3,7 %

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Výsledné četnosti ukazují, že podniky se soustředí především na nákladovou stránku zpětných toků – na sledování různých nákladových druhů spojených s řízením zpětných toků, na dodržování stanoveného rozpočtu či nákladových limitů pro různé operace, či i přímo na objem zpětných toků (zde rozsah reklamací). Ukazatele, které vypovídají o přínosech zpětných toků pro podnik jako je spokojenost zákazníků, či o dodatečných tržbách, využívá jen malé procento podniků.

Podniky, které výslovně uvedly, že výkonnost řízení zpětných toků nesledují, to zdůvodnily jejich nedůležitostí, či nemožností systém zpětných toků ovlivnit – např. vlivem legislativy. V obou případech by tak náklady investované do sledování výkonnosti, dle názoru respondentů, nepřinesly podniku odpovídající (proti)hodnotu a v konečném důsledku by tak jen podniku vzrostly náklady.

Graf č. 12: Způsob měření výkonnosti systému řízení zpětných toků (n=109)



Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Bariéry rozvoje řízení zpětných toků (VO 8)

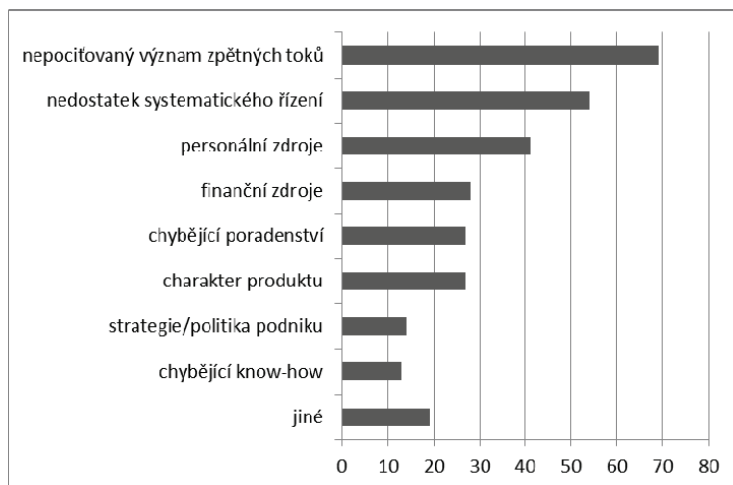
V posledním okruhu otázek byly zjišťovány bariéry v řízení zpětných toků, a to samostatně pro interní a pro externí prostředí. Jednalo se o polootevřenou otázku – vedle výčtu osmi interních a šesti externích bariér mohli respondenti uvést i další možnosti. Výsledky blíže viz tabulka č. 18 a č. 19 a graf č. 13 a č. 14.

Tabulka č. 18: Bariéry řízení zpětných toků v interním prostředí podniku (n=150)

Bariéry	Četnost	v %
nepocitovaný význam zpětných toků	69	46,0
nedostatek systematického řízení	54	36,0
personální zdroje	41	27,3
finanční zdroje	28	18,7
charakter produktu	27	18,0
chybějící poradenství	27	18,0
strategie/politika podniku	14	9,3
chybějící know-how	13	8,6
jiné	19	12,6

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Graf č. 13: Bariéry řízení zpětných toků v interním prostředí podniku



Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

V porovnání se zahraničními výzkumy nepřináší české výsledky zásadní překvapení. Nízká priorita RL, resp. nepocitování významu zpětných toků (46 %) je hlavní bariérou ve zkoumaných českých podnicích. Stejný závěr uvádějí např. i výzkumy z USA (Rogers, Tibben-Lembke, 1998) či Hong Kongu (Chan, Chan, 2008). Druhou bariérou je nedostatek systematického řízení (36 %). To naznačuje, že zpětné toky jsou často řízeny ad hoc mechanizmy, což koresponduje již uvedeným zjištěním, že v 37,3 % podniků jsou zpětné toky řízeny ad hoc (viz VO4). Třetí bariéra – personální zdroje 27,3 % logicky souvisí s prvními dvěma bariérami, ale také s poslední – chybějícím know-how. Je proto nejasné, proč podniky nevnímají know-how jako významnou překážku. Bariéra týkající se produktu typicky spočívá v sezonnosti poptávky, nekvalitních materiálů a komponent.

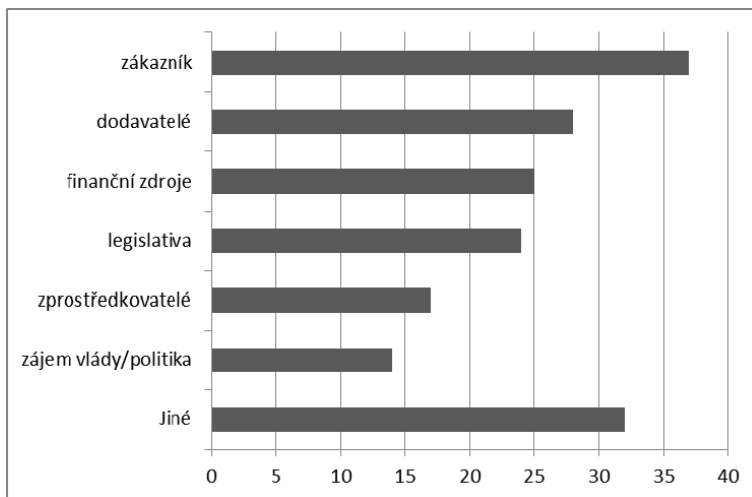
Souhrnná kategorie „jiné“ obsahovala zejména výroky vysvětlující, že není možné či účelné rozvíjet systém řízení zpětných toků, a to vzhledem k charakteru produktu nebo výroby. Jinými slovy se jedná o konstatování, že bariéry v podniku nejsou.

Tabulka č. 19: Bariéry řízení zpětných toků v externím prostředí podniku

Bariéry řízení zpětných toků v externím prostředí podniku (n=93)		
	Četnost	v %
zákazník	37	39,8
dodavatelé	28	30,1
finanční zdroje	25	26,9
legislativa	24	25,8
zprostředkovatelé	17	18,3
zájem vlády/politika	14	15,1
jiné	32	34,4

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Graf č. 14: Bariéry řízení zpětných toků v externím prostředí podniku



Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Na základě upřesňujících otevřených otázek můžeme konstatovat, že za hlavní externí bariéru jsou považováni zákazníci (39,8 %) vzhledem k jejich nedbalému, nekvalifikovanému zacházení s výrobky a obaly a jejich tlaku na prodejní cenu. Podobně je nezodpovědná manipulace s obaly a jejich nízká kvalita hlavním problémem ze strany dodavatelů (30,1 %). Nemožnost získat dodatečné finanční zdroje na RL od externích subjektů (26,9 %) je třetí nejdůležitější externí bariérou. Je zajímavé, že v zahraničních výzkumech se neobjevovala na tak předních místech.

Podle získaných (relativních) četností odpovědí nelze prohlásit, že podniky vidí bariéry RL více v interním nebo externím prostředí. Dodejme, že další provedené analýzy dat neposkytují statisticky průkazné indicie, které by naznačovaly rozdíly ve vnímání bariér napříč podniky. Například tak nelze tvrdit, že podniky považující svou reverzní logistiku za ziskovou nebo naopak za ztrátovou aktivitu definují bariéry odlišně.

Jako nejčastěji zmiňovanou bariéru rozvoje řízení zpětných toků uvedly podniky své zákazníky a dodavatele. Pro lepší pochopení podstaty tohoto faktoru byla formulována další otázka, která zjišťovala obsah komunikace mezi podnikem a jeho obchodními partnery. Respondenti byli požádáni, aby popsali témata, která jsou obsahem diskusí se zákazníky a dodavateli a která souvisejí se zpětnými toky. Pomocí obsahové analýzy jsme dospěli k četnostem, které jsou vedeny v tabulce č. 20.

Tabulka č. 20: Témata diskuzí s dodavateli a zákazníky o zpětných tocích

Téma diskuze	Četnosti
kvalita produkce a její zajištění	17
finanční stránky zpětných toků (rozdělení nákladů, garanční paušál)	17
podmínky reklamací a zpětného odběru	15
rychlost reakce vůči zákazníkovi	15
podmínky dodávek (včetně smluvní spolehlivosti)	10
doprava zpětných toků	10
příčina vzniku zpětných toků	7
odpadové hospodářství	7
specifikace požadavků na opravu/demontáž /recyklaci	5
reklamační lhůta	4
způsob řešení servisních prací (včetně kvality), náhradní díly	4
nadbytečné zásoby (přehnaný odběr)	4
inovace	4
vratné obaly	4
ekologická nebezpečnost odpadů	2

Zdroj: data získaná z dotazníků, vlastní zpracování

Nejčastěji se v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů vyjednávají přesně požadavky na kvalitu produkce a způsoby jejího zajištění, což přímo souvisí s rozsahem zpětných toků, kterými se pak podniky v případě nedodržení kvality musí zabírat. Stejně často respondenti uvedli jako téma otázku finančních kompenzací za vzniklý zpětný tok. Další témata se týkají specifikace podmínek,

za kterých je možné uplatnit reklamaci a jaké jsou vyžadované reakční časy ze strany prodávajícího, který musí řešit reklamaci.

Pouze čtyřikrát respondenti uvedli, že spolu s obchodními partnery diskutují možnosti, jak inovovat (tj. vylepšit) některou oblast řízení zpětných toků. To lze chápat jako nepřímou indicii toho, že pokud podniky uskutečňují plánované řízení zpětných toků, je to na úrovni podniku samotného a ne na mezipodnikové úrovni. O řízení zpětných toků v rámci dodavatelského řetězce (SCM) zatím v českém prostředí příliš mluvit nelze. Pro jednoznačnější vyjádření by však bylo potřeba bližšího zkoumání této oblasti.

ZÁVĚR

Český průzkum, jehož část výsledků byla v monografii prezentována, ukázal, že zpětné toky jsou součástí života podniků – dobrovolně, ale i z donucení. Dle zahraničních zkušeností (a z nich odvozených teoretických představ) může efektivní řízení zpětných toků vést k získání konkurenční výhody na trhu, neboť zpětné toky jsou, resp. mohou být, zdrojem různé hodnoty. Právě proto bylo smyslem výzkumu prozkoumat v českém prostředí pohled podniků na zpětné toky a popsat aktivity, které podniky v souvislosti se zpětnými toky uskutečňují.

Velká část otázek a analýz předloženého výzkumu se věnovala pohledu manažerů na hodnotu ve zpětných tocích a na její získávání. Motivem byla skutečnost, že hodnota, která není podniky rozpoznána (vždy tomu tak nemusí být a není tomu tak), nemůže být ani adekvátně řízena a tudíž její získávání a tvorba je pak omezená, či zcela znemožněná. Zcela zásadní je v tomto pohled vedoucích pracovníků na zpětné toky, neboť jak již upozornil Mintzberg, právě postoj top managementu (commitment) je důležitý při prosazování změn v podniku (Mintzberg, 1973).

Můžeme konstatovat, že situace v českých podnicích je poněkud polarizovaná, neboť základním stanoviskem cca 60 % podniků je, že zpětné toky představují „nezbytnost, kterou je nutné se zabývat“, jakési „nutné zlo“. Zbývající část vidí ve zpětných tocích i pozitivní hodnotu. Výsledky vypovídají o tom, že právě cca 40 % českých podniků vidí ve zpětných tocích i zdroj pozitivní hodnoty, ovšem nikoliv zdroj zásadní. Navíc je v mnoha případech patrné, že podniky nemají jasnou představu o celkovém efektu zpětných toků na ekonomiku podniku, neboť uvádějí často protichůdná konstatování ve vztahu k „přínosnosti“ a „nákladovosti“ zpětných toků.

Spektrum výpovědí o podobě získané hodnoty je rozmanité. Respondenti nejčastěji mluvili o hodnotě plynoucí z úspory nákladů, ze spokojenosti zákazníka, ze zvýšení obrátu a zisku, či podpory dobré pověsti. Překvapivě málo respondentů spatřovalo hodnotu v dodržení legislativních povinností. Nejčastěji zmiňované podoby hodnoty jsou velmi podobné závěrům obdobného průzkumu z roku 2004 (viz Škapa, 2004), což naznačuje kontinuitu v pohledu na hodnotu zpětných toků.

Že za posledních pět let nedošlo k dramatickým inovacím v přístupu k řízení zpětných toků, dokazuje také výsledek samostatné výzkumné otázky (VO 2), kde podniky hodnotily svůj přístup ke zpětným tokům na škále konzervativní vs. inovativní a zda změnily tento svůj přístup během posledních pěti let.

Uváděné „důvody zájmu“ a „role zpětných toků“ ve strategickém řízení podniků jsou ve shodě s vnímanou hodnotou. I zde jsou dominantními tématy zákazník (jeho spokojenost i tlak) a snižování nákladu a konkurenční důvody. Z nabízených

odpovědi respondenti překvapivě nejméně často uváděli „vyhovění legislativním požadavkům vlády“ a „zrychlení průtoku distribučním kanálem“. Také „zájem o životní prostředí“ byl jmenován relativně málo často, což překvapí v souvislosti s rostoucí popularitou např. koncepce „corporate social responsibility“.

O důležitosti zpětných toků vypovídá také způsob jejich řízení – zda jsou vůbec plánovány, a pokud ano, na jaké úrovni podniky aktivity spojené se zpětnými toky plánují. V našem výzkumném vzorku téměř polovina podniků plánuje zpětné toky na strategické úrovni. Nejčastější je ale plánování na úrovni operativní (cca 70 % podniků). Přibližně třetina podniků nepánuje zpětné toky vůbec a úlohy s nimi spojené řeší ad hoc.

Nepřekvapí, že útvary, které se typicky zabírají zpětnými toky, jsou útvar „logistika“ a „výroba“. Souvisí to s charakterem dotazovaných podniků (se strukturou výzkumného vzorku – kde převažují výrobní podniky) a následně s příčinami vzniku zpětných toků, mezi které nejčastěji patřily „vady produktu“, „lidský faktor“, „vady vstupních materiálů“ a „toky obalových materiálů“. Také následný způsob zpracování s tímto koresponduje – nejčastěji, a v průměru největší podíl zpětných toků, podniky přepracovávají. Na druhém místě pak recyklují.

Outsourcing aktivit spojených s řízením zpětných toků je využíván omezeně s výjimkou dvou činností a těmi jsou doprava/přeprava a likvidace.

Několik otázek a následných analýz se věnovalo hodnocení stávajícího systému řízení zpětných toků v podniku, jeho ekonomickým důsledkům a bariérám dalšího rozvoje. Vliv na náklady či případně na zisk nebo tržby podniku sleduje (s velmi rozdílnou úrovní přesnosti a detailnosti) 72,7 % podniků ve vzorku. Jedná se tak o stejný výsledek jako přinesla mezinárodní studie provedená autory Gecker a Vigoroso (2006) – také oni zjistili, že třetina podniků nezná velikost nákladů spojených se zpětnými toky.

V českých podnicích převažuje nákladový pohled, resp. měření výkonnosti řízení zpětných toků pouze z pohledu nákladů. Jen malé procento podniků sleduje kvalitu či rozsah „výstupu“ tohoto systému ve formě spokojenosti zákazníků či dodatečných tržeb.

Numerické odhady snížení, či zvýšení zisku v důsledku zpětných toků, byly opět podobné zahraničním průzkumům. Podniky, které uváděly negativní působení zpětných toků, vyčíslily snížení zisku v průměru na 4,6 %. Pokud docházelo ke zvýšení zisku, průměrná hodnota byla 10,6 % (pro odstranění odlehklých hodnot má v tomto případě vyšší vypovídací schopnost medián, který činil 5 %). Podíl nákladů na zpětné toky jako procento celkových logistických nákladů podniky odhadly na úrovni 6,2%.

Řízení zpětných toků ovlivňují jak externí, tak i interní faktory. Nelze obecně prohlásit, že by tyto bariéry rozvoje vycházely více z vnějšího nebo vnitřního

prostředí. Nejčastěji zmiňovanou bariérou ve vnitřním prostředí je nepocitovaný význam zpětných toků, či nedostatek systematického řízení – opět jde o výsledky podobné zahraničním studiím. Jedinou výraznější odlišností je větší význam bariér spojených s nedostatkem financí pro rozvoj RL (interní bariéra) a nemožnost je získat z externích zdrojů (externí bariéra).

Externí bariérou číslo jedna je zákazník, za kterým následují dodavatelé. Podrobnějším rozбором obsahu komunikace s těmito subjekty v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů se získal jeden důležitý poznatek, který implikuje zajímavý závěr: Podniky řídí zpětné toky na úrovni podniku samotného a nesnaží se o jejich optimalizaci v rámci dodavatelského řetězce, nebo alespoň v jeho části. To také koresponduje s nízkým výskytem tématu „zrychlení průtoku distribučním kanálem“ ve strategickém řízení zpětných toků, jak již bylo zmíněno.

Na závěr dodejme, že výsledky představené v této monografii je možné zobecňovat pouze s velkou mírou opatrnosti, a to vzhledem k (exploratorně-deskriptivnímu) charakteru výzkumu. Konkrétně se zejména jedná o omezenou velikost výzkumného vzorku a jeho odvětvovou strukturu. Obě tyto skutečnosti např. neumožňují detailnější analýzu na úrovni odvětví. Jedná se přitom o důležitý aspekt, neboť zpětné toky a jejich řízení je oborově velmi proměnlivé (Rogers and Tibben-Lembke, 1998). Druhá oblast omezení plyne ze skutečnosti, že veškerá zpracovaná data byla subjektivními výpověďmi zástupců podniků (byť kvalifikovaných). Např. kombinace s „tvrdými“ daty z účetnictví či provozní činnosti, by závěry zpřesnila. To jsou však již podněty k dalšímu zkoumání a k jeho podobě.

Poznatky týkající se zpětných toků a tvorby hodnoty v rámci těchto toků nelze ani zdaleka považovat za ucelený souhrn teorií, konceptů, definic apod., a to z několika důvodů. Jednak jde o problematiku stále se vyvíjející, problematiku zahrnující vícero aspektů managementu podniků a organizací (včetně neziskových) a tedy problematiku v současnosti zahrnující znalostní základnu mnohonásobně přesahující rozsah této monografie. Vzhledem k této skutečnosti i vzhledem k tomu, že výzkum stále pokračuje, je jednou z aspirací autorů v dalších letech prezentovat nové poznatky a to jak teoretické, tak další empirické reflexe řízení zpětných toků v České republice.

SUMMARY

Reverse flows include several types of flows – raw, material, product, packaging, information, and financial – and therefore they pose a source of different types of values. Reverse flow management includes all activities related to the reverse flows including reverse logistics, effective control of inputs and efforts to reduce reverse flows. The implementation of reverse flows takes place through internal processes in an enterprise but a substantial part of them occurs within the Supply Chain Management.

Interest in reverse flows from practitioners and theorists increased in the 1980s; yet in many models and methods that emerged just in the 1980s and which aim to ensure success (see, e.g., process management models, EFQM, Balanced Scorecard, etc.) reverse flows were omitted and this situation continues partly until today.

Nevertheless, the management of reverse flows is currently considered to be one of the key supply chain management competencies. For some industries reverse flows may even be critical to their competitiveness and success. The perception of the importance and impact of reverse flows on the management and the existence of companies, however, varies considerably among managers

The monograph presents a part of the results of the authors' empirical research conducted for several years, focused on the attitude of Czech companies to reverse flow management in terms of the perception of a potential value. In addition, it presents a compilation of current knowledge in the field of reverse flow management and value creation within these flows. These findings surely cannot be considered to be a comprehensive summary of the theories, concepts, definitions, etc., as these issues are continuously evolving and involve multiple aspects of management of companies and organizations (including nonprofit ones).

A Czech survey among 150 companies between 2009 and 2010 showed that reverse flows are part of their life – voluntarily, but also involuntarily. We can say that the situation is somewhat polarized, because the basic opinion of approximately 60% of enterprises is the statement that reverse flows represent “a necessity that must be addressed”, i.e. „a necessary evil”. On the contrary, about 40% of Czech companies see the reverse flows as a source of value, but not an essential one. Moreover, many cases show that companies have no clear idea about the overall effect of reverse flows on the economy of a business, as they often give contradictory statements in relation to the benefits and costs of reverse flows.

The spectrum of results concerning the form the obtained value is varied. Respondents most often talked about the value coming from cost savings,

customer satisfaction, increase in turnover and profit, or promoting good reputation. The most frequently mentioned forms of the values are very similar to the conclusions of a similar survey from 2004, suggesting continuity in perceiving the value of reverse flows.

The importance of reverse flows is reflected by the way of their control – whether they are planned at all, and if so, at what level businesses plan the activities related to reverse flows. In our research sample, almost half of the companies plan the reverse flows at the strategic level. However, the most common planning takes place at the operational level (approximately 70% of companies). About a third of businesses plan no reverse flows at all, and they deal with tasks associated with them accidentally.

Part of the conducted analyses dealt with the evaluation of the current management system of reverse flows in a company, i.e. its economic consequences and barriers for further development. Its influence on costs or possibly profit or sales is monitored by 72.7% of the companies in the sample. Nevertheless, the level of accuracy and detail of monitoring is very different. Overall, in Czech companies the cost perspective dominates, i.e. measuring the performance of reverse flow management from the perspective of costs. Only a small percentage of companies monitor the quality and scope of “output” of this system in terms of customer satisfaction or additional sales.

Estimates of reduction or increase in profits due to reverse flows were again similar to international surveys: in case of a reduction in profit the cited average is 4.6%. If there was an increase in profits, the average value was 10.6% (or median was 5%). The share of costs of reverse flows as a percentage of total logistics costs was estimated by businesses at 6.2%.

The control of reverse flows is affected by both the external and internal factors. It cannot be generally claimed that these development barriers would be based more on the external or internal environment. The most frequently mentioned barrier in the internal environment is the unperceived importance of reverse flows, or a lack of systematic management – the results are again similar to foreign studies. The only significant difference is the higher importance of barriers connected with a lack of funding for the development of RL (an internal barrier) and the inability to obtain it from external sources (an external barrier).

External barrier number one is a customer, followed by the contractors. A detailed analysis of the content of communication with these entities within the supplier-customer relationship provided us with an important finding, which implies an interesting conclusion: Businesses control reverse flows at the level of the company itself and do not try to optimize them within their supply chain, or at least within its part.

The results presented in this monograph can be generalized only with a great degree of caution due to the (exploratory-descriptive) nature of the research. In

particular, it involves the limited size of the research sample and its sectoral structure. The second area of limitation stems from the fact that all the processed data were subjective communications of representatives of businesses (even though qualified). For example, a combination with the “hard” data from accounting or operational activities would make the conclusions more accurate. However, these are suggestions for further research and its form.

SEZNAM LITERATURY

- [1] ALVAREZ-GIL, M.J, BERRONE, P., HUSILLOS, J. LADO, N. (2007). Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture. *Journal of Business Research*. roč. 60, č. 5, str. 463–473.
- [2] ARNOLD, A. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. roč. 6, č. 23–29.
- [3] BELCOURT, M. (2006). Outsourcing – The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, č. 16, str. 269–279.
- [4] BERNON M., CULLEN J., ROWAT CH. (2004). *Efficiency of reverse logistics*. Cranfield School of Management, Sheffield Hallam University, The Chartered Institute of Logistics and Transport.
- [5] BOKS, C. B., KOMOTO, H. (2007). An overview of academic developments in green value chain management. In Takata, S., Umeda, Y.: *Advances in life cycle engineering for sustainable manufacturing businesses - Proceedings of the 14th CIRP International Conference on Life Cycle Engineering*. Tokyo: Springer, str. 433–437.
- [6] BOSTEL, N., DEJAX, P., LU, Z. (2005). *The design, planning, and optimization of reverse logistics network*. In Logistics Systems: Design and Optimization. Springer US: Boston. ISBN 978-0-387-24977-3.
- [7] BREHMER, P.O., JOHANSSON, A. (2001). *B2B marketplaces – strategic value for whom? Proceedings of IMP conference*. Oslo.
- [8] CHAN, F. T. S., CHAN, H. K. (2008). A survey on reverse logistics system of mobile phone industry in Hong Kong. *Management Decision*. roč. 46, č. 5. ISSN 0025-1747, str. 702–708.
- [9] De BRITO, M. P., DEKKER, R. (2002). *Reverse logistics – a framework*. Econometric Institute Report EI 2002-38. Erasmus University Rotterdam, Econometric Institute.
- [10] De BRITO, M. P., DEKKER, R. (2003). *A framework for reverse logistics*. Econometric Institute Report EI 2003-045. ERIM Report Series Research in Management. Erasmus Universteit Rotterdam.
- [11] De BRITO, M.P. (2003). Managing reverse logistics or reversing logistics management, *ERIM Ph.D. Series Research in Management*, roč. 35, Erasmus University Rotterdam.
- [12] De BRITO, M.P., DEKKER, R., FLAPPER, S.D.P. (2003). *Reverse Logistics – A Review of Case Studies*. ERIM Report Series Research in Management ERS-2003-012-LIS. Working paper of Erasmus University, Rotterdam.
- [13] DE KOSTER, R. B.M., DE BRITO, M. P., VAN DE VENDEL, M.A. (2002). Return handling: an exploratory study with nine retailer warehouses. *International Journal of Retail and Distribution Management*. roč. 30., č. 8/9, str. 407–421.
- [14] DELFMANN, W., ALBERS, S. (2000). *Supply chain management in the global context*. Working paper No.102. Koln : Universität zu Köln.
- [15] DICKINS, T. (2005). *Postoje k výpůjčkám v soudobé češtině*. Dostupné na [www: <http://dlib.lib.cas.cz/4070/>](http://dlib.lib.cas.cz/4070/).

- [16] DIENER, D., PELTZ, E., LACKEY, A., BLAKE, D.J., VAIDYANATHAN, K. (2004). *Value recovery from the reverse logistics pipeline*. Dostupné na [www: <http://www.rand.org/pubs/monographs/2004/RAND_MG238.pdf>](http://www.rand.org/pubs/monographs/2004/RAND_MG238.pdf)
- [17] DOWLATSHAHI, S. (2000). Developing a Theory of Reverse Logistics. *Interfaces*. roč. 30, č. 3, str. 143–155.
- [18] EROL I., NURTANIŞ VELIOĞLU, M., SIVRIKAYA SERİFOĞLU, F. G., BÜYÜKÖZKAN, ARAS, N., DEMIRCAN ÇAKAR, N., KORUGAN, A. (2010). Exploring Reverse Supply Chain Management Practices In Turkey, *Supply Chain Management: An International Journal*, roč. 15, č. 1, str. 43–54.
- [19] FASSOULA, E.D. (2005). Reverse logistics as a means of reducing the cost of quality, *Total Quality Management*. roč. 16, č. 5, str. 631–43.
- [20] FERNÁNDEZ, I. (2004). Reverse logistics implementation in manufacturin companies. *Acta Wasaensia*. č. 127. Doctoral Thesis. Lund University.
- [21] FLEISCHMANN, M., KRIKKE, H.R., DEKKER, R., FLAPPER, S.D.P. (2000) A charactreisation of logistics networks for product recovery. *The International Journal of Management Science*. NY : Elsevier Science Ltd., č. 28, str. 653–666.
- [22] FÖRSTRÖM, B. (2005). *Value Co-Creation in Industrial Buyer-Seller Partnerships – Creating and Exploiting Interdependencies. An Empirical Case Study*. Doctoral Thesis. Dostupné na [www <http://www.impgroup.org>](http://www.impgroup.org).
- [23] FRENCH, M. L., DISCENZA, R. (2006). Returns in Process Industries: A Managerial Perspective. *Management Research News*. roč. 29, č. 12, str. 769–781.
- [24] FRENCH, M., LA FORGE, R.L. (2006). Closed-loop supply chains in process industries. An empirical study of producer re-uses issues. *Journal of Operations Management*. roč. 24, str. 271–286.
- [25] GECKER, R., VIGOROSO, M.W. (2006). *Revisiting reverse logistics in the customer-centric service chain. Benchmark report*. Boston: Aberdeen Group, Inc.
- [26] GOLDSBY, T.J., CLOSS, D.J. (2000). Using activity based costing to re-engineer the reverse logistics channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. roč. 30, č. 6, str. 500–514.
- [27] GONÇALVES-DIAS, S.L.F., SOUZA, P.F.A., SANTOS, M.C.L. (2006). *Reflections on design, sustainability and reverse logistics: PET packaging recycling in Brazil*. 1st International Design Management Symposium – Design to Business, held in Shanghai.
- [28] GUIDE Jr., V.D.R., JAYRAMAN, V., LINTON, J.D. (2003). Building contingency planning for closed-loop supply chains with product recovery. *Journal of Operations Management*. roč. 21, str. 259–279.
- [29] HAIR, J. F, BUSH, R. P, ORTINAU, D. J. (2006). *Marketing research : within a changing information environment*. Vyd. 3., Boston : McGraw-Hill, ISBN 0072830875, 700 str.
- [30] HERNÁNDEZ, C.T, MARINS, F.A.S., ROCHA, P.M. (2009). Using AHP and ANP to evaluate the relation between reverse logistics and corporate performance in Brazilian automotive industry. In *10th International Symposium on the AHP*, University of Pittsburgh.
- [31] HEROLD, M., KOVÁCS, G. (2005): Creating competitive advantage with end-of-use products. *Logistik Management*. roč.7, č.1, str.42–56.

- [32] HILLETOTH, P., HILMOLA, O.-P. (2010). Role of logistics outsourcing on supply chain strategy and management. Survey findings from Northern Europe. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. roč. 3, č. 1, str. 46–61.
- [33] HIRVONEN, P, SALLINEN, S., SEPPÄNEN, V., ALAJOUTSIJÄRVI, K. (2000). A Conceptual Tool for Joint Value Creation in Business Relationships: A Case from the Software Industry. *Proceedings of the 16 th Annual IMP Conference, 7-9 September*. Bath, UK.
- [34] HU, A. H., HSU, C.-W. (2010). Critical factors for implementing green supply chain management practice: An empirical study of electrical and electronics industries in Taiwan. *Management Research Review*. roč. 33, č. 6, str. 586–608.
- [35] JANSE, B., SCHUUR, P., BRITO, M. P. (2009). A reverse logistics diagnostic tool: the case of the consumer electronics industry. *International journal of advanced manufacturing technology*. roč. 47, č. 5–8, str. 495–514.
- [36] JAYARAMAN, V., LUO, Y. (2007). Creating Competitive Advantages through New Value Creation: A Reverse Logistics Perspective. *Perspectives- academy of management. Academy Of Management*. roč. 21, č. 2, str. 56–73.
- [37] KLAPALOVÁ, A. (2007). *Vliv e-business na tvorbu hodnoty v řetězcích a sítích*. Disertační práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- [38] KLAPALOVÁ, A. (2009). *Tvorba hodnoty ve zpětných tocích na B2B trzích. In Vývojové tendence podniků V*. Vyd. 1. Brno : Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5003-7, str. 497–522.
- [39] KLAPALOVÁ, A., ŠKAPA, R. (2010). Managing reverse flows in the Czech Republic. In *An Enterprise Odyssey: From Crisis to Prosperity – Challenges for Government and Business*. Vyd. 1. Opatija : University of Zagreb. ISBN 953-6025-33-7, str. 1111–1123.
- [40] KLAPALOVÁ, A, ŠKAPA, R. (2008). *Tvorba hodnoty ve zpětných tocích na B2B trzích. In Vývojové tendence podniků IV, Sborník ze specifického výzkumu*. Vyd. první. Brno : Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4521-7, str. 335–376.
- [41] KOTLER, P. (2000). *Marketing Management: The Millennium Edition*. Vyd. 10, Prentice Hall. ISBN 0–536–63099-2, 785 str.
- [42] KOTLER, P. (2001). *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 80-2470016-6.
- [43] KULP, S., OFEK, E., WHITAKER, J. (2003). Supply-Chain Coordination: How Companies Leverage Information Flows to Generate Value. In Harrison, T. P., Lee, H. L., Neale, J. J. *The Practice of Supply Chain Management: Where Theory and Application Converge*, ročník. 62, International Series in Operations Research & Management Science, Kluwer Academic Publishers.
- [44] LAMBERT, D.M., POHLEN, T.L. (2001). Supply Chain Metrics, *The International Journal of Logistics Management*. roč. 12, č. 1, str.1–19.
- [45] LI, F. A (2007). *Cost-benefit analysis of reverse logistics for a UK home appliance manufacturer*. Thesis. Cranfield Center for Logistics And Supply Chain Management. Cranfield University.
- [46] LIN, C.-Y., HO, Y.-H. (2011). Determinants of Green Practice Adoption for Logistics Companies in China. *Journal of Business Ethics*. roč. 98, č. 1, str.67–83.

- [47] LINTON, J. D. (2008). Assessing the Economic Rationality of Remanufacturing Products. *Journal of product innovation management*. roč.25, č. 3, str. 287–302.
- [48] MARIEN, E.D. (1998). Reverse logistics as competitive strategy. *Supply Chain Management Review*. roč. 2, č. 1, str. 43–52.
- [49] MCKEEFRY, H.L. (1997). Reverse logistics' finding a ready market in high tech – returned products yield savings for many OEMs. *Electronic Buyers' News*, MBC UP, roč. 17, č. 3,s. 78.
- [50] MENTZER, J.T.a kol. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*. Roč. 22, č. 2., str. 1–25
- [51] MEYER, H. (1999). Many happy returns. *Journal of Business Strategy*, roč. 30, č.3.
- [52] MINTZBERG, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 298 p. ISBN 0060445556.
- [53] MOLLENKOPF, D. A., CLOSS, D.J. (2005). The hidden value in reverse logistics. *Supply Chain Management Review*. č. 7/8. Dostupné na www: <<http://www.scmr.com>>
- [54] MOLLENKOPF, D., RABINOVICH, E., LASETER, T.M., BOYER, K.K. (2007). Managing Internet Product Returns: A Focus on Effective Service Management. *Decision Sciences Journal*. roč. 38, č. 2, str. 215–250.
- [55] MOLLENKOPF, D.A., FRANKEL, R. and RUSSO, I. (2011). Creating value through returns management: Exploring the marketing-operations interface. *Journal of Operations Management*, roč. 29, č. 5, str. 391–403.
- [56] MÖLLER, K.E.K, TÖRRÖNEN, P. (2003). Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*. č. 32.
- [57] NIKBAKHSI, E. (2009) Green Supply Chain Management. Supply Chain and Logistics in National, International and Governmental Environment. In: FARAHANI, R. Z., ASGARI, N., DAVARZANI, H. (eds.) *Supply Chain and Logistics in National, International and Governmental Environment: Concepts and Models*. Heidelberg: Physica-Verlag. ISBN 3790821551.
- [58] ORDOOBADI, S.M. (2009). Outsourcing reverse logistics and remanufacturing functions: a conceptual strategic model. *Management Research News*. roč. 32, č. 9, str. 831–845.
- [59] PERSSON, G., VIRUM, H. (2001) Growth Strategies for Logistics Service Providers: A Case Study, *International Journal of Logistics Management*. roč. 12, č. 1,s. 53–64.
- [60] POUROHAMMADI, H., RAHINI, M., DESSOUKY, M. (2008). Sustainable Reverse Logistics for Distribution of Industrial Waste/By-Products: A Joint Optimization of Operation and Environmental Costs. *Supply Chain Forum: An International Journal*, roč.9, č. 1.
- [61] RAO, P., HOLT, D. (2005). Do Green Supply Chains Lead to Competitiveness and Economic Performance? *International Journal of Operations & Production Management*. roč. 25, č. 9/10, str. 898–916.
- [62] RAVI, V., SHANKAR, R. (2005). Analysis of Interactions among the barriers of reverse logistics. *Technological Forecasting and Social Change*. roč. 72, č. 8, str. 1011–1029.

- [63] RICHEY, R.G., GENCHEV, S.E., DAUGHERTY, P.J. (2005). The role of resource commitment and innovation in reverse logistics performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. roč. 35, č. 4, str. 233–257.
- [64] ROGERS, D.S., LAMBERT, D.M., CROXTON, K.L., GARCÍA-DASTUGUE, S.J. (2002). The Returns Management Process. *The International Journal of Logistics Management*. roč. 13, č. 2, str. 1–18.
- [65] ROGERS, D.S., TIBBEN-LEMBKE R. (1998). *Going backwards: reverse logistics Trends and Practices*. University of Nevada, Reno.
- [66] ROY, J., NOLLET, J., BEAULIEU, M. (2006). Reverse Logistics Networks and Governance Structures. *Supply Chain Forum: an International Journal*. roč. 17, č. 13.
- [67] RUBIO, S., CHAMORRO, A., MIRANDA, F.J. (2008). Characteristics of the research on reverse-logistics. *International Journal of Production Research*. roč. 46, č. 4, str. 1099–1120.
- [68] SARKIS, J., QINGHUA, Z., KEE-HUNG L. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*. roč.130, č. 1, str. 1–15.
- [69] ŠKAPA, R. (2011). Reverse logistics in the Czech Republic: barriers to development. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. roč. LIX, č. 4, str. 363–369.
- [70] ŠKAPA, R. (2004). *Reverzní logistika v koncepci Supply Chain Managementu*. Disertační práce. Brno: Masarykova univerzita.
- [71] SMITH, A.D. (2005). Reverse logistics programs: gauging their effects on CRM and online behavior. *VINE*. roč. 35, č. 3, str. 166–181.
- [72] SMITH, D.Van L, FLETCHER, J.H. (2004). *The art & science of interpreting market research evidence*. John Wiley & Sons, USA. ISBN 0470844248, 236 str.
- [73] SRIVASTAVA S. K. (2007). Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*. roč. 9, č. 1, str. 53.
- [74] Supply Chain Council. (2010). *Supply Chain Operations Reference Model*. Dostupné na [www: <http://supply-chain.org/f/SCOR10metrics.pdf>](http://supply-chain.org/f/SCOR10metrics.pdf)
- [75] THIERRY, M., SALOMON, M., van NUNEN, J., van WASSENHOVE, L.N. (1995). Strategic issues in product recovery management. *California Management Review*. roč. 37, č. 2, str. 114–135.
- [76] TIBBEN-LEMBKE R.S., ROGERS D. S. (2002). Differences between forward and reverse logistics in a retail environment. *Supply Chain Management: An International Journal*, č. 5, str. 271–282.
- [77] Van HOEK, R. I. (1999) From Reversed Logistics to Green Supply Chains. *Supply Chain Management*. roč. 4, č. 3, str. 129–135.
- [78] VERWAAL, E., COMMANDEUR, H., VERBEKE, W. (2009) Value Creation and Value Claiming in Strategic Outsourcing Decisions: A resource contingency perspective. *Journal of Management*. roč. 35, č. 2, str. 420–444.
- [79] VINING, A. GLOBERMAN, S. (1999). A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision. *European Management Journal*. roč. 17, č. 6, str. 645–654.

- [80] WALKER, H., Di SISTO, L., MCBAIN, D. (2008). Drivers and barriers of environmental supply chain practices: lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*. roč. 14, č. 1, str. 69–85.
- [81] WALTER, A., RITTER, T., GEMÜNDEN, H.G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*. str. 365–377
- [82] WELLS, S. (2005). Business models and closed loop supply chains: a typology. *Supply Chain Management: An International Journal*. roč. 10, č. 4, str. 249–251.
- [83] WOODRUFF, E.B. (1997). Customer value: The next source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. č. 2, str. 139–153.

SEZNAM TABULEK

TABULKA Č. 1: KLÍČOVÁ SLOVA Z OBLASTI REVERZNÍ LOGISTIKY A ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ ...	17
TABULKA Č. 2: AKTIVITY ZPĚTNÉHO TOKU PRODUKTU	26
TABULKA Č. 3: KONKURENČNÍ VÝHODY ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ.....	47
TABULKA Č. 4: STRUKTURA VÝZKUMNÉHO VZORKU	54
TABULKA Č. 5: FAKTORY PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ A DŮVOD ZÁJMU O ZPĚTNÉ TOKY	56
TABULKA Č. 6: VNÍMÁNÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ VRCHOLOVÝM MANAGEMENTEM	58
TABULKA Č. 7: PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ A ZMĚNA PŘÍSTUPU.....	60
TABULKA Č. 8: VNÍMANÁ HODNOTA PLYNOUCÍ ZE ZPĚTNÝCH TOKŮ (N=134)	62
TABULKA Č. 9: PLÁNOVÁNÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ	63
TABULKA Č. 10: ZAPOJENÍ PODNIKOVÝCH ÚTVARŮ DO REVERZNÍ LOGISTIKY (N=150)	64
TABULKA Č. 11: TYPICKÉ ČINNOSTI ÚTVARŮ V SOUVISLOSTI SE ZPĚTNÝMI TOKY	65
TABULKA Č. 12: ČETNOSTI ROZSAH DŮVODŮ VZNIKU ZPĚTNÝCH TOKŮ	66
TABULKA Č. 13: PODÍL AKTIVIT ZPRACOVÁNÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ	67
TABULKA Č. 14: OUTSOURCOVANÉ AKTIVITY V RÁMCI ZPĚTNÝCH TOKŮ.....	69
TABULKA Č. 15: VLIV ZPĚTNÝCH TOKŮ NA ZVYŠOVÁNÍ/SNIŽOVÁNÍ ZISKU PODNIKU.....	70
TABULKA Č. 16: ROZSAH EKONOMICKÝCH DŮSLEDKŮ ZPĚTNÝCH TOKŮ	71
TABULKA Č. 17: ZPŮSOB MĚŘENÍ VÝKONNOSTI SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ (N=109)	73
TABULKA Č. 18: BARIÉRY ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ V INTERNÍM PROSTŘEDÍ PODNIKU..... (N=150)	74
TABULKA Č. 19: BARIÉRY ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ V EXTERNÍM PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	76
TABULKA Č. 20: TÉMATA DISKUZÍ S DODAVATELI A ZÁKAZNÍKY O ZPĚTNÝCH TOKÍCH	77

SEZNAM GRAFŮ

GRAF Č. 1: MOZAIKOVÝ GRAF STRUKTURY VÝZKUMNÉHO VZORKU PODLE ODVĚTVÍ A VELIKOSTI	55
GRAF Č. 2: ROLE/MÍSTO ZPĚTNÝCH TOKŮ VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ	56
GRAF Č. 3: DŮVOD ZÁJMU O ZPĚTNÉ TOKY	57
GRAF Č. 4: VNÍMÁNÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ VRCHOLOVÝM MANAGEMENTEM - ČETNOSTI	59
GRAF Č. 5: PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ A ZMĚNA PŘÍSTUPU - ČETNOSTI	61
GRAF Č. 6: ZPĚTNÉ TOKY V HIERARCHII PODNIKOVÉHO PLÁNOVÁNÍ	63
GRAF Č. 7: ROZSAH DŮVODŮ VZNIKU ZPĚTNÝCH TOKŮ	67
GRAF Č. 8: PODÍL AKTIVIT ZPRACOVÁNÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ	68
GRAF Č. 9: OUTSOURCOVANÉ AKTIVITY V RÁMCI ZPĚTNÝCH TOKŮ	69
GRAF Č. 10: VLIV ZPĚTNÝCH TOKŮ NA ZVYŠOVÁNÍ/SNÍŽOVÁNÍ ZISKU PODNIKU	71
GRAF Č. 11: KRABÍČKOVÉ DIAGRAMY CHARAKTERIZUJÍCÍ EKONOMICKÉ DŮSLEDKY ZPĚTNÝCH TOKŮ	72
GRAF Č. 12: ZPŮSOB MĚŘENÍ VÝKONNOSTI SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ (N=109)	74
GRAF Č. 13: BARIÉRY ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ V INTERNÍM PROSTŘEDÍ PODNIKU	75
GRAF Č. 14: BARIÉRY ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ V EXTERNÍM PROSTŘEDÍ PODNIKU	76

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK Č. 1: SCHOPNOSTI DODAVATELE A TVORBA HODNOTY VE ZPĚTNÝCH TOCÍCH.....	23
OBRÁZEK Č. 2: PYRAMIDA VOLBY OPĚTOVNĚHO ZÍSKÁVÁNÍ HODNOTY V RÁMCI RŮZNÝCH AKTIVIT ZPĚTNÝCH TOKŮ.....	27
OBRÁZEK Č. 3: ŘÍDICÍ MECHANIZMY	32
OBRÁZEK Č. 4: ROZDÍL MEZI KVALITATIVNÍ METODOU A KVALITATIVNÍM MÓDEM	53

PŘÍLOHA: DOTAZNÍK

Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta,
Katedra podnikového hospodářství

DOTAZNÍK

TVORBA HODNOTY VE ZPĚTNÝCH TOCÍCH

Cílem dotazníku je zmapovat některé oblasti řízení zpětných toků v zahraničně-obchodní činnosti podniku. Autoři dotazníku při jeho tvorbě vycházeli z definice řízení zpětných toků, která zní: „Proces plánování, implementování a kontrolování nákladově-efektivního toku surovin, zásob vzniknutých v průběhu produkčních procesů, hotových produktů a taktéž informací z místa spotřeby do místa původu za účelem znovuzískání anebo vytvoření hodnoty anebo za účelem náležité likvidace“⁶. **Zpětné toky kromě reklamací vadných produktů tvoří také jakékoliv odpady při výrobě i spotřebě, vratné obaly, nevratné obaly a další hotové produkty, součásti, materiály, pomocné prostředky, resp. cokoliv, co do podniku vstupuje, slouží k realizaci podnikových funkcí, ale z určitého důvodu je nutné řešit jeho omezené využití a nutnost zajištění zpětných procesů a činností (např. včetně opětovného zpracování nebo uložení na skládku a podobně).**

Dotazník je součástí specifického výzkumu Katedry podnikového hospodářství. **Vyhodnocování dat a informací** má kvantitativní charakter zpracování a je **anonymní** – názvy podniků nebudou zveřejňovány. Dotazníky slouží k potřebě poznání obecného trendu v České republice, nikoliv k analýze konkrétních podmínek určitého podniku.

Za poskytnuté informace předem děkujeme.

⁶ ROGERS, D.S., TIBBEN-LEMBKE, D.S. *Going backwards: Reverse logistics trends and practices*, 1998.

Otázka č. 4: Označte, prosím, na níže uvedené škále, jak se změnil přístup vrcholového managementu k řízení zpětných toků Vašeho podniku za posledních 5 let, kdy 1 představuje žádnou změnu a 7 představuje výraznou/zásadní změnu:

1 2 3 4 5 6 7
 žádná výrazná
 změna změna

Otázka č. 5: Jakou roli/místo hrají zpětné toky pro strategické řízení podniku a jaké jsou důvody zájmu o zpětné toky? Existují odlišnosti v domácí a zahraniční obchodní činnosti? Lze označit i více odpovědí.

	Role/místo ve strategickém řízení		Důvody zájmu o zpětné toky		Nabyla uvedena položka v průběhu posledních 5 let na významu?	
	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne
Konkurenční důvody						
Zrychlení průtoku distribučním kanálem						
Získání hodnoty						
Obnovení/ pokrytí aktiv						
Ochrana marže						
Snížení nákladů						
Zvýšení produktivity						
Spokojenost zákazníka						
Zájem/tlak zákazníka						
Služby zákazníkům						
Vyhovění požadavkům vlády						
Zájem o životní prostředí						
Nutnost – tlak prostředí						
Jiné? Jaké? Doplňte:						

Otázka č. 6: Zpětné toky Vašeho podniku:

- a) Snižují zisk. Pokud ano, o kolik procent přibližně?%
- b) Zvyšují zisk. Pokud ano, o kolik procent přibližně? %
- c) Nevím – nesleduje se

Otázka č.7: Jaké procento (přibližně) z celkových nákladů na logistiku ročně tvoří náklady na zpětnou logistiku/resp. zpětné toky? Doplňte, prosím:

Otázka č.8: Pokud znáte toto procento, jak kalkulujete náklady na zpětné toky?

Otázka 8a: Jaké prvky vstupují do kalkulace? Uveďte, prosím:

Otázka č. 9: Jaké procento (přibližně) z nákladů na zpětné toky ve Vašem podniku se týká (vzniká v průběhu; vzniká z důvodu...):

- a) dopravy: %
- b) práce zaměstnanců: %
- c) skladování: %
- d) manipulace: %
- e) zařízení a budov (např. nákladů na zařízení používané pro aktivity spojené s řízením zpětných toků: %
- f) likvidace %
- g) technologií pro opětovné zpracování zpětných toků %
- h) nevím, nesleduje se

Otázka č. 10: Jak jsou zpětné toky obecně vnímány vrcholovým managementem Vašeho podniku?

- a) jsou výrazným přínosem pro konkurenceschopnost podniku
- b) jsou významným zdrojem hodnoty
- c) představují konkurenční výhodu podniku
- d) jsou nezbytností, kterou je nutné se zabývat
- e) jiné. Uveďte:

Otázka č. 11: Které z aktivit v rámci zpětných toků Váš podnik outsourcuje? Proč?

Aktivity v rámci zpětných toků	Outsourcujeme	Podíl outsourcingu na aktivitě v %	Důvody:
sběr			
nákup (produktů v rámci zpětných toků dodavatelů)			
třídění			
doprava/přeprava			
přepřepcování/zpracování			
demontáž a využití součástí			
přebalení a opětovný prodej			
skladování			
zničení			
předání k charitativním účelům			
prodej získaných částí/součástí/materiálu/obalů			
Jiné. Jaké?			

Otázka č. 12: Jakým způsobem zpracováváte zpětné toky produktů/materiálů, resp. obalů? Odhadněte, prosím procentuální zastoupení každého z uvedených způsobů ze všech aktivit v rámci zpětných toků celkem:

Aktivita	Procento %
Prodané jinému zákazníkovi	
Recyklované	
Odložené na skládce	
Opravené	
Jiná. Jaká? Doplňte:	

Otázka č.13 a: Jaké bariéry a problémy v interním prostředí Vašeho podniku vnímáte v rámci zpětných toků? Vyberte z následujících možností anebo doplňte, prosím:

Bariéry/problémy v interním prostředí	ano, existují
nepocitování významu zpětných toků ve srovnání s jinými aktivitami	
rozpor se strategií/politikou podniku	
nedostatek systematického řízení	
personální zdroje (nekvalifikovaný personál?)	
finanční zdroje	
charakter produktu	
chybějící poradenství pro oblast zpětných toků	
know-how	
Jiné:	

Zde je místo pro komentář k interním bariérám:

Otázka č.13b: Jaké bariéry a problémy v externím prostředí Vašeho podniku vnímáte v rámci zpětných toků? Vyberte z následujících možností anebo doplňte, prosím:

Bariéry/problémy v externím prostředí	ano, existují
legislativa	
zájem vlády - politika	
finanční zdroje	
zákazník	
dodavatel	
zprostředkovatelé různých služeb týkajících se zpětných toků	
Jiné:	

Zde je místo pro komentář k externím bariérám:

Otázka č. 14: Na škále 1 až 7 (kde 1 = velmi nedůležitý a 7 velmi důležitý) odhadněte význam Vašeho podniku pro Vaše zákazníky při jejich rozhodování být či nebýt Vaším zákazníkem:

	1 –velmi nedůležitý	2	3	4	5	6	7
Redukce nákladů (náš podnik nabízí levnější produkt a služby než konkurence)							
Cena							
Kvalita produktu a služeb							
Nabízený produkt							
Aktivity zpětných toků (např. vstřícnost při reklamacích, rychlost reakce při potřebě zajistit zpětný tok od zákazníka a jiné)							
Rychlost dodávek							
Šíře nabídky							
Jiné							

Otázka č. 15: Jaký je procentuální podíl důvodů vzniku zpětných toků ve Vašem podniku?

- | | |
|--|---|
| a) nekvalitní smluvní a dodací podmínky: | % |
| b) nadbytečné zásoby: | % |
| c) sezónní výkyvy v poptávce: | % |
| d) neprodejnost produktu (např. z důvodu životního cyklu): | % |
| e) vady produktu: | % |
| f) vady vstupních materiálů, surovin, produktů, obalů... | % |
| g) lidský faktor (nekvalitní práce, nepozornost...) | % |
| h) stroje a zařízení (např. zastaralé...) | % |
| i) obaly | % |
| j) odpad z výroby | % |
| k) nutnost zpětných toků od zákazníka z důvodu legislativy | % |
| f) jiné důvody. Jaké: | % |

Otázka č. 16: Jaké jsou nejčastější témata v diskusích s Vašimi zákazníky (resp. dodavateli) v rámci zpětných toků ohledně řízení zpětných toků? Uveďte, prosím:

Otázka č. 17: Které z následujících činností/funkce/resp. útvary se podílí na řízení zpětných toků? Pokud ano, uveďte, prosím, také příklad jak:

	Ano	Příklad
financování a ekonomika		
výroba		
nákup		
prodej		
marketing		
logistika		
strategické řízení (na vrcholové úrovni)		
výzkum a vývoj		
řízení kvality		
právní služby		

Otázka č. 18: Jakou hodnotu (hmotnou i nehmotnou) získává Váš podnik v rámci zpětných toků? Jednodušeji řečeno, co Váš podnik ze zpětných toků má? Uveďte, prosím (i negativní hodnocení):

Otázka č. 19: Jaké ukazatele/metriky/metody/nástroje používáte pro měření výkonů a výsledků aktivit v rámci zpětných toků?

Otázka č. 20: Jak jsou využívány zpětné toky pro řízení jiných oblastí existence podniku?

Otázka č. 21? Prosím, označte na škále do jaké míry řízení zpětných toků ve Vašem podniku vede k/ke:

	vůbec ne	trochu	středně	dost	výrazně moc
zvýšené spokojenosti zákazníků					
zvýšené loajalítě zákazníků					
zlepšení environmentální výkonnosti					
zvýšení výkonnosti v oblasti společenské odpovědnosti					
úspoře nákladů					
zvýšení ziskovosti					
získání informací potřebných pro zkvalitnění produktů					
získání informací potřebných pro zkvalitnění procesů					

Děkujeme za vyplnění

Vědecká redakce MU

prof. PhDr. Petr Fiala, Ph.D., LL.M.
prof. RNDr. Zuzana Došlá, DSc.
Ing. Radmila Droběnová, Ph.D.
Mgr. Michaela Hanousková
doc. PhDr. Jana Chamonikolasová, Ph.D.
doc. JUDr. Josef Kotásek, Ph.D.
Mgr. et Mgr. Oldřich Krpec, Ph.D.
doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.
prof. PhDr. Petr Macek, CSc.
PhDr. Alena Mizerová
Mgr. Petra Polčáková
doc. RNDr. Lubomír Popelínský, Ph.D.
Mgr. Kateřina Sedláčková, Ph.D.
prof. MUDr. Anna Vašků, CSc.
prof. PhDr. Marie Vítková, CSc.
Mgr. Iva Zlatušková
Mgr. Martin Zvonař, Ph.D.

Ing. Radoslav Škapa, Ph.D., Ing. Alena Klapalová, Ph.D.

ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

Ediční rada: R. Lukášová, L. Blažek, E. Hýblová, M. Kvizda, J. Maryáš,
J. Nekuda, V. Hyánek, D. Němec

Obálka a vstupní strany: Eva Lufferová

Redakce: Alena Mizerová

Sazba a příprava k tisku: Radoslav Škapa a Alena Klapalová

Vydala Masarykova univerzita

Brno 2011

1. vydání

Tisk: Reprocentrum, Blansko

ISBN 978-80-210-6228-3

ISBN 978-80-210-5691-6 (brož. vaz.)

DOI 10.5817/CZ.MUNI.M210-5691-2011

www.muni.cz/press

Řízení zpětných toků je v současnosti považováno za jednu z klíčových kompetencí managementu dodavatelsko-odběratelských řetězců. Zpětné toky představují významnou součást podnikových procesů a týkají se každého podniku či organizace. Vnímání významu a dopadu zpětných toků na řízení a existenci podniků je ovšem u manažerů značně různé.

V mnoha modelech zajištění úspěšnosti, v přístupech a praktikách podporujících konkurenceschopnost podniků nejsou zpětné toky zakomponovány a toto opomíjení zpětných toků v uvedených přístupech a modelech trvá dodnes. Přitom nevyužívat toky znehodnocených, fyzicky či morálně zastaralých výrobků, obalů a reklamovaného zboží (příklady, které patří mezi typické představitele obsahu zpětných toků) neznamená ztrátu pouze pro společnost jako celek kvůli ekologickým dopadům, ale pochopitelně také pro jednotlivé podniky.

Tato kniha přináší výsledky několikaletého empirického výzkumu autorů zaměřeného na přístup českých podniků k řízení zpětných toků, a to z hlediska vnímání potenciální hodnoty z těchto toků. Přispívá také k budování teoretické báze řízení zpětných toků v českém prostředí. Obsahuje množství pojmů vážících se ke zpětným tokům v určitém relativně uceleném rámci a nabízí čtenářům poprvé i české významy.



muni
PRESS

ISBN 978-80-210-5691-6



9 788021 056916