

Alena Klapalová
Radoslav Škapa
Michal Krčál

SPECIFIKA ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

MASARYKOVA UNIVERZITA

Alena Klapalová – Radoslav Škapa – Michal Krčál
SPECIFIKA 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.



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

Alena Klapalová
Radoslav Škapa
Michal Krčál

SPECIFIKA ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

BRNO 2012

Citace: KLAPALOVÁ, Alena, Radoslav ŠKAPA a Michal KR ČÁL.
Specifika řízení zpětných toků. 1. vyd. Br no: Masarykova univerzita,
2012. 132 s. ISBN 978-80-210-6076-0. DOI 10.5817/CZ.MUNI.M210-
6076-2012

Jednotlivé kapitoly zpracovali:

Ing. Alena Klapalová, Ph.D. – Kap. 1, Kap. 3 a Kap. 6

Doc. Ing. Radoslav Škapa, Ph.D. – Kap. 2 a Kap. 4, Kap. 5, Závěr

Ing. Mgr. Michal Krčál – Kap. 7

© 2012 Alena Klapalová, Radoslav Škapa, Michal Krčál

© 2012 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-6227-6

ISBN 978-80-210-6076-0 (brož. vaz.)

DOI 10.5817/CZ.MUNI.M210-6076-2012

OBSAH

1. ÚVOD.....	9
2. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O EMPIRICKÉM VÝZKUMU	13
2.1 Cíle empirického šetření	13
2.2 Charakteristika výzkumného vzorku.....	15
3. OBSAH ZPĚTNÝCH TOKŮ A ODLIŠNOSTI V JEJICH ŘÍZENÍ	17
3.1 Teoretická rešerše.....	18
3.1.1 Obsah zpětných toků a důvody jejich vzniku.....	18
3.1.2 Obsah zpětných toků a plánování zpětných toků	21
3.1.3 Obsah zpětných toků a hybné síly řízení zpětných toků	22
3.1.4 Obsah zpětných toků a nakládání se zpětnými toky	23
3.1.5 Obsah zpětných toků a bariéry řízení zpětných toků	24
3.2 Empirické šetření a jeho výsledky	25
3.2.1 Důvody vzniku zpětných toků.....	26
3.2.2 Plánování zpětných toků	27
3.2.3 Hybné síly řízení zpětných toků.....	28
3.2.4 Nakládání se zpětnými toky	30
3.2.5 Bariéry řízení zpětných toků	31
3.3 Závěr	32
4. STRATEGIE PRO OBLAST ZPĚTNÝCH TOKŮ A JEJICH SOUVISLOST S ŘÍZENÍM.....	33
4.1 Teoretická rešerše.....	33
4.1.1 Strategie uplatňované při řízení zpětných toků	33
4.1.2 Aplikace typů strategií z příbuzných oblastí	34
4.2 Empirické šetření a jeho výsledky	40
4.2.1 Analýza českých podniků z pohledu jejich strategie a způsobu řízení	40
4.2.2 Strategie zpětných toků a systém plánování	42
4.2.3 Strategie zpětných toků a ekonomické důsledky zpětných toků....	44
4.2.4 Strategie zpětných toků a jejich souvislost s přístupem managementu ke zpětným tokům	45

6 Specifika řízení zpětných toků

4.2.5 Obsah strategie a vnímání bariér..... 47

4.3 Závěr..... 48

5. VZTAH FORMALIZACE PLÁNOVÁNÍ A EFEKTIVNOSTI 51

5.1 Teoretická rešerše..... 51

5.1.1 Definice formalizace 51

5.1.2 Ekonomické opodstatnění plánování 52

5.1.3 Formalizace v logistice 53

5.1.4 Rozsah formalizace plánování 54

5.2 Empirické šetření a jeho výsledky 55

5.2.1. Stanovení míry formalizace 55

5.2.2 Základní charakteristiky podniků 55

5.2.3 Inovativnost zpětných toků 56

5.2.4 Strategické motivy zájmu podniku o zpětné toky 57

5.2.5 Důsledky zpětných toků pro podnik 59

5.2.6 Bariéry rozvoje systému zpětných toků 62

5.3 Závěr..... 62

6. OUTSOURCING ZPĚTNÝCH TOKŮ 65

6.1 Úvod..... 65

6.2 Teoretická rešerše..... 68

6.2.1 Definice a podstata outsourcingu 69

6.2.2 Benefity a negativní stránky outsourcingu 72

6.2.3 Strategická dimenze outsourcingu 75

6.2.4 Politika řízení zpětných toků 77

6.2.5 Bariéry řízení zpětných toků a outsourcing 78

6.2.6 Aktivity řízení zpětných toků, nakládání se zpětnými toky
a outsourcing 80

6.2.7 Hybné síly a důvody vzniku zpětných toků a outsourcing 81

6.3 Metodika analýz 83

6.4 Výsledky analýz 88

6.4.1 Aktivity zpětných toků, které podniky outsourcují..... 88

6.4.2 Plánování a outsourcing aktivit zpětných toků 91

6.4.3 Inovativnost politiky řízení zpětných toků a outsourcing 92

6.4.4 Vnímání zpětných toků a outsourcing 93

6.4.5	Benefity a náklady ze zpětných toků a outsourcing aktivit.....	94
6.4.6	Dopad řízení zpětných toků na zisk a outsourcing aktivit	96
6.4.7	Hybné síly řízení zpětných toků a outsourcing	97
6.4.8	Obsah zpětných toků a outsourcing	99
6.4.9	Nakládání se zpětnými toky a outsourcing	100
6.4.10	Bariéry řízení zpětných toků a outsourcing.....	101
6.5	Závěr	103
7.	VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ PRO PODPORU ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ	107
7.1	Teoretická rešerše.....	108
7.1.1	Vliv rozdílu řízení zpětných a dopředných toků na jejich podporu informačními systémy	111
7.1.2	Nedostatek informací	111
7.1.3	Vztah informačních systémů a výkonnosti řízení zpětných toků.	112
7.1.4	Podoba informačního systému podporujícího řízení zpětných toků	113
7.2	Doporučení pro další výzkum	114
8.	ZÁVĚR	117
	SUMMARY	119
	LITERATURA	121

1. ÚVOD

Cílem předkládané monografie je prezentovat další výsledky z několikaletého empirického výzkumu v énovaném řízení zpětných toků v České republice a to zejména výsledky analýz, věnovaných hledání vztahů a souvislostí mezi různými proměnnými, jež byly předmětem zkoumání. Vztahy a souvislosti přináší hlubší a detailn ější pohled do rámcové situace zko umané problematiky, ukazují mimo jiné, jaké podniky, tj. jaké charakteristiky podniků a jaké charakteristické prvky jejich řízení zpětných toků souvisí s jinými charakteristikami zkoumaných podniků a s dalšími prvky řízení zpětných toků. Vztahy a souvislosti také umožňují najít odpověď na formulované hypotézy o předpokládaném chování podniků, postojích, praktikách a dopadech tohoto chování v konkrétně vymezených oblastech.

Spolu s odpověďmi na o tázky kvantitativního charakteru jsou v této monografii uvedeny i výsledky analýz v ztahu v případech, kdy by li respondenti požádáni o názory a hodnocení, tj. byly jim kladeny otázky kvalitativního charakteru. Zjištění, týkající se vztahů a souvislostí za ob ě skupiny otázek, umožňuje lepší porozumění řízení zpětných toků v podnicích a navíc pro manažery nabízí platformu pro porovnání sebe samých s ostatními. V některých aspektech výsledky dovolují formulovat návrhy, které by mohli manažeři zohlednit a v praxi uplatnit. Úkolem aplikovaného výzkumu v managementu je ze jména pomoci zlepšit podnik ům jejich provoz (Gummesson, 2000) a pokud ne přímo pomoci, tak alespoň prostřednictvím nabídky konkrétních řešení, nástrojů, metod, postupů či technik, zprostředkováním poznatků a přístupů jiných podniků ukázat možnou cestu, jak problémy, se kterými se setkávají í, řešit (anebo se pokust řešit). Aplikovaný empirický výzkum je tedy s vým způsobem extrahovanou institucionální znalostí, pokud vynecháme jednu z možností empirického výzkumu, kterou je případová studie, jež má jak analytickou, tak návrhovou část a tedy nabízí řešení „šitá na míru“ konkrétnímu podniku (organizaci), která je i objektem analýz.

Čtenáři se tak mohou v předkládané monografii dozvědět vztahy a souvislosti v otázkách, jak jinak vnímají a v některých oblastech řídí zpětné toky podniky, které tyto toky plánují v různých časových hierarchiích, ve kterých je převážná část obsahu zpětných toků tvořena produkty anebo obaly anebo odpadem a které aktivity a procesy v rámci zpětných toků outsourceují. Protože obsah zpětných toků patří mezi stěžejní faktor, odlišující podniky v mnoha aspektech řízení zpětných toků, odpovědi na otázk u „co?“ tak budou vztaženy mimo jiné k otázkám hybných sil řízení zpětných

toků, existujících bariér řízení, příčin vzniku zpětných toků a dalšího nakládání se zpětnými toky, resp. způsobem jejich zpracování.

Empirický výzkum, ze kterého jsou data a informace analyzovány pro účely této monografie, probíhal v letech 2009 a 2010. Jde tedy o výsledky výzkumu, jehož výstupy jsou dostatečně čerstvé, aby dokázaly zajistit relevanci a soudobou platnost i pro tak turbulentní sféru zájmu, jakou je logistika a reverzní logistika, resp. v širším pojetí řízení zpětných toků. Vzhledem k tomu, že empirický výzkum probíhal i v následujících letech 2011 a 2012, umožní i časové srovnání vývoje. Nová etapa dotazování kromě toho obsahovala i jiné aspekty řízení a další charakteristiky podniků; navíc, velký podíl podniků zúčastněných dotazování pochází z odvětví služeb. Výsledky analýz ale budou obsahem další monografie.

Pouze pro malou skupinu podniků jsou zpětné toky primárním zájmem a objektem podnikání. Jde o podniky, kterých podnikatelská činnost je zaměřena na procesy, jako je recyklace, svoz odpadů, skládkování, spalování, v některých případech sběr vrácených produktů, případně oprava vadných produktů anebo rozebírání produktů na díly a části, jako samostatná podnikatelská činnost. Manažeři největší skupiny podniků (resp. organizací obecně) začnou o zpětných tocích uvažovat až po tom, co vzniknou a je tedy nutné se jimi zabývat. Jde o tzv. „dopřední přemýšlení a řízení“ (De Brito, 2003), zmíněno již v předchozí monografii autorů. Skinner et al. (2008) tento názor potvrdili ve svém pozdějším výzkumu, který byl realizovaný pouze před čtyřmi lety (2008), kdy výsledky shrnuli do věty, ve které říkají, že pro až příliš mnoho podniků je přemýšlení o tom, co se zpětnými toky dělat téměř „opozděné myšlení“. Malá skupina manažerů dokáže již před vznikem podniku anebo v průběhu vzniku zpětných toků (tedy nikoliv až potom, co zpětné toky představují problém, který je nutné řešit následně) přemýšlet a řídit jak dopředně tak zpětně. V tomto případě jsou zpětné toky zapracovány do nově vznikajících anebo stávajících procesů řízení.

Důvody této situace lze spatřovat v mnoha oblastech. Jednak jde o normální lidské myšlení zaměřené na pozitivní situace i o zvykové myšlení manažerů podpořené vzděláním a jeho obsahem (o zpětných tocích se manažeři dozvídají v minimu kurzů ze všech existujících, včetně vzdělávání na vysokých školách, ačkoliv je nutné dodat, že existují rozdíly mezi státy v celosvětovém srovnání). Mezi další důvody patří také nutnost určité dávky představitosti, kde, kdy a za jakých okolností by mohly zpětné toky vzniknout, která je ale již nad rámec základů podstaty podnikání, čímž je tvorba hodnoty za účelem dosažení zisků, tedy již zmiňovaného převažujícího dopředného myšlení. Zpětné toky, jak bylo uvedeno již v předchozí monografii autorů, ale mohou být zdrojem – a to i podstatným – hodnoty.

Objevení či poznání potenciálu zpětných toků, resp. jejich řízení, jako zdroje hodnoty souvisí se znalostmi, zkušenostmi a kompetencemi manažerů.

Důvody nedostatečného „zpětného myšlení“ spočívají i v méně či více očekávaných a manažersky zvládnutelných rozdílech mezi dopřednými a zpětnými toky a jejich řízením. Zpětné toky se totiž vyznačují určitými specifiky, která mají různý dopad na míru adaptace anebo zavedení inovací do stávajících procesů fungování podniků. Rozdíly se týkají i jak výkonu manažerských funkcí, tak provozních procesů uvnitř podniku i v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů, resp. v rámci řízení delšího dodavatelsko-odběratelského řetězce (Supply Chain Management).

Stěžejní rozdíly mezi řízením dopředných a zpětných toků jsou uvedeny v následující tabulce. Pokud se na rozdíly podíváme blíže, je zřejmé, že velká část z nich je spojena s obsahem zpětných toků, tj. s tím, co tvoří základní tok, čímž jsou produkty v určité formě. Další specifika jsou zapříčiněna nejistotou jejich vzniku, existujícími zdroji apod. Většinu specifik bude ve větší či menší míře věnována pozornost v této monografii. Vzhledem k tomu, že výzkum měl převážně kvantitativní charakter, vysvětlení působení specifik nebude věnována hlubší pozornost. To je záležitostí hloubkových kvalitativních výzkumů. Tabulka je zpracována na základě prací: Blumberg, 2005, s. 30 a Gobbi, 2008, s. 58, Fernández, s. 65–72 a je doplněna a upravena autory monografie.

Tabulka 1.1: Odlišnosti dopředných a zpětných toků

Řízení dopředných toků	Řízení zpětných toků
relativně stálá kvalita produktů	nestálá až velmi proměnlivá kvalita produktů
jasné volby disponování s produkty	nejasné volby disponování s produkty
jasné směřování produktů	nejasné směřování produktů
jednoznačná tvorba cen produktů	nejednoznačná tvorba cen produktů
řiditelný životní cyklus produktů	méně řiditelný až neřiditelný životní cyklus produktů
relativně jasné a určitelné množství produktů a dalšího obsahu dopředných toků	množství produktů a dalšího obsahu zpětných toků nejasné a hůře určitelné
hodnotový tok: tvoří se jasná a na trhu očekávaná hodnota včetně možné a plánované diferenciacie produktů	hodnotový tok: získání hodnoty je možné na základě včasného hodnocení produktu a potenciálního statusu produktu
konzistentní řízení zásob	nekonzistentní řízení zásob
více transparentní procesy	méně transparentní procesy
hybným mechanismem je mechanismus tahu – tažený poptávkou	hybným mechanismem je mechanismus tlaku – tlačení dodávkou

Tabulka 1.1: pokračování

postupně se rozšiřující se (rozbíhající se) tok (typu řeky) (od jednoho k mnohým, typicky od distributora ke konečným uživatelům – spotřebitelům)	sbíhající se tok (od mnohých k jednomu)
jasná a stálá návaznost jednotlivých procesů a aktivit	méně dopředu jasná a méně stálá návaznost jednotlivých procesů a aktivit
hlavní procesy, aktivity, resp. fáze jsou nákup, produkce, distribuce	hlavní procesy jsou sběr, třídění, testování, získávání hodnoty, redistribuce a likvidace
typ zákazníka lehce identifikovatelný, relativně dobrá znalost zákazníka	typ zákazníka obtížně definovatelný; limitovaná znalost trhů a zákazníků pro použité a recyklované produkty
relativní stálost řízení existujících zdrojů (materiálových, lidských, finančních)	nejistota v řízení existujících zdrojů
relativně stále využití daných kapacit a plánovatelná velikost nových kapacit	více nejisté až nejisté a nestálé využití stálých kapacit a obtížněji plánovatelná velikost nových kapacit
jasnější záležitosti finančního řízení	nejasné záležitosti finančního řízení
snadněji pochopitelné dopřední distribuční náklady	méně pochopitelné distribuční náklady týkající se zpětných toků
relativně stálá síť partnerů s relativně stálými a jasnými toky	méně stálá síť partnerů s méně stálými a nejasnými toky
vyjednávání s partnery více přímé	vyjednávání s partnery méně přímé
strana dodavatelů: endogenní, kontrolovatelná podle kapacity produkce a plánování a předvídaní poptávky	strana dodavatelů: exogenní, nakládání se zpětnými toky určené konečnými uživateli
jednoznačnější vlastnictví a zodpovědnost za procesy a aktivity	méně jednoznačné a stálé vlastnictví a zodpovědnost za procesy a aktivity

Monografie sestává z několika studií, a to studií relativně samostatných, které se věnují vybraným tématům z oblasti řízení zpětných toků. Tato témata byla vybrána autory záměrně z důvodu jejich významu z hlediska dopadu, či provázanosti s řízením zpětných toků v kontextu řízení celého podniku. Jde o strategické řízení a aplikované strategie v problematice řízení zpětných toků, otázku formálního plánování a vztahu k efektivnosti řízení zpětných toků, přístup managementu k řízení zpětných toků a v nímaní zpětných toků managementem, jako i vnímání existujících bariér řízení zpětných toků, outsourcing a výše uvedené okruhy řízení a oblast, která je považována za jednu z významných bariér řízení zpětných toků, kterou je využívání informačních systémů a informačních technologií.

2. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O EMPIRICKÉM VÝZKUMU

Předložený text navazuje na monografii Řízení zpětných toků (Škapa a Klapalová, 2011): rozpracovává některá její témata a využívá stejná primární data. Zatímco starší publikace přibližuje výsledky empirického šetření uskutečněného v České republice v letech 2009 a 2010 pouze z pohledu četnostní analýzy, ambice tohoto textu jsou jiné.

V následujících kapitolách je detailně rozebráno několik problémových okruhů s cílem odhalit či prověřit existenci vztahů mezi (nejčastěji) dvěma proměnnými, které charakterizují činnosti uplatňované podniky při řízení zpětných toků, nebo pohled managementu na tyto činnosti a problémy s tím související. Použijeme-li pojem z oblasti vyhodnocování dat, můžeme konstatovat, že převážná část zde prezentovaných analýz odpovídá tzv. třídění druhého a třetího stupně.

Monografie tedy obsahuje několik studií, které jsou zaměřeny na vybrané oblasti řízení zpětných toků, jež byly zjištěny v empirickém výzkumu. Studie představují do určité míry nezávislé části ve smyslu existence možnosti číst je jako samostatné ucelené texty, věnující se předmětné oblasti zájmu.

Vymezení výzkumného cíle, či výzkumné otázky, případně výzkumných otázek, je uvedeno u každé ze studií, které jsou členěny dle jednotlivých kapitol knihy. Stejně tak je v příslušných pasážích přiblížena specifická metodika zpracování a vyhodnocování, byla-li uplatněna.

Ačkoliv kniha rozpracovává tematiku i empirické šetření obsažené v monografii z roku 2011, je vytvořena tak, aby pro její porozumění nebylo nezbytně nutné seznámit se s jejím předchůdcem. Z tohoto důvodu bylo třeba některé informace v zestručněné podobě zmínit i zde.

Jednou z těchto „duplicit“ jsou následující údaje, které přibližují základní informace o uskutečněném empirickém výzkumu – o jeho povaze, cílech, o metodice sběru dat a o výzkumném vzorku podniků.

2.1 Cíle empirického šetření

Charakter uskutečněného výzkumu byl exploratorní (neboť se snažil popsat a porozumět různým aspektům zpětných toků a jejich řízení) a částečně se prolínal i s deskriptivním, jak je patrné z následujícího výčtu výzkumných otázek, které byly a priori stanoveny takto:

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 v posledních 5 letech?

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?

VO 9: Co tvoří obsah zpětných toků?

Na tyto výzkumné otázky bylo navázáno 22 otázek v dotazníku vycházejících z literární rešerše, které vyústily do přibližně 270 proměnných: nejčastěji dichotomických, v menší míře škálových a do několika textových proměnných, které souvisely s otevřenými či polouzavřenými otázkami. Posledně zmíněný typ odpovědi byl zakódován podle obsahu výpovědi – to byl také de facto jediný moment, kdy byl využit aparát patřící do kvalitativního výzkumu. Zakódované odpovědi byly následně vyhodnoceny kvantitativně, podobně jako ostatní proměnné, v programovém prostředí SPSS.

Jedinou metodou sběru dat bylo dotazování pomocí strukturovaného dotazníku. Získané údaje měly subjektivní charakter, neboť vypovídaly o představách či názorech respondentů. Tvrdá data se týkala výhradně identifikačních znaků podniků, které respondenti zastupovali. Vzorkování, tedy výběr podniků byl proveden na základě existence přímých i zprostředkovaných osobních kontaktů se zástupci podniků (můžeme mluvit o tzv. convenience sampling). Tímto postupem bylo částečně narušeno pravidlo náhodného výběru se všemi negativními důsledky; v dané situaci se však jednalo o jediný proveditelný způsob, jak získat dostatečný počet respondentů. S ohledem na převažující exploratorní zacílení výzkumu se nejedná o problém, který zcela znehodnotil získaná data, a proto tento postup výzkumníci akceptovali.

2.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Sběr dat probíhal v letech 2009 a 2010 pro střednictvím 150 osobních rozhovorů se zástupci vrcholového a středního managementu, kteří měli blízko k řízení zpětných toků. Po důkladném prozkoumání získaných dat byly dva podniky z následujících analýz vyřazeny: jejich odpovědi byly jednak neúplné a zadruhé obsahovaly logické neshody mezi odpověďmi, což bylo objeveno při bivariačních analýzách. Dodatečný rozbor jejich odpovědí na otevřené otázky pak potvrdil podezření z nekompetentnosti těchto respondentů vyjadřovat se k zpětným tokům. Ačkoliv by tyto dva případy celkové význění výpočtů nenarušily, byly ze vzorku odstraněny. Výsledný počet podniků, které vstoupily do dalších analýz tak byl 148.

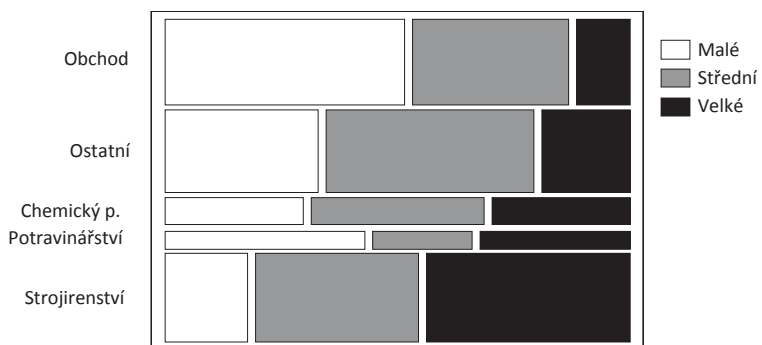
Přesná struktura vzorku podle velikosti podniků a jejich odvětvové příslušnosti je uvedena v tab. 2.1. Situaci také ilustruje následující obr. 2.1, ze kterého je patrné, že nejvíce malých podniků je mezi obchodníky. Velké podniky jsou nejvíce zastoupené mezi strojírenskými podniky.

Tabulka 2.1: Struktura výzkumného vzorku

Podniky	Chemické	Obchodní	Ostatní	Potravinářské	Strojírenské	Celkem
	4	23	14	4	8	53
Malé	7,5 % 30,8 %	43,4 % 56,1 %	26,4 % 34,1 %	7,5 % 44,4 %	15,1 % 18,2 %	100 % 35,8 %
	5	14	19	2	16	57
Střední	8,9 % 38,5 %	25 % 34,1 %	33,9 % 46,3 %	3,6 % 22,2 %	28,6 % 36,4 %	100 % 37,8 %
	4	4	8	3	20	40
Velké	10,0 % 30,8 %	10,3 % 9,8 %	20,5 % 19,5 %	7,7 % 33,3 %	51,3 % 45,5 %	100 % 26,4 %
	13	41	41	9	44	150
Celkem	8,7 % 100 %	27,7 % 100 %	27,3 % 100 %	6,1 % 100 %	29,7 % 100 %	100 % 100 %

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

Obrázek 2.1: Mozaikový graf struktury výzkumného vzorku podle odvětví a velikosti



3. OBSAH ZPĚTNÝCH TOKŮ A ODLIŠNOSTI V JEJICH ŘÍZENÍ

Jedním ze stěžejních důvodů, proč musí management podniků zvažovat a posléze implementovat jiné postupy, metody, nástroje, technologie, určení jiných prostorů, přeřazení, případně zařazení nových kompetencí a odpovědnosti pracovníků na různých pozicích v rámci stávající organizace anebo vytvoření nových pozic v rámci reorganizace, pokud se podnik musí vyrovnat se vlnou, případně růstem objemu anebo změnami obsahu zpětných toků je právě uvedený obsah. Několik empirických studií ukázalo, že řízení zpětných toků souvisí s určitým odvětvím, jinými slovy, jednotlivá odvětví se mezi sebou liší podle množství určitého obsahu zpětných toků, podle způsobů nakládání se zpětnými toky, podle důvodů vedoucích k zájmu o řízení zpětných toků apod. (m.j. Rogers and Tibben-Lembke, 1998 anebo Autry et al., 2001; Barker and Zabinsky, 2008; Mollenkopf et al., 2007).

V této studii bude okrajově pozornost věnována i tomuto vztahu, nicméně ohnisko zájmu je soustředěno primárně na obsah zpětných toků a to na ten druh zpětných toků, který v nich dominuje, tj. podniky se jím zabývají nejvíce. Rozdíly mezi podniky ve zkoumaném vzorku budou tedy zkoumány podle převažujícího obsahu. Ve studii jsou analyzovány tři hlavní druhy: obaly, produkty a odpad. Ačkoliv tomuto pohledu není věnována přílišná pozornost ve stávajícím výzkumu, autoři považují tento faktor za zkoumání vhodný, minimálně z jednoho důvodu. V mnoha podnicích totiž vznikají zpětné toky, které lze označit za zbytečné a kterých řešení jiné než doposud může přinést podniku určité úspory nejenom finančního charakteru. Jako ilustrující příklad může sloužit odpad, kdy vedle té skupiny, pro kterou skutečně nelze nalézt již žádné jiné využití nebo dokonce musí být zlikvidována kvůli svému charakteru (například živočišný odpad z masné výroby, případně z obchodování s potravinářskými produkty živočišného původu), existuje odpad, ze kterého lze získat určitou hodnotu, pokud se ví o vhodných způsobech zpracování. Znalost využívání takového způsobu patří mezi kompetence managementu a mimo jiné může souviset s postojem managementu k řízení zpětných toků, jejich vnímáním, plánováním i s důvody řízení zpětných toků.

Výzkumná otázka pro tuto studii tedy zní: „Jak se liší řízení zpětných toků podniků, které nakládají s produkty, obaly a s odpady jako převažujícím druhem/typem obsahu zpětných toků?“.

3.1 Teoretická rešerše

Jak již bylo uvedeno v předchozích částech monografie, obsahem zpětných toků může být cokoliv hmotného i nehmotného, co bylo vytvořeno v určitém bodu v rámci dopředných toků (anebo bylo zamýšleno využít v dopředných tocích), ale z nějakého důvodu se stalo součástí toků zpětných. Obsah zpětných toků a jeho variabilita může být považován za vrcholovou specifickou zpětných toků mající dopad na jeho řízení, která se dále člení na další specifika. Variabilita obsahu je spojena s nejistotou předvídání, plánování a určování času, objemu a kvality zpětných toků a míry potenciálních problémů, resp. dalších faktorů týkajících se řízení zpětných toků (Stock and Mulki, 2009; Mollenkopf et al., 2001; Fleishmann et al., 1997; Seppälä, 2010).

Obsah zpětných toků má velký dopad na management a organizaci podniků (Rogers et al., 2002; Breen, 2006; Gooley, 2003). Některé příklady může podpořit toto tvrzení. Například produkty mohou být vráceny z mnoha důvodů a ve velmi rozdílném stavu. Jak důvody, tak stav vyžadují zapojení různých znalostí, zkušeností a kompetencí, procesů a aktivit, zařízení, strojů, nástrojů, různě řešených a vybavených prostorů a v některých případech také materiálů, součástek či komponentů a obalů a to nejenom v rámci podniku, ale i například dodavatelsko-odběratelským řetězcem. Jak uvádí Kovács a Rikharðsson (2006, s. 4), procesy v rámci zpětných toků se liší nejenom v závislosti na druhu obsahu zpětných toků, ale „*dokonce i v závislosti na typu původního vstupu – produktu*“ (například nekvalitní surovina pro výrobu obalu zapříčiňuje jeho vady v dopředných tocích a má malou nebo žádnou využitelnost při opětovném použití anebo recyklaci). Dalšími dvěma příklady jsou objem zpětných toků a charakter samotného toku (například zacházení se zpětnými toky, které mohou vést ke vzniku vad, nežádoucímu zpomalení anebo zrychlení apod.), které potom vedou k odlišným rozhodnutím (Guide et al., 2003). Obsah zpětných toků vede i k rozdílné možné získané hodnoty a k různým procesům získávání hodnoty ze zpětných toků a tedy opětovně k odlišným řešením a rozhodnutím v rámci řízení.

3.1.1 Obsah zpětných toků a důvody jejich vzniku

Na základě rešerše literatury obsah hmotných zpětných toků lze kategorizovat z různých úhlů pohledu. Mimo jiné De Brito (2003) nabízí dva přístupy:

- **podle důvodů v závislosti na bodu vzniku** na 1. výrobní, 2. distribuční a 3. zákaznické (resp. od zákazníků plynoucí). **Výrobní** zpětné

toky tedy vznikají v průběhu výrobních, resp. produkčních procesů, jejichž příčinou je mimo jiné vznik zmetků, vedlejší produkty, více vstupů než je potřebné, nadvýroba. De Brito je rozděluje ještě i na tzv. produktově nepotřebné a zmetky označuje jako „nefunkční“.

Distribuční vznikají v procesech manipulace, přepravy a dopravy uvnitř podniků i v dodavatelském řetězci. Patří mezi ně tzv. „funkční položky“ – v tomto případě jde většinou o vratné obaly, případně další položky, kterých primární funkcí je z určitých důvodů plynout v tocích dopředných i zpětných, například kvůli umožnění, usnadnění nebo zajištění průběhu daných toků. Mezi další druhy distribučních toků patří regulace zásob, neprodejné produkty, chybné dodávky a stažení produktů z oběhu. Mezi zpětné toky, které jsou **vyvolané zákazníkem**, patří reklamované produkty s vadami, produkty vrácené na základě možnosti uvedených v kupní smlouvě, produkty, které jdou do servisu a produkty na konci používání a na konci životnosti. Jde tedy i o kategorizaci podle fází životního cyklu produktu.

- podle charakteristických rysů nebo vlastností produktů na suroviny, maziva a oleje, chemikálie, průmyslové zboží a komodity, spotřebitelské zboží, obaly, distribuční položky, náhradní díly, materiály a občanské objekty. De Brito uvádí také tři skupiny charakteristických vlastností obsahu zpětných toků, které mají rovněž souvislost s dalším nakládáním a rozhodováním, co se zpětnými toky udělat. Jde o kompozici produktů (homogenita nebo heterogenita složení, kam patří i obsah nebezpečných částí; rozložitelnost, resp. rozmontovatelnost a schopnost testování), degenerace, resp. charakter stárnutí produktů (ekonomická a fyzická) a způsob použití (místo používání, intenzita, trvání používání a individuální versus skupinové používání ve smyslu používání s jinými produkty).

Amini a Retzlaff-Roberts (1999) rozdělují obsah hmotných zpětných toků, konkrétně produktů, na zpětné **toky nových produktů, zpětné toky použitých produktů a plánované zpětné toky produktů**. Do první skupiny náleží produkty vrácené kvůli změně názoru zákazníka, z důvodu výskytu skutečné vady, z důvodu existence domněnky zákazníka, že produkt je vadný, produkty poškozené v průběhu dopravy a přepravy, a z důvodu chyby dodavatele (dodaná nesprávná položka anebo nesprávné množství). Ve druhé skupině autoři uvedli produkty vrácené na základě smluvních podmínek a záruk a produkty stažené z trhu kvůli potenciálním vadám – v tomto případě je na místě uvést poznámku, že nemusí jít vždy o použité produkty). Obsahem třetí skupiny jsou vratné obaly, přepravné kontejnery a další manipulační prostředky, zpětný odběr na konci životnosti, produkty,

kde skončil pronájem anebo leasing, programy dodavatelů, v rámci kterých dochází ke směně starého produktu za nový a produkty, které vyžadují servis, ale nikoliv na místě jejich používání, nýbrž ve střediscích takovýchto služeb.

Fernández (2004) uvádí výčet hmotných zpětných toků takto: zbytky z produkčních procesů, vedlejší produkty, odpad, zastaralé produkty a zařízení, poškozené zásoby a zařízení, produkty vrácené kvůli nesplácení úvěru, produkty vrácené na základě smluvních podmínek, krátkodobě a dlouhodobě pronajaté produkty, opětovně použitelné přepravní obaly a kontejnery, vratné obaly, produkty stažené z oběhu a produkty na konci použitelnosti.

Marien rozdělil zpětné toky podle bodů původu a důvodů vrácení na vrácené produkty, produkty stažené z oběhu, nechtěné produkty, vyřazené produkty, produkty vrácené za účelem přepracování, produkty na recyklaci, přebytky vzniklé při přepracování, zbytky, opětovné objednávky, opětovný prodej produktů a vratné přepravní obaly (uvedeno ve French and La Forge, 2006).

Pokud tedy shrneme výše uvedené a doplníme hmotné toky o další typy/druhy, obsah těchto toků mohou tvořit: suroviny, kovy, maziva a oleje, paliva, komponenty a součástky, materiály, zbytky z výroby, vedlejší produkty, nebezpečný materiál, odpad z výše uvedeného, zastaralé produkty a zařízení, poškozené a vadné produkty, materiály a zařízení včetně zásob, produkty na konci použitelnosti a na konci životnosti, produkty vrácené na základě liberální politiky vrácení zboží anebo na základě smluvních podmínek, případně na základě legislativních požadavků, produkty a zařízení vrácené na konci (případně v průběhu) krátkodobého nebo dlouhodobého pronájmu či leasingu, případně pořízené na úvěr, který se nesplácí, znovupoužitelné kontejnery a další přepravní obaly, případně zařízení nebo komponenty, produkty stahované z oběhu, vratné položky (například obaly), nadbytečné zásoby, nekompletní produkty, resp. dodávky a naopak dodávky s větším než požadovaným množstvím, produkty s jinou než smluvní kvalitou, produkty a zařízení určené do servisu, produkty určené pro směnu s novými, produkty určené pro recyklaci či přepracování, pro opětovný prodej, pro rozebrání a následné použití vhodných částí, tj. znovupoužitelné položky, resp. části (Blackburn et al., 2004; Badenhorst, 2010; Fernández, 2004; Amini and Retzlaff-Roberts, 1999; De Brito, 2003; Fleischmann et al., 1997; Krikke et al., 2004). Jinými slovy obsah hmotných zpětných toků tvoří produkty v různé fázi zpracování, obaly a odpad, přičemž poslední dvě položky mohou podobně jako produkty sloužit pro další použití a nikoliv jako odpad končící na skládce anebo ve spalovně.

Výčet nehmotných zpětných toků je mnohem menší. Jde zejména o informace a finanční toky. Pokud ale spojíme otázku „co“ s typem hodnoty, kterou lze v rámci řízení zpětných toků získat, resp. s benefity a náklady v širším slova smyslu, zpětné toky mohou obsahovat mnoho funkčních a emocionálních benefitů a nákladů včetně vnímání času (například dodržování přesných termínů (Mollenkopf et al., 2011) a toků energetických (například spokojenost a vnímání schopnosti reagovat a ochoty. Na druhou stranu, většinu těchto položek podnik dostává v podobě informací.

Položky ve výše uvedených přehledech indukují, že ne každý podnik se zabývá každým typem zpětných toků. Stejný závěr lze vztáhnout k četnosti a velikosti podílu jednotlivých položek.

Manažeři by si měli být vědomi, jaký typ zpětných toků se v jejich podniku vyskytuje, případně může vyskytnout. V obou případech by mělo být vyjasněno několik faktorů, konkrétně: kdo by měl být „vlastník“ dané položky (interní pracovník anebo externí subjekt podniku), kdo a s kým by měl jak o danou položku pečovat a jak s ní nakládat v souladu s podnikovými cíli, případně cíli jiných členů dodavatelsko-odběratelského řetězce. Jde o základní otázky pro organizování, kontrolu a související manažerské funkce vztažené ke zpětným tokům. Příklady různých úkolů a faktorů řízení spojených s rozdílným typem zpětných toků a rozdílnými typy procesů a aktivit nabízí například Seppälä (2010), De Brito (2003), Demirel a Gökçen (2008) anebo Mollenkopf et al. (2011).

3.1.2 Obsah zpětných toků a plánování zpětných toků

Jak již bylo uvedeno v Úvodu monografie, variabilita a další specifika obsahu zpětných toků představují zvýšené a zejména specifické nároky na jejich řízení. Tato skutečnost se týká i jejich plánování. Jde zejména o obtížnější až prakticky nemožnou předvídatelnost množství a času vzniku zpětných toků u převážné části druhů zpětných toků (výjimku tvoří méně či více vratné obaly a opětovně použitelné přepravní obaly a prostředky), která má dopad na všechny časové úrovně plánování (Janse, 2008). Pro plánování je problematická taktéž dopředu nejasná kvalita anebo stav hmotných zpětných toků a ne vždy snadno určitelný životní cyklus zpětných toků (Tibben-Lembke, 2002). Problémy v plánování způsobuje i hůře definovatelný příjemce a/nebo zákazník některých druhů zpětných toků a rovněž způsob dalšího nakládání (González-Torre et al., 2006). Právě určení způsobu nakládání je přitom významným prvkem dlouhodobějšího plánování zpětných toků, protože v rámci tohoto plánování se přidělují finanční zdroje (a také lidské zdroje) pro případné pořízení strojů, zařízení, nástrojů, resp. jiného vybavení a prostorů, školení a vzdělávání atd. (Chan, 2005).

Nakládání se zpětnými toky a přidělení potřebných zdrojů se týká rovněž očekávané hodnoty získané ze zpětných toků. I toto je důvod pro zařazení řízení do celopodnikových strategií (Gooley, 1998).

Jelikož obsah zpětných toků úzce souvisí s důvody jejich vzniku a mnohé z důvodů mohou mít strategický rozměr a dopad na existenci podniku, je potřebné také důvody vzniku zakomponovat do návrhů jejich řešení v rámci příslušných plánů podle jejich charakteru a možností a náročnosti řešení. I pro zpětné toky, vznikající zcela neočekávaně a spíše náhodně, by mohly být k dispozici varianty jejich řešení včetně přiřazené zodpovědnosti, resp. i zdrojů.

Detailnější poznatky z problematiky plánování zpětných toků jsou uvedeny v kap. č. 5.

3.1.3 Obsah zpětných toků a hybné síly řízení zpětných toků

Hybné síly, resp. důvody, které vedou podniky k tomu, že se zpětnými toky zabývají – dobrovolně anebo vynuceně, případně reaktivního anebo proaktivního charakteru – jsou přímo spojeny s obsahem zpětných toků prakticky ve všech případech. Do určité míry byla tato souvislost naznačena již v předchozím textu (a rozvedena i v předchozí monografii autorů).

Jedno z členění hybných sil bude detailněji přiblíženo v subkapitole 6.2.7 – jde o členění, které nabídla De Brito, kdy hybné síly (důvody) přičlenila k výsledkům důvodů, tedy k charakteru obsahu. Důvody v jejím podání jsou důvody, které mají svůj původ ve výrobě (produkci), důvody vzniklé v rámci transportu a důvody vzniklé u zákazníka.

Hybné síly ale mohou – jak bylo zmíněno na začátku této subkapitoly – mít charakter dobrovolný anebo vynucený a působit v interním anebo externím prostředí. Jinými slovy, management podniku si uvědomuje působení takovýchto hybných sil, které využije jako příležitost, případně přeměnění na silnou stránku podniku a které ho stimulují k určitým rozhodnutím v rámci řízení zpětných toků, ať jde o rozhodnutí operativního, taktického anebo strategického charakteru. Hybné síly v tomto případě tedy nemají vynucovací sílu. Mezi příklady hybných sil z této skupiny patří vnímání potenciálu získat hodnotu ze zpětných toků – v tomto případě je tedy nutné hodnotit možnosti získání hodnoty u jednotlivých druhů zpětných toků, kterými se podnik zabývá (Johnson, 1998; Mollenkopf and Closs, 2005), možnost získat konkurenční výhodu anebo odlišení se od konkurence (Jayraman a Luo, 2007), získat image tzv. „zeleného podniku“ anebo podniku, pečujícího o jiné oblasti v rámci společenské zodpovědnosti (Hartman and Stafford, 1998), které se ale týkají řízení zpětných toků, vědomí

možnosti snížit náklady a/an ebo zvýšit marži v p řípadě efektivního řízení zpětných toků, případně zvýšení produktivity, ale i možnosti pokrytí anebo obnovení aktiv (Rogers and Tibben-Lembke, 1998; Jack et al., 2010). Podobně jako výše, jde o posouzení potenciálu konkrétního druhu zpětných toků pro tyto možnosti. Navíc, v těchto případech se spojuje charakter toho kterého druhu zpětných toků se zp ůsobem dalšího nak ládání. V ur čitých odvětvích může mezi hybné síly patřit i možnost urychlení průtoku produktů distribučním kanálem, p řestože naopak v n ěkterých případech zpětné toky mohou rychlost snižovat (Rogers and Tibben-Lembke, 1998; De Brito, 2003). Mezi hybné síly, k teré nepředstavují pro podniky povinnost, lze zařadit i zájem a péče o zákazníka a to buď jako takovou anebo jako důsledek uplatňování strategie odlišení se. To to je typické pro produkty, již méně pro obaly a odpady jako tři základní skupiny hmotných druhů zpětných toků, na druhou stranu v tomto případě – a to zejména ve službách – jsou významným druhem i infor mace o spokojenosti a nespokojenosti zákazníků (De Brito and Dekker, 2002). Mezi hy bnou sílu z této skupiny pat ří i vlastní zájem o ochranu životního prostředí bez výše uvedeného proaktivního získání image zeleného o podniku. Ne všechny dru hy zpětných toků ovšem uplatňování tohoto zájmu umožňují.

Do skupiny hybných sil, které maj í vynucovací charakter, pat ří přání, požadavky, případně až tlak zákazníka (a v n ěkterých případech i dodavatele) na provádění rozhodnutí a realizaci procesů v rámci řízení zpětných toků (Breen, 2006). Podobně mohou působit i zájmy a požadavky municipalit, případně i dalších n euvedených stakeholderů, kam pat ří i legislativa (Verstrepen et al., 2007; Piotrowicz, 2008). V těchto případech jde zejména o odpady a obaly, p řípadně zdravotně závadné anebo jinak nebezpečné produkty a n ěkteré faktory v rámci ochrany konečného spotřebitele. Reaktivní charakter, kdy podnik musí (anebo by měl) reagovat, je tlak konkurence (De Brito, 2003; Fernández, 2004; Witkowski, 2010).

3.1.4 Obsah zpětných toků a nakládání se zpětnými toky

Zpětné toky znamenají pro manažery vyřešení otázky, co s nimi dále udělat, jak s nimi naložit. Částečně je vyřešení této otázky pokryto ve smluvních podmínkách, případně jasně stanovené legislativními předpisy. Existují ale druhy zpětných toků, u kterých o dalším nakládání musí rozhodovat management podniku, případně jím pověřeni pracovníci. Týká se to i velké části zpětných toků, které vznikají uvnitř podniku.

Možnostem nakládání se zpětnými toky byl v ěnovaný prostor v p ředchozí monografii autorů. V souvislosti s různými druhy obsahu zpětných toků De Brito (2003) uvádí několik hierarchicky uspořádaných typických

základních procesů nakládání se zpětnými toky spolu s hierarchicky uspořádanými procesy, které se týkají jednoho ze základních procesů, který by měl manažery zajímat nejvíce a kterým je získávání hodnoty ze zpětných toků. Hierarchické uspořádání je provedeno podle výše potenciální hodnoty, kterou lze z procesů získat a týká se i základních procesů. Mezi základní procesy patří: sběr, inspekce (kontrola), výběr, třídění, získávání hodnoty. V procesech spadajících pod získávání hodnoty může být hodnota získávána přímo – opětovný prodej, opětovné použití, redistribuce – sem patří i proces vrácení dodavateli, kterou uvádí Rogers a Tibben-Lembke (1998) a nepřímo – oprava, renovace, přepracování, znovuzískání materiálu/surovin (například prostřednictvím demontáže), recyklace, spálení ve spalovně, uložení na skládce. K procesům s nepřímou možností získat hodnotu patří i kanibalizace a upgrading (Thierry et al., 1995; Fernández, 2004), případně i darování pro odpuštěné účely (Rogers a Tibben-Lembke, 1998).

3.1.5 Obsah zpětných toků a bariéry řízení zpětných toků

Obsah zpětných toků představuje pro mnoho podniků primární bariéru jejich řízení. Jak bylo uvedeno v Úvodu monografie, nejistota a obtížná předvídatelnost týkající se množství, kvality, stavu, času toku, včetně požadavků zasílající strany (resp. strany, kde zpětný tok začíná) představuje sama o sobě menší či větší problémy v řízení zpětných toků.

Bariéry budou detailněji rozvedeny v subkap. 6.2.5, ve které je také naznačen vztah k charakteru obsahu zpětných toků. Na tomto místě uvedeme komentář alespoň k části bariér: postoj a neznalost anebo nekompetentnost manažerů může souviset i s některými druhy zpětných toků (Ravi and Shankar, 2005). Mimo jiné například mnoho manažerů nevidí v odpadu určitou možnost využít ho tak, aby přinesl i hodnotu – vedle postoje jde tedy o bariéru v podobě lidského faktoru a nedostatečného know-how a nezájmu (Verstrepen et al., 2007). Jde tedy o kombinaci působení několika bariér existujících uvnitř podniku. Nepocitování významu zpětných toků potom vede k jejich nesystematickému řízení bez ohledu na změnu obsahu anebo podílu objemů jednotlivých druhů zpětných toků, případně objevení se nových druhů zpětných toků (Rogers et al., 2001). Neplánovitě řízení může znamenat chybějící zdroje pro adekvátní nakládání s danými druhy zpětných toků. Na druhou stranu, podnikům skutečně mohou chybět například finanční zdroje, které by mohly být vynaloženy na procesy řízení zpětných toků včetně informačních a komunikačních technologií. Jako bariéra může působit i nedostatečné měření a existující ukazatele pro sledování a měření

výkonnosti v otázce zpětných toků včetně neadekvátního účetnictví (Janse, 2008; Janse et al., 2009).

Z externích zdrojů mohou jako vnímané bariéry vystupovat původci zpětných toků – nespokojení zákazníci, nespolehliví dodavatelé anebo nekvalitně pracující dopravci či jiní zprostředkovatelé transportu výstupů či vstupů. Za bariéru může být označena i legislativa, která například nutí nakládat s určitými zpětnými toky specifikovaným způsobem, ne vždy vhodným v souladu s možnostmi podniků, případně i zájmy různých stakeholderů (Fernández, 2004). Legislativa také může vymezovat množství kvót pro určité zpětné toky ve smyslu s nakládáním s nimi a nutit podniky vynakládat nebo přiřazovat zdroje, kterých je nedostatek. Podobně může působit i politika vlády, ve které jsou prosazovány určité zájmy.

3.2 Empirické šetření a jeho výsledky

Analýza výsledků empirického šetření zacílená na obsah zpětných toků se opírala o výzkumnou otázku: „Jak se liší řízení zpětných toků podniků, které nakládají s produkty, obaly a s odpady jako převažujícím druhem/typem obsahu zpětných toků?“ Otázka vycházela z hypotézy, že charakter převládajícího druhu zpětných toků může vést k určitým rozdílům v řízení zpětných toků.

Pro analýzu byly podniky rozděleny do tří skupin podle převažujícího druhu zpětných toků, se kterými přichází do styku. Odpovědi byly získány prostřednictvím polootevřené otázky, ve které byli respondenti dotazováni na uvedení odhadu procentuálního podílu vyjmenovaných tří druhů – produkty, obaly a odpad, případně jiných druhů zpětných toků – bez rozdílu, zda jde o hmotné anebo nehmotné toky. Pro vyhodnocení bylo k dispozici pouze 90 odpovědí, jelikož otázka byla položena až ve druhé etapě šetření.

Nejvíce podniků patří do skupiny, kde převažující podíl zpětných toků zastupuje odpad – 48 podniků, tj. 53,3 %, pro polovinu méně podniků tvoří převažující obsah zpětných toků produkty – 22 podniků, tj. 24,5 % a nejmenší skupina zastupuje podniky s převažujícím druhem zpětných toků v podobě obalů – 20 podniků, tj. 22,2 %.

Také pro analýzu zaměřenou na obsah zpětných toků, podobně jako u outsourcingu (kap. č. 6), byly podniky rozděleny podle příslušnosti k určitému odvětví na podniky průmyslové, podniky obchodní, podniky služeb a podniky ostatní. U podniků průmyslových tvoří nejvyšší podíl odpad – 34 podniků (61,8 %) a nejnižší produkt – 8 podniků (14,6 %), podniků obchodních nejvyšší podíl produkty – 6 podniků (50,0 %) a nejnižší odpad – 2 podniky (16,7 %), u podniků služeb jsou produkty a odpad

zastoupeny u stejného počtu podniků – 7, což představuje 46,7 %, pouze u jednoho podniku převažují obaly a u podniků ostatních tvoří nejvyšší podíl odpad – u 5 podniků (62,5 %) a nej méně podniků uvedlo produkty – pouze 1 podnik, tj. 12,5 %. Z hlediska velikosti podniku se odpadem jako převažujícím druhem zpětných toků v nejvyšším počtu zabývají podniky střední, nejméně velké, u obalů je nejvyšší počet podniků ze skupiny velkých, nejméně malých a u produktů nejvíce střední, nejméně velké.

3.2.1 Důvody vzniku zpětných toků

S cílem zajistit spolehlivost klasifikace podniků podle výše uvedeného třídění byly tyto tři skupiny ověřovány také podle odpovědi na podobnou otázku ohledně důvodů vzniků zpětných toků. Určité důvody totiž vedou ke vzniku určitých druhů zpětných toků, například vady produktů vytváří většinou tok produktů. Naše data umožnily statistické testování tohoto vztahu (viz tab. č. 3.1). Výsledky podpořily konzistenci odpovědí. Podniky, u kterých je důvodem vzniku zpětných toků odpad z výroby kvůli vadám, zmetkům apod., jsou častěji zastoupeny skupinou, kde převažuje odpad v porovnání se skupinou, kde převažují produkty (53,0 % a 8,3 %). Podniků, kde jsou důvodem sezónní výkyvy v poptávce, je více ve skupině těch, kde převahu obsahu zpětných toků tvoří produkty (19,1 %) než odpad (5,7 %).

Tabulka 3.1: Převažující charakter zpětných toků a vztah k důvodům vzniku zpětných toků

Důvod zpětných toků	Skupiny podniků	N	Podíl důvodu na převaze zpětných toků	t-test	Sig. (2-t.)
Vady produktu, zmetky	„produkty“	14	27,7	1,851	0,083
	„odpad“	28	11,0		
Sezónní výkyvy v poptávce	„produkty“	11	19,1	2,224	0,036
	„odpad“	15	5,7		
Tok obalů a obalových materiálů	„obal“	18	45,0	3,250	0,002
	nezařazené podniky	37	21,5		
Vznik odpadu	„obal“	10	20,5	-2,331	0,026
	nezařazené podniky	26	47,9		
Vznik odpadu	„produkty“	3	8,3	-5,000	0,001
	„odpad“	23	53,0		

Několik statistických testů zamítlo hypotézu o odlišnostech v řízení zpětných toků v podnicích, kde převahu zpětných toků tvoří obaly a to i v případě pokud se porovnávaly data za tuto skupinu se skupinou, kterou

tvorily dohromady podniky z obou dalších dvou skupin. Z tohoto důvodu je v dalším textu u některých analýz tato skupina vynechána a výsledky jsou uvedeny pouze pro zbývající dvě skupiny, kde převážnou část obsahu zpětných toků představují produkty a odpad. Zjištěné skutečnosti ukazují, že rozdíly byly nalezeny ve čtyřech oblastech řízení: plánování, vnímání hybných sil řízení zpětných toků, způsoby nakládání se zpětnými toky a vnímané bariéry.

3.2.2 Plánování zpětných toků

Jak již bylo několikrát v textu zmíněno, vnímání významu zpětných toků se odráží mimo jiné i v tom, zda se těmto tokům vyhrazuje místo v ur čitě úrovni plánování anebo se naopak v plánech s nimi v ůbec nepočítá a řeší se, až se v pod nicích objeví. V celém vzorku empirického šetření (148 případů), téměř polovina podniků plánuje zpětné toky na celopodnikové strategické úrovni (46 %), nicméně přibližně 70 % plánuje na operativní úrovni. Cca jedna třetina podniků neplánuje zpětné toky v ůbec, resp. řeší je náhodně.

Pokud si podniky rozdělíme do dvou skupin, podle toho, zda zpětné toky plánují alespoň na operativní úrovni anebo neplánují vůbec, z celkového počtu podniků, u kterých disponujeme s daty ohledně převažujícího obsahu zpětných toků (90 podniků), neplánuje zpětné toky vůbec 26,4 % a plánuje 73,6 %. Ačkoliv výsledky t-testu rozdílu nejsou statisticky významné ($t=1,736$; $p=0,084$), u jednotlivých převažujících druhů k určitým rozdílům dochází. Konkrétně největší rozdíl mezi podniky, které neplánují zpětné toky a které je naopak plánují, byl vypočítán u produktů a nejmenší u odpadu, vždy ve prospěch podniků, které plánují. U produktů byl poměr 86,4 % podniků k 13,6 % podniků, u odpadu 66,7 % podniků k 33,3 %. Chí kvadrát ukazuje na statisticky významný rozdíl ($\chi^2=3,874$; $df=1$; $p=0,049$). Výsledky tedy naznačují, že čím vyšší hodnotu (alespoň potenciální) mají zpětné toky, kterými se podniky zabývají nejvíce, tím častěji zpětné toky podniky začleňují do plánování jako jedné z manažerských funkcí.

U skupin, které se zabývají převážně produkty a odpadem, existují také rozdíly u jednotlivých stupňů hierarchie plánování. Nicméně, jediný statisticky významný rozdíl byl zjištěn u taktických plánů: podniky ze skupiny „produkty“ využívají taktické plánování zpětných toků ve větším počtu než podniky ze skupiny „odpad“ (59 % ve srovnání s 31 %). Toto procento je dokonce vyšší než průměr za celý vzorek podniků (45 %) a jde o rozdíl rovněž statisticky významný ($\chi^2=4,398$; $df=1$, $p=0,036$).

Další zmínění hodný rozdíl se týká neplánování zpětných toků (viz tab. č. 3.2) a potvrzuje výše uvedené zjištění ohledně plánování a neplánování

zpětných toků. Podniky, které se zabývají převážně produkty, plánují ve větším počtu než podniky, které se zabývají převážně odpadem – ty častěji neplánují. I když výpočet p-hodnoty pro χ^2 přesahuje akceptovatelných 5 %, výsledek na daný existující rozdíl poukazuje.

Tabulka 3.2: Rozdíly v plánování zpětných toků u dvou skupin podniků

Zpětné toky jsou	skupina „produkty“		skupina „odpad“		N	χ^2	Sig. (2-t.)
součástí taktických plánů: ano	10	59 %	14	31 %	84	3,994	0,046
součástí taktických plánů: ne	7	41 %	31	69 %			
řízené ad hoc: ano	3	18 %	18	41 %	81	2,939	0,086*
řízené ad hoc: ne	14	82 %	26	59 %			

Pozn.: * statisticky nevýznamný na 95% úrovni; stupeň volnosti obou testů = 1

3.2.3 Hybné síly řízení zpětných toků

Hybné síly (důvody zájmu) řízení zpětných toků byly další analyzovanou oblastí. Jejich seznam byl sestavený na základě rešerše literatury (uvedené výše v textu). Respondenti byli tázáni, zda je jednotlivá hybná síla součástí podnikové strategie (nemusí být ale součástí plánu, myšlena je i nepsaná a neplánovaná strategie) – v tabulce níže je tato skutečnost uvedena jako „role“ – a zda jednotlivá hybná síla je/byla motivující silou anebo důvodem zájmu, či vynucení pro řízení zpětných toků – v tabulce jako „důvod“ a zda význam dané síly narostl za posledních 5 let existence podniku.

Podle výsledků analýzy je zákazník stěžejní hybnou silou v případě analýzy celého výzkumného vzorku. Řízení zpětných toků jako součásti sledování a/nebo udržování či zvyšování spokojenosti zákazníka, spolu s poskytováním služeb zákazníkům i jako reakce na zájem nebo dokonce tlak zákazníka byl uveden 79 %, 75 % a 65 % podniků při označování hybné síly mající místo ve strategickém řízení zpětných toků (v pořadí ukazatelů uvedených před procenty). První dvě hybné síly dosáhly ještě vyššího podílu souhlasných odpovědí v případě uvedení dané síly jako důvodu zájmu (téměř až 80 % podniků). Velký počet podniků uvedl taktéž snižování nákladů a konkurenční důvody (77 % a 60 %) a získání hodnoty (56 % podniků z celého vzorku), a to taktéž v případě označení jako role ve strategickém řízení. Nejvíce podniků – téměř 90 % – ovšem uvedlo snižování nákladů jako důvod motivace pro řízení zpětných toků.

Naopak nejnižší podíl byl zjištěn u síly „vyhovění požadavkům vlády“ a „zrychlení průtoku distribučním kanálem“ a to v obou případech – jako role i jako důvod. Podle nejčastěji uvedených odpovědí respondentů jsou hybné síly „tlak zákazníka“ a „snižování nákladů“ těmi, kterých význam za posledních 5 let narostl.

Jak naznačují data v tab. č. 3.3, mezi skupinou „produkty“ a skupinou „odpad“ existují určité rozdíly ve vnímání hybných sil. Podniky, které se převážně zaobírají produkty, častěji uváděly hybné síly jako „spokojenost zákazníka“, „služby zákazníkům“, „tlak zákazníka“ i „zrychlení průtoku distribučním kanálem“ než podniky, kde převahu obsahu zpětných toků tvoří odpad. Tento výsledek zní racionálně, protože tento druh zpětných toků většinou začíná anebo je odmítnutý na straně zákazníka a řešení tohoto druhu zpětného toku přímo ovlivňuje zákaznickou spokojenost. Podniky, které se převážně věnují odpadu, uváděly ve větším počtu vyhovění požadavkům vlády (legislativa) a zájem o životní prostředí. Jedním z důvodů může být členství České republiky v Evropské unii a po měrně vysoké nároky o péči o odpady obsažené v zákonech a vyhláškách, které s členstvím souvisí.

Tabulka 3.3: Rozdíly v hybných silách

Hybné síly a strategický management	skupina „produkty“	N	skupina „odpad“	N	χ^2	Sig. (2-t.)
Spokojenost zákazníka – role	88 %	16	59 %	37	4,031	0,045
Spokojenost zákazníka – důvod	100 %	17	75 %	36	5,119	0,024
Poskytování služeb zákazníkům – role	87 %	15	55 %	33	4,652	0,031
Poskytování služeb zákazníkům – důvod	100 %	16	58 %	33	9,503	0,002
Zrychlení průtoku distribučním kanálem – role	47 %	15	18 %	33	4,237	0,040
Zrychlení průtoku distribučním kanálem – důvod	47 %	15	22 %	32	3,001	0,083*
Zájem/tlak zákazníka – důvod	87 %	15	59 %	34	3,669	0,055
Růst produktivity – role	77 %	13	36 %	33	6,148	0,013
Vyhovění požadavkům vlády – role	29 %	14	56 %	34	2,964	0,085*
Vyhovění požadavkům vlády – růst významu	20 %	15	52 %	33	4,214	0,040
Pokrytí aktiv – růst významu	44 %	16	74 %	34	4,188	0,041
Zájem o životní prostředí – růst významu	38 %	16	68 %	38	4,459	0,035

3.2.4 Nakládání se zpětnými toky

Většina podniků z celého vzorku aplikuje více způsobů nakládání se zpětnými toky a to zejména tři způsoby: recyklace, oprava a uložení na skládce. U 90 sledovaných podniků, kde byly analyzovány vztahy k převaze druhu zpětného toku jsou výsledky mírně odlišné – nejvíce podniků se snaží zpětné toky prodat jinému zákazníkovi, další nejčastěji uváděnou aktivitou je recyklace, potom uložení na skládce a oprava.

V případě skupiny podniků, kde převaha zpětných toků je tvořena produkty, bylo nejvíce souhlasných odpovědí u opravy (36,4 %) a u prodeje jiným (27,3 %). U obalů se největší podíl podniků věnuje recyklaci a prodeji jiným (v obou případech 25,0 %) a uložení na skládce (15,0 %). U poslední skupiny, zabývající se nejvíce odpadem, to byla recyklace 29,2 %) a uložení na skládce (27,1 %) a rovněž prodej jiným zákazníkům (25,0 %). Rozdíly mezi skupinami jsou statisticky významné ($\chi^2=27,075$, $df=10$, $p=0,003$).

Při porovnání pouze dvou skupin – produkty a odpad, byly zjištěny rovněž statisticky významné rozdíly – oprava je typickým způsobem nakládání se zpětnými toky pro podniky ze skupiny „produkty“, zatímco pro podniky věnující se zejména odpadu je to skládkování a podobně vysoký podíl podniků označil pozitivněji vynírající způsob nakládání, kterým je re-cyklace. Konkrétní údaje jsou v tab. č. 3.4.

Tabulka 3.4: Rozdíly mezi skupinami podniků u aktivit nakládání se zpětnými toky

Aktivity nakládání se zpětnými toky	skupina „produkty“	N	skupina „odpad“	N	t	Sig. (2-t.)
Recyklace	14 %	10	38 %	37	-3,213	0,002
Uložení na skládce	6 %	7	33 %	38	-5,187	0,000
Oprava	65 %	14	12 %	30	5,906	0,000

Výše uvedené rozdíly souvisí také s rozdíly ve struktuře nákladově orientovaných hybných sil, které se týkají nakládání se zpětnými toky (resp. s jejich zpracováním). Protože oprava je typickou aktivitou s vysokou intenzitou nákladů na pracovní sílu, tyto náklady jsou dominantnější, pokud se podniky zabývají právě tímto způsobem nakládání se zpětnými toky. Statistické testy tuto skutečnost potvrdily. V případě podniků zabývajících se převážně produkty je počet podniků vnímajících tento druh nákladů vyšší než u podniků zabývajících se odpadem. Naopak náklady na manipulaci a dopravu jsou častěji uváděny podniky, které se věnují převážně právě odpadům. Bližší údaje jsou uvedeny v tab. č. 3.5.

Tabulka 3.5: Podíl různých nákladově orientovaných hybných sil v rámci způsobů nakládání se zpětnými toky ve skupinách

Nákladově orientovaná hybná síla v rámci způsobů nakládání se zpětnými toky	skupina „produkty“	N	skupina „odpad“	N	t	Sig. (2-t.)
Náklady na pracovní sílu	39 %	16	25 %	28	2,345	0,024
Náklady na manipulaci a dopravu	10 %	14	37 %	29	-3,728	0,001
Náklady na recyklační tech.	3 %	9	18 %	17	-2,336	0,032

3.2.5 Bariéry řízení zpětných toků

Na základě rešerše literatury bylo do dotazníku vybráno osm bariér působících v interním prostředí podniku a šest bariér působících v externím prostředí.

Při analýze dat za všechny tři skupiny podniků je u skupiny „produkty“ nejčastěji vnímanou bariérou u nedostatek systematického řízení (36,4 %) a nepocitování významu zpětných toků (31,8 %), u skupiny „obaly“ je to taktéž nedostatečné systematické řízení (40,0 %) a dále chybějící poradenství (20,0 %), zatímco u odpadu bylo nejčastěji zastoupené nepocitování významu zpětných toků (58,3 %) a nedostatečné systematické řízení (35,4 %).

U externích bariér podniky ze skupiny „produkty“ a ze skupiny „obaly“ shodně nejčastěji uvedly zákazníka (produkty – 54,5 %, obaly – 40,0 %) a dodavatele (produkty – 45,5 %, obaly – 35,0 %). Zcela jiné externí bariéry označily nejvíce podniky ze skupiny „odpad“ – v tomto případě je nejvyšší podíl podniků u bariéry finanční zdroje – 39,6 % a legislativa (33,3 %).

U porovnání skupin „produkty“ a „odpady“ byly u některých výše uvedených bariér zjištěny rovněž statisticky významné rozdíly – bliže tab. č. 3.6.

Tabulka 3.6: Rozdíly v bariérách řízení zpětných toků

	skupina „produkty“	N	skupina „odpad“	N	χ^2	Sig. (2-t.)
nepocitování významu zpětných toků	35 %	17	60 %	47	2,956	0,086*
externí nedostatek finančních zdrojů	6 %	17	36 %	47	5,665	0,017
zákazníci	59 %	17	30 %	47	4,491	0,034
dodavatelé	59 %	17	19 %	47	9,414	0,002

Pozn.: * statisticky nevýznamný na 95% úrovni; stupeň volnosti pro všechny testy = 1

3.3 Závěr

Ačkoliv se uvedené výsledky bivariačních analýz v případě zkoumání nalezení možných rozdílů v řízení zpětných toků u podniků, které nakládají s různými druhy obsahu těchto toků v převážné míře, daly očekávat, v některých případech byla tato očekávání potvrzena i jako statisticky významná. Jde zejména o rozdíly mezi podniky, které se věnují produktům a podniky, které se věnují odpadům, pokud porovnáváme podniky podle převažujícího druhu obsahu zpětných toků. Nejvýznamnější rozdíly byly nalezeny u plánování, kde podniky, věnující se produktům, tedy tokům s vyšší potenciální hodnotou, plánují zpětné toky ve vyšším počtu než podniky, které se zabývají většinou odpadem. Rozdíly byly nalezeny také u vnímání hybných sil, kdy je spokojenost zákazníka a poskytování služeb zákazníkům rovněž častěji vnímanou hybnou silou u podniků s převahou produktů než u podniků s převahou odpadů. Pro tyto podniky jsou naopak nejčastěji uváděnými důvody legislativní požadavky vlády a zájem o životní prostředí. Podniky, kde největší podíl ze zpětných toků zastupují produkty, také více často zpracovávají zpětné toky v podobě oprav, případně je prodávají jiným zákazníkům. Opravy byly pouze velmi málo uvedeny u podniků ze skupiny obalů a odpadů, což je logický závěr. Interní bariéra „nedostatečné systematické řízení zpětných toků“ je uvedena víceméně jako nejčastější u všech tří skupin podniků s určitými rozdíly. Výraznější difference byly naopak nalezeny u skupiny věnující se odpadům ve srovnání s dalšími dvěma skupinami v případě externích bariér.

4. STRATEGIE PRO OBLAST ZPĚTNÝCH TOKŮ A JEJICH SOUVISLOST S ŘÍZENÍM

Podle výzkumu z roku 2011 si 70 % v Česku působících podniků vytкло mezi strategické cíle zlepšení efektivity v oblasti snižování odpadů, zlepšení efektivity obalů a balících technologií pak 45 % (GFK, 2011). To dokládá zájem o zpětné toky na strategické úrovni (viz také Škapa a Klapalová, 2011). Témata, kterými se zde podniky zabírají, jsou rozmanitá a svědčí o různém přístupu podniků. Proto je také legitimní ptát se, zda existuje souvislost mezi podobou sledované strategie a uplatňovanými postupy při řízení zpětných toků. Cílem následující studie je tak prozkoumat vztah mezi obsahem sledovaných strategií pro zpětné toky a podobou uplatňovaných kroků při jejich řízení, včetně souvislosti k podobě existujícího managementu ke zpětným tokům.

V první části kapitoly je rozebrána problematika typů strategií s cílem definovat jejich kategorie, které budou vztaženy k dalším proměnným charakterizujícím existující managementu a podobu řízení zpětných toků. To je uskutečněno v druhé části, kde jsou zpracovány statistické testy, které mají podobu bivariační analýzy.

4.1 Teoretická rešerše

4.1.1 Strategie uplatňované při řízení zpětných toků

Existuje řada akademických prací, které mají v názvu či abstraktu slovní „strategie reverzní logistiky“, nebo obdobný pojem. Přesto je obtížné nalézt ucelenější studii, která by navrhovala či popisovala obecnější typy strategií uplatňovaných při řízení zpětných toků. Většina studií totiž tyto strategie omezuje na způsob zpracování zpětného toku; tudíž vycházejí primárně z technologické stránky věci. Jako příklad takového pojetí můžeme uvést Thierry et al. (1995), Marien (1998), nebo Skinner et al. (2008), kteří přímo mluví o disposition strategy (volně přeloženo jako strategie zpracování zpětných toků) a uvádí jako typy strategií zničení, recyklace, přepracování (refurbishing), zásadní přepracování (remanufacturing) a přebalení vrácených produktů.

Tvorba systému zpracování zpětných toků vyžaduje odpovědi na mnohem širší otázku, než je jen zpracování, byť technologie jistě zásadním způsobem předurčuje podobu celého systému. Jak říká Bostel et al. (2005): „základní otázkou strategického plánování“ zpětných toků je:

1. rozhodnutí o struktuře sítí (budovy a jejich zařízení, jejich počet, kapacity a rozmístění; otázka integrace s „dopřednou“ logistikou; přiřazení služeb (úkolů) k budovám);
2. rozhodnutí o podobě řízení (politika managementu pro tuto oblast), které by mělo vycházet z otázek, jako jsou:
 - Jaké jsou cíle systému zpětných toků?
 - Jaké specifické funkce by síť měla plnit?
 - Které subjekty budou do systému zahrnuty?
 - Jaký bude vztah zpětných toků a „dopředné“ logistiky? Jaká bude jejich integrace?
 - Jaký bude vztah a důležitost k ekonomickým a ekologickým faktorům a cílům pro danou situaci?
3. základní otázkou, či spíše úkolem pro management je také zajistit dostatek zdrojů tak, aby se pomocí nich dalo dosáhnout zákaznických očekávání týkajících se zpětných toků.

Posouzením publikovaných prací, které se věnují strategickým konceptům pro zpětné toky, Bostel et al. (2005) u zavírají svoji studii konstatováním, že je potřebné zaměřit se na formulaci obecnějších strategických modelů, neboť velká část publikovaných návrhů má podobu řešení vycházející z případové studie konkrétního podniku. Přestože jde o konstatování, které je několik let staré, do značné míry platí do dnes, což můžeme konstatovat na základě literární rešerše provedené v době vzniku tohoto textu, tedy v polovině roku 2012.

4.1.2 Aplikace typů strategií z příbuzných oblastí

K prozkoumání uplatňovaných strategií a jejich souvislostí s podobou každodenního řízení zpětných toků je nejprve potřebné stanovit typy strategií, nebo alespoň určit parametr, podle kterého lze strategie pro oblast zpětných toků popsat.

Zastavme se ale nejprve u rozdílu mezi pojmy typologie a taxonomie, neboť následující diskuse zmiňuje oba termíny. Zásadní rozdíl tkví ve způsobu tvorby: typologie vychází z určité teoretické představy a vzniká tak a priori. Protože při jejím empirickém testování nemohou být všechny objekty přiřazeny k „ideálním“ typům, často jsou typologie doplněny o typ „ostatní“ – mezi takové lze zařadit např. „reaktory“ v typologii Milese a Snowa (Martín-Peña a Díaz-Garrido, 2008). Taxonomie spočívá v klasifikaci reálných objektů do vzájemně disjunktních množin; vytváří se tak a posteriori. V následujícím textu se věnujeme jak typologiím, tak i taxonomiím.

Přesuňme pozornost k pojmu strategie. „Strategie je směřování a prostor organizace v dlouhém období, která d ocílí výhody v měnícím se prostředí pomocí uspořádání zdrojů a kompetencí s cílem naplnit o čekávání zájmových skupin (stakeholder ů)“ (Johnson et al., 2010, 3). Narážku ve vztahu k strategii uvádí Henry Mintzberg, který tvrdí, že sousloví strategické plánování je oxymóron, protože ve skutečnosti strategie vzniká neformálně na nej různějších místech a zdaleka nikoliv jen v pracovnách a p ři poradách (Kaplan a Beinhocker, 2003).

U rozsáhlých a nadnárodních společností lze identifikovat více úrovní strategií:

- Korporátní strategie (corporate strategy) se týká celé společnosti a vymezuje zejména trhy jednotlivých obchodních jednotek, způsob alokace financí mezi nimi a jejich vztahy k centrále (Barnes, 2007).
- Obchodní strategie (business strategy) stanovuje cíle pro jednotlivé obchodní jednotky pro vymezený trh. Podle typu vztahu s centrálou mohou být tyto cíle limitovány rozhodnutím z centrální úrovně. Pro podniky, které nemají více samostatných obchodních jednotek, je obchodní strategie ekvivalentem korporátní strategie.
- Funkční strategie pak definuje, jak jednotlivá podniková funkce přispívá k obchodní strategii. Opět obsahuje cíle pro danou funkci a způsob řízení určených zdrojů (Barnes, 2007).

Při klasifikaci strategií pro zpětné toky není vhodné vycházet z existujících typologií pro korporátní či obchodní strategie, protože se typicky vztahují k primárním procesům v podniku, což zpracování zpětných toků není – vyjma specializovaných společností na zpětné toky. Příkladem budiž Ansoffovo rozdělení strategií na „pronikání na trh“, „rozvoj výrobku“, „rozvoj trhu“ a „diverzifikace“. Obdobně problematické je vycházet z analogie s generickými strategiemi M. Portera („nákladové vedení“, „diferenciace“, „zaměření“), které rovněž operují s hlediskem trhu. Otázka zní, co je trhem pro systém zpětných toků podniku. Jsou to zákazníci, kterým efektivní systém zpětných toků dokáže poskytnout dodatečnou hodnotu (např. rychlá oprava výrobku, flexibilní reklamční proces atp.), nebo jsou to subjekty, které odkoupí zpětné toky k dalšímu zpracování?

Vhodnější se jeví taxonomie Milese a Snowa, která se také odkazuje na trh (viz jejich „podnikatelský“ problém), přidává ale další dvě oblasti: technickou a administrativní. Podle vypořádání se s těmito třemi oblastmi (v originále business, engineering and administrative problems) autoři definují čtyři typy strategií – obránce, hledače, analyzátoři a reaktory (Gimenez, 2000). Právě zohlednění technických problémů, umožňuje částečně vztáhnout tyto typy na oblast zpětných toků. Za obránce by bylo možno považovat podniky, které se v oblasti zpětných toků snaží o jejich minima-

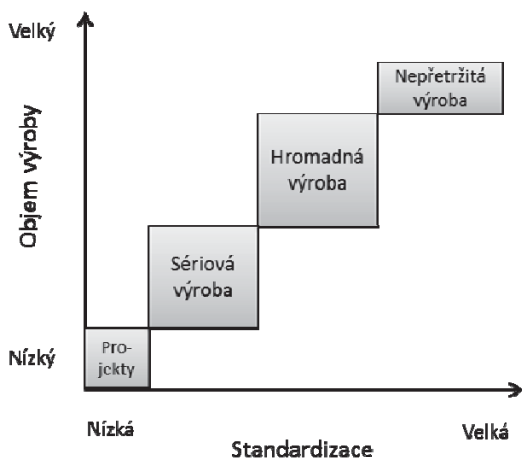
lizaci a dosažení nízkých nákladů při jejich zpracování a o efektivitu. Hledači by byly podniky, které uplatňují více způsobů nakládání se zpětnými toky a tyto způsoby mění s cílem získat tak konkurenční výhodu, přičemž ne vždy je jejich systém zpětných toků efektivní. Analyzátoři jsou podniky, které pro část aktivit uplatňují přístup „hledáčů“ a pro ostatní pak „obránců“. Reaktoři jsou podniky, které dělají jen nezbytné minimum – tj. naplňují legislativou stanovené minimální požadavky.

Taxonomie Milese a Snowa vznikla na základě empirických šetření, které sledovaly reakce podniků na zmíněné tři problémy. Pro klasifikaci podniků dle této taxonomie proto nestačí data o řízení zpětných toků podniků. Pokud bychom zpětné toky přiřadili k technickému problému, popř. částečně i administrativnímu, bude třeba dále získat charakteristiky spojené s podnikatelským problémem.

Vhodnější inspirací jsou strategie, koncepce či modely pro funkční strategie. Nejbližší funkční oblastí pro řízení zpětných toků je přitom provozní management (operations, operations management). Na rozdíl od strategií korporátních, či obchodních, pro které existují všeobecně známé či zejména akceptované typologie a modely, pro funkční strategie v oblasti provozního managementu tomu zatím tak není. Přestože typologií a taxonomií je také celá řada [např. Martín-Peña a Díaz-Garrido (2008) jich analyzují 18], detailnější typologie, která by byla obecně přijímána, není.

Známa je typologie Hayese a Wheelwrighta, která rozděluje provozní strategie podle dvou kritérií: dle rozsahu výroby a dle míry standardizace (opakovatelnosti) výroby. Výsledkem jsou čtyři typy: „projektová“ (jednorázová) výroba, sériová, masová (hromadná) a kontinuální výroba (Russell a Taylor, 2009). Přestože lze pro oblast zpětných toků najít paralely s tímto členěním, platí zde stejná výhrada, jako byla uvedena na začátku kapitoly – toto členění si všímá pouze technologické stránky věci a pro charakterizaci strategií zpětných toků je potřebné zohlednit i další, „netechnologické“ vlastnosti systému řízení zpětných toků.

Obrázek 4.1: Typologie dle Hayese a Wheelwrighta



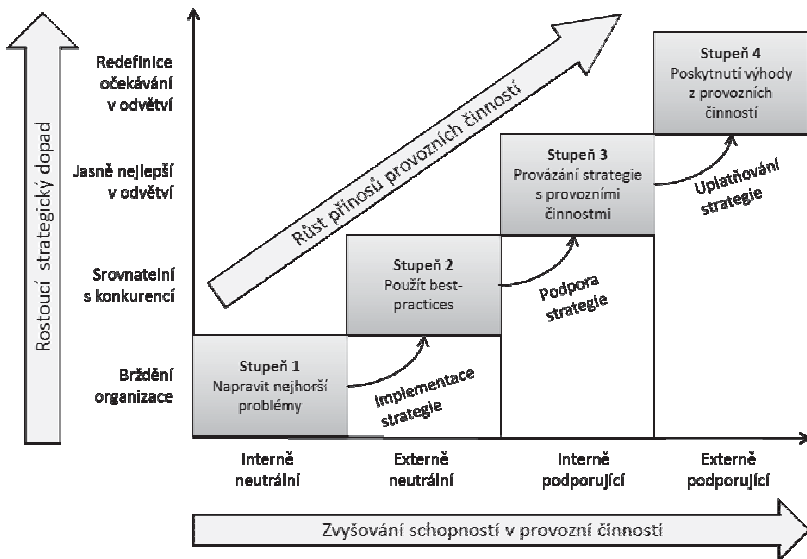
Zdroj: Russell a Taylor, 2009 podle Robert Hayes and Steven Wheelwright, *Restoring the Competitive Edge Competing through Manufacturing* (New York, John Wiley & Sons, 1984), str. 209.

Od stejných autorů pochází jeden z nejcitovanějších modelů – čtyřúrovňový model Hayese a Wheelwrighta, který podniky rozděluje podle postoje k provozní funkci. Základní myšlenka spočívá v představě, že provozní činnost může být zdrojem konkurenční výhody podniku, ovšem pouze pokud je řízena strategicky (Barnes, 2007, s. 28). Podniky by měly aspirovat na dosažení nejvyšší úrovně strategie z následujících čtyř:

1. stupeň: interně neutrální: V této situaci se nachází podniky, jejichž provozní funkce je reaktivní, neboť se často mění ukazatele výkonnosti pro tuto oblast na škále kvalita – nízké náklady – flexibilita. Příčinou je malá pozornost managementu této oblasti, což v důsledku podniku neumožňuje řídit provozní funkci strategicky. Typický je pohled dovnitř; provozní funkce je chápána jako nutné zlo. V takové situaci se provozní funkce nemůže stát zdrojem konkurenční výhody.
2. stupeň: externě neutrální: V tomto stádiu se podniky snaží napodobit své konkurenty či odvětvové „standarty“ v provozní činnosti, tím že aplikují podobné technologie, koncepce a způsoby, což je přiblíží konkurenci; jejich úrovně ale nedosáhnou, protože emulací nezískají stejnou znalost (resp. expertízu) jako oni. Také nelze vyloučit, že napodobení ostatních nemusí být adekvátní momentální situaci

- podniku. To znamená, že zp ůsoby uplatňované podniky ve druhém stupni (stádiu) nemohou být základem konkurenční výhody.
3. stupeň: interně podporující: Podniky ve třetím stádiu tvoří provozní strategii na základ ě obchodní strategie, v souladu s ní tak, aby ji podporovala. I volba výkonnostních ukazatelů je provázána na celopodnikové cíle. Tím se provozní oblast může stát prostředkem pro získání konkurenční výhody, a to zejména, pokud podnik uplatní i v provozní činnosti „best practices“.
 4. stupeň: externě podporující: V této fázi podniky využívají provozní činnost, resp. její excelentní charakter, jako základ obchodní strategie. Provozní činnosti jsou zdokonalovány a stávají se best practices pro ostatní konkurenci v odvětví, současně se emulují best practices světově nejlepších společností (mimo odvětví působnosti). Podniky také mají jiný přístup k zákazníkům; nesnaží se pouze uspokojit jejich potřeby, ale překonat jejich očekávání a nadchnout je. Aby se podnik udržel v tomto stádiu, musí být jeho strategie provozní činnosti proaktivní a musí velkou pozornost věnovat procesu učení a znalostnímu managementu (Slack et al., 2009).

Obrázek 4.2: Typologie dle Hayese a Wheelwrighta



Představa, kterou model rozvinutosti provozní funkce zachycuje – tj. že v ideální situaci by podniková (tj. obchodní) strategie měla vycházet z produkčních schopností podniku, není bezmezně sdílena a kritici upozorňují, že je to trh a jeho požadavky, které by pro tvorbu strategie měly zůstat primární (Slack et al., 2009).

Martín-Peña a Díaz-Garrido (2008) porovnáním 18 různých typologií a taxonomií docházejí k celkem jednoznačnému závěru. Ačkoliv autoři typologií a taxonomií postupovali při tvorbě různě a výsledné typy pojmenovávají odlišně, je možné tyto přístupy zobecnit a konstatovat, že většina z nich fakticky dochází ke třem typům strategií:

1. strategie založená na minimalizaci nákladů,
2. strategie sledující nejvyšší kvalitu produkce,
3. strategie usilující o flexibilitu vůči přáním zákazníka (zapojením moderních technologií, rychlého návrhu výrobků atp.).

Fakticky tím potvrzují základní obecná konstatování o strategiích pro provozní činnosti, která lze nalézt ve většině učebnic provozního managementu (Russell a Taylor, 2009; Slack, et al., 2009; Barnes, 2007): tj. že podnik se může zaměřit právě na některý z uvedených cílů: na náklady, kvalitu, flexibilitu. Občas jsou v učebnicích tyto strategie doplněny i o strategii zaměřenou na rychlost, nebo spolehlivost. Jen minimum z 18 analyzovaných přístupů se od tohoto pojetí odlišovalo: typicky tím, že nepředpokládali výlučnost (trade-offs) v uvedených třech kategoriích a navrhovali jako typy strategií určité kombinace úrovní při sledování nákladů, kvality, flexibility, poprodejních služeb i dalších oblastí.

Můžeme tedy konstatovat, že současná teorie k provoznímu managementu poskytuje spíše obecnou inspiraci pro stanovení strategií pro zpětné toky. Pro další postup jsme proto definovali vlastní kritérium, pomocí kterého hodnotíme (charakterizujeme) strategie podniků při řízení zpětných toků: jak bude vysvětleno dále, mluvíme o interní versus externí orientaci strategie, kdy jsme se částečně inspirovali modelem čtyř úrovní Hayese a Wheelwrighta (popsaného výše) a prací Ramanujama a Venkatramana (1987), kteří mezi šesti dimenzemi systému strategického plánování v podnicích uvádí pozornost interním a externím aspektům. S dovoláním se na jiné autory chápou vnitřní pozornost jako systém, který sleduje interní faktory, minulou výkonnost podniku a jeho silné a slabé stránky. Externí pozornost je spjata se sledováním trendů v okolním prostředí podniku.

4.2 Empirické šetření a jeho výsledky

4.2.1 Analýza českých podniků z pohledu jejich strategie a způsobu řízení

Podniky k zájmu o zpětné toky a jejich řízení přimějí různé důvody a díky tomu tak zpětné toky mohou sehrávat rozmanitou roli ve strategickém řízení. Právě z údajů o roli zpětných toků ve strategickém řízení a důvodech zájmu o ně lze odvodit orientaci daného podniku pro tuto oblast.

Údaje o zaměření podnikové strategie (role a důvody zájmu o zpětné toky) byly zjišťovány prostřednictvím polootevřené otázky: výčet nabídnutých možností vycházel z literární rešerše (blíže viz Škapa a Klapalová, 2011), přičemž poslední možností byla odpověď „jiné“, kterou ale využilo minimum respondentů, a proto byly tyto odpovědi z následující analýzy vynechány. Přehled rolí a „důvodů zájmů“, které zpětné toky plní ve strategiích podniků je v tabulce 4.1.

Vyjmenované role a důvody zájmu je možné rozdělit do dvou obecnějších skupin a to na vztahující se k internímu prostředí podniku a pak ty, které plní funkci k externím subjektům, zde především směrem k zákazníkům. Získání hodnoty, obnovení či pokrytí aktiv, ochrana marže, snížení nákladů, zvýšení produktivity se vztahují k vnitřním činnostem podniku a tak byly klasifikovány jako indikátory interního zaměření podnikové strategie. Naopak spokojenost zákazníka, zájem či tlak zákazníka, služby zákazníkům, vyhovění požadavkům vlády i zájem o životní prostředí odkazují na cíle směřované ven z podniku, a proto byly označeny jako externí.

Role a důvody zájmu označené jako konkurenční důvody a zrychlení průtoku distribučním kanálem musely být pro další analýzu vyloučeny, neboť z nich nelze vydedukovat, zda je jejich orientace primárně směrem dovnitř či vně podniku: konkurenční důvody sice odkazují na konkurenci, tedy externí subjekty, pro účely této studie jde ale o velmi obecné označení role (důvodu), která může mít podobu opatření směřující jak dovnitř, tak i mimo podnik. „Zrychlení průtoku distribučním kanálem“ není možné přiřadit k interním rolím (což by bylo v případě přímé distribuce), nebo k externím (nepřímá, popř. kombinovaná distribuce) bez znalosti povahy distribučního systému konkrétního podniku (takový údaj bohužel nebyl obsažen v dotazníku).

Tabulka 4.1: Faktory pro strategické řízení zpětných toků a důvod zájmu o zpětné toky

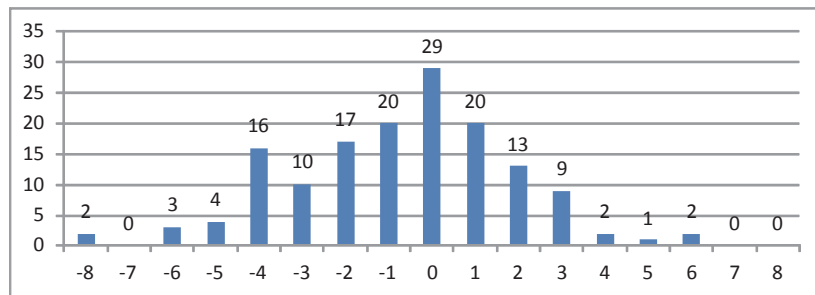
Faktory	Role/místo zpětných toků ve str. řízení		Důvody zájmu		Strategie
	Ano v %	N	Ano v %	N	
konkurenční důvody	60,5	129	69,3	127	Nelze určit
zrychlení průtoku distribučním kanálem	34,9	106	30,8	104	
získání hodnoty	56,6	113	61,9	118	Interní
obnovení/ pokrytí aktiv	42,3	104	45,0	100	
ochrana marže	42,9	98	47,5	99	
snížení nákladů	77,2	123	89,7	126	
zvýšení produktivity	54,1	111	63,1	103	
spokojenost zákazníka	78,8	132	82,3	124	Externí
zájem/tlak zákazníka	65,5	113	69,4	111	
služby zákazníkům	75,2	117	78,6	112	
vyhovění požadavkům vlády	36,8	106	42,5	106	
zájem o životní prostředí	56,9	116	59,6	114	

Pozn.: N – počet odpovědí „ano“ i „ne“.

Rozdělení podniků dle povahy jejich strategie pro oblast zpětných toků bylo zpracováno následujícím způsobem. Pro každý podnik byly spočítány četnosti interních a externích rolí a důvodů dle předchozí klasifikace a jednoduchým rozdílem byl vypočten index, který indikoval převahu v strategické orientaci podniku. Index mohl nabývat hodnoty 10 – když podnik uvedl u všech interních rolí a interních důvodů zájmu Ano a současně neuvěděl žádnou z externích rolí a důvodů. Hodnota -10 by pak znamenala opak.

Je pochopitelné, že bez přídělení váhy jednotlivým rolím a důvodům tak, jak je vnímá konkrétní dotazovaný podnik, získáme pouze velmi hrubý odhad, resp. pouze orientační ukazatel o zaměření strategie podniku pro oblast zpětných toků. Protože další údaje nebyly k dispozici, vychází následující analýza právě z tohoto rozdílu v četnostech mezi uvedenými interními a externími faktory.

Rozdělení podniků podle interní/externí orientace ukazuje tab. 4.1 a obr. 4.1. Ve zkoumaných podnicích převažuje externí zaměření strategie zpětných toků – pro 48,7 % podniků platí, že častěji uvedly externí „důvody zájmu“ či „role“, naopak 31,9 % uvedlo interní faktory. Pětina (19,6 %) podniků uvedla stejný počet interních i externích a tak pro ně index vychází nula. Průměrná hodnota tohoto indexu pro celý vzorek je -0,7; maximum je 6 a minimum -8; směrodatná odchylka činí 2,58.

Obrázek 4.1: Četnosti dle ukazatele strategické orientace

Pozn.: záporné hodnoty znamenají převažující interní orientaci, kladné externí

Tabulka 4.2: Četnosti dle ukazatele strategické orientace

Hodnota indexu	-8	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6
Počet podniků	2	3	4	16	10	17	20	29	20	13	9	2	1	2
%	1	2	3	11	7	12	14	20	14	9	6	1	1	1
Kumulativní %	1	3	6	17	24	35	49	68	82	91	97	98	99	100

Podle uvedeného indexu byly analyzovány podniky, a to v následujících oblastech:

1. dle způsobu plánování zpětných toků,
2. dle ekonomických důsledků zpětných toků na podnik,
3. dle přístupu managementu ke zpětným tokům,
4. dle vnitřních a vnějších bariér rozvoje systému zpětných toků.

4.2.2 Strategie zpětných toků a systém plánování

První prozkoumanou oblastí je systém plánování zpětných toků. Vycházíme zde z údajů o přítomnosti/nepřítomnosti tématu zpětných toků ve čtyřech rovinách, a to v celopodnikové strategii, ve strategii pro funkční oblasti, dále v taktickém a operativním plánování. Takto popsaný způsob plánování podle jednotlivých úrovní vypovídá o formalizaci plánování (viz také následující kapitola monografie) a částečně i řízení zpětných toků v podnicích. Pomyslnou pátou volbou je plánování ad hoc, tedy přiznání skutečnosti, že zpětné toky fakticky plánovány nejsou. Výsledky obsažené v tab. 4.3 (sloupec „Všechny podniky“) poukazují na skutečnost, že zpětné toky jsou plánovány či řízeny nejčastěji na operativní úrovni. Současně je patrné, že část podniků kombinuje operativní plánování i řízení ad hoc (viz

součet příslušných procent) – konkrétně se jedná o 13 % (16 podniků). Blíže viz Škapa a Klupalová (2011).

Určení rozdílů mezi podniky s interní a externí strategickou orientací proběhlo pomocí t-testu, kdy byly porovnávány hodnoty indexu vždy mezi dvěma skupinami – podniky, které plánují zpětné toky na příslušné rovině a které neplánují. Rozdíly v indexech, hodnoty t-testů i statistické významnosti jsou uvedeny v tabulce 4.3. Interpretačně významné jsou pouze rozdíly v indexech, které jsou větší, což podporují i výsledky statistické významnosti t-testů.

Konkrétně tak můžeme konstatovat, že rozdíly jsou v plánování na strategické a taktické úrovni – podniky, které takto plánují, vykazují vyšší hodnoty indexu: 0,06 vs. -1,36 ($t=-3,399$; $p=0,001$) a -0,31 vs. -1,18 ($t=-2$; $p=0,047$). S vyšší mírou rizika statistické spolehlivosti můžeme dodat, že to samé platí i pro podniky plánující zpětné toky na úrovni strategických plánů pro funkční oblasti (-0,33 vs. -1,12; $t=-1,796$, $p=0,075$). Jestliže tedy kladné hodnoty indexu znamenají převahu interní orientace (a záporné externí orientace) strategie podniku, výsledky je třeba interpretovat takto: čím menší je zaměření podnikové strategie směrem ven z podniku, tím je také menší pravděpodobnost, že podnik bude zpětné toky formálně plánovat na strategické a taktické úrovni. Analogicky lze také konstatovat, že „vyváženost“ strategie zpětných toků, ve smyslu interní a externí orientace, souvisí s vyšší mírou dlouhodobého a střednědobého plánování zpětných toků. Podniky, sledující jak externí tak i interní souvislosti zpětných toků, tyto toky považují za natolik důležité, že jsou častěji zakomponovány do strategických plánů celého podniku.

Tabulka 4.3: Úrovně plánování ve vztahu s obsahem strategie zpětných toků

	„Ano“: všechny podniky		Průměr indexu – Ano	t-test
	%	N	Průměr indexu – Ne	Sig. (2-t.)
ZT součástí strategických plánů	46,5	142	0,06 -1,36	-3,399 0,001
ZT součástí strategických plánů na úrovni funkcí/ útvarů	47,6	141	-0,33 -1,12	-1,796 0,075
ZT součástí taktických plánů	45,8	140	-0,31 -1,18	-2,000 0,047
ZT součástí operativního řízení	69,2	141	-0,94 -0,36	1,210 0,228
ZT řešeny ad hoc – nejsou součástí plánů	37,3	132	-0,77 -0,87	-0,198 0,843

Z tohoto výsledku lze odvodit následující úvahy a podněty pro další zkoumání. Vytvořený ukazatel interní a externí orientace podnikové strategie pro oblast zpětných toků lze s jistou nepřesností chápat také jako údaj o tom, zda je pro podnik důležitější efektivita (ve smyslu anglického pojmu efficiency) anebo účelnost (effectiveness) systému zpětných toků. Efektivita zde představuje zaměření se na ekonomicky hospodárné využívání zdrojů, naproti tomu účelnost je pojem odkazující k cílům a jejich dosažení, k vyřešení problémů – v naší souvislosti může jít právě o poskytnutí další hodnoty pro zákazníka, o uspokojení jeho potřeb, o získání výhody nad konkurencí atp.; to vše pro střednictvím účelného využití zpětných toků. Dodejme, že zde nepředpokládáme, že podmínkou účelnosti je dosažení efektivity, jak tomu některé definice obou pojmů činí.

Pro další zkoumání je tak možné navrhnout otázku, zda spolu souvisí dlouhodobé a střednědobé (fakticky formalizované) plánování na jedné straně a vyvážený systém cílů (tedy jejich obsah), které se budou vztahovat jak k efektivitě, tak i účelnosti, na straně druhé.

4.2.3 Strategie zpětných toků a ekonomické důsledky zpětných toků

Velká část podniků nesleduje ekonomické dopady zpětných toků – přibližně třetina (blíže viz Škapa a Klapalová, 2011), je tak nutné vycházet pouze z odhadů respondentů. Ukázalo se, že převažuje názor (dvě třetiny odpovědí) o negativním důsledku zpětných toků; pouze třetina podniků se domnívá, že zpětné toky zvyšují jejich zisk.

Překódováním dvou samostatných otázek (jedna se dotazovala na snížení a druhá na zvýšení zisku) vznikla proměnná, která roztříдила podniky na ty, kterým zpětné toky snižují zisk, zisk neovlivňují a konečně ty, kterým zisk zvyšují. Tato ordinální proměnná byla dána do vztahu s indexem a prověřena jejich souvislost pomocí Spearmanova korelačního koeficientu. Výsledek ($\rho=0,226$; $p=0,022$; $N=103$) vypovídá o slabé závislosti, která je ovšem statisticky významná. Podniky, které udávají „ztrátovost“ zpětných toků, mají nižší hodnotu indexu ($-0,906$); v případě podniků, pro které jsou zpětné toky ziskové, je průměrná hodnota indexu $0,031$. Lze tedy prohlásit, že data vypovídají o tom, že ziskovější jsou zpětné toky v podnicích, které mají vyváženější strategii pro zpětné toky z hlediska interní a externí orientace.

Protože byly k dispozici i odhady procentního snížení či zvýšení zisku podniku vlivem zpětných toků, analogicky byla zpracována i korelace tohoto údaje a indexu. Výsledek však závislost neprokázal a nepodpořil tak předcházející závěr o vztahu obsahu strategie a ziskovosti zpětných toků.

Lze předpokládat, že příčina spočívá ve velké nepřesnosti procentních odhadů [zopakujme, že podniky tyto údaje příliš nesledují, a pokud ano, čini tak spíše jednoduchými (nepřesnými) postupy – viz Škapa a Klapalová, (2011)]. Současně také údaj o procentním snížení/navýšení zisku uvedly jen dvě třetiny respondentů.

Podle Ramanujama a Venkatramana (1987) je externí orientace systému plánování (včetně strategických plánů) důležitým prediktorem vyšší efektivity a naopak interní orientace předznamenává nižší efektivnost organizace. Naše výsledky toto zjištění platné pro celopodnikové plánování ale nepotvrzují. Podíváme-li se na průměrnou hodnotu indexu u podniků, které mluvily o ziskovosti zpětných toků, vidíme, že její hodnota je blízko nule, a proto se lze domnívat, že přínosná není vyhraněná externí či interní orientace, jako spíše vyvážené zaměření na interní i externí faktory.

Shrneme-li předcházející odstavce, vidíme, že ziskovost zpětných toků má vazbu na vyváženost strategie zpětných toků; odkazuje tedy na sledování principu efektivity a účelnosti. Analyzovaná data mohou sloužit jako argument, že tyto obecné principy mohou přinést své „plody“ i pro oblast zpětných toků. Jakkoliv toto tvrzení může znít banálně, představa velké části managementu (tedy těch, kteří jsou hlavními hybateli v podniku) se s tímto mýjí; jak dokazuje řada empirických výzkumů, pohled na zpětné toky jako na nutné zlo je častý, dle některých studií dokonce majoritní – bližze viz např. Škapa a Klapalová, 2011.

4.2.4 Strategie zpětných toků a jejich souvislost s přístupem managementu ke zpětným tokům

Několik otázek v dotazníku se věnovalo hodnocení systému zpětných toků v podniku: zjišťovaly, zda je řízení inovativně, zda podniky systém zpětných toků mění, jaké finanční i nefinanční efekty zpětné toky přinášejí. Tyto otázky jsme opět dali do souvislosti s obsahem podnikových strategií tak, jak je popsal vytvořený index.

Na základě výsledků korelačních analýz se prokázala souvislost jen mezi několika charakteristikami (tab. 4.4). Za prvé, s vyšším interním zaměřením strategie můžeme mluvit o mírně vyšší inovativnosti podnikové politiky ohledně zpětných toků – statistická spolehlivost tvrzení je ale nižší než obecně doporučovaných 95 %, viz $p=0,72$. Spolehlivější a statisticky již významnou souvislost nalézáme s proměnlivostí systému zpětných toků za 5 let. I zde je korelace kladná ($\rho=0,19$; $p=0,021$), což znamená, že podniky s vyšší četností interních motivů ve strategii změnilly svůj přístup ke zpětným tokům více, resp. management těchto podniků přehodnotil svůj přístup.

Identifikované finanční i nefinanční pozitivní efekty ze zpětných toků (rovněž v tabulce 4.4) jsou seřazeny podle důležitosti, kterou jim podniky přisoudily (průměrná hodnota na škále). Statisticky významný vztah nalézáme pouze u jednoho z osmi vyjmenovaných efektů a to nejdůležitějšího – v případě úspory nákladů ($\rho=0,341$; $p=0,019$). Podniky s větší interní orientací zastávají více názor, že zpětné toky vedou k úspoře nákladů.

Tento závěr je pochopitelný a vychází z podstaty interní orientace strategie, neboť tu lze charakterizovat právě mj. důrazem na hospodárné zacházení se zdroji – viz také předcházející pasáž o efektivnosti jakožto synonymu pro interní orientaci. Naopak překvapivě naše výsledky nepotvrzují analogický vztah k externí orientaci, kterou bychom očekávali např. u „zvýšení spokojenosti zákazníka“. Orientace na zákazníky je jednou z charakteristik, kterou jsme definovali externí orientaci (strategie pro oblast zpětných toků). Podniky, které tímto směrem cílí, by pravděpodobně měly takovýto efekt také požívat. Nejen pro spokojenost zákazníků, ale i pro další efekty naše data tuto souvislost nepodporují.

Tabulka 4.4: Spearmanovy korelace pro orientaci strategie

Inovace	Průměr na škále	Korelační koeficient	Sig. (2-t.)	N
inovativnost v oblasti zpětných toků (konzervativní – inovativní: škála 1 až 7)	3,91	0,148	0,072	148
změna přístupu k řízení zpětných toků za 5 let (žádná – výrazná: škála 1 až 7)	3,86	0,190	0,021	148
Efekty ze zpětných toků				
úspora nákladů	3,1489	0,341	0,019	47
získání informací potřebných pro zkvalitnění procesů	3,1087	-0,109	0,472	46
zlepšení environmentální výkonnosti	3,0870	-0,231	0,123	46
zvýšení výkonnosti v oblasti společenské odpovědnosti	3,0667	-0,153	0,317	45
zvýšení spokojenosti zákazníků	2,8700	-0,140	0,346	47
zvýšení ziskovosti	2,8511	0,208	0,161	47
získání informací potřebných pro zkvalitnění produktů	2,6087	0,114	0,451	46
zvýšení loajality zákazníků	2,5106	-0,241	0,102	47

Pozn.: Efekty ze zpětných toků byly měřeny na škále 1 (žádné) až 5 (výrazné) a byly až součástí druhého kola dotazování, proto je zde velikost vzorku nižší.

Upozorníme ještě na korelaci se „zvýšením ziskovosti“ – a čkoliv není statisticky významná, naznačuje pozitivní vztah s interní orientací strategie, což by podpořilo předešlé závěry o orientaci a ekonomických důsledcích.

Podle hodnot korelace ($\rho=0,208$; $p=0,164$) je možné, že p ři větším datovém vzorku by tento vztah prokázán byl.

4.2.5 Obsah strategie a vnímání bariér

Posledním okruhem je oblast tzv. bariér r ozvoje systému zpětných toků. Pro doplnění můžeme uvést, že výzkum zaměřený na malé a střední podniky prokázal jednoznačně, že za hlavní bariéry celkového rozvoje (tj. nejen zpětných toků) podniky považují externí faktory – konkurenty a stát (AMPS ČR, 2011). V případě zpětných toků nelze říct, že podniky (tento-kráte různých velikostí) vidí bariéry častěji ve vnitřním či vnějším prostředí (Škapa a Klapalová, 2011).

V tabulce 4.5 jsou uvedeny jak bariéry spojené s vnitřním (osm bariér), tak také vnějším prostředím (šest bariér). Analýzou četností se neprokázalo, že by podniky vnímaly častěji bariéry ve vnitřním nebo vnějším prostředí (Škapa a Klapalová, 2011).

Vztah mezi vnímáním bariér a obsahem sledovaných strategií byl zkoumán takto: Pro každou z bariér zpětných toků byl zpracován t-test, kdy se zkoumal rozdíl v průměrech indexu a to vždy mezi skupinou podniků, které uvedly, že pociťují danou bariéru a těmi, které je nepociťují. Technicky vzato, jediný identifikovaný rozdíl je v případě bariéry „nedostatečného systematického řízení“ ($t=-2,031$; $p=0,044$), což je druhá nejčastěji zmiňovaná bariéra celkově. Platí, že podniky, které ji uvedly, sledují víc interních cílů ve strategii zpětných toků – jsou tedy více interně orientované.

Bariéry a jejich vnímání můžeme ale také posoudit celkově. Můžeme vytvořit údaj o počtu interních bariér, které podnik uvedl, stejně tak externích bariér i bariér celkově – bude se jednat o prostý součet, který bude vypovídat o tom, kolikrát daný respondent uvedl „ano“ v e výčtu interních a externích bariér, a také celkově.

K prozkoumání souvislosti byl použit Pearsonův koeficient korelace, neboť se jedná o kardinální proměnné. Výsledky v tabulce 4.6 jsou jednoznačné a lze je interpretovat tak, že existuje přímý vztah mezi počtem uvedených bariér a interní orientací (resp. mírou u do jaké je strategie zpětných toků orientována na interní role a vychází z interních motivů). Podniky se silnější interní orientací vidí více bariér jak ve vnitřním prostředí, na které se ze své podstaty nejvíc zaměřují, tak i v prostředí externím.

Tabulka 4.5: Rozdíly v indexu orientace v závislosti na pocitovaných bariérách

Bariéry	N	v %	Hodnota indexu		t-test	Sig. (2-t.)
			Ano	Ne		
Interní bariéry						
nepocitovaný význam zpětných toků	69	46,0	-0,440	-0,92	-1,140	0,257
nedostatek systematického řízení	54	36,0	-0,130	-1,02	-2,031	0,044
personální zdroje	41	27,3	-0,430	-0,80	-0,795	0,427
finanční zdroje	28	18,7	-0,250	-0,81	-1,031	0,304
charakter produktu	27	18,0	-0,370	-0,85	-1,489	0,139
chybějící poradenství	27	18,0	-1,187	-1,04	0,233	0,824
strategie/politika podniku	14	9,3	-0,380	-0,73	-0,434	0,643
chybějící know-how	13	8,6	-0,420	-1,12	-0,733	0,466
Externí bariéry						
zákazník	37	39,8	-0,91	-1,16	0,477	0,635
dodavatelé	28	30,1	-1,21	-1,00	-0,393	0,695
finanční zdroje	25	26,9	-0,44	-1,31	1,547	0,126
legislativa	24	25,8	-0,58	-1,14	1,156	0,251
zprostředkovatelé	17	18,3	-0,29	-1,24	1,487	0,141
zájem vlády/politika	14	15,1	0	-1,26	1,839	0,069

Tabulka 4.6: Index strategické orientace a četnost bariér

	Četnost interních bariér	Četnost externích bariér	Četnost bariér celkem
Korel. koeficient	0,230	0,213	0,273
Sig. (2-t.)	0,028	0,043	0,009
N	91	91	91

4.3 Závěr

Odborná literatura zatím nenabízí obecněji přijímané modely strategií pro oblast zpětných toků. Ačkoliv samozřejmě lze použít některé typologie a taxonomie vypracované pro příbuzné oblasti jako je provozní management, jejich problém tkví ve velké obecnosti a tudíž při operacionalizaci vyžadují velký invenční vklad. Aplikace navržených typů strategií na podmínky konkrétního podniku představuje „schůdnou cestu“. Chceme-li ale tento model použít ke kategorizaci podniků (různých velikostí,

z různých odvětví, sledující rozdílné obchodní strategie atp.), jedná se o úlohu, která je ze své podstaty samostatným výzkumným úkolem.

Proto pro potřeby této studie byl vytvořen „jednorozměrný“ index, který klasifikoval strategie podniků dle míry jejich orientace směrem k vnějšímu či vnitřnímu prostředí. Míra, tedy kvantifikace, byla stanovena podle počtu interních či externích faktorů, které podniky uváděly jako motiv strategického zájmu či místo (de facto cíle) ve strategii zpětných toků.

Tento index strategické orientace byl dán do souvislosti s vybranými proměnnými, které charakterizovaly způsob řízení zpětných toků a pohled managementu na ně. Bylo doloženo několik statisticky významných souvislostí, jejichž interpretace je poměrně jednoznačná, neboť se výsledky vzájemně doplňují a „podporují“.

Hlavním poznatkem, který z této studie plyne, je, že dokonalejší systém řízení zpětných toků mají podniky, které se ve svých strategiích neorientují pouze na externí faktory (zákazníky, stát, dodavatele atp.), ale jejich zájem je vyvážen mezi externí a interní faktory (viz předcházející analogie s účelností a efektivitou). Technicky vzato, podniky, které uváděly podobný počet externích a interních faktorů formující jejich strategie pro zpětné toky, lze charakterizovat vyšší úspěšností při generování zisku ze zpětných toků a při snižování nákladů, jsou inovativnější, zpětné toky plánují častěji na strategické a taktické úrovni a nesystematičnost řízení zpětných toků nevnímají jako bariéru jejich rozvoje tak často. To jsou skutečnosti, na základě kterých lze jejich systém zpětných toků prohlásit za dokonalejší. Současně výsledky také ilustrují skutečnost, že pro dosažení podnikových cílů (obecně dlouhodobé generování zisku) je třeba vytvořit odpovídající řídicí mechanismy a že např. neformalizované řízení pouze na operativní úrovni (můžeme mluvit o ad hoc řízení) se nemusí vyplácet, byť se tímto postupem jistě šetří část nákladů, které by si zavedení a udržování propracovaného systému řízení vyžadovalo.

Na závěr ještě zopakujeme metodická omezení. Vynecháme-li omezení, která jsou platná pro celý předložený výzkum, je nejvíce napadnutelné samotné kritérium členění podniků na externě a interně orientované, neboť se tímto postupem redukuje velmi komplexní jev (tj. strategie) na jednorozměrnou veličinu, která ale nebyla testována z pohledu validity a reliability. Na druhou stranu ji lze alespoň obhájit tím, že vychází z jiných teoretických modelů, které v určité podobě externě/interní dimenzi zahrnují.

Poslední poznámka se týká linearity této proměnné. Ve statistických výpočtech vycházely vztahy, které – měřeny pomocí korelací – naznačují, že vyšší hodnota indexu je spojena se ziskovostí, plánováním atp. Přesto by bylo neobežetné výsledky interpretovat ve smyslu: větší „interní orientace“ strategie je „lepší“. Podniky „ziskové“, „plánující“ atd. mají hodnotu

indexu vyšší, než podniky zbývající, které vykazují silně záporné čísla indexu; přesto průměrné hodnoty podniků „ziskových...“ nedosahují výrazně kladných čísel, ale pohybují se kolem nuly. Proto je tak é interpretace výsledků vedena v rovině „vyvážená orientace strategie souvisí s propracovanějším systémem“, a nikoliv „vyšší interní orientace strategie souvisí s propracovanějším systémem“. Fakticky tím předpokládáme, že vztah indexu a některých veličin charakterizujících podnik není lineární.

5. VZTAH FORMALIZACE PLÁNOVÁNÍ A EFEKTIVNOSTI

Formalizace řídicích mechanismů je spojena s vyšší efektivností činností jak uvnitř podniků, tak i mezi podniky (Ruekert et al., 1985; Walker a Ruekert, 1987 – citováno dle Autry, 2005). Také v oblasti logistiky je formalizace považována za klíčový atribut progresivních podniků (Autry, 2005). Cílem následující studie je prozkoumat vztah mezi jedním, dílčím projevem formalizace, a to mírou plánování zpětných toků a dalšími charakteristikami systému řízení zpětných toků, jako jsou ekonomické důsledky, bariéry rozvoje, strategické motivy a inovativnost podniku.

Zdůvodnění zvoleného cíle je vysvětleno v úvodu kapitoly, kde je jednak vymezena formalizace a dále jsou diskutovány její dopady na podniky – zpracovaná literární rešerše se věnuje vlivu formalizace (a speciálně plánování) na podobu řízení obecně, dále na poznatky vztažené k oblasti logistiky a zmiňuje i několik málo prací, které formalizaci zkoumaly při řízení zpětných toků. V druhém kroku jsou představeny výsledky bivariačních statistických analýz, které empiricky prokazují souvislosti formalizace a vybraných aspektů řízení zpětných toků.

5.1 Teoretická rešerše

5.1.1 Definice formalizace

Jak z více zdrojů shrnuje Genchev et al. (2012), formalizace znamená artikulaci (nejčastěji chápáno jako písemné stanovení) pravidel, procedur, instrukcí či způsobu komunikace a má podobu nej různějších (podnikových) politik, popisů pracovních míst, strategických a operativních plánů, systému stanovování cílů, standardizaci procesů, systému formální komunikace. Starší podniky mají propracovanější strukturu činnosti, tj. jsou formalizovanější, než podniky mladší (Bowersox a Daugherty, 1992).

Bowersox a Daugherty (1992) uvádí následujících osm bodů, které mají reflektovat míru formalizace přímo pro logistické procesy podniku (dodejme, že původní anglický text využívá terminologii a vychází ze situace logistiky na začátku 90. let minulého století, proto nej sou tyto body přeloženy doslovně, ale spíše adaptovány na současné podmínky):

1. vývoj formálně stanovené mise logistiky,
2. existence písemného strategického plánu pro logistiku,
3. četnosti revizí logistického strategického plánu,

4. dlouhodobost či trvalost existence logistiky (jakožto podnikového útvaru) v podniku,
5. rozpětí řízení či počet funkčních úkolů přiřazených logistickému útvaru,
6. četnosti změn uspořádání logistiky v podniku,
7. pozice nejvyšších manažerů logistiky v hierarchii řízení podniku,
8. rozsah zapojení logistických manažerů do strategického plánování obchodní jednotky.

5.1.2 Ekonomické opodstatnění plánování

Systém plánování v podniku je možné popsat z mnoha aspektů, proto také literatura nabízí několik teoretických dimenzí, které reflektují tuto rozmanitost. Jedno z řešení představují Ramanujama a Venkatramana (1987): kompilací vícero prací navrhli rozdělit dimenze pro popis systému plánování do dvou skupin. První se vztahuje k organizaci plánování v podniku a zahrnuje tyto dvě dimenze:

- Rozsah zdrojů pro plánování – zahrnují ukazatele jako je počet pracovníků podílejících se na plánování, zařízení, které mají k dispozici; dále nehmotné indikátory jako je čas managementu věnovaný formálnímu plánování atp. Nepřímo vypovídají o důležitosti plánování, jak ji vnímá management.
- Míra odporu v organizaci k plánování.

Druhá charakterizuje obsah a způsob plánování (design dimension):

- Uplatnění nástrojů či technik pro plánování.
- Interní orientace (pozornost minulé výkonnosti podniku, silným a slabým stránkám).
- Externí orientace (sledování trendů v okolí podniku).
- Pokrytí funkčních oblastí a jejich integrace (Ramanujama a Venkatramana, 1987).

Uvedených šest dimenzí je možné také rozdělit jinak, a to na dimenze vztahující se k obsahu plánů (kam by patřily poslední tři z výše uvedených dimenzí) a k procesu plánování (první tři). Obsah a proces plánování jsou totiž dva směry, kudy se ubírá výzkum (strategického) plánování (Rumelt et al., 1994; citováno dle Ghobadian et al., 2008).

Empirickým testováním Ramanujama a Venkatramana (1987) prokázali, že uvedené dimenze souvisí s efektivností plánování, kterou měřili pomocí stupně naplňování cílů, výkonnosti vztažené ke konkurentům a zlepšení způsobilosti systému (jeho potenciálu). Dimenze s největším vlivem

byly „rozsah zdrojů pro plánování“ a „míra odporu“, následované externí a interní orientací.

K podobným závěrům, a sice že formalizované plánování souvisí s výkonností organizace, dochází mnoho empirických šetření. Naopak, nikoliv malý počet studií takový vztah vyvrací (Lyles et al., 1993). Výsledky souvisí s přesným zacílením výzkumů – velká část z nich totiž nezkoumá souvislost plánování a výkonnosti, ale pouze souvislost mezi (formalizovaným) strategickým plánováním a výkonností, navíc se některé studie zaměřují výhradně na malé či malé a střední podniky. Důležitá je také použitá metodika: např. Baird et al. (1994) neašli vztah k výkonnosti, pokud ji měřili jako ROA a ROE; ale k míře nárůstu tržeb ano. Stejný závěr uvádí také Robinson a Pearce (1983).

Argumentace kritiků smysluplnosti (strategického) plánování vychází z přesvědčení, že podoba plánů odráží stávající okolnosti, struktury, současný směr pohledu managementu a stojí na přesných predikcích budoucnosti (která je ovšem vždy „nejistá“). Proto je důsledkem podpora krátkodobého pohledu (místo strategického), rigidnost a pouze inkrementální zdokonalování (Ghobadian et al., 2008).

Zastánci pak tvrdí, že strategické plánování eliminuje přístupy typu pokus–omyl, a důsledným získáváním dat o faktorech ovlivňujících přežití podniku v měnícím se prostředí a jejich interpretací do cíluje lepších výsledků než nahodilé postupy. Poukazují také na změnu v procesech plánování, které jsou v současnosti lépe uzpůsobeny turbulencím v podnikatelském prostředí, např. díky lepším zprávným vazbám (Robinson a Pearce, 1983). Zapravdu jim dává i praxe, neboť strategické plánování je běžnou součástí podnikového života.

Podle meta-analýzy publikovaných prací lze ale konstatovat, že převládají důkazy o existenci tohoto vztahu, byť tento vztah není příliš těsný [Schwenk a Shrader, 1993; o patnáct let později tento závěr potvrzují také Ghobadian et al. (2008) svým vlastním výzkumem]. Lze se tak domnívat, že zejména v případě menších podniků je proto třeba zvážit, zda se prostředky vynaložené na formalizované plánování vrátí. Jak ukazují Ghobadian et al. (2008), malé podniky uplatňují formalizované strategické plánování méně často než podniky střední (třetina vs. polovina ve vzorku).

5.1.3 Formalizace v logistice

Ve vztahu k logistice se vyjadřuje Bowersox et al. (1992) (citováno dle Genchev, 2012): formalizace může snížit náklady, zefektivnit činnost a zlepšit celkovou efektivitu i účelnost logistiky, a přestože jsou s ní spojeny i negativní důsledky, v logistice je její celkový dopad kladný. Souvislost

formalizace v prostředí logistiky zpětných toků zkoumal Autry (2005) – dle jeho modelu ověřeného na empirických datech je formalizace faktorem, který posiluje vztah mezi schopnostmi podniku (capability) v oblasti zpětných toků a efektivností systému zpětných toků. Výsledek pak vysvětluje i připodobňuje pomocí situace, kdy zákazník i obchodník mají k dispozici psaná pravidla pro přijímání produktů zpět – jejich práce je pro ně komfortnější, neboť nemusí pro každý případ tvořit pravidla. Formalizaci, resp. standardizaci podporuje i výzkum z praxe, kde se zjistilo, že společnosti, které patří v oblasti zpětných toků ke špičce, mají častěji procesy spojené se zpracováním zpětných toků standardizované (pravděpodobnost standardizace je u nich o 51 % vyšší než u ostatních společností) (Aberdeen Group, 2010).

Například např. Richey et al. (2005) vztah mezi formalizací a efektivností zpětných toků neprokázali (s výjimkou podniků, které si vytvořily vlastními silami informační systém pro zpětné toky) a částečně to přisuzují skutečnosti, že celková míra formalizace v jejich vzorku (podniky z The Automobile Aftermarket Industry Association) byla nízká.

5.1.4 Rozsah formalizace plánování

Na otázku jak popsat, resp. měřit podniky podle míry formalizace plánování, odpovídají Lyles et al. (1993) pomocí čtyř obecných kroků:

1. definovat prvky, ze kterých sestává systém plánování,
2. určit formalizaci jednotlivých prvků,
3. vyvinout škálu pro formalizaci,
4. kategorizovat podniky podle bodů vyplývajících ze škály pro formalizaci.

Například Bracker a Pearson (1986) pro stanovení úrovně „složitosti“ systému plánování využili tyto komponenty: stanovení cílů, analýza prostředí, SWOT analýza, formulace strategie, finanční projektování, funkční rozpočty, operativní sledování výkonnosti a řídicí mechanismy. Robinson a Pearce (1983) k obdobnému cíli využívají tyto charakteristiky:

- Neexistence písemného plánu pro následující tři, či více let.
- Písemný plán zahrnující cíle, strategie a požadované zdroje pro minimálně tři či více dalších let.
- Písemný plán zahrnující cíle, strategie a požadované zdroje a také řídicí mechanismy a data týkající se externího prostředí podniku, opět pro minimálně tři či více dalších let.

Richey et al. (2005) pro stanovení míry formalizace upravili škály Songa a Perryho (1993) takto:

- Pro většinu pracovních situací spojených se zpětnými toky existují písemné směrnice a postupy.
- Povinnosti, pravomoci a odpovědnosti pro pracovníky reverzní logistiky jsou zdokumentovány v podnikové politice a postupech.
- Hodnocení reverzní logistiky v podniku v písemně stanovených standardech kvality.

5.2 Empirické šetření a jeho výsledky

5.2.1 Stanovení míry formalizace

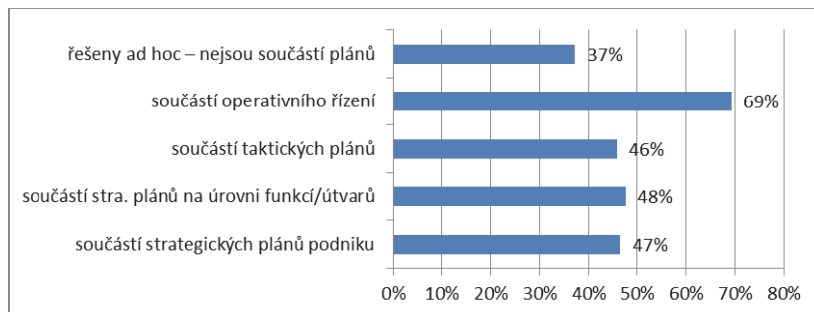
Pro následující analýzu byl zvolen jednodušší postup, než byly postupy popsané výš, a to postup, který míru formalizace plánování zpětných toků vyjadřuje na základě jednoho údaje a tím je přítomnost či absence zpětných toků na jednotlivých plánovacích úrovních (viz obr. 5.1); a to na úrovni strategického celopodnikového plánu, strategického plánu pro některou z funkcí/podnikových útvarů, taktického a operativního plánu. Podnik byl ohodnocen jedním bodem při výskytu plánování zpětných toků na kterékoli z těchto úrovní, čímž se vytvořil index (s rozsahem hodnot 0 až 4) reflektující míru „inkluzí“ zpětných toků do plánovacího mechanismu konkrétního podniku, což lze chápat také jako ukazatel formalizace této oblasti (viz tab. 5.1). Tento ukazatel je dále označován jako index formalizace.

Takto vyjádřená míra formalizace byla následně dána do souvislosti s daty z následujících oblastí:

- základní charakteristiky podniků,
- inovativnost v oblasti zpětných toků,
- strategické motivy zájmu podniku o zpětné toky,
- důsledky zpětných toků pro podnik – tedy zkoumání vztahu k efektům zpětných toků,
- bariéry rozvoje systému zpětných toků.

5.2.2 Základní charakteristiky podniků

První veličinou, která byla dána do vztahu s indexem formalizace, je velikost podniků vyjádřená počtem zaměstnanců. Výsledek je jednoznačný a potvrzuje konstatování jiných autorů (např. Bowersox a Daugherty, 1992) o vztahu formalizace a velikosti podniku: větší podniky mají formalizovanější plánování zpětných toků. Mezi veličinami je statistická závislost; byť z hlediska koeficientu korelace spíše slabá ($\rho=0,256$; $p=0,003$; $N=131$), zato statisticky velmi signifikantní.

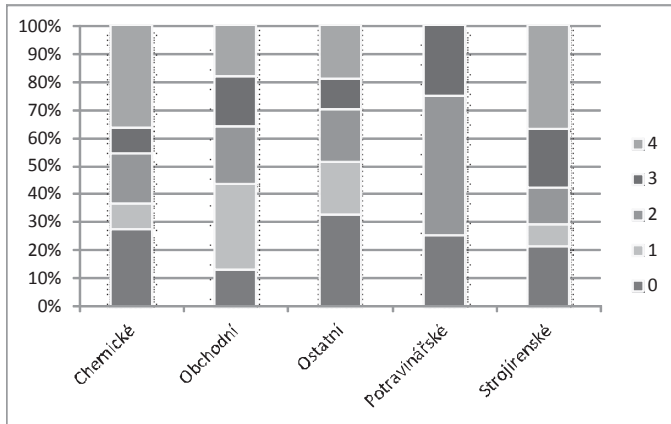
Obrázek 5.1: Zastoupení zpětných toků v hierarchii plánování**Tabulka 5.1: Zpětné toky jako součást plánovacího systému**

Počet plánovacích úrovní obsahující zpětné toky	N	%
0	30	22,6
1	23	17,3
2	26	19,5
3	22	16,5
4	32	24,1
Celkem	133	100,0
Počet chybějících hodnot	15	

Odvětová příslušnost a stupeň formalizace byla zkoumána několika postupy, které přesto vedly ke stejnému výsledku jako chí kvadrát ($\chi^2=24,1$; $df=16$; $p=0,087$) a sice, že nelze statisticky věřohodně prokázat odlišnost dle odvětové příslušnosti (viz také obr. 5.2).

5.2.3 Inovativnost zpětných toků

Následující tabulka zachycuje souvislost formalizace a inovativnosti při řízení zpětných toků. Jak bylo uvedeno v předcházející rešeršní části, vztah obou aspektů není zcela jednoznačný. Výsledky z tohoto výzkumu nepodporují zastánce kritiky formalizace, kteří odkazují na její utlumující dopad na inovativnost činností. Vidíme, že koeficienty korelace odpovídají jedné středně silné souvislosti ($\rho=0,548$; $\rho=0,491$) a jsou také statisticky signifikantní ($p=0,000$; $p=0,000$). Kladná hodnota koeficientu znamená, že podniky s vyšším indexem formalizace hodnotí svůj přístup ke zpětným tokům jako více inovativní a v retrospektivě posledních pěti let za častěji pozměňovaný.

Obrázek 5.2: Index formalizace a odvětvová příslušnost**Tabulka 5.2: Inovativnost a formalizace v řízení zpětných toků**

	Korelační koeficient	Sig. (2-t.)	N
inovativnost v oblasti zpětných toků (konzervativní – inovativní: škála 1 až 7)	0,548	0,0	133
změna přístupu k řízení zpětných toků za 5 let (žádná – výrazná: škála 1 až 7)	0,491	0,0	133

5.2.4 Strategické motivy zájmu podniku o zpětné toky

Vztah mezi formalizací plánování a strategickými zájmy byl prověřen opět pomocí pořadových korelací dle Spearmanova rho, ačkoliv se v případě proměnných popisujících strategické role a důvody jedná o binární proměnnou (dummy variable). V této situaci mohl být využit Mann-Whitney test pro mediány, nicméně výsledky byly totožné se závěry učiněnými podle korelací.

Zopakujeme, že u každého aspektu uvedeného v tabulce 5.3 jsme se podniků dotazovali, zda je daný aspekt zastoupen ve strategii zpětných toků, zda je daný aspekt důvodem zájmu o zpětné toky, a zda došlo během posledních 5 let k nárůstu významu. Pro zřehlednění byly tučným písmem vyznačeny ty korelační koeficienty, které jsou statisticky významné. Závěry jsou poměrně jednoznačné: podniky, které mají více formalizované plánování zpětných toků, uvedly většinu vyjmenovaných aspektů častěji; v případě rolí prakticky všechny s výjimkou „vyhovění požadavkům vlády“

Tabulka 5.3: Formalizace a strategický pohled podniku na zpětné toky

	Role/místo zpětných toků ve str. řízení			Důvody zájmu o zpětné toky			Růst významu za posledních 5 let		
	rho	Sig. (2-t.)	N	rho	Sig. (2-t.)	N	rho	Sig. (2-t.)	N
konkurenční důvody	0,522	0,0	114	0,244	0,009	113	0,211	0,081	69
zrychlení průtoku distr. kanálem	0,610	0,0	97	0,459	0,0	95	0,282	0,029	60
získání hodnoty	0,590	0,0	102	0,248	0,010	107	0,223	0,072	66
obnovení/pokrytí aktiv	0,499	0,0	95	0,503	0,0	91	0,293	0,028	56
ochrana marže	0,262	0,013	89	0,317	0,002	90	0,367	0,005	56
snížení nákladů	0,316	0,001	109	0,048	0,613	112	-0,024	0,847	67
zvýšení produktivity	0,425	0,0	100	0,251	0,015	93	0,324	0,014	57
spokojenost zákazníka	0,433	0,0	118	0,113	0,244	109	0,182	0,144	66
zájem/tlak zákazníka	0,376	0,0	103	0,353	0,0	101	0,276	0,031	61
služby zákazníkům	0,415	0,0	107	0,178	0,074	101	0,220	0,218	33
vyhovění požadavkům vlády	0,049	0,638	96	0,081	0,435	95	0,176	0,174	61
zájem o životní prostředí	0,234	0,016	105	-0,007	0,942	105	0,296	0,013	69

– což byla jedna z nejméně často uváděných rolí obecně. Nejtěsnější vazbu má plánování s rolemi „konkurenční důvody, zrychlení průtoku distribučním kanálem, získání hodnoty a obnovení/pokrytí aktiv. Zmíněné aspekty jsou u podniků s rozvinutějším plánováním rovněž častěji uváděny jako důvody zájmu o zpětné toky, spolu s ochranou marže, zvýšením produktivity, spokojeností zákazníka, zájmem/tlaku zákazníka. Nárůst významu za pět let byl identifikován v polovině aspektů.

Výsledky sice prokazují vazbu, kterou lze obecně popsat jako vztah mezi propracovaností plánování zpětných toků a strategickým zájmem o zpětné toky (množstvím motivů a cílů ve strategiích zpětných toků), je třeba ale kriticky uvážit, jaký směr má příčinná vazba a zda vůbec existuje, tj. zda se nejedná o zdánlivou korelaci, která vyplývá ze skutečnosti, že obě zkoumané veličiny – jak plánování, tak i strategie – jsou ovlivňovány třetí proměnnou a mezi nimi samými příčinný vztah není. Patrně lze vyloučit pouze možnost, že by podoba plánování určovala strategie zpětných toků (jejich rozsah a obsah). Argumentačně obhajitelný je opačný směr a tedy, že zájem podniků o zpětné toky vyjádřený prostřednictvím obsahu strategií

může mít dopad na formalizaci plánování – podniky, které se na zpětné toky ve strategii více zaměřují, budou vytvářet opatření a používat nástroje k dosažení cílů a jedním z takových nástrojů může být právě větší plánování těchto aktivit.

I v případě, že by vztah plánování a strategií nebyl zdánlivý, jistě míru formalizace plánování ovlivní další skutečnosti, např. výše zmíněná velikost podniku.

5.2.5 Důsledky zpětných toků pro podnik

Podoba souvislosti plánování a „výstupů“ či efektů systému zpětných toků se zkoumala ve dvou oblastech: jednak k finančním důsledkům, které podnikům zpětné toky přinášejí, a dále rovněž k ekonomickým, tentokrát ale nefinančním efektům.

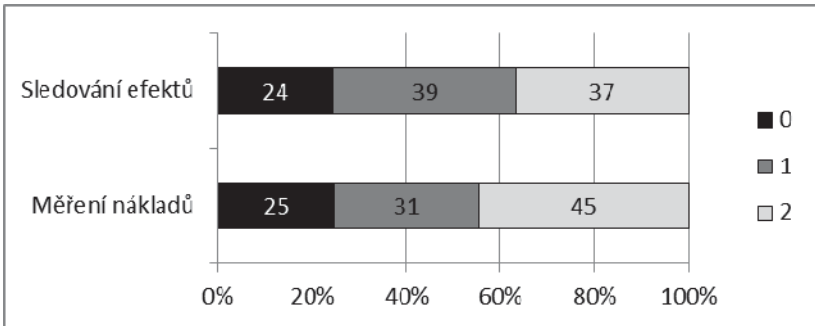
Data od respondentů se týkala jejich odhadu finančních důsledků zpětných toků; ztráty či zisku včetně uvedení procent. O odhad se jednalo proto, že většina podniků náklady ani přínosy zpětných toků detailně nemonitoruje (viz Škapa a Klapalová, 2011). Z tab. 5.4 vidíme slabou závislost mezi ziskovostí a plánováním, která je ovšem statisticky významná ($\rho=0,253$; $p=0,017$; $N=89$). Protože byly k dispozici i odhady procentního snížení či zvýšení zisku podniku vlivem zpětných toků, analogicky byla zpracována i korelace tohoto údaje a indexu. Výsledek však závislost prokázal pouze v případě zvýšení zisku ($\rho=0,593$; $p=0,001$; $N=27$). Ten to výsledek, byť je statisticky signifikantní, je třeba zrelativizovat s ohledem na malý počet podniků, který tyto údaj vyplnil a na nepřesný charakter těchto čísel. Celkově však výsledek této analýzy můžeme uzavřít konstatováním, že vztah mezi formalizací plánování a ziskovostí naše data dokládají.

Tabulka 5.4: Vztah k finančním důsledkům zpětných toků

Dopad zpětných toků na zisk	Korelační koeficient	Sig. (2-t.)	N
Ziskovost	0,253	0,017	89
Snižují o kolik procent	-0,172	0,231	50
Zvyšují o kolik procent	0,593	0,001	27
Rozvinutost způsobu sledování nákladů zpětných toků	0,148	0,155	93
Rozvinutost způsobu sledování efektu ze zpětných toků	0,375	0,000	117

Součástí dotazování byly také tři otevřené otázky, jejichž smyslem bylo zjistit, zda a jakým i způsoby podniky sledují náklady a výkony činností související se zpětnými toky; přesněji; jak podniky kalkulují náklady na zpětné toky, jaké prvky do kalkulace vstupují a pomocí jakých ukazatelů a nástrojů sledují výkony těchto aktivit. Pomocí kódování a následně vypočtených četností jsme podniky „ohodnotili“ podle propracovanosti systému sledování jak nákladů, tak i výkonů dle této logiky: podniky získaly známku „0“, jestliže explicitně uvedly, že náklady (resp. výkony) nesledují. Mimochodem, činily tak často s odůvodněním, že by taková činnost znamenala další čisté náklady pro podniky. Známkou „1“ jsme přiřadili podnikům, které uvedly, že náklady či výkony sledují, nicméně podniky nebyly schopny vyjmenovat konkrétní exaktní metody a ukazatele, které používají. Nejčastěji podniky této skupiny uváděly, že náklady či výkony sledují odhadnutým procentem, které bylo navázáno na tržby. Poslední, nejvyšší ohodnocení jsme přiřkli podnikům schopným vyjmenovat konkrétní používané metody a ukazatele. Výsledkem tohoto postupu byly dvě nové proměnné, které na škále 0–2 alespoň přibližně hodnotily propracovanost sledování (1) nákladů a (2) výkonů spojených se zpětnými toky. Rozdělení podniků dle těchto dvou pohledů je v obr. 5.3.

Výsledky korelací indexu formalizace a těchto dvou proměnných jsou uvedeny v posledních dvou řádcích tab. 5.4 – statisticky významný vztah je pouze k stupni rozvinutosti sledování efektů ze zpětných toků. Teoreticky by tento vztah měl být i ke kvalitě sledování nákladů, protože pokud si podnik vytvoří plány, měl by mít i mechanismy pro sledování jejich naplňování. Vezmeme-li v potaz, že nejčastější strategické cíle pro zpětné toky se týkaly hospodaření se zpětnými toky a zákazníků, lze očekávat, že i plány a plánované výsledky míří tímto směrem, a proto by podnik měl sledovat jak náklady tak také efekty – tedy korelace by měla být k oběma našim ukazatelům. Navíc propracovanost systému sledování výkonnosti (jak nákladový pohled, tak i pohled na výstupy ve smyslu přínosů) je také součástí formalizace systému řízení. Hned v úvodu jsme konstatovali, že existenci plánů pro různé hierarchické úrovně chápeme jako ukazatel míry formalizace. Podobně i rozvinutost (formálního, standardizovaného) způsobu sledování výkonnosti reflektuje formalizaci, a proto by uvedené proměnné měly být „korelované“.

Obrázek 5.3: Hodnocení propracovanosti systému sledování výkonnosti zpětných toků

Že tomu tak zcela není, vypovídá o (ne)propracovanosti systému řízení zpětných toků, pomineme-li možnost, že data o ekonomických dopadech zpětných toků jsou zcela nereliabilní a nevalidní.

Zaměříme-li se na v čnou podobu odhadovaných efektů, mimo přímé finanční dopady, podniky s propracovanějším plánovacím mechanismem deklarují častěji přínosy v podobě „úspory nákladů“, „získání informací pro zkvalitnění procesů“ (zpětná vazba), zvýšení výkonnosti v CSR aktivitách a zvýšení ziskovosti (tab. 5. 3). Tj. polovina ze zkoumaných dopadů se u těchto podniků vyskytuje častěji. Pomineme-li CSR, jedná se o efekty zaměřené spíše dovnitř podniků, naopak po ložky související se zákazníky (loajalita, spokojenost, zkv alitnění produktu, environmentální dopad y) vztah k propracovanosti plánování nemají. Vysvětlení lze hledat ve výsledcích tab. 5.5 – vidíme, že důvody zájmu o zpětné toky jako je „spokojenost zákazníka“, „služby zákazníkům“, „zájem o životní prostředí“ nejsou spojeny s plánováním, proto nemusí p řekvapit, že právě tyto efekty podniky nepociťují.

Tabulka 5.5: Korelace mezi plánováním a efekty ze zpětných toků

Efekty ze zpětných toků	Korelační koeficient	Sig. (2-t.)	N
úspora nákladů	0,337	0,023	45
získání informací potřebných pro zkvalitnění procesů	0,517	0,0	44
zlepšení environmentální výkonnosti	0,378	0,110	44
zvýšení výkonnosti v oblasti společenské odpovědnosti	0,406	0,007	43
zvýšení spokojenosti zákazníků	0,224	0,140	45
zvýšení ziskovosti	0,385	0,009	45
získání informací potřebných pro zkvalitnění produktů	0,231	0,131	44
zvýšení loajality zákazníků	0,272	0,071	45

5.2.6 Bariéry rozvoje systému zpětných toků

Zajímavý je pohled na souvislost s bariérami rozvoje řízení zpětných toků, neboť záporné koeficienty korelací (viz tab. 5.6) potvrzují pozitivní souvislosti formalizovaného plánování: vyšší formalizace plánování zpětných toků souvisí s vnímáním vnitřních bariér; konkrétně jejich nižšími četnostmi. To signalizuje, že podniky věnující se plánování pocítují vyšší důležitost zpětných toků, jejich řízení nepovažují tak často za nesystematické, nevidí tolik překážek v lidských zdrojích nebo nedostatku know-how. Ke zdůvodnění kladné hodnoty u korelace s charakterem produktu by bylo potřeba dalších údajů a analýz – čistě verbální zdůvodnění by v této situaci bylo velmi spekulativní.

Tabulka 5.6: Souvislost s bariérami rozvoje zpětných toků

Bariéry	Korelační koeficient	Sig. (2-t.)	N
Interní bariéry			
nepocitovaný význam zpětných toků	-0,348	0,0	133
nedostatek systematického řízení	-0,265	0,002	133
personální zdroje	-0,265	0,002	133
finanční zdroje	-0,059	0,500	133
charakter produktu	0,205	0,018	133
chybějící poradenství	0,047	0,669	85
strategie/politika podniku	0,015	0,865	133
chybějící know-how	-0,254	0,019	85
Externí bariéry			
zákazník	0,110	0,316	85
dodavatelé	0,208	0,057	85
finanční zdroje	-0,174	0,111	85
legislativa	-0,003	0,976	85
zprostředkovatelé	0,144	0,190	85
zájem vlády/politika	-0,095	0,386	85

5.3 Závěr

Jestliže ztotožníme míru plánování s mírou formalizace, lze výsledky interpretovat jako doklad toho, že formalizace řízení zpětných toků má souvislosti s některými atributy systému zpětných toků, přičemž část z nich lze označit jako pozitivní atributy, např. ziskovost či méně časté uvádění vnitřních bariér rozvoje. Typickým znakem podniků s formalizovanějším plánováním je jejich větší důraz na strategické aspekty zpětných toků (vyjádřený počtem motivů a rolí). Zajímavým zjištěním je souvislost

s pocíťovanými efekty; vedle uvedené ziskovosti je to především častější uvádění interních efektů ze zpětných toků. Překvapivě se neobjevil vztah, který bývá v literatuře uváděn a to negativní souvislost s flexibilitou: naopak: podniky, které věnují více pozornosti formalizovanému plánování, inovovaly své systémy zpětných toků více a častěji. Formalizaci zde nemůžeme chápat jako brzdu ve vývoji.

Přestože formalizace byla v této studii ztotožněna pouze s plánováním, identifikovaná pozitivní souvislost se systémem sledování výkonnosti (což je také jeden z aspektů formalizace) naznačuje, že po užitý ukazatel není zcela zavádějící a že do určité míry může být chápán jako zástupce popisující tento obecnější jev v podniku.

6. OUTSOURCING ZPĚTNÝCH TOKŮ

Účelem této studie je prezentovat výsledky analýz odpovědí získaných z výzkumu, které se týkají řízení v oblasti outsourcingu činností ve zpětných tocích. Cílem explorativní analýzy bylo získat odpovědi na výzkumnou otázku, jak jinak podniky řídí zpětné toky v souvislosti s řízením outsourcingu zpětných toků. Mimo jiné rozdíl mezi podniky, které plánují zpětné toky na strategické úrovni, hodnotí řízení zpětných toků jako velmi inovativní, nevnímají zpětné toky pouze jako nevyhnutelnost, outsourcují více činností v rámci zpětných toků a outsourcují jiné činnosti ve srovnání s podniky, které plánují zpětné toky na operativní úrovni, resp. je plánují pouze náhodně (ad hoc) a jejich řízení zpětných toků hodnotí jako málo inovativní. Druhou výzkumnou otázkou bylo najít vztah mezi outsourcingem činností ve zpětných tocích a vnímáním nákladů a benefitů v řízení zpětných toků, jinými slovy to, zda podniky, které outsourcují více a jiné činnosti v rámci zpětných toků, vnímají jiné náklady a benefity.

V souvislosti s finančním dopadem řízení zpětných toků se analyzovala souvislost mezi outsourcingem zpětných toků a ziskovostí anebo ztrátovostí (resp. snížením ziskovosti) dopadu řízení zpětných toků. Dalším hledaným vztahem byl vztah mezi outsourcingem činností v rámci řízení zpětných toků a obsahem a aktivitami nakládá ní se zpětnými toky. Zkoumány byly také odlišnosti ve vnímaných bariérech řízení zpětných toků a outsourcingovanými aktivitami v rámci zpětných toků. Studie by měla přispět k lepšímu porozumění řízení zpětných toků z hlediska využívání interních zdrojů a kapacity podniku.

6.1 Úvod

Zpětné toky jsou pro málokteré podniky primární podnikatelskou činností. Většinou jde o toky, které vznikají i přes vůli a snahu manažerů a zaměstnanců z důvodu nemožnosti anebo omezené možnosti jejich vzniku zabránit. I proto se v podnicích nepočítá s vynakládáním zdrojů na zpětné toky na prvním místě a většinou jsou pro řešení zpětných toků určené existující zdroje, které jsou využívány pro účely vyplývající z primární činnosti podniku. Toto řešení není ideální, ale zejména ekonomické důvody, neznalost problematiky, specifika řízení zpětných toků a nakonec i chybějící zdroje (ač to vypadá jako vracení se v kruhu) nutí podniky řídit zpětné toky jinak a s vynaložením do určité míry nižšího úsilí a prostřednictvím jiných subjektů.

V ekonomické teorii byl pravděpodobně první Adam Smith, kdo ve svém díle *Pojednání o podstatě a bohatství národů* z roku 1776 obšírně a detailně zdůvodňoval to, co lidstvo zná již od první velké dělby práce, a sice tu skutečnost, že podnik (v této době manufaktura) provozuje činnost efektivněji, pokud jsou výrobní úkoly rozděleny mezi jednotlivé dělníky, kteří se specializují na výrobu určitých částí v rámci výrobních procesů (Smith, 2001).

Finální výstupy z jejich činnosti jsou realizovány na trhu. Mezi výrobci a zákazníky, ale i mezi útvary v podnicích dochází k transakcím, které z důvodu existence mnoha faktorů sebou nesou také náklady. Jde o tzv. transakční náklady, které rozpracoval Coase ve svém článku z roku 1937. Pochopení existence a fungování transakčních nákladů vedlo Coaseho k závěru, že za určitých podmínek je efektivnější pro podnik určité funkce vykonávat externě (tj. tzv. na trhu založené řešení) než interně. Na trhu založené řešení znamená, že podnik hledá pro efektivnější provedení činností poskytovatele takových činností na trhu a nikoliv v rámci vnitřních zdrojů, přičemž do efektivnějšího provedení jsou započteny také náklady spojených s transakcemi na tomto trhu (Zhao and Callantone, 2003).

Na Smitha a Coase navázal v roce 1975 Williamson, který ukázal, že specializace se nemusí odehrávat pouze uvnitř podniku, nýbrž že technicky odlišné operace mohou být prováděny i jinými nezávislými a na určitou činnost specializovanými podniky. Teorie transakčních nákladů, kterou Coase s Williamsonem vytvořili, je některými autory považována za základ teoretického vysvětlení fungování outsourcingu (mj. např. Hätönen and Eriksson, 2009), a to z pohledu vlastního této teorie, tedy z pohledu působení a výše nákladů při transakcích.

Jiní autoři ovšem historii outsourcingu, v tomto případě z hlediska zařazení outsourcingu do celopodnikové strategie, posouvají do 50. let 20. století (např. Dibbern et al., 2004; Quinn and Hilmer, 1994). Kakabadse and Kakabadse (2002) ovšem vztahují historii vědomých a dokumentovaných řídicích procesů až ke Starému Římu.

Pojem „zpětné toky“ se začal jako vědecký termín intenzivněji objevovat v literatuře od 70. let 20. století (De Brito, 2003), přestože výrobce i obchodníky otázkou, co dělat se zmetky, zbytky a reklamovanými produkty (mimo jiné), pravděpodobně trápila od nepaměti. Toto samé časové zařazení, přes výše uvedené skutečnosti, můžeme udělat i pro outsourcing, který se začal rozvíjet v pracích ekonomických teoretiků od konce 70. let 20. století a boom zájmu zažíval v 80. letech daného století. Diskusi ohledně historie vývoje tohoto pojmu se věnují například Amiti a Wei (2005).

V této studii také (jedna z vícera definic zpětných toků, uvedena již v předchozí monografii autorů) používáme pro termín zpětné toky jejich

vymezení jako všech toků, „*surovin, výrobních (resp. produkčních) zásob, hotového zboží a k nim vztažených informací, plynoucích z bodu spotřeby do bodu původu za účelem získání hodnoty anebo vhodného využití*“ (Rogers and Tibben-Lembke, 1998), přičemž k bodu původu přidáváme i jiné body, kam plyne zpětný tok pro výše uvedené účely. I tyto body totiž můžou být spojeny s outsourcingem zpětných toků. Zpětné toky mohou vznikat a být řešeny pouze v interních procesech podniku, velká část ale vzniká a je řešena v dodavatelsko-odběratelských vztazích směrem zpětným (k dodavatelům) a směrem dopředným (od zákazníků, případně distributorů). V rámci externích vztahů se odehrává i outsourcing zpětných toků.

Jakékoliv rozhodnutí outsourcingovat nějakou činnost anebo proces (což se týká i zpětných toků) je dlouhodobým rozhodnutím a mělo by být i rozhodnutím strategickým (De Brito, 2003). Manažeři by při takovém rozhodnutí měli znát a rozumět potenciálním příležitostem a benefitům na straně jedné a hrozbám, rizikům, neočekávaným nákladům a ztrátám na straně druhé. Strategicky řízené zpětné toky m ůžou být více efektivní a v ěst k udržitelné konkurenční výhodě (Mollenkopf and Closs, 2005) a outsourcing m ůže být jedním z usnadňujících či napomáhajících faktorů (Ordoobadi, 2009). Přes tuto skutečnost či zřejmost mnoho podniků vnímá zpětné toky jako problematiku nepřinášející podniku žádnou hodnotu (Mukhopadhyay and Setaputra, 2006) právě tak jako outsourcing spojuje jednoduše s nákupem nebo uzavřením smlouvy na provedení aktivit, které v podniku chybí anebo pouze s cílem snížit náklady (Gilley and Rasheed, 2000).

Jak uvádí mj. Serrato et al. (2004), Ordoobadi (2009) anebo Cheng a Lee (2010), výzkumů, které by se věnovaly různým aspektům outsourcingu zpětných toků, je spíše méně než dostatek a navíc se soustřeďují na poměrně omezený počet témat (jde zejména o důvody outsourcingu a řešení různých otázek vztahů s partnery). Cílem této studie je proto prezentovat výsledky analýz vybraných dat z výzkumu a obohatit stávající poznatky týkající se outsourcingu v oblasti zpětných toků a to zodpovězením na několik výzkumných otázek. Konkrétně jde o tyto otázky:

1. Existuje vztah mezi úrovní plánování zpětných toků a outsourcingem zpětných toků?
2. Existuje vztah mezi mírou inovativnosti politiky řízení zpětných toků a outsourcingem zpětných toků?
3. Outsourcují jiné aktivity a v jiném počtu ty podniky, které nevnímají řízení zpětných toků jako nevyhnutelnost?
4. Jaké jiné benefity a náklady a s jak jinou intenzitou vnímají podniky, které outsourcují více aktivit v rámci zpětných toků?

5. Outsourcují více aktivit a jiné aktivity ty podniky, u kterých má řízení zpětných toků pozitivní dopad na zisky?

6. Jaké jiné jsou důvody (hybné síly) řízení zpětných toků ve vztahu k outsourcingovým činnostem v rámci zpětných toků?

7. Liší se obsah zpětných toků v závislosti na charakteru a počtu outsourcingovaných aktivit v rámci řízení zpětných toků?

8. Existuje souvislost mezi charakterem nakládání se zpětnými toky a typem a počtem outsourcingovaných aktivit v rámci řízení zpětných toků?

9. Jsou vnímány jiné bariéry v řízení zpětných toků v souvislosti s outsourcingem jiných a jiného počtu aktivit v rámci zpětných toků?

Teoretická rešerše se bude do značné míry opírat o klíčové otázky navržené pro rozhodování o outsourcingu Hätönenem a Erikssonovou (2009), a to: 1. Proč se má/nemá outsourcingovat?; 2. Jak se má outsourcingovat?; Proč se má/nemá outsourcingovat? a 4. Komu outsourcingovat?

V českém prostředí, pokud je autorům známo, neexistuje žádná studie, která by se zabývala těmito otázkami a ani jiné komplexnější výstupy z výzkumů zaměřených na outsourcing zpětných toků.

6.2 Teoretická rešerše

Obsahem zpětných toků jsou zejména produkty a obaly (Rogers a Tibben-Lembke, 1998), přičemž jako produkty jsou myšleny všechny výstupy z určitých zpracovatelských procesů v různé fázi zpracování včetně surovin a odpadů a jako obaly zase obaly vrátné i nevratné, recyklovatelné i nerecyklovatelné. Spolu s těmito dvěma základními skupinami proudí zpět další toky – informace, know-how, finance, dokumenty apod. tedy toky, které jsou důležité pro řízení zpětných toků. Řízení podniku by mělo vést k tvorbě hodnot (Klapalová, 2011). Manažerské aspekty a východiska a vytvoření hodnoty jsou (do určité míry) obsaženy v jedné z nejcitovanějších definic reverzní (zpětné) logistiky, kterou formulovali Rogers a Tibben-Lembke (1998, s. 2) 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 anebo vytvoření hodnoty anebo za účelem náležité likvidace*“. Do této definice je potřebné zařadit mimo jiné i rozhodování, které se samozřejmě týká i rozhodování, zda a co a za jakých podmínek outsourcingovat. Toto rozhodování částečně souvisí i s důvody řízení zpětných toků, které za důvody považuje management podniků a které mohou mít charakter ekonomický, komerční, morální anebo etický anebo plynout z legislativních požadavků (Lambert et al., 2011; Presley et al., 2007).

Řízení zpětných toků je z velké části obsahem podnikové logistiky (zpětná logistika může být vnímána jako synonymum, přestože podle názoru autorů jde o užší pojem, protože řízení zpětných toků pokrývá i další faktory fungování podniku než logistické řízení) anebo tzv. řízení zpětného dodavatelského řetězce (reverse supply chain management). Podle Arnolda (2000) je evoluce outsourcingu „úzce spojena s vývojem řízení dodávek“ (s. 27), a to již od řešení vzhledu a struktury distribučních kanálů (v teorii jim začala být věnována pozornost od druhého desetiletí 20. století (blíže Klapalová, 2011) až po současný vývoj, kdy udržení konkurenční výhody podniku stále více závisí na schopnostech dodavatelů (myšleno i těch, kteří poskytují outsourcing). Logistika je oblastí, která slouží jako typický příklad pro outsourcingování. Podle empirických výzkumů procesy, resp. činnosti, které patří mezi logistické činnosti (zejména doprava, skladování, expedice), vystupují jako nejčastější zástupci outsourcingovaných procesů v podniku (Coyle et al., 2006, uvedeno v Bolumole et al., 2007) vedle údržby, informačních systémů, nebo odpadového hospodářství (Quélin and Duhamel, 2003), případně ostrahy, strážování, úklidu apod. (Harland et al., 2005). Odpadové hospodářství již patří do řízení zpětných toků. Pokud se podíváme na pravidelné průzkumy zaměřené specificky na logistický outsourcing, reverzní logistika zvláště (tedy bez dopravy a přepravy a skladování jako takových procesů) zastupuje v posledních letech podstatný podíl na všech outsourcingovaných činnostech (mj. Global RPL, 2011 a nebo 16th Annual Third Party Logistics Study, 2012).

Na otázku, proč se podniky o outsourcing ve zpětných tocích zajímají, se pokusí dát odpověď následující subkapitoly.

6.2.1 Definice a podstata outsourcingu

Pro outsourcing neexistuje žádná jednotná definice. Například Barthélemy a Adsit (2003, s. 87) definují outsourcing velmi obecně a úzce jako „předání (převedení) všech anebo části organizačních aktivit na vnějšího dodavatele“. K této definici lze poznamenat, že předání všech aktivit vzbuzuje pochybnosti o skutečné podstatě outsourcingu a z kontextu článku není jasné, jak daná slova autoři skutečně mysleli. Jak ale bude zřejmé z pomyslných vývojových stupňů outsourcingu, uvedených dále, lze toto vymezení pochopit. Lei a Hitt (1995, s. 836) jsou více konkrétní. Definují outsourcing jako „spoléhání se na externí zdroje pro výrobu výrobních komponentů a jiných hodnototvorných aktivit“. Pod outsourcing spadají i aktivity, které se nedají označit za hodnototvorné (podle charakteristiky Portera), viz další text.

Na rozdíl od nich Bardoloi (2004, s. 1) nabízí více specifickou definici: „*Outsourcing je proces zaopatření (pořízení) služeb anebo produktů od externích poskytovatelů služeb s cílem omezit náklady, nahradit interní schopnosti a tímto způsobem redukovat čas věnovaný různým projektům. Outsourcing je tak úplný transfer anebo delegování manažerských funkcí týkajících se vybavení, příslušenství či materiálních možností na externí firmu.*“ Přes poměrně detailní charakteristiku outsourcingu v téměř kompletní podobě v definici chybí možnost outsourcingovat i nemateriální prvky řízení. Pro manažerskou aplikaci pojmu může být jako nejlepší další, také velmi jednoduchý popis – p ojem totiž znamená zkratku tří slov „*využití vnějších zdrojů*“ (Arnold, 2000, s. 23). Definice se opírá o poznatky tzv. teorie „Resource Based View“ a přes svou jednoduchost umožňuje pochopit mnoho forem outsourcingu, které se dnes v praxi uplatňují.

Výčet různých definicí a tedy přístupů k chápání obsahu a cílů outsourcingu uvádí Promsivapallop (2008). Jde mimo jiné o tyto definice: podle Lankforda a Parsy (1999) je outsourcing pořízením produktů anebo služeb z externích zdrojů. Podle Semlingera (1991) outsourcing označuje opatřování předtím interně produkovaných produktů a služeb od právně samostatných dodavatelských podniků na trhu. Fan (2000) zase tvrdí, že outsourcing se netýká produktů, pouze činností. K tomuto problému se vyjadřují také Hätönen a Eriksson (2009), kteří rozdělují snahy o definování outsourcingu na a) k procesům a na b) k produktům vztažené definice, jak je patrné i z výše uvedených příkladů.

Při zkoumání vymezení outsourcingu lze narazit na další problém a to je určitá zaměnitelnost outsourcingu s tím, co se v anglickém jazyce označuje jako „contracting out“, tj. uzavírání smluv s externím dodavatelem. Jako synonyma ale někdy vystupují i pojmy jako subcontracting (tedy uzavírání subdodavatelských smluv), případně i out-tasking. Espino-Rodriguez a Padron-Robaina (2004) dodávají také pojem Make-or-Buy, dezintegrace aktivit anebo externalizace. Hätönen a Eriksson (2009) ale poukazují v tomto případě jednak na vývojové etapy outsourcingu (uvedeno dále) a jednak na jeden z nejčastěji zmiňovaných rozdílů mezi obyčejnou smlouvou na dodávky a outsourcingem – v prvním případě jde většinou o krátkodobý charakter smlouvy, jejímž cílem je primárně anebo pouze dosažení snížených nákladů a outsourcingující strana si ponechává prakticky plnou kontrolu a zodpovědnost za výslednou aktivitu. Toto je ovšem teoretická debata, v praxi záleží na pojetí a slovníku manažerů.

Výše uvedené definice odrážejí významnost obsahu outsourcingu a v zásadě i **vývojové etapy** teorie a do určité míry i praxe outsourcingu. Bolumole et al. (2007) vývojové stupně shrnují podle vývoje poznatků, aplikovaných mimo jiné i do názorů a reálného řízení outsourcingu. Jinými slovy,

prestože v praxi pravděpodobně některé faktory spojené s podstatou fungování outsourcingu podnikatelé využívají bez zapojení systematicky vymezených znalostí, které nabízí teorie (například uvědomění si chybějících zdrojů anebo potřeba budovat určitou kvalitu vztahů s poskytovateli daných služeb), až prohlubující se teorie forem, nástrojů, metod apod. napomáhá v rozvoji outsourcingu.

Vývojové stupně, které vymezili Bolumole et al., začínají od pochopení toho, co definovali Smith, Coase a Williamson, tedy jako první etapu u je možné vyčlenit zvažování nákladů na vlastní práci a nákladů na trhu. Je to tedy etapa spojená s teorií transakčních nákladů. V rámci této teorie se manažeri při rozhodování o vyčlenění určitých procesů či činností koncentrují a priori na náklady a hledají tak přístup k efektivnímu zajištění podnikových funkcí. Tato teorie ale nestačí pokrýt všechny problémy praxe. Již Smith a posléze Williamson se ve svých pracích zabývali specializací. Ta je založena na určité míře unikátnosti, resp. toho, „co jeden má a druhý méně anebo vůbec“. Specifičnost je podle Williamsona (1987) nejdůležitějším prvkem transakce aktiv i lidského kapitálu – čím vyšší je specifičnost, tím vyšší jsou dodatečné náklady transakce. Tím Williamson upozornil právě na zdroje. Právě tento prvek transakce byl uchopený v rámci dalších teorií, z nich zejména teorií založenou na zdrojích (vedle již výše uvedené také tzv. Resource-based Theory), posléze doplněnou o teorii klíčových kompetencí. To, čím podniky disponují včetně toho, jakým způsobem se zdroji disponují (jde o schopnost, dovednost a zkušenost, které jsou také spojené s lidskými zdroji), napomáhá anebo brání podnikům k dosažení a udržení si konkurenční výhody a konkurenční schopnosti. Pokud zdroje nemají a ví, že je pro zajištění své existence potřebují, mohou si je pořídit, a to různým způsobem – koupit a vlastnit, najmout anebo využít na základě smluvních vztahů zdroje jiných (Hätönen and Eriksson, 2009). Druhou etapou je tedy zvažování, hodnocení vlastních možností a možností druhých. Poznatky teorií založených na zdrojích, resp. zkoumajících zdroje a schopnosti a kompetence podniků jsou tedy využívány v rámci outsourcingu pro hledání způsobu, jak zajistit přístup ke komplementárním zdrojům (Bolumole et al., 2007).

Zejména v logistických procesech, které se prodlužují (i geograficky) a ve snaze vyhovět přáním a požadavkům nejenom bezprostředního zákazníka, ale v dodavatelském řetězci i zákazníkům zákazníků a tedy být v kontaktu s dodavateli dodavatelů (obrazně řečeno) se vyznačují stále větší komplexností, do rozhodování v rámci outsourcingu vedle nákladů a komplementarity zdrojů vstupují intenzivně i otázky vzájemného propojení a vazeb, které nebudou založené pouze na jednoduchých smlouvách, ale na důvěře, sdílení rizika, sdílení kapitálu, sdílení zdrojů, tedy partnerství.

Do rozhodování o outsourcingu se tak dostávají poznatky teorie sítí, resp. teorií sítí a teorie systémů (Bolumole et al., 2007).

Pokud bychom měli etapy outsourcingu v praxi podniků – v souladu s vývojem poznatků teorie – seřadit v čase, první etapa – tzv. tradičního outsourcingu, kdy podniky outsourcovaly především tzv. neklíčové aktivity s primárním cílem snížit náklady, zažila rozmach v 70. a 80. letech 20. století. Začátkem 90. let podniky stále více aplikovaly poznatky spojené se strategickým řízením, kam mimo jiné patří i řízení zdrojů a kompetencí, slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení a hledání konkurenční výhody včetně reengineeringu. Tato etapa se nazývá také etapou tzv. strategického outsourcingu (Alexander and Young, 1996). Ve 21. století se začínají více rozvolňovat hranice podniků a ve snaze zajistit co nejrychleji to nejlepší (a pokud možno i nejlevnější) tak dochází k růstu flexibility podniků, čemuž napomáhá i externalizace aktivit podniků. Jde o tzv. transformační outsourcing (Hätönen and Eriksson, 2009).

Náklady a chybějící zdroje a případně i schopnosti – kompetence – budou ale vždy ohniskem rozhodování o outsourcingu. Podle teorií zabývajících se zdroji a kompetencemi podniky vyhledávají a snaží se udržet a rozvíjet „*vzácné, nenahraditelné a obtížně kopírovatelné anebo nekopírovatelné zdroje a schopnosti, které jim umožní dosáhnout nadstandardní renty*“ (Verwaal et al., 2009) a získat maximum hodnoty. Tyto zdroje – hmotné i nehmotné – pomáhají podnikům ke konkurenční výhodě a pokud jim některé ze zdrojů, případně i kompetencí chybí, jsou nuceni nahradit je z externích zdrojů (Logožar, 2008). V případě reverzní logistiky (resp. logistiky jako takové) se externí firmy, které poskytují služby v rámci outsourcingu, nazývají také 3PL (third party logistics) a pokud poskytují služby tzv. integrátora, nazývají se 4PL (fourth party logistics) (Lambert et al., 2011). 4PL často řídí i strategické zájmy podniků. V praxi se ojediněle vyskytuje i tzv. 5PL, který poskytuje veškeré logistické řešení pro celý dodavatelský řetězec (Gottschalk and Dunn, 2005).

Proto je nedostatek vlastnictví anebo možnosti disponovat se zdroji jedním z hlavních anebo dokonce stěžejních důvodů, proč podniky využívají outsourcing obecně, proč ho využívají v logistice a v rámci existujících dodavatelsko-odběratelských řetězců a proč se tedy využívá i v řízení zpětných toků.

6.2.2 Benefity a negativní stránky outsourcingu

Pokud navážeme na výše uvedené důvody zájmu o outsourcing, je potřebné věnovat pozornost i tomu, co o toto rozhodnutí sebou přináší. Otázka, zda

outsourcovat anebo neoutsourcovat by měla být zodpovězena v rámci tří oblastí:

1. zda outsourcing přináší hodnotu anebo napomáhá podniku k vytvoření hodnoty (do této otázky by měla být zakomponována i znalost skrytých nákladů, kterých není u zpětných toků málo) (Lambert et al., 2011; Logožar, 2008; Pochampally et al., 2009);
2. jaký typ/druh hodnoty bude využitím outsourcingu získáný (finanční anebo nefinanční, přičemž oba základní typy se navzájem ovlivňují, oba mohou být skryté v mnoha procesech a mohou mít dlouhodobý charakter a dopad na výstupy podniku);
3. jaké množství hodnoty (v případě, že lze měřit anebo alespoň odhadnout její množství) může být získáno prostřednictvím outsourcované aktivity. V této souvislosti můžeme citovat Vininga a Globermana (1999, s. 646), kteří říkají, že: „pokud se má outsourcovat, inteligentně“, firma musí znát jak benefity a rizika outsourcování, tak i specifické determinanty potenciálních konfliktů s „poskytovateli“ a dalšími dotčenými stranami“.

Outsourcing má tedy pozitivní i negativní dopady. Pozitivní dopady zastupují většinou důvody, proč se pro outsourcování aktivit podniky rozhodují. Lze je označit i jako **benefity outsourcingu**. Bolumole et al. (2007) benefity rozděluje do tří skupin na:

1. týkající se nákladů;
2. týkající se zdrojů;
3. týkající se kontroly.

Jde o třídící, řízení nápomocný charakter této klasifikace, protože ve skutečnosti benefity mohou být navzájem provázané a navzájem se ovlivňující.

Mezi benefity outsourcingu v následujícím výčtu, respektujícím výše uvedené třídění, patří:

- snížení provozních nákladů, zlepšení cash flow, eliminace investic do infrastruktury, resp. snížení kapitálových investic (Hätönen a Eriksson, 2009);
- přístup ke zdrojům, které se v interním prostředí podniku nenachází, resp. podnik takovými zdroji nedisponuje a/nebo přístup k výstupům z takových zdrojů, pokud jsou potřebné (například know-how anebo pro benchmarking a sebehodnocení potřebné ve své třídě nejlepší produkty, služby a procesy) anebo přístup k vyspělejšími technologiím a/nebo k specializované odbornosti (Persson and Virum, 2001); Hilletoft and Hilmola, 2010; Belcourt, 2006), snížení využívaného kapitálu, případně uvolnění aktiv pro jiné využití (Harland et al., 2005), strategické zacílení na klíčové kompetence

(Belcourt, 2006), resp. na ty aktivity, ve kterých se podnik může stát excelentním (Harland et al., 2005), doplnění portfolia aktiv (tzv. komplementární aktiva) (Teece, 1998), u možného využití vyspělejších technologií poskytovatelů (Venkatesan, 1992);

- sdílení rizika, snížení rizika a odpovědnosti, zvýšení flexibility obecně anebo zvýšení provozní efektivity a efektivity, zkvalitnění poskytování služeb obecně (Ordoobadi, 2009), zkvalitnění služeb pro zákazníky, zvýšení flexibility ohledně měnících se požadavků zákazníků, v dodavatelských řetězcích taktéž snížení komplexnosti a složitosti logistických operací (Hilletoft and Hilmola, 2010), zlepšení image a důvěryhodnosti ve spojení se špičkovými poskytovateli (Greaver, 1999), restrukturalizace tradiční funkčně orientované organizační struktury s cílem získat benefity ze systémové integrace, které potenciálně poskytuje fungující dodavatelsko-odběratelský řetězec (Bolumole et al., 2007) atd.

Dále uvedené důvody je obtížnější zařadit jednoznačně do výše uvedených skupin. Jde například o zvýšení uvědomování si vlivů a dopadů aktivit podniku na životní prostředí, možnost expanze na neznámé anebo nové trhy, možnost diferenciací od konkurence (Ordoobadi, 2009), zlepšení kvality, snížení transakčních lhůt, finanční úspory obecně (Arnold, 2000), snížení finančních a jiných rizik (Quélin and Duhamel, 2003), umožnění modifikovat uspořádání distribučního kanálu pro docílení nejlepší „hodnoty za peníze“, rozšíření tzv. „okna a příležitostí“ (Zhao and Calantone, 2003), možnost získat nové nápady, inovace (Harland et al., 2005) apod.

Harland et al. (2005) důvody rozdělují na dvě skupiny – důvody typické pro podniky, které jsou řízeny z hlediska sledování úspor z množství a důvody typické pro podniky, sledující cíle v rámci uplatňování úspor ze struktury. V první skupině jsou obecnými důvody nahrazení chybějících zdrojů, resp. nedostatečné kapacity zdrojů, ve druhé skupině je to „*přístup k širšímu spektru služeb, které poskytují tzv. výklenkoví specialisté*“ (s. 838).

Ordoobadi (2009) třídí důvody pro outsourcing v rámci řízení zpětných toků na strategické, provozní a finanční. V zásadě jde o zopakování výše uvedených důvodů a hledaných benefitů, pouze j inak kategorizovaných. Mezi strategické patří ty, které jsou spojené přímo s tvorbou hodnoty a s klíčovými kompetencemi (například možnost expanze na nové trhy, diferenciací od konkurence, zkvalitnění služeb pro zákazníky). Mezi provozní patří například péče o hodnotu-nepřidávající aktivity, dosahování provozní flexibility apod. a mezi finanční například snížení personálních, provozních a transakčních nákladů.

Na zajímavé rozdíly ve vnímání a hledání benefitů spojených s outsourcingem mezi manažery podniků z USA a Evropy, které by ly zjištěny

v tzv. Cranfieldské studii, poukazu jí Kakabadse a Kakabadse (2002). Zatímco v USA jsou hlavními benefity nákladový management a zacílení na dosažení nejlepších praktik, v Evropě je to nákladová kázeň a snižování nákladů.

Outsourcing má i své **negativní stránky anebo dopady**. Outsourcing může vést ke ztrátě kontroly anebo potřebné míry kontroly nad outsourcovanými procesy a výstupy z nich, a to zejména, pokud nejsou nasazeny potřebná měřítka a monitorovací postupy. Jako jeden z důsledků ztráty kontroly může být v případě řízení zpětných toků ztráta zpětného toku informací, které jsou důležité pro klíčové aktivity a následkem toho například i snížení kontaktů se zákazníky, kvality služeb pro zákazníky apod. Může také dojít k chybnému určení aktivit vhodných pro outsourcing (Harland et al., 2005) – klíčové kompetence mají málokdy trvalý charakter, také se mění vlivem prostředí a vyčlenění klíčových aktivit na základě nevhodně formulovaných smluvních podmínek s poskytovatelem outsourcingu může následně vést ke ztrátě nebo snížení velikost konkurenční výhody (Hätönen and Eriksson, 2009). Harland et al. (2005) také upozorňují na to, že zejména u vyšších forem outsourcingu musí být určeny či vybudovány nové manažerské schopnosti a dovednosti a celý proces rozhodování, který se týká hodnocení efektivnosti a efektivity outsourcingu a řízení vztahů s poskytovateli (buď i v minimální míře). Tato potřeba může znamenat dodatečné náklady. Skryté náklady zase mohou vznikat u outsourcovaných aktivit v dlouhodobém období a to jako důsledek snížené vnímavosti vůči trendům a vlivům prostředí (Persson and Virum, 2001). Na tuto skutečnost poukazoval již Coase (1937, uvedeno v Stango and Ono, 2005) – outsourcing na jedné straně může znamenat snížení komplexnosti například výrobních anebo obslužných procesů, na druhou stranu zvýšení komplexnosti manažerských procesů. Dalšími možnými negativními dopady outsourcingu mohou být například riziko ztráty know-how, u vyšších forem také kulturní střety, kapacity a schopnosti a dovednosti poskytovatelů, které nemusí zcela naplňovat potřeby podniku apod. (Logožar, 2008).

6.2.3 Strategická dimenze outsourcingu

Znalost benefitů a negativních dopadů outsourcingu je nezbytná zejména pro zvažování outsourcingu i v současnosti anebo v budoucnu strategicky významných aktivit, případně takových prvků kontraktu s poskytovateli, které mohou mít strategický charakter (mj. například poškození dobrého jména podniku). Soustředění se na pouze finanční měřítka outsourcingu může být označeno jako defenzivní a na provoz koncentrované chování a rozhodování managementu (Bettis et al., 1992). Nicméně, pro podniky,

kteřé se úzce zaměřují na sledování strategie nákladového vůdcovství, rozhodnutí se pro externího poskytovatele a provozovatele určité aktivity, které následně může vést ke zlepšení finanční výkonnosti, není ani operativní ani taktickým rozhodnutím, nýbrž rozhodnutím strategickým, ovšem za dodržení dalších podmínek úspěšného sledování tohoto typu strategie. Co se týče řízení zpětných toků, je to právě strategická dimenze outsourcingu, která není ve většině případů managementem dostatečně a správně chápána. V každém případě ale, jak zdůrazňují Quélin a Duhamel (2003, s. 648), kteří citují Granta (2002): „*outsourcing ovlivňuje zdroje alokované podnikatelským jednotkám stejně jako míru vertikální specializace aktivit podniků, přičemž oba případy jsou strategickými rozhodnutími na korporátní úrovni*“. Autoři tento názor vztahovali k větším podnikům, ale názor je vhodný i pro podniky menší, kdy místo podnikatelských jednotek lze uvažovat o útvarech, funkcích anebo procesech či aktivitách.

Ačkoliv se dále uvedený text týká i rozhodování o outsourcingovaných aktivitách (bude rozvedeno v textu), resp. již výše zmiňovaných očekávaných benefitů, má i svou strategickou dimenzi. Základní logikou je, co se vlastně od poskytovatelů skutečně očekává kromě samotného výkonu, resp. zajištění outsourcingované aktivity. Herzt a Alfredson (2003) zpracovali kategorizaci poskytovatelů (v jejich případě 3PL, tedy logistických služeb) právě podle tohoto očekávání. Kategorie tvoří:

- standardní poskytovatel základních neklíčových aktivit, se kterým je velmi jednoduché a rychlé uzavřít i ukončit smlouvu a jehož výkony jsou poměrně dobře kontrolovatelné (jde zejména o náklady) a nemají stěžejní dopad (ve většině případů) na konkurenceschopnost podniku;
- developeři služeb – tyto poskytují již služby s vyšší přidanou hodnotou;
- „osvojitelé zákazníka“ – přebírají již komplexně logistické aktivity podniku;
- developeři zákazníků – tyto jsou značně integrováni s podnikem a v základním cíli podniku maximálně uspokojit požadavky a přání zákazníků většinou přebírají celou logistickou funkci.

Pro strategickou dimenzi rozhodování o outsourcingu je důležité uvážení rozdělení zodpovědnosti a kompetencí, resp. hranic kontroly (Venkatesan, 1992). V souvislosti s vykonáváním kontroly a s otázkami zodpovědnosti ohledně naplňování cílů outsourcingu upozorňuje Williamson (2008) na jeden závažný fakt – realizace externalizace aktivit na cizího poskytovatele a to i v případě kolaborativních a integrovaných vztahů je vždy založena na kontraktech. Ty ale nikdy nemohou pokrýt všechny možné budoucí situace – jde o nekompletnost kontraktů. K určité omezenosti kontraktů navíc

přispívá tzv. uzavřená racionalita členů určité organizace daná tím, že existují byt' i malé hranice mezi interním a externím prost ředím a členové jednoho prostředí nikdy nemohou pln ě poznat prostředí externího prostředí. Toto je zásadní pro nastavení podmínek kontroly i o dpovědnosti, a to zejména v otázkách strategického charakteru.

6.2.4 Politika řízení zpětných toků

V případě zpětných toků by tak mělo být formulování politiky, týkající se zpětných toků, která zahrnuje rozhodování aktérů zapojených do zpětných procesů, jejich role, jejich podíl na tvorbě hodnoty a potenciální vliv na konkurenční výhodu podniku, řešeno na strategické úrovni (Lambert et al., 2011). Politika by měla reflektovat i vnímání rizika, možnost a potřebu kontroly, možnost a po třeba investic, rozsah a charakter komplexnosti a specifčnosti procesů určených pro outsourcing apod., což lze považovat za faktory rozhodování, zda, co, v jakém rozsahu a komu outsourcovat.

Politika ve smyslu podnik ového nebo organiza čního managementu představuje formálně či neformálně, méně či více konkrétně formulované cíle a naznačené kroky toho, co management podniku chce v budoucnosti dosáhnout. Každý podnik prosazuje a naplňuje určitou politiku, případně i specifické politiky v určité oblasti. Politika tedy představuje základní nástroj pro sm ěřování podniku, který pomáhá podniku udržet a p řípadně i zvyšovat konkurenceschopnost. V tomto smyslu by tedy měla být adekvátně flexibilní a reagovat na změny a příležitosti prostředí, v lepším případě mít proaktivní charakter. Politika podniku tedy může vystupovat jako jedna z hybných sil pro řízení zpětných toků a to jako v ýsledek reagování na vlivy z okolí (Jayraman and Luo, 20 07) anebo na vlivy a podn ěty z interního prostředí.

Kvalita reakce na vlivy prostředí reflektována v politice může být charakterizována také s využitím pomyslného kontinua od velmi inovativní politiky k velmi konzervativní politice. I novativnost a její míra může být zase odlišná v závislosti na různé oblasti zájmu a znalostí manažerů. Inovativní politiku obecně lze vymezit jako takovou politiku, která zavádí inovace do procesů a aktivit, do stávající organizační struktury včetně náplní práce, kompetencí a zodpovědnosti i hierarchie řídicích úrovní, do hmotných i nehmotných zdrojů, do vstupů, do externích vztahů, do chování se podniku apod. a míra inovativnosti závisí na tzv. strategickém postoji těch v podniku, kteří mají právo rozhodovat (Álvarez-Gil et al., 2007). Limitem rozsahu a úrovně míry inovativnosti politiky jsou zdroje a schopnosti, kterými podnik disponuje, kompetence manažerů a jejich schopnost rozeznat

příležitosti a ohrožení plynoucí z externího prostředí a silné a slabé stránky podniku, jinými slovy jde o výše uvedený strategický postoj.

Podniky mohou zavést inovace v různé formě – existují inovace technologické, technické (produkto vé), administrativní, organizační, inovace týkající se řídicích procesů. Technologické inovace se týkají přímo procesů tvorby hodnoty, tj. k procesům, prostřednictvím kterých se produkuje produkty a dodávají služby, zatímco manažerské inovace pokrývají nové strategie, reorganizaci, nové postupy, získávání nových zdrojů pro uplatnění v technologických inovacích a také i nové politiky (Tuominen and Hyvönen, 2006; Jimenez-Jimenez and Cegarra-Navarro, 2007). Sumárum, podle vymezení Cowana a van de Paula (2000, s. 9) politik a je „*souborem politických akcí, vedoucích ke zvýšení množství a efektivnosti inovačních (inovativních) aktivit, zatímco (inovační) inovativní aktivity představují tvorbu, adaptaci a přijetí nových anebo zlepšených produktů, procesů anebo služeb, jejichž cílem je zvýšení produktivity, zisků anebo tržního podílu s hlavním cílem, kterým je zvýšení dlouhodobé konkurenceschopnosti*“.

Pokud se vrátíme zpátky k outsourcingu, empirické výzkumy poukazují na menší míru zakomponování tohoto rozhodnutí a jeho důsledků do jakékoliv politiky, což se týká také plánování. Mimo jiné například průzkum Quélina a Duhamela (2003) ukázal, že outsourcing se převážně plánuje případ od případu (nikoliv systémově a v komplexu jiných oblastí), jasně definovaná politika zacílená na outsourcing je formulovaná v cca polovině oslovených podniků a přístup manažerů k outsourcingu má reaktivní charakter.

6.2.5 Bariéry řízení zpětných toků a outsourcing

Pokud se vrátíme k výše uvedenému strategickému postoji a schopnostem a dovednostem manažerů, ty mají přímý vliv i na vnímání bariér (Alvarez-Gil et al., 2007). Schopnosti a dovednosti včetně znalostí umožňují bariéry nejenom rozeznat, ale i porozumět jejich charakteru. Toto porozumění potom může vést k tvorbě strategií pro zvládnutí bariér a jejich případnou přeměnu na příležitost. Rogers a Tibben-Lembke (1998) seřadili bariéry řízení zpětných toků na základě výsledků svého empirického výzkumu podle četnosti odpovědí do řebříčku, podle kterého je vnímání významu zpětných toků jako nedůležitých ve srovnání s jinými záležitostmi chodu podniku nejčastěji uvedenou bariérou řízení. Přestože jde o 14 let starý výzkum a jiné poznatky z posledních let naznačují, že se situace mění ve prospěch zpětných toků, takováto situace se může odrazit také v outsourcingu aktivit v rámci zpětných toků. Pokud jsou zpětné toky vnímány jako méně

nebo málo důležité a spíše okrajové a manažeři se tedy o zpětné toky nezajímají, i v outsourcingu bude pozornost věnována spíše okrajovým oblastem. Kromě outsourcingu tato situace samo zřejmě znamená i menší pozornost zpětným tokům v rámci plánování, méně inovativní politiku týkající se zpětných toků, pravděpodobně i jiné důvody pro řízení zpětných toků a jiné vnímané benefity. Nevšimavost managementu je další bariérou, která je v řebříčku přítomna (přestože ne na prvních místech) a vede k pasivnímu postoji ke zpětným tokům (Álvarez-Gil et al., 2007). Pasivní postoj může být zapříčiněn i tím, co Ravi a Shankar (2005) nazývají odolnost ke změně jako další bariéru.

Rogers a Tibben-Lembke na druhém místě řebříčku uvedli přímo politiku jako takovou. V jejich výzkumu ale politika znamenala velkou vstřícnost vůči zákazníkům v podobě možnosti vracet výrobky i bez udání důvodu. Vnímanou bariérou tedy byly obavy před důsledky takové politiky a možnou tržní kanibalizací anebo poškozením jména značky. Přímá souvislost s outsourcingem v tomto případě není. Nicméně další autoři zkoumali otázku politiky zpětných toků v širších souvislostech a výsledky jejich zjištění ukazují na významnost této bariéry. Mimo jiné Janse et al. (2009) zařadili nedostatek jasné politiky řešící zpětné toky na pomyslný vrchol bariér řízení. Jinými slovy, pokud neexistuje politika, není ani jiná forma vědomého a formálního řízení. Janse (2008), který také na základě svého průzkumu zařazuje chybějící politiku zpětných toků na přední místa v pořadí významnosti bariér, uvádí Yellepediho (2006) vysvětlení chybějící politiky v podobě jednoho z důsledků neexistence politiky na příkladu životního cyklu produktu. Podle Yellepedih o politika zpětných toků poskytuje určité návody v každé fázi životního cyklu produktů ohledně porovnávání nákladů na zpětné toky a jejich zpracování a nákladů na opětovnou tvorbu daných položek. Neexistence politiky souvisí i s nevnímáním potenciální konkurenční výhody, která by mohla vzniknout jako výsledek určitého řízení zpětných toků (mimo jiné i využitím outsourcingu) (Janse et al., 2009) a s nezařazením zpětných toků do strategického plánování (Ravi and Shankar, 2005).

Další Rogersem a Tibbenem-Lembkem zjištěnou bariérou byl nedostatečný informační systém (zejména nedostatečná vybavenost technologiemi). Právě pro tuto bariéru ale může být outsourcing vhodným řešením. Ravi a Shankar (2005) doplňují také chybějící technologický systém jako další bariéru. I nedostatek technologií – samostatně, či jako součásti určitého systému může být předmětem zájmu pro outsourcing. Informační systém může mít dopad a spojitost s jinou separátně vnímanou bariérou, kterou je podle výsledků výzkumu Janseho et al. (2009) i nedostatečné předpovídání a plánování. Na druhou stranu tato bariéra je většinou úzce

propojena s jedním ze specifík řízení zpětných toků, kterým je nejistota ohledně času vzniku zpětných toků, množství, obsahu, množství nakládání, nasazení zdrojů apod. I tato oblast je ale do určité míry řešitelná právě využitím outsourcingu – s nejistým množstvím, s nejistým časem mohou určitým způsobem zacházet právě podniky, které disponují určitými znalostmi, dovednostmi i kapacitami specifickými pro potřebné nakládání se zpětnými toky.

Mezi další bariéry řízení zpětných toků patří problémy s kvalitou produktů, které se vrací v rámci zpětných toků (De Brito, 2003). Toto opětovně souvisí s výše uvedenými bariérami. Zpětné toky jsou zdrojem důležitých informací o kvalitě produktů, které je potřebné zapracovat do jiných podnikových politik, strategií, procesů apod. Některé z těchto aktivit mohou být předmětem outsourcingu, vzhledem ke svému významu je ale nutné posoudit důkladně obsah a výstupy takto zabezpečených aktivit.

Jelikož i řízení zpětných toků vyžaduje nasazení a využívání určitých zdrojů, nedostatek jiných zdrojů, než byly uvedeny výše (například finančních anebo zařízení a vybavení, prostorů apod.) může být další bariérou řízení (Rogers and Tibben-Lembke, 1998). Chybějící finanční zdroje potom mohou vést k chybějícím znalostem a dovednostem nejenom manažerů, ale i dalších zaměstnanců, vzhledem k tomu, že se jim neposkytuje potřebné školení a vzdělávání (Gobbi, 2008). V tomto případě je vhodné posoudit charakter chybějících znalostí a dovedností a na základě posouzení zvážit možnost outsourcingu.

Existující výzkumy tak ukazují, že interní bariéry představují výraznější podíl co do množství a variability i do intenzity působení než bariéry působící z externího prostředí (Walker et al., 2008).

6.2.6 Aktivity řízení zpětných toků, nakládání se zpětnými toky a outsourcing

S menším či větším omezením může být outsourcována kterákoliv z aktivit, které jsou realizovány v rámci zpětných toků. Stručně shrnuté je rozdělení mimo jiné Rogers a Tibben-Lembke (1998), a to na dvě skupiny – vztahené k produktu a vztahené k obalu. De Brito a Dekker (2003) zpracovali pyramidu aktivit v rámci zpětných toků podle toho, jak jsou jednotlivé aktivity spojené s možností získat hodnotu od uložení na skládce po opětovný prodej stejného produktu. Cheng a Lee (2010) za hodnotvorné aktivity v rámci výběru 3PL pro reverzní logistiku označili zejména demontáž a zpětnou montáž, přebalování a opětovné značení produktů, přepracování, opravu, resp. renovaci a likvidaci (nevysvětlují ovšem, o jakou likvidaci by mělo jít).

Potenciální získání hodnoty, jako jednoho z nejdůležitějších faktorů rozhodování v oblasti outsourcingu je tedy spojeno (přímo či nepřímo) s aktivitami, které by měli partneři v rámci outsourcingu zajišťovat. Aktivity mohou být vybírány podle umístění na kontinuu od nedůležitých (nevýznamných anebo neklíčových) přes tzv. klíčové podpurné, „blízké klíčovým“ až po klíčové pro podnikání a úspěšnost podniku (Arnold, 2000; Logožar, 2008; Gilley and Rasheed, 2000). Přestože aktivity v rámci řízení zpětných toků jsou – jak již bylo uvedeno – často považovány za neklíčové (Serrato et al., 2004) a nevytvářející hodnotu (Mukhopadhyay and Setaputra, 2006) a jako takové jsou obvykle typickými reprezentanty pro outsourcing na taktické úrovni (tedy takové aktivity, jako je doprava, přeprava, sběr, skladování) (Krumwiede and Sheu., 2002), poslední trendy ukazují na posun od outsourcingu tzv. periferních (okrajových) aktivit k outsourcingu klíčových nejenom na 3PL (Hilletofth and Hilmola, 2010; Kara, 2011 a Ordoobadi, 2009), ale i k outsourcingu celých manažerských procesů v rámci řízení dodavatelsko-odběratelských řetězců na 4PL (Mukhopadhyay and Setaputra, 2006).

Krumwiede a Sheu (2002) a Lambert et al. (2011) postihují v uvedených přehledech aktivit i malé nuance ve významu pro některé podniky stejných označení určitých aktivit zpětných toků (v tom případě mohou sloužit jako synonyma). Mnohé z aktivit představují i způsoby s nakládáním se zpětnými toky. Jde mimo jiné o likvidaci, recyklaci, opravy, demontáž, opětovné přebalení apod.

Bowersox et al. (2002) rozlišují v rámci logistického outsourcingu dva druhy poskytovatelů (3PL) podle toho, zda disponují pro výkon aktivit hmotnými aktivy. Ti, kteří nedisponují, resp. je pro výkon outsourcovaných aktivit nepoužívají, poskytují nemateriální služby, jejichž účelem je usnadňovat řízení toků.

6.2.7 Hybné síly a důvody vzniku zpětných toků a outsourcing

K rozhodnutí zda a co outsourcovat může posloužit i zvážení a zhodnocení důvodů vzniku zpětných toků. De Brito (2003) rozděluje důvody na důvody týkající se výroby, týkající se distribuce a týkající se zákazníka. Distribuce produktů je typickým procesem (aktivitou), kterou podniky nejčastěji outsourcují, jak bylo uvedeno výše. Pokud zpětné toky vznikají v distribuci, která není outsourcovaná, je potřebné posoudit, zda má podnik dostatečné zdroje na zvládnutí distribuce tak, aby byl vznik zpětných toků eliminován a zda se tedy nerozhodnout pro služby externí organizace. Pokud vznikají zpětné toky v distribuci, kterou provádí druhá strana (resp. třetí

strana – 3PL), pravděpodobně není vybraný vhodný a kvalitní dodavatel takovéto služby. Možnost využít outsourcing lze i u problémových výrobních procesů. De Brito nespecifikuje výrobní důvody vzniku podle toho, zda výrobní procesy zajišťují vnitřní útvary podniku anebo jde o variantu „buy“ v rámci rozhodování „Make-or-buy“. Přitom pro outsourcing jde o poměrně zásadní rozdělení. Z Marienova rozdělení zpětných toků podle místa vzniku, podle důvodů na vrácené produkty, produkty stažené z oběhu, odmítnuté produkty, produkty k přepracování, pro recyklaci, zmetky, nadprodukcí, zbytky z výroby, výprodeje, vratné obaly apod. (uvedeno ve French and La Forge, 2006) lze usuzovat na různou potenciální hodnotu získanou z následných operací včetně různé potřeby a možností zapojit vlastní zdroje a schopnosti anebo využít cizí. Také charakter zpětných toků ve smyslu jejich stavu vede k odlišným potřebným znalostem, zkušenostem, schopnostem, procesům a aktivitám, vybavení, za řízení, prostorům a v některých případech i použitým materiálům, surovinám, komponentům a obalům, kterými podnik nemusí disponovat v potřebném množství a kvalitě, resp. v takovém množství a kvalitě, které by vedlo k efektivnímu vynakládání. Jedním z příkladů je potřeba odborného posouzení a testování reklamovaných produktů vrácených z důvodu zjištěné vady. Pro obchodní společnosti je to případ, pro který většinou nemají personál ani vybavení a využívají tak služeb nezávislých smluvních dodavatelů.

Také vnímání hybných sil, tedy důvodů, proč se podniky angažují v řízení zpětných toků v obecnější rovině, které lze svým způsobem nazvat i cíle, může vést k rozdílům v angažovanosti třetí strany v případě zpětných toků. Hybné síly, které se týkají klíčových procesů podniku (například vyhovění požadavkům zákazníků) mohou být považovány za natolik závažné, že aktivity v rámci nich bude mít podnik zájem řešit vlastními silami. Hybnou silou může být i snižování nákladů. V tomto případě je nutné detailizovat, resp. konkretizovat způsoby snižování a vyhodnotit je.

Z textu uvedeného výše vyplývá, že outsourcing aktivit v rámci zpětných toků by mělo reflektovat ještě i další specifika řízení těchto toků vedle zmíněné nejistoty. Jde o zvýšenou komplexnost procesů, které vyžadují více odbornosti a vyšší specializaci, potřebu specifických služeb, které jdou nad rámec jádra podnikání (Kumar and Putnam, 2008), nekonzistentnost obsahu, rozsahu a kvality zpětných toků, která vyžaduje „*požadavky na flexibilitní kapacitu pro skladování, zpracování a dopravu*“ (Cheng and Lee, 2010, s. 1112). Také požadavky na časové aspekty řízení zpětných toků (Ordoobadi, 2009) a velikost podniku a odvětví mohou souviset s odlišností řešení outsourcingu zpětných toků (Kumar and Putnam, 2008; Presley et al., 2007).

Do zvažování, resp. rozhodování o outsourcingu patří i hodnocení hybných sil, které se týkají přímo outsourcingu. Jejich výčet uvádí mimo jiné Quélin a Duhamel (2003) a jde o tyto síly:

- rychlost technologické změny v klíčových aktivitách;
- nejistota týkající se poptávky;
- čas a rychlost;
- interní struktury a historický vývoj podniku;
- vyspělost trhu, který se týká outsourcované aktivity;
- stupeň internacionalizace aktivity, která je ohniskem zájmu;
- kvalita služeb poskytovatelů.

K hybným silám je možné zařadit i chování konkurence, strukturu trhu a charakter poptávky (mimo nejistotu).

6.3 Metodika analýz

Jak již bylo uvedeno výše, cílem analýz bylo zjistit určité skutečnosti z problematiky řízení zpětných toků v kontextu jiné oblasti řízení podnikových procesů a aktivit, kterou je outsourcing. Outsourcing přitom nevystupoval jako primární zájem průzkumu. V dotazníku byl zjišťovaný pouze v podobě jediné otázky a to, které aktivity v rámci zpětných toků ve výčtu (s možností uvést i jinou aktivitu) v podniku realizují vlastními silami a zdroji a které outsourcují. Nebyly tedy zjišťovány důvody pro outsourcing, zkušenosti s outsourcingem, efektivnost či efektivita a ani řízení outsourcingu jako takového. Byly hledány možné souvislosti řízení zpětných toků, v případě, že podniky outsourcují určité aktivity, resp. souvislost s mírou využívání outsourcingu pro řízení zpětných toků. Tato míra byla zjišťována prostřednictvím ukazatele „počet outsourcovaných aktivit v rámci řízení zpětných toků“. Sledovaných aktivit v dotazníku, které mohou být outsourcované, bylo celkem 11.

Pro potřeby vyhodnocování byly outsourcované aktivity (s ohledem na v teoretické rešerši uvedenou kategorizaci aktivit zpětných toků a klasifikaci podnikových aktivit podle jejich klíčivosti) seřazeny do pomyslné hierarchie podle jejich významu pro tvorbu hodnoty podniků, tj. podle toho, zda je lze zařadit mezi klíčové anebo mezi aktivity periferní. Mezi těmito krajními skupinami byla vytvořena skupina aktivit zahrnující ty aktivity, které mají podpůrný charakter pro realizaci klíčových aktivit. Konkrétně jde o tyto tři skupiny:

1. klíčové:

- přepracování/zpracování zpětných toků (zahrnuje taktéž recyklaci),

- demontáž a využití součástí (zahrnuje i méně náročné operace než „demontáž“),
 - přebalení a opětovný prodej,
 - prodej získaných částí/součástí/materiálů/obalů,
2. podřípné klíčové:
- třídění,
 - nákup,
3. neklíčové, periferní:
- sběr,
 - skladování,
 - doprava/přeprava,
 - předání k charitativním účelům,
 - zničení/likvidace.

V souladu s cíli analýz, které jsou přiblíženy ve výzkumných otázkách (VO), a na základě uvedené teoretické rešerše byly formulovány následovné hypotézy (H), které operacionalizují výzkumné otázky:

VO1. Existuje vztah mezi úrovní plánování zpětných toků a outsourcingem zpětných toků?

H1: Podniky, které plánují zpětné toky na strategické úrovni, outsourcují více aktivity, které nepatří mezi klíčové pro tvorbu hodnoty podniku.

H2: Podniky, které zpětné toky neplánují vůbec, outsourcují více aktivity klíčové pro tvorbu hodnoty.

H3: Podniky, které plánují zpětné toky, o outsourcují více aktivit, než podniky, které neplánují zpětné toky vůbec.

H4: Existuje přímá souvislost mezi kvalitou plánování zpětných toků a počtem outsourcovaných aktivit.

VO2. Existuje vztah mezi mírou inovativnosti politiky řízení zpětných toků a outsourcingem zpětných toků?

H5: Existují významné rozdíly mezi podniky, které outsourcují a podniky, které neoutsourcují aktivity v rámci zpětných toků na základě míry inovativnosti politiky řízení zpětných toků.

H6: Podniky s vysokou mírou inovativnosti politiky řízení zpětných toků outsourcují více aktivit v rámci zpětných toků.

V souvislosti s hledáním odpovědi na tuto výzkumnou otázku byla ověřována také hypotéza týkající se vztahu mezi tzv. „kvalitou plánování zpětných toků“ a mírou inovativnosti. Tato hypotéza zní: H0: Existuje přímá pozitivní souvislost mezi kvalitou plánování zpětných toků a mírou inovativnosti politiky řízení zpětných toků.

Kvalita plánování zpětných toků byla vytvořena jako nová proměnná, kódováním odpovědí týkajících se otázek ohledně plánování zpětných toků. Vzniklo 5 kategorií, které konkrétně znamenají tuto hierarchii charakterizu-

ující různý stupeň kvality plánování: 1 – řízení zpětných toků se plánuje kromě jiného na celopodnikové strategické úrovni; 2 – zpětné toky jsou součástí strategických plánů – kromě jiných nižších stupňů plánů – na úrovni podnikových funkcí, 3 – zpětné toky jsou plánovány až na taktické úrovni, nikoliv na vyšší; 4 – zpětné toky se plánují pouze na operativní úrovni; 5 – zpětné toky nejsou vůbec plánovány, jsou řízeny pouze ad hoc.

Míra inovativnosti byla měřena pomocí škálové otázky, kde 1 znamená velmi konzervativní politiku a 7 velmi inovativní politiku řízení zpětných toků.

VO3. Outsourcují jiné aktivity zpětných toků a v jiném počtu ty podniky, které nevnímají řízení zpětných toků jako nevyhnutelnost?

H7: Podniky, které vnímají zpětné toky pouze jako nevyhnutelnost, outsourcují aktivity zpětných toků bez ohledu na jejich klíčovost pro tvorbu konkurenční výhody.

H8. Více podniků, které vnímají zpětné toky jako toky, které přinášejí hodnotu, napomáhají ke konkurenceschopnosti podniku a/nebo představují konkurenční výhodu podniku (resp. podporují její dosažení a udržitelnost), outsourcuje periferní aktivity ve srovnání s podniky, vnímajícími zpětné toky jako nevyhnutelnost.

H9: Podniky, které vnímají zpětné toky pouze jako nevyhnutelnost, outsourcují méně aktivit.

Tři podmínky uvedené v H7 a to, zda podniky vnímají zpětné toky jako nevyhnutelnost, byly nabídnuty jako varianty odpovědi na otázku, jak jsou v podniku managementem vnímány zpětné toky a jejich řízení. Šlo o polootevřenou otázku s možností doplnění další varianty odpovědi. Vyhodnocení volných odpovědí není součástí této studie.

VO4. Jaké jiné benefity a náklady a s jak jinou intenzitou vnímají podniky, které outsourcují více aktivit v rámci zpětných toků?

H10: Podniky, které vnímají spíše nefinanční benefity z řízení zpětných toků, outsourcují spíše periferní aktivity.

H11: Podniky, které outsourcují více aktivit v rámci řízení zpětných toků (3 a více), vnímají spíše finanční než nefinanční benefity.

H12: Podniky, které vnímají náklady, outsourcují více aktivit v rámci řízení zpětných toků.

H13: Podniky, které nevnímají náklady, outsourcují spíše periferní aktivity.

VO5. Outsourcují více aktivit a jiné aktivity ty podniky, u kterých má řízení zpětných toků pozitivní dopad na zisky?

H14: Podniky, které vnímají i pozitivní dopad řízení zpětných toků na zisk (zpětné toky zvyšují zisk), outsourcují více aktivit.

H15: Podniky, které vnímají i pozitivní dopad řízení zpětných toků na zisk, outsourcují spíše periferní aktivity.

VO6. Jaké jiné jsou důvody, resp. hybné síly řízení zpětných toků ve vztahu k outsourcovaným činnostem v rámci řízení zpětných toků?

H16: Podniky, pro které jsou hybnými silami nákladové, resp. finančně orientované důvody řízení zpětných toků, outsourcují více aktivit než podniky, pro které jsou hybnými silami „měkké“ faktory.

H17: Existují statisticky významné rozdíly mezi podniky, outsourcujícími různé aktivity v rámci zpětných toků ve spojitosti s důvody, které je vedou k řízení zpětných toků.

Otázka, týkající se hybných sil (důvodů, resp. cílů řízení zpětných toků), obsahovala 12 možných odpovědí (a možnost doplnit případnou další hybnou sílu). Šlo o tyto možnosti: konkurence/konkurenční důvody, zrychlení průtoku distribučním kanálem, získání hodnoty, obnovení/pokrytí aktivit, ochrana marže, snížení nákladů, zvýšení produktivity, podpora a zvyšování spokojenosti zákazníka, zájem, resp. tlak ze strany zákazníka, poskytování služby zákazníkům, vyhovění požadavkům vlády, zájem o životní prostředí.

VO7. Liší se obsah zpětných toků v závislosti na charakteru a počtu outsourcovaných aktivit v rámci řízení zpětných toků?

H18: Existuje rozdíl mezi obsahem zpětných toků a outsourcovanými aktivitami zpětných toků.

H19: Podniky, u kterých je obsah zpětných toků tvořený převážně odpady, outsourcují více aktivit.

Pro určité zjednodušení analýz byly do vyhodnocování zahrnuty tři druhy zpětných toků a to ty, které respondenti v dotaznících označili jako druhy převládající. Jde o odpady (včetně zmetků ve výrobě, případně vzniklých v distribuci), obaly a produkty – reklamace, vrácené produkty apod.

VO8. Existuje souvislost mezi charakterem nakládání se zpětnými toky a typem a počtem outsourcovaných aktivit v rámci řízení zpětných toků?

H20: Existují statisticky významné rozdíly mezi podniky, které využívají spíše tyto formy nakládání se zpětnými toky, které patří k hlavnímu podniku

(vyšší) hodnotu a ty, které zpětné toky převážně likvidují v případě druhů outsourcovaných aktivit zpětných toků.

H21: Existují rozdíly mezi podniky podle způsobu nakládání se zpětnými toky a počtem outsourcovaných činností a to takové, že podniky, které využívají spíše ty formy nakládání se zpětnými toky, které přináší podniku (vyšší) hodnotu, outsourcují více aktivit.

V dotazníku jako možné formy disponování se zpětnými toky byly vybrány pro nabízené varianty odpovědi tyto: (opětovně) prodané jinému zákazníkovi, přepracované, oprava, recyklace, likvidace (na skládce) s opětovnou možností uvedení jiných forem. Do analýzy vstupovaly ty způsoby nakládání, které představovaly převážnou většinu formy disponování se zpětnými toky.

VO9. Jsou vnímány jiné bariéry v řízení zpětných toků v souvislosti s outsourcovaním jiných a jiného počtu aktivit v rámci zpětných toků?

H 22: Existují statisticky významné rozdíly mezi druhy aktivit, které podniky v rámci řízení zpětných toků outsourcují v souvislosti s vnímáním rozdílných bariér řízení zpětných toků.

H23: Existují rozdíly mezi druhy aktivit, které podniky v rámci řízení zpětných toků outsourcují v souvislosti s vnímáním rozdílného počtu bariér řízení zpětných toků.

Dvě otázky v dotazníku měly za cíl zjistit vnímání bariér řízení zpětných toků – interních a externích bariér. Bariéry byly uvedeny jako seznam možných odpovědí s možností uvést i jiné. Mezi interní bariéry byly zařazeny: nepocitování významu zpětných toků ve srovnání s jinými aktivitami, strategie/politika podniku, nedostatek systematického řízení, personální zdroje, finanční zdroje, charakter produktu, chybějící poradenství a know-how a mezi externí bariéry: legislativa, politika vlády, nedostatek/nedostupnost externích finančních zdrojů, zákazník, dodavatel, zprostředkovatel.

Do analýz tak vstoupilo několik otázek z dotazníku (naznačené výše). Analyzována byla také souvislost mezi velikostí podniku (rozdělené podle počtu zaměstnanců na malé – do 49 zaměstnanců včetně, střední – do 249 zaměstnanců včetně a velké – nad 250 zaměstnanců včetně) a odvětvím (pro analýzy v této studii byly podniky rozčleněny na tři (průmysl s počtem podniků 94, obchod s počtem podniků 19, služby s počtem podniků 26 a ostatní – s počtem podniků 9) a druhy outsourcovaných aktivit a počtem outsourcovaných aktivit. U aktivit byl výše uvedený seznam 11 aktivit zařazených v dotazníku nabídnutý v otázce s využitím dichotomické odpovědi (ano, ne).

Pro ověřování hypotéz, resp. i pro další hledané skutečnosti bylo aplikováno několik statistických metod. Byly vypočítány četnosti a relativní četnosti, průměry (včetně standardní odchylky), pro vztahy v rámci bivařiční analýzy byly využity křížové tabulky, pro potenciální rozdíly v rámci vztahů naznačených v uvedených hypotézách statistické testy významnosti pozorovaných rozdílů – Chí-kvadrát testy a t-testy. V některých případech byla zjišťována korelace mezi proměnnými (konkrétně Spearmanův korelační koeficient) a aplikovaný byl také Mann-Whitney test.

6.4 Výsledky analýz

6.4.1 Aktivity zpětných toků, které podniky outsourcují

Výsledky propočtu četnosti aktivit, které podniky v rámci řízení zpětných toků outsourcují (viz také obr. 6.1), ukazují, že nejčastěji outsourcovanou aktivitou je doprava/přeprava, dále zničení/likvidace, se stejnou četností dále prodej získaných částí/součástí/materiálů/obalů a sběr, také se stejnou četností třídění a přepracování/zpracování, skladování, demontáž, předání k charitativním účelům a opětovně se stejnou četností nákup a přebalení a opětovný prodej. V případě rozdělení aktivit do tří skupin podle míry klíčovosti pro tvorbu hodnoty jsou výsledky tyto:

1. klíčové:

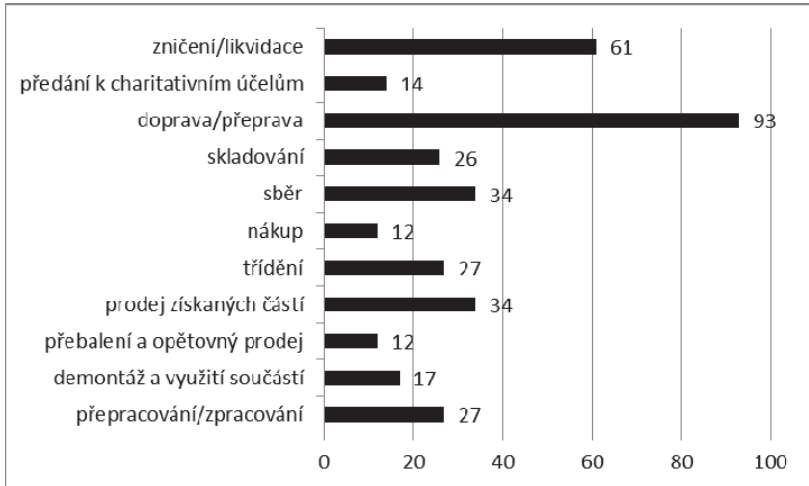
- přepracování/zpracování zpětných toků – 27 podniků, tj. cca 18,2 %;
- demontáž a využití součástí – 17 podniků, tj. 11,5 %;
- přebalení a opětovný prodej – 12 podniků, tj. 8,1 %;
- prodej získaných částí/součástí/materiálů/obalů – 34 podniků, tj. 23,0 %;

2. podpůrné klíčové:

- třídění – 27 podniků, tj. cca 18,2 %;
- nákup – 12 podniků, tj. cca 8,1 %;

3. neklíčové, periferní:

- sběr – 33 podniků, tj. cca 22,3 %;
- skladování – 26 podniků, tj. cca 17,6 %;
- doprava/přeprava – 93 podniků, tj. cca 62,8 %;
- předání k charitativním účelům – 14 podniků, tj. cca 9,5 %;
- zničení/likvidace – 61 podniků, tj. 41,2 %.

Obrázek 6.1: Četnosti outsourcovaných aktivit

Tab. 6.1 ukazuje na rozdíly v počtech a relativních četnostech outsourcovaných aktivit v rámci tří odvětví (ostatní odvětví nebudou komentovány) a v rámci tří kategorií velikosti podniků. Sběr a třídění nejvíce outsourcují podniky průmyslové a velké, nejméně podniky služeb a malé. Dopravu/přepravu naopak nejvíce podniky obchodní a střední velikosti, nejméně podniky služeb a velké. Ohledně velikosti podniků jsou rozdíly v četnosti velmi malé. Obchodní podniky mají také nejvyšší podíl u outsourcování přepracování a zpracování a demontáže a využití součástí a jsou to podniky průmyslové, u kterých outsourcing těchto dvou aktivit je zastoupený nejméně. U rozdělení podniků podle velikosti přepracování a zpracování nejčastěji vyčleňují podniky střední, nejméně podniky velké, demontáž nejméně podniky velké a nejvíce podniky malé. Skladování nejvíce outsourcují podniky služeb a podniky velké, nejméně podniky obchodu a podniky malé a zničení nebo likvidaci nejčastěji outsourcují podniky průmyslu s malým rozdílem dále podniky služeb a nejvíce podniky střední a nejméně podniky malé. Prodej získaných částí nejvíce outsourcují průmyslové podniky a podniky velké a nejméně podniky obchodní a střední velikosti.

Tabulka 6.1: Outsourcované aktivity zpětných toků podle odvětví a velikosti podniku

outsourcované aktivity	odvětví				velikost podniku		
	průmysl N=94	obchod N=19	služby N=26	ostatní N=9	malé N=53	střed. N=56	velké N=39
sběr	27	4	2 1		7	11	16
v % z odvětví/ kategorie velikosti	28,7	21,1	7,7	11,1	13,2	19,6	41,0
třídění	21	3	2 1		4	9	14
v % z odvětví/ kategorie velikosti	22,3	15,8	7,7	11,1	7,5	16,1	35,9
doprava/přeprava	64	15	10	4	33	36	24
v % z odvětví/ kategorie velikosti	68,1	78,9	38,5	44,4	62,3	64,3	61,5
přepřepřování/ zpracování	13	7	6 1		11	13	3
v % z odvětví/ kategorie velikosti	13,8	36,8	23,1	11,1	20,8	23,2	7,7
demontáž a využití součástí	6	7	3 1		11	5	1
v % z odvětví/ kategorie velikosti	6,4	36,8	11,5	11,5	20,8	8,9	2,6
skladování	15	3	5 3		7	8	11
v % z odvětví/ kategorie velikosti	16,0	15,8	19,2	33,3	13,2	14,3	28,2
zničení/likvidace	42	6	11 2		19	26	16
v % z odvětví/ kategorie velikosti	44,7	31,6	42,3	22,2	35,8	46,4	41,0
prodej získaných částí...	29	2	3 0		11	9	14
v % z odvětví/ kategorie velikosti	30,9	10,5	11,5	0,0	20,8	16,1	35,9

Pro další analýzy byly vylo učeny nákup, přebalení a opětovný prodej a předání k charitativním účelům, které vzhledem k malému počtu odpovědí by nebyly vhodné pro detailnější zkoumání.

6.4.2 Plánování a outsourcing aktivit zpětných toků

Výsledky pro hypotézy H1 až H4 jsou tyto:

H1: Podniky, které plánují zpětné toky na strategické úrovni, outsourcují více aktivity, které nepatří mezi klíčové pro tvorbu hodnoty podniku.

Aktivity, které nepatří mezi klíčové, jsou: sběr, doprava/přeprava, skladování a zničení/likvidace. Hypotéza byla potvrzena u prvních tří aktivit, nepotvrzena u zničení/likvidace. Křížové srovnání totiž ukazuje, že podíl podniků, které outsourcují sběr a plánují na strategické úrovni je 30,8%, na strategické funkční úrovni je 16,7%, zatímco podíl podniků s plánováním na operativní úrovni je 12,5% a kterých neplánují vůbec 21,9%. U dopravy podíl u strategické úrovně plánování je 72,3%, funkční 50,0%, zatímco na operativní je to 58,3% a ad hoc 53,1%. U skladování jsou ale rozdíly již malé (přesto jsou) a u zničení/likvidace jsou podíly o něco málo vyšší u podniků, které plánují na operativní úrovni (41,7%) a ad hoc (46,9%) oproti podílům u strategické úrovně (41,5%) a strategické funkční (33,3%).

H2: Podniky, které zpětné toky neplánují vůbec, outsourcují více aktivity klíčové pro tvorbu hodnoty.

Pouze pro demontáž a využití součástí mohla být tato hypotéza potvrzena a i to jako statisticky nevýznamný rozdíl. Naopak jak u přepracování/zpracování a u prodeje součástí jsou to právě podniky, které zpětné toky plánují alespoň na operativní úrovni, které tyto aktivity outsourcují více. Rozdíl je statisticky významný u přepracování ($\chi^2=4,6$; $p=0,040$) a u prodeje součástí je rozdíl také významný, nikoliv však statisticky ($\chi^2=2,826$; $p=0,093$). Pokud ovšem vyhodnotíme odpovědi podniků, které plánují zpětné toky na celopodnikové úrovni, a porovnáme s podílem odpovědí podniků, které zpětné toky neplánují vůbec, výsledky jsou jiné. U přepracování/zpracování v první skupině představuje podíl 24,6 % podniků a pouze 6,2 % u podniků, které zpětné toky neplánují. U prodeje je to 32,3 % podniků plánujících zpětné toky na strategické celopodnikové úrovni a pouze 12,5 % na „ad hoc úrovni“. V případě demontáže ale o něco málo vyšší podíl vykazuje právě podniky, neplánující zpětné toky vůbec (15,6 % oproti 10,8 %). Výsledky jsou tedy zkráceny operativním, případně taktickým plánováním zpětných toků.

H3: Podniky, které plánují zpětné toky, outsourcují více aktivit, než podniky, které neplánují zpětné toky vůbec.

Tato hypotéza byla potvrzena, přestože rozdíl počtu outsourcovaných aktivit mezi podniky, které zpětné toky plánují a podniky, které zpětné toky

neplánují, není velký. Průměrný počet aktivit u podniků, které plánují je 2,46 (SD 1,893, minimum = 0, maximum = 8), průměr u podniků, které zpětné toky neplánují vůbec je 2,24 (SD 2,305, minimum = 0, maximum = 10). T-test ukázal na statisticky nesignifikantní rozdíl ($t=-0,556$; $p=0,579$).

H4: Existuje přímá souvislost mezi kvalitou plánování zpětných toků a počtem outsourcovaných aktivit.

Výsledky naznačují, že určitá souvislost mezi kvalitou plánování a počtem outsourcovaných aktivit existuje. Průměrný počet aktivit podniků, které plánují zpětné toky na strategické celopodnikové úrovni je 2,88 (SD 1,790, minimum = 0, maximum = 8) a u podniků, které plánují na operativní úrovni je průměr 2,13 (SD 1,782, minimum = 0, maximum = 6), kdežto u podniků, neplánujících zpětné toky vůbec je průměr o něco málo vyšší: 2,19 (SD 2,320, minimum = 0, maximum = 10). Určitou odchylkou jsou ale podniky, ve kterých se zpětné toky plánují na strategické úrovni v rámci podnikových funkcí. U těchto podniků je počet outsourcovaných aktivit nejnižší s průměrem 1,61 (což je dané i minimem a maximem počtu od 0 do 5). Je možné, že v tomto případě se projevuje určitá bariéra v pravomocích, či kompetencích osob zodpovědných za funkční oblasti v otázkách rozhodování o outsourcingu.

6.4.3 Inovativnost politiky řízení zpětných toků a outsourcing

VO2. Existuje vztah mezi mírou inovativnosti politiky řízení zpětných toků a outsourcingem zpětných toků?

Nejdříve je potřebné nabídnout výsledek korelační analýzy k H0: Existuje přímá pozitivní souvislost mezi kvalitou plánování zpětných toků a mírou inovativnosti politiky řízení zpětných toků. Analýza potvrdila statisticky významnou souvislost (Spearmanův korelační koeficient $\rho=-0,561$; $p=0,000$), která říká, že podniky, které plánují zpětné toky na vyšších úrovních plánují do významnosti a časového záběru, mají i více inovativní politiku řízení zpětných toků.

H5: Existují významné rozdíly mezi podniky, které outsourcují a podniky, které neoutsourcují aktivity v rámci zpětných toků na základě míry inovativnosti politiky řízení zpětných toků.

Porovnání míry inovativnosti politiky řízení zpětných toků a outsourcingem aktivit v rámci zpětných toků byly zjištěny tyto výsledky:

Statisticky významný rozdíl mezi podniky, které outsourcují a které neoutsourcují, kdy outsourcující podniky mají i inovativnější politiku řízení

zpětných toků než ty, které dále uvedené činnosti neoutsourcují, byl nalezen u třídění (průměrná míra inovativnosti – 4,41 oproti 3,80; $t=-1,823$; $p=0,070$), u přepracování/zpracování (průměrná míra inovativnosti – 4,52 oproti 3,78, $t=-2,245$; $p=0,026$) a u skladování (průměrná míra inovativnosti – 4,77 oproti 3,73, $t=3,151$; $p=0,002$). Velmi významný rozdíl, ale nikoliv statisticky významný, byl zjištěn také u demontáže (průměrná míra inovativnosti – 4,59 oproti 3,82, $t=-1,900$; $p=0,059$). U zničení, sběru a prodeje podniky, které tyto aktivity outsourcují, mají sice také inovativnější politiku, ale rozdíl je již malý.

H6: Podniky s vysokou mírou inovativnosti politiky řízení zpětných toků outsourcují více aktivit v rámci zpětných toků.

U formulace této hypotézy se očekávalo, že podniky, které považují řízení zpětných toků za důležité i z hlediska tvorby samostatných dlouhodobějších plánů anebo zařazení zpětných toků do takovýchto plánů, se více věnují i otázkám outsourcingu (jednoduše řečeno, jde o podniky otevřenější svému okolí). Spearmanův koeficient korelace ($\rho=-0,215$; $p=0,009$) potvrdil danou hypotézu se statisticky významným výsledkem.

6.4.4 Vnímání zpětných toků a outsourcing

Faktor klíčivosti aktivit při rozhodování o outsourcingu

VO3. Outsourcují jiné aktivity zpětných toků a v jiném počtu podniky, které nevnímají řízení zpětných toků jako nevyhnutelnost?

H7: Existují významné rozdíly mezi podíly podniků u outsourcovaných aktivit, které vnímají zpětné toky jako významný zdroj hodnoty, konkurenční výhodu a příspěvní ke konkurenceschopnosti a podniků, které vnímají zpětné toky pouze jako nevyhnutelnost.

Pro získání odpovědi, ověřující tuto hypotézu, byly odpovědi podniků překódovány na dvě skupiny – ty, které uvedly vnímání zpětných toků pouze jako nevyhnutelnost a ostatní podniky, uvádějících jiné důvody (i včetně nevyhnutelnosti). Po provedení Mann-Whitneyho testu byl ale nalezený pouze jeden statisticky významný rozdíl a to u třídění. Jinak pravděpodobně to, jak jsou v podnicích vnímány zpětné toky, nemá žádnou souvislost s outsourcováním aktivit v rámci těchto toků. Rozdíl, zjištěný u třídění, znamenal, že jsou to právě ty podniky, které považují zpětné toky za nevyhnutelnost, jež outsourcují tuto aktivitu. Nicméně tato skutečnost je velmi obtížně vysvětlitelná.

H8: Více podniků, které vnímají zpětné toky jako toky, které přinášejí hodnotu, napomáhají ke konkurenceschopnosti podniku a/nebo představují konkurenční výhodu podniku (resp. podporují její dosažení a udržitelnost), outsourcuje periferní aktivity ve srovnání s podniky, vnímajícími zpětné toky jako nevyhnutelnost.

Výsledky analýzy jsou u této hypotézy diskutabilní. Lze stručně konstatovat, že pravděpodobně není možné oddělit dvě skupiny – podniky, které zpětné toky považují pouze za nevyhnutelnost a podniky, vnímající zpětné toky jinak a podle toho hodnotit jejich outsourcing. Konkrétně se výše uvedená hypotéza jednoznačně potvrdila u sběru, podíly kategorií vnímání jiného než jako nevyhnutelnost jsou: 31,0 % – napomáhají ke konkurenceschopnosti, 30,8 % – přinášejí hodnotu a 22,2 % – představují konkurenční výhodu oproti 19,3 % – nevyhnutelnost. U dopravy nejvyšší podíl podniků byl zjištěný u kategorie „představují konkurenční výhodu“ – 72,2 %, zatímco u tvorby hodnoty tvořil podíl pouze 38,5 % a podíl těch, pro které zpětné toky napomáhají ke konkurenceschopnosti je téměř stejně vysoký jako těch, které tyto toky vnímají jako nevyhnutelnost. U skladování a zničení byla hypotéza potvrzena v případě vnímání „napomáhají ke konkurenceschopnosti“. V těchto případech byly podíly 24,1 % k 17,0 % (skladování) a 48,3 % a 39,8 % zničení.

H9: Podniky, které vnímají zpětné toky pouze jako nevyhnutelnost, outsourcují méně aktivit.

Tato hypotéza nebyla potvrzena – výsledky ukazují, že nejvyšší počet aktivit outsourcují ty podniky, pro které jsou zpětné toky přínosem pro konkurenceschopnost (průměr = 2,72, SD 1,888, minimum = 0, maximum = 8), potom ty podniky, pro které jsou zpětné toky dokonce konkurenční výhodou (nebo jednou z konkurenčních výhod, či součástí konkurenční výhody) (průměr = 2,61, SD 1,420, ale maximum, které tyto podniky uvedly, je pouze 4 – minimum 0). Nejméně aktivit outsourcují podniky, pro které jsou zpětné toky významným zdrojem hodnoty – ty outsourcují pouze 1,77 činnosti v průměru a také s maximálním počtem aktivit 4.

6.4.5 Benefity a náklady ze zpětných toků a outsourcing aktivit

VO4. Jaké jiné benefity a náklady a s jak jinou intenzitou vnímají podniky, které outsourcují více aktivit v rámci zpětných toků?

V případě analýzy benefitů a nákladů byly využity odpovědi na otevřené otázky v dotazníku a tyto odpovědi byly překódovány pro statistické vyhodnocení, kterého cílem byla zejména četnost v rámci dvou skupin

benefitů – finančních a nefinančních a nákladů, resp. negativních dopadů vyplývajících z řízení zpětných toků.

H10: Podniky, které vnímají spíše nefinanční benefity z řízení zpětných toků, outsourcují spíše periferní aktivity.

Tato hypotéza nebyla potvrzena, z výsledků nelze usoudit na jakoukoliv souvislost mezi vnímáním určitých skupiny benefitů a typem outsourcovaných aktivit.

H11: Podniky, které outsourcují více aktivit v rámci řízení zpětných toků (3 a více), vnímají spíše finanční než nefinanční benefity.

Průměry u jednotlivých počtů finančních benefitů, které byly uváděny respondenty, jsou tyto:

- u jednoho uváděného finančního benefitu – 2,09
(SD 1,798, minimum – maximum: 0–10);
- u dvou uváděných benefitů – 3,26
(SD 2,3201, minimum – maximum: 0–8);
- u tří uváděných benefitů – 2,25
(SD 1,258, minimum – maximum: 1–4).

U nefinančních benefitů jsou průměry počtu outsourcovaných aktivit tyto:

- u jednoho uváděného nefinančního benefitu – 2,68
(SD 2,362, minimum – maximum: 0–10);
- u dvou benefitů – 2,04
(SD 2,499, minimum – maximum: 0–5);
- u tří benefitů – 2,40
(SD 2,074, minimum – maximum: 1–6);
- u nefinančních benefitů byly uvedeny také čtyři benefity v jednom případě.

Z uvedených průměrů vyplývá, že uvedenou hypotézu lze potvrdit pouze zčásti.

H12: Podniky, které vnímají náklady, outsourcují více aktivit v rámci řízení zpětných toků.

Podniky, které vnímají také náklady související s řízením zpětných toků, outsourcují v průměru 2,25 aktivit (SD 1,410, minimum = 0, maximum = 5). Podniky, které neuvedly žádné náklady, resp. negativní dopady řízení zpětných toků, outsourcují průměrně 2,30 aktivit (SD 2,188, minimum = 0, maximum = 10). Rozdíl je tedy nepatrný a vnímání negativních dopadů tedy pravděpodobně nemá žádnou souvislost s outsourcovanými aktivitami v rámci zpětných toků.

H13: Podniky, které nevnímají náklady, outsourcují spíše periferní aktivity.

Také tato hypotéza nebyla potvrzena a se stejným výsledkem jako výše uvedená H10.

6.4.6 Dopad řízení zpětných toků na zisk a outsourcing aktivit

VO5. Outsourcují více aktivit a jiné aktivity ty podniky, u kterých má řízení zpětných toků pozitivní dopad na zisky?

H14: Podniky, které vnímají pozitivní dopad řízení zpětných toků na zisk (zpětné toky zvyšují zisk), outsourcují více aktivit.

Ačkoliv výpočty ukazují potvrzení této hypotézy, rozdíl mezi počtem outsourcingovaných aktivit mezi podniky ve dvou skupinách je velmi malý. U těch podniků, kde respondenti uvedli pozitivní dopad zpětných toků na zisk, je průměrný počet 2,91 (SD 1,990, minimum 0, maximum 8), u podniků, kde zpětné toky zisk snižují, je průměrný počet 2,79 (SD 2,056, minimum = 0, maximum = 8). Tento typ otázky by vyžadoval větší vzorek. Nicméně i takovýto malý rozdíl může naznačovat, že podniky, které více outsourcují (zřejmě také) zpětné toky, umí lépe hodnotit příležitosti a rizika prostředí, případně i slabé a silné stránky a dopady různých rozhodnutí na finanční úspěšnost.

H15: Podniky, které vnímají pozitivní dopad řízení zpětných toků na zisk, outsourcují spíše periferní aktivity.

Výsledky prezentované také v tab. 6.2 naznačují, že hypotéza nebyla potvrzena a že ty podniky, kde zpětné toky zvyšují zisk, spíše outsourcují klíčové aktivity ve srovnání s podniky, kde zpětné toky snižují zisk. Tyto zase ve větším podílu outsourcují periferní činnosti. Otázkou zůstává outsourcing prodeje jako klíčové aktivity a sběru, který by měl patřit mezi periferní aktivity, kdy v obou případech velký podíl je u podniků, pro které zpětné toky snižují zisk.

Největší rozdíl podílů podniků, které outsourcují určité aktivity a zároveň vnímají dopad zpětných toků na ziskovost, byl zjištěn u skladování (podíl podniků outsourcujících tuto aktivitu je 71,4 % ve skupině těch, pro které zpětné toky snižují zisk a 28,6 % ve skupině těch, podle kterých zpětné toky napomáhají ke zvyšování zisku) a u dopravy (78,8 % – snižují zisk, 29,9 % – zvyšují zisk), tedy u aktivity, které patří mezi periferní pro outsourcing a naopak nejmenší rozdíl je u demontáže (54,5 % – snižují zisk, 45,9 % – zvyšují zisk) – klíčová aktivita a třídění (57,1 % – snížení zisku,

42,9 – zvýšení zisku) – klíčová pomocná aktivita. Statisticky významný rozdíl byl zjištěn u outsourcingu dopravy/přepravy.

Tabulka 6.2: Dopad zpětných toků na ziskovost a outsourcované aktivity

		zpět. toky snižují zisk	N	zpět. toky zvyšují zisk	N	χ^2	Sig. (2-t.)
sběr	ano	69,0 %	20	31,0 %	9	0,33	0,570
sběr	ne	63,0 %	43	37,0 %	27		
třídění	ano	57,1 %	12	42,9 %	9	0,66	0,416
třídění	ne	66,7 %	54	33,3 %	27		
doprava/přeprava	ano	70,8 %	51	29,9 %	21	4,02	0,045
doprava/přeprava	ne	50,0 %	15	50,0 %	15		
přepřevážení/zpracování	ano	65,2 %	15	34,8 %	8	0,00	0,953
přepřevážení/zpracování	ne	64,6 %	51	35,4 %	28		
demontáž a využití součástí	ano	54,5 %	6	45,9 %	5	0,55	0,456
demontáž a využití součástí	ne	65,9 %	60	34,1 %	31		
skladování	ano	74,4 %	15	28,6 %	6	0,52	0,469
skladování	ne	63,0 %	51	37,0 %	30		
zničení/likvidace	ano	63,0 %	29	37,0 %	17	0,10	0,750
zničení/likvidace	ne	66,1 %	37	33,9 %	14		
prodej získaných částí...	ano	69,0 %	20	31,0 %	9	0,31	0,570
prodej získaných částí	ne	63,0 %	46	37,0 %	27		

6.4.7 Hybné síly řízení zpětných toků a outsourcing

VO6. Jaké jiné jsou důvody, resp. hybné síly řízení zpětných toků vztahu k outsourcovaným činnostem v rámci zpětných toků?

H16: Podniky, pro které jsou hybnými silami nákladově, resp. finančně orientované důvody řízení zpětných toků (F), outsourcují více aktivit než podniky, pro které jsou hybnými silami „měkké“ faktory (M).

Výsledné pořadí hybných sil podle počtu outsourcovaných aktivit je následovné:

1. ochrana marže – 3,45 (F);
2. obnovení aktiv – 3,42 (F);
3. konkurence – 2,77 (M);

4. vládní politika – 2,73 (F);
5. poskytování služeb zákazníkům – 2,68 (M);
6. spokojenost zákazníka – 2,60 (M);
7. zájem/tlak zákazníka – 2,53 (M) ale i (F);
8. snížení nákladů – 2,42 (F);
9. ochrana životního prostředí – 2,39 (M);
10. zrychlení průtoku distribučním kanálem – 2,33 (F);
11. získání hodnoty – 2,26 (F) i (M);
12. zvýšení produktivity – 2,26 (F).

Výše uvedené pořadí ukazuje, že ačkoliv to nelze jednoznačně tvrdit, vyšší počet outsourcovaných aktivit, které jsou na vrcholu daného pořadí, jsou skutečně vztaženy k finančně orientovaným hybným silám zájmu o řízení zpětných toků. Tento výsledek by mohl souviset s jedním z primárních důvodů, proč se podniky zajímají po outsourcing a kterým je cíl snížit náklady. Relativně malé rozdíly v pořadí, týkající se třetího a dalších míst, které jsou spojené s měkkými faktory, zase nabízí možnost formulovat domněnku, že podniky při outsourcingu kombinují více cílů a nesledují tak jednostranně pouze finanční aspekty.

H17: Existují statisticky významné rozdíly mezi podniky, outsourcujícími různé aktivity v rámci zpětných toků ve spojitosti s důvody, které je vedou k řízení zpětných toků.

Respondenti mohli v otázce, sledující hybné síly pro řízení zpětných toků, označit i více odpovědí. Pro zodpovězení výzkumné otázky a pro ověření formulované hypotézy byly odpovědi sečteny a překódovány do tří skupin – převážně finanční faktory byly označeny jako faktory tvrdé, převážně měkké faktory byly označeny tímto názvem a v případě, že počet označených aktivit byl ve stejném poměru z obou skupin, vznikla kategorie třetí (pro potřeby analýzy kódovaná číslem 2).

Významné rozdíly byly nalezeny v případě outsourcování třídění, skladování a prodeje částí, tedy zástupců jednotlivých typů aktivit podle míry jejich významu (klíčivosti) pro tvorbu hodnoty a konkurenceschopnost podniků. V případě skladování šlo o statisticky významný rozdíl ($\chi^2=13,846$; $p=0,001$), kdy největší podíl podniků, jež tuto aktivitu outsourcuje, nečiní rozdíl mezi tzv. měkkými a finančními hybnými silami (61,9 % této podniků outsourcované aktivity). Nejméně podniků (9,5 %) označilo jako hybné síly převážně měkké faktory. Tvrdé faktory uvedlo 28,6 % podniků. U třídění byly výsledky podobné u nejvyššího podílu – tyto outsourcující podniky nerozlišují mezi důvody (48,0 %). Nejmenší podíl uvádí měkké faktory (24,0 %). Jenom o něco málo více podniků, které tuto

činnost outsourcingu, uvádí tvrdé faktory (28,0 %) ($\chi^2=5,511$; $p=0,064$). U prodeje, který se zařazuje mezi klíčové aktivity pro outsourcing, největší podíl outsourcingujících podniků označil měkké faktory (43,3 %), nejmenší faktory tvrdé (23,3 %). Podíl podniků, které nepreferují ani jednu z obou skupin faktorů, je 33,3 % ($\chi^2=5,267$; $p=0,072$).

6.4.8 Obsah zpětných toků a outsourcing

VO7. Liší se obsah zpětných toků v závislosti na charakteru a počtu outsourcingovaných aktivit v rámci řízení zpětných toků?

H18: Existuje rozdíl mezi obsahem zpětných toků a outsourcingovanými aktivitami zpětných toků.

Výsledky křížového srovnání ukázaly, že skutečně existuje souvislost mezi tím, co tvoří převážnou část obsahu zpětných toků a tím, jaké aktivity v rámci řízení zpětných toků podniky outsourcingují. Pouze u dopravy, která má „všeobecný charakter“, v případě všech tří druhů obsahu byly podíly obsahu u této aktivity nejvyšší (produkt – 68,8 %, obaly – 65,0 % a odpad – 63,8 %). V případě produktu byl nejvyšší podíl podniků outsourcingující sběr (37,5 %) a třídění (18,8 %) a v případě outsourcingování prodeje, produkty netvořily žádný obsah, což je očekávaná situace, protože v tomto případě zřejmě zodpovědnost za produkt přechází na poskytovatele služby. U obalu byl nejvyšší podíl tohoto druhu obsahu nalezen u zničení (30 %), nejnižší u prodeje a přepracování/zpracování (v obou případech 5 %. V případě odpadu to bylo také zničení (51,8 %), sběr (27,7 %) a demontáž (16,8 %), nejnižší u prodeje (10,6 %).

H19: Podniky, u kterých je obsah zpětných toků tvořený převážně odpady, outsourcingují více aktivit.

Tato hypotéza byla potvrzena a to dokonce tak, že nejméně aktivit outsourcingují podniky, pro které jsou převažujícím obsahem zpětných toků produkty (průměr = 1,82, SD 0,320), o něco více aktivit podniky, kde obsah zpětných toků tvoří převážně obaly (průměr = 1,90, SD 0,435) a pro podniky, které se nejvíce zabývají odpadem je průměrný počet outsourcingovaných aktivit 2,35 (SD 0,267). Je otázkou, zda míra a angažování se v outsourcingu může vést k většímu vzniku odpadu, mimo jiné tím, že podniky ztrácí kontrolu nad danými aktivitami s následnými problémy v podobě odpadů anebo/a řešení se v zniklém odpadem není efektivně ošetřeno v otázce zodpovědnosti a vlastnictví.

6.4.9 Nakládání se zpětnými toky a outsourcing

VO8. Existuje souvislost mezi charakterem nakládání se zpětnými toky a typem a po čtem outsourcovaných aktivit v rámci řízení zpětných toků?

H20: Existují statisticky signifikantní rozdíly mezi podniky, které využívají spíše ty formy nakládání se zpětnými toky, které přinášejí podniku (vyšší) hodnotu a ty, které zpětné toky převážně likvidují v případě druhů outsourcovaných aktivit zpětných toků.

Pro ověření této hypotézy byly podniky přeskupeny podle toho, jakým způsobem převážně nakládají se vzniklými zpětnými toky na skupinu těch, která zahrnovala disponování v podobě likvidace/zničení) a těch, u kterých je převažující formou disponování jakákoliv z jiných forem, jelikož více či méně všechny přispívají k tvorbě hodnoty – na rozdíl od likvidace. Výsledky, uvedené v tab. 6.3 ukazují, že statisticky významný rozdíl je u dvou aktivit – demontáže a využití součástí a u zničení/likvidace (tato forma disponování bývá v podnicích také realizována formou outsourcingu). V případě demontáže vlastně podniky outsourcovaly klíčovou aktivitu a ačkoliv je počet podniků, které v tomto případě převahu zpětných toků likvidují, malý, je možné se domnívat, že buď likvidují jiné toky než ty, které jdou na demontáž externímu podniku anebo rozhodnutí outsourcovat tuto aktivitu nemusí být úplně správné: jde ale o čistou spekulaci. Druhý statisticky významný rozdíl může nasvědčovat o správnosti rozhodnutí tuto neklíčovou aktivitu outsourcovat.

H21: Existují rozdíly mezi podniky podle způsobu nakládání se zpětnými toky a počtem outsourcovaných činností a to takové, že podniky, které využívají spíše ty formy nakládání se zpětnými toky, které přinášejí podniku (vyšší) hodnotu, outsourcují více aktivit.

Tato hypotéza nebyla potvrzena a výsledky mohou posloužit k diskuzi. Nejvíce aktivit totiž outsourcují ty podniky (s průměrem 2,80, SD 2,262, minimum = 0, maximum = 10), které zpětné toky převážně ukládají na skládku a naopak nejnižší počet outsourcovaných aktivit (průměr 1,52, SD 2,304, minimum = 0, maximum = 8) mají ty podniky, které se věnují převážně opravě. Druhý nejvyšší počet mají ty, které se převážně věnují recyklaci (průměr = 2,75, SD 1,647, minimum = 0, maximum = 8).

Tabulka 6.3: Outsourcované aktivity zpětných toků podle dvou skupin typů disponování se zpětnými toky

		likvidace	N	ostatní s hodnotou	N	χ^2	Sig. (2-t.)
sběr	ano	10,0 %	3	90,0 %	27	0,864	0,353
sběr	ne	17,0 %	16	83,0 %	78		
třídění	ano	8,7 %	2	91,3 %	21	0,956	0,328
třídění	ne	16,8 %	17	83,2 %	85		
doprava/přeprava	ano	16,0 %	13	84,0 %	68	0,095	0,758
doprava/přeprava	ne	14,0 %	6	86,0 %	37		
přepřepcování/zpracování	ano	20,0 %	5	80,0 %	20	0,528	0,467
přepřepcování/zpracování	ne	14,1 %	14	85,9 %	85		
demontáž a využití součástí	ano	33,3 %	5	66,7 %	10	4,200	0,039
demontáž a využití součástí	ne	12,8 %	14	87,2 %	95		
skladování	ano	15,8 %	3	84,2 %	16	0,004	0,951
skladování	ne	15,2 %	16	84,8 %	89		
zničení/likvidace	ano	22,8 %	13	77,2 %	44	4,554	0,033
zničení/likvidace	ne	9,0 %	6	91,0 %	61		
prodej získaných částí...	ano	13,8 %	4	86,2 %	25	0,068	0,799
prodej získaných částí	ne	15,8 %	15	84,2 %	80		

6.4.10 Bariéry řízení zpětných toků a outsourcing

Pořadí vnímaných interních bariér podle četnosti začíná „nepocitováním významu zpětných toků“ – 68 odpovědí celkem, pokračuje „nedostatkem systematického řízení“ – 53, „personálními zdroji“ – 41, „charakterem produktu“ – 30, „finančními zdroji“ – 29 a na konci seznamu se umístili „chybějící zdroje“ – 16 a „know-how“ – 13. Z externích bariér byly nejčastěji uvedeny „zákazníci“ – 35 odpovědí celkem, dále „dodavatelé“ – 28, „nedostatek externích finančních zdrojů“ – 26, „legislativa“ – 24, „zprostředkovatelé“ – 17 a „vláda a její politika“ – 14.

VO9. Jsou vnímány jiné bariéry v řízení zpětných toků v souvislosti s outsourcingem jiných a jiného počtu aktivit v rámci zpětných toků?

H22: Existují statisticky významné rozdíly mezi druhy aktivit, které podniky v rámci řízení zpětných toků outsourcují v souvislosti s vnímáním rozdílných bariér řízení zpětných toků.

V případě interních bariér, statisticky významný rozdíl byl zjištěn u outsourcingu dopravy/přepravy ($\chi^2=15,561$; $p=0,049$), kde nejčastěji podniky (vyjádřeno v relativní četnosti) uváděly „nepociťování významu zpětných toků“ a nejméně často finanční zdroje a charakter produktu. Rozdíl, ale nikoliv statisticky významný, se týká také podniků, které tuto aktivitu outsourcují – tyto častěji bariéru „nedostatek systematického řízení“ vnímají, než nevnímají. Statisticky významný rozdíl se týká také outsourcingu demontáže a využití souborů ($\chi^2=22,562$; $p=0,004$), opětovně s největším podílem odpovědí u nepociťování významu a s nulovým podílem u nedostatku systematického řízení, charakteru produktu a finančních zdrojů. Nejmenší rozdíly byly odhaleny u outsourcingu skladování a u přepracování a zpracování. Strategie a politika podniku jako bariéra je, se statisticky významným rozdílem, mnohem méně častěji uváděna podniky, které outsourcují přepracování/zpracování oproti počtu podniků, které tuto bariéru nezmiňují ($\chi^2=7,444$; $p=0,006$) a dále podniky, které outsourcují prodej získaných částí ($\chi^2=7,677$; $p=0,006$).

U externích bariér statisticky sice nevýznamný, ale tomuto výsledku se blízcí rozdíl byl nalezen mezi podniky, které outsourcují a které neoutsourcují sběr a vnímají bariéru v podobě vládní politiky ($\chi^2=2,880$; $p=0,090$). Ty podniky, které outsourcují sběr, prakticky skoro vůbec nevedly tuto bariéru. Již statisticky významný je rozdíl u podniků, které outsourcují třídění a to ve vnímání bariéry v podobě dodavatelů ($\chi^2=5,403$; $p=0,020$) – ti, co outsourcují tuto aktivitu, také častěji danou bariéru zmiňovaly. Rozdíly mezi těmi, co outsourcují a co neoutsourcují demontáž a zároveň i mezi tím, zda pocítují a nepovažují legislativu za externí bariéru řízení zpětných toků, vedly také k zjištění statisticky podpořené významnosti ($\chi^2=3,974$; $p=0,046$). Více často tuto bariéru uváděli respondenti z podniků, kde aktivitu neoutsourcují. Pokud ji ale outsourcují, podíly jsou stejné. Podniky, které outsourcují skladování, také častěji uvedly jako bariéru dodavatele, ve srovnání s podniky, které tuto aktivitu neoutsourcují. Opětovně jde o statisticky významný rozdíl ($\chi^2=5,403$; $p=0,020$). Velmi významný rozdíl ($\chi^2=9,116$; $p=0,003$) byl zjištěn v případě outsourcingu zničení/likvidace a bariéry v podobě zprostředkovatele. Téměř všechny podniky, které tuto aktivitu neoutsourcují, bariéru nevnímají, pokud outsourcují, opětovně pro mnohem více těchto podniků bariéra není pocítována.

H23: Existují rozdíly mezi druhy aktivit, k teré podniky v rámci řízení zpětných toků outsourcují v souvislosti s vnímáním rozdílného počtu bariér řízení zpětných toků.

Nejvíce aktivit je outsourcováno podniky, které jako bariéru vnímají strategii/politiku podniku (průměr = 5,00, SD 4,000, minimum = 2, maximum = 10), naopak nejméně bariéru „charakter produktu“ (průměr = 1,88, SD 0,479, minimum = 0, maximum = 4). U externích bariér rozdíly již nejsou tak velké. Nejvíce aktivit outsourcují podniky, uvádějící jako bariéru dodavatele (průměr = 2,79, SD 0,369, minimum = 0, maximum = 8) a dále zprostředkovatele (průměr 2,65, SD 0,331, minimum = 0, maximum = 5). Naopak nejméně, které označily za bariéry vládní politiku a nedostatek finančních zdrojů v externím prostředí (průměr v obou případech je 2,00, stejné je i minimum = 0 a maximum = 5, liší se pouze standardní odchylky).

6.5 Závěr

Na začátku shrnutí výsledků je nutné opětovně zdůraznit, že jedním z omezení analýz bylo, že problematika outsourcingu nebyla pro dotazování v rámci výzkumu stěžejním cílem. Otázka zkoumající, zda a jaké aktivity podniky v rámci řízení zpětných toků outsourcují, byla zařazena jako jedna z více otázek pro zachování co možno nejširšího spektra oblastí zájmu, které dotazování pokrývalo. Jak bylo zmíněno v úvodu monografie, výzkum měl explorativně-deskriptivní charakter a jedním z jeho cílů bylo sesbírat poznatky o řízení zpětných toků v České republice, mezi které patří prologistické řízení (kam jsou zpětné toky nejčastěji zařazovány) také outsourcing. Z tohoto důvodu analýzy neumožňují hlubší vhled do řízení outsourcingu v kontextu řízení zpětných toků a prezentované výstupy z analýz tak slouží spíše pro seznámení se se situací.

Dalším z omezení je velikost vzorku, které se projevilo také při analyzování vztahů souvisejících s otázkou ohledně outsourcingu, jelikož ne všechny podniky vyčleňují aktivity v rámci řízení zpětných toků na externí subjekty. Četnosti a relativní četnosti proto pouze spíše naznačují pravděpodobný, resp. možný stav a nikoliv obecnou skutečnost. Nicméně výsledky poskytují řadu námětů na další zkoumání jednak vybraných vztahů na větším vzorku anebo dalších vztahů pro detailnější poznání.

Na druhou stranu, získané a prezentované výsledky analýz potvrzují a doplňují existující empirické znalosti, mimo jiné ohledně typických aktivit, které jsou v podnicích nejčastěji outsourcovány a to nejenom v rámci zpětných toků, mezi které patří doprava nebo skladování. Nové poznatky se

týkají implementace outsourcingu do zpětných toků v České republice, tj. mimo jiné pro aktivity, jakými jsou sběr, třídění, přepracování a demontáž, přebalování produktů, opětovný prodej produktů apod.

Výsledky ukázaly, že podniky, které se zúčastnily dotazování, se outsourcingu v řízení zpětných toků nevyhýbají. Z klíčových aktivit největší podíl podniků outsourcuje prodej získaných částí/součástí/materiálů či obalů. Podíl na celkovém počtu respondentů je 23 %, a jelikož jde o klíčovou aktivitu, podíl je spíše nižší. Je zřejmé, že podniky jsou pravděpodobně v případě outsourcingu klíčových aktivit opatrnější. Podobná situace je u tzv. klíčových podpůrných aktivit, kam bylo podle teoretických poznatků zařazené třídění. Podíl podniků je v tomto případě 18,2 %. Ve srovnání s těmito procenty, je mnohem vyšší podíl u outsourcingu dopravy /přepravy jako jedné z neklíčových, tzv. periferních aktivit – 62,8 % podniků. Poměrně vysoké procento se týká i outsourcingu zničení nebo likvidace (41,2 %) a nad 20 procent z celkového počtu respondentů je to ještě outsourcingu sběru (22,3 %). Lze usuzovat, že dané aktivity jsou outsourcingovány zejména ze dvou důvodů (důvody pro outsourcing nebyly v dotazníku zkoumány): snížení nákladů a nedostatek zdrojů.

Sběr a třídění nejvíce outsourcují podniky průmyslové, nejméně podniky služeb, dopravu/přepravu nejvíce podniky obchodní, nejméně podniky služeb. Určitou zvláštností vhodnou pro prozkoumání je zjištění, že obchodní podniky mají nejvyšší podíl u outsourcingu přepracování a zpracování a demontáže a využití součástí zatímco u podniků průmyslových je outsourcing těchto dvou aktivit zastoupený nejméně. Skladování nejvíce outsourcují podniky služeb a pokud bychom neznaly podniky respondentů, bylo by překvapivé, že nejméně podniky obchodu. Ve vzorku ale z obchodních podniků byl pouze jeden zástupce v elkých maloobchodních řetězců, jinak šlo o malé podniky (část z nich e-shopy), které nedisponují skladovací plochou. Zničení nebo likvidaci nejčastěji outsourcují podniky průmyslu a dále podniky služeb. Prodej získaných částí nejvíce outsourcují průmyslové podniky a nejméně podniky obchodní.

Stěžejní výsledky se týkají zejména strategického plánování zpětných toků a outsourcingu. Výsledky ukazují, že plánování zpětných toků na strategické úrovni je spojené s:

- outsourcingem více aktivit (zde je ale nutné zohlednit i souvislosti s velikostí podniku);
- outsourcingem jiných aktivit.

Ukázalo se také – do určité míry, konkrétně u tří aktivit, že podniky, které plánují zpětné toky na strategické úrovni, outsourcují více aktivity, které nepatří mezi klíčové pro tvorbu hodnoty podniku. Naopak, dvě aktivity, které patří mezi klíčové, jsou podniky outsourcingovány v relativně větší

míře. Jde o pr odej částí a přepracování a zpracování. V tomto případě by ale bylo potřebné analyzovat, o jaké podniky jde, protože je zřejmě důvodem chybějící kapacita a know-how. Byla zkoumána taktéž kvalita plánování zpětných toků, které také odhalila určité skutečnosti v souvislosti s outsourcingem.

Spearmanův koeficient korelace potvrdil hypotézu, tvrdící, že podniky s vysokou mírou inovativnosti politiky řízení zpětných toků outsourcují více aktivit v rámci zpětných toků.

Analýza dále ukázala, že nejvyšší počet aktivit outsourcují ty podniky, pro které jsou zpětné toky přínosem pro konkurenceschopnost, dále ty podniky, pro které jsou zpětné toky dokonce konkurenční výhodou. Nejméně aktivit outsourcují podniky, pro které jsou zpětné toky významným zdrojem hodnoty.

V analýzách byl také zkoumán vztah mezi outsourcingem aktivit a dopadem řízení zpětných toků na ziskovost podniku. Podle výsledků do určité míry podniky, které vnímají pozitivní dopad řízení zpětných toků na zisk (zpětné toky zvyšují zisk), outsourcují o něco málo více aktivit. Toto zjištění bylo v textu výše vyhodnoceno jako vhodné pro další zkoumání.

Ochrana marže, obnovení aktiv, konkurence, vládní politika, poskytování služeb zákazníkům a spokojenost zákazníka jsou hybné síly – důvody pro řízení zpětných toků v podnicích, u kterých byl – v daném pořadí – zjištěný nejvyšší průměr outsourcovaných aktivit. Je patrné, že finanční důvody a potom tlak z vnějšího prostředí z určité příčiny vedou podniky k vyčleňování vybraných aktivit na externí poskytovatele.

Ukázalo se rovněž, že existuje souvislost mezi tím, co tvoří převážnou část obsahu zpětných toků a tím, jaké aktivity v rámci řízení zpětných toků podniky outsourcují kromě dopravy/přepravy, která je outsourcována bez ohledu na obsah.

Podniky, které v různém podílu outsourcují různé aktivity, také vnímají jiné bariéry řízení zpětných toků a podle očekávání nakládají jinak se zpětnými toky, které jsou nuceny řídit.

V souvislosti s hledáním dalších zdrojů zvýšení podnikové efektivity a efektivnosti a v souvislosti s očekávaným růstem objemu zpětných toků v ekonomice a tedy i v podnikových tocích je pravděpodobné, že podniky budou muset řešit různé otázky soustředěné kolem jedné ústřední, kterou je jednoduše formulovaná „Outsourcovat či neoutsourcovat?“. Problematika outsourcingu není jednoduchá a to zejména ta, která se týká strategického outsourcingu, případně rozhodování, zda a jak externalizovat klíčové aktivity podniku. S tím je spojená znalost klíčivosti, resp. míry klíčivosti aktivit pro udržitelnou konkurenceschopnost. Výzkumy ukazují, že kvalitní řízení zpětných toků přispívá ke konkurenční výhodě a ke tvorbě hodnoty.

Do kvalitního řízení zpětných toků patří i rozhodování, kontrolování, plánování a výkon dalších manažerských funkcí zacílených na outsourcing.

7. VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ PRO PODPORU ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

Již v 80. letech byly informační a komunikační technologie brány jako možnost získat konkurenční výhodu (Porter and Millar, 1985). Logistika není výjimkou potvrzující pravidlo a bylo v řadě případů prokázáno, že informační technologie přispívají ke zvyšování výkonnosti logistiky (Closs et al., 1997; Closs a Savitskie, 2003; Byrd a Davidson, 2003; Dehning et al., 2007). Otázkou je, jestli je toto tvrzení pravdivé i v případě řízení zpětných toků, které jsou součástí logistiky.

Na základě toho, že má podoba řízení zpětných toků významný vliv na výkonnost celého podniku (viz tab. 7.1), by se dalo očekávat, že se bude výzkum v oblasti řízení zpětných toků intenzivně zaměřovat na využití informačních systémů a jejich vlivu na výkonnost řízení zpětné logistiky. Ve skutečnosti je pozornost vědců zatím upřena na jiná témata (viz část 7.1 Současný stav poznání). Téma vztahu informačních technologií a řízení zpětných toků je zatím v akademickém diskurzu až na výjimky opomíjeno (viz tab. 7.2). Na téma využití informačních systémů pro podporu řízení zpětných toků se klade nízký důraz i přes to, že informační technologie jsou zásadní pro efektivní řízení zpětných toků (Daugherty et al., 2002) a mají přímý a pozitivní vliv na výkonnost podniku (Daugherty et al., 2005).

Cílem této kapitoly je proto přinést analýzu současného stavu poznání v oblasti využití informačních systémů podporujících řízení zpětné logistiky a následně z analýzy vyvodit závěry a doporučení pro následný výzkum. Tím by měl text přinést větší pozornost podpoře reverzní logistiky ze strany informačních technologií a pomoci zintenzivnit zkoumání v této oblasti.

Tabulka 7.1: Důvody důležitosti řízení zpětných toků

Daugherty et al., 2002	Správné řízení zpětných toků může snížit celkové náklady na logistiku o 10 %.
Rogers a Tibben-Lembke, 1999	Produkty, které vstoupí do zpětných toků, tvoří v některých odvětvích (vydavatelství, katalogoví prodejci, prodejci elektroniky, farmaceutický průmysl) 10–50 % všech produktů, které byly odeslány zákazníkovi.
Stock et al., 2002	Hodnota vrácených produktů za rok na americkém trhu přesahuje hodnotu 100 mld.
Richey et al., 2005	Náklady na vrácené produkty na americkém trhu tvoří 4,5 % veškerých nákladů na logistiku.

Kapitola je rozčleněna do dvou částí, z nichž první se v ěnuje souhrnu současného stavu poznání v předmětné oblasti. Na základě analýzy rešerše je v druhé části vypracován souhrn toho, co by měl obsahovat informační systém, který je využíván při řízení zpětných toků. V druhé části kapitoly jsou z rešerše vyvozeny závěry a doporučení pro další zkoumání.

7.1 Teoretická rešerše

Před samotným textem rešerše je nutné upřesnit několik pojmů, které se v textu vyskytují. D ůvodem je nejednoznačnost překladů z angličtiny do češtiny a neustálené názvosloví. V řadě textů, z kterých rešerše vychází, se vyskytují pojmy jako „information system“, „information technology“, „information and communication technology“. Vzhledem k tomu, že texty, z kterých tato kapitola čerpá, neobsahují definice uvedených pojmů, jsou přeloženy termíny do češtiny tak, jak jsou uvedeny v anglickém textu. Jejich shoda s významem pojmu informační systém tak, jak je chápán v tomto textu, byla odvozena na základě obsahu textu příslušného článku.

Nejobecněji lze informační systém definovat jako soubor lidí, metod a technických prostředků zajišťujících sběr, přenos, uchování, zpracování a prezentaci dat s cílem tvorby a poskytování informací dle potřeb příjemců informací činných v systémech řízení (Tvrdíková, 2000, str. 18). Pro potřeby tohoto textu se však buď ou informačním systémem myslet pouze jeho část, programové (softwarové) prostředky, kterou jsou součástí technických prostředků (informačních a komunikačních technologií, dále jen ICT).

Ačkoli je řízení zpětných toků de facto s oučástí řízení odběratelsko-dodavatelského řetězce (Supply Chain Management, dále jen SCM) je vhodné, zejména z historických důvodů, upozornit na pojmovou nejasnost. V angličtině se obvykle používají rozdílné termíny: „reverse logistics“, „supply chain management“, „closed-loop supply chain“. První termín se obvykle používá pro řízení zpětných toků (zpětné toky – reverse flows), druhý termín pro řízení dopředných toků (dopředné toky – forward flows) a třetí termín pro spojení zpětných a dopředných toků. První a třetí pojem v některých případech splývá, což značně ztěžuje chápání některých textů. Pojmové rozlišení je vhodné i z toho důvodu, že výzkum v oblasti dopředné logistiky se liší od výzkumu v oblasti zpětné logistiky (Jayant et al., 2012).

Textů, které jsou přímo zaměřeny na informační podporu řízení zpětných toků v logistice, není mnoho (každý rok je publikováno cca 100 až 200 článků, které jsou označeny klíčovým slovem „reverse logistics“). Na

základě literatury, která je k dispozici, lze identifikovat některé významné faktory, které tento stav zapříčiňují (pořadí neznamená důležitost):

- **Nedostatek výzkumů věnovaných informačním systémům v oblasti řízení zpětných toků je zapříčiněn jejich nízkým využíváním v praxi.** Podpora zpětné logistiky ze strany informačních systémů je totiž sporadická (Bei a Linyan, 2005). Samotné podniky (v 34 % případů) uvádí, že jedním z faktorů, které limitují úspěch v oblasti reverzní logistiky je nedostatek podpory ze strany informačních systémů (Rogers a Tibben-Lembke, 1999, s. 33). Tento fakt potvrdili Ravi a Shankhar (2005), kteří ve své studii bariér implementace řízení zpětných toků identifikovali jako jednu z bariér nedostatek informačních a komunikačních technologií. Navíc, jen málo podniků je schopných úspěšně využít informační systém pro podporu řízení zpětných toků (Shi et al., 2012). Řada podniků uvádí, že oblast reverzní logistiky je podfinancována (Dougherty et al., 2005), což má přímý vliv na investice do informačních a komunikačních technologií určených pro podporu řízení zpětných toků.
- **Zájem o jiné oblasti řízení zpětných toků.** Pokud byl již výzkum v oblasti vztahu informačních technologií a reverzní logistiky proveden, byl zaměřený spíše na jednotlivosti a ne na komplexní vnímání problematiky podpory řízení zpětných toků ze strany informačních systémů (Dougherty et al., 2002). Většina studií z oblasti řízení zpětných toků se zaměřuje zejména na: návrh logistických sítí pro zpětné toky, plánování výroby, stanovení cen vrácených produktů, předpověď počtu vrácených produktů, outsourcing některých činností řízení zpětných toků, koordinace mezi jednotlivými členy řetězce, problematiku spojenou s životním prostředím, řízení skladů a řízení dopravy (Cheng a Lee, 2010; Jayant et al., 2012).
- **Různorodost existujících informačních systémů.** Řada ICT systémů byla vytvořena buď na základě specifických požadavků daných podnikatelským sektorem, anebo specifickými podmínkami konkrétního podniku (Kokkinaki et al., 2004).

Z těchto důvodů bylo nutné sesbírat rozšířené zmínky o informační podpoře reverzní logistiky často z tematicky různorodých odborných textů. Pro názornost je v tab. 7.2 uveden seznam nej důležitějších zdrojů, které tvoří bázi poznatků o informační podpoře reverzní logistiky.

Tabulka 7.2: Nejdůležitější publikace věnující se využití informačních systémů pro podporu řízení zpětných toků

Zdroj	Metodika výzkumu	Prostředí	Hlavní zjištění
Daugherty et al., 2002	Kvantitativní	Katalogoví prodejci elektroniky, USA	Podpora informačních technologií má vliv na výkonnost reverzní logistiky. Vztah mezi kupujícími a prodávajícími tento vliv pozitivně ovlivňuje.
De Brito et al., 2004	Rešerše		Rešerše uvádí 7 případových studií z oblasti využití informačních systémů pro podporu řízení zpětných toků.
Kokkinaki et al., 2004	Rešerše		Rešerše klasifikuje a popisuje ICT systémy, které se používají v oblasti reverzní logistiky
Daugherty et al., 2005	Kvantitativní	Poskytovatelé poprodejních služeb na automobilovém trhu, USA	Informační systémy, které podporují řízení zpětných toků, mají přímý pozitivní vliv na ekonomickou výkonnost podniků a kvalitu poskytovaných služeb. Oblast řízení zpětných toků je podfinancována.
Chouinard et al., 2005	Případová studie	Prodej zdravotnických pomůcek, Kanada	Studie obsahuje objektový návrh informačního systému. Autoři doporučují budovat informační systémy tak, aby sledovaly životní cyklus každého jednotlivého produktu.
Richey et al., 2005	Kvantitativní	Poskytovatelé poprodejních služeb na automobilovém trhu, USA	Výhodnější strategií v oblasti podpory řízení zpětných toků informačními systémy, je buď informační podporu outsourcovat, anebo koupit již hotový informační systém, než budovat informační systém na „zelené louce“ (in-house solution).
Chen a Lee, 2010	Kvantitativní	TFT-LCD výrobci, Tajvan	Při rozhodování o outsourcingu některých činností řízení zpětných toků je nejdůležitějším faktorem informační podpora a informační řízení.

Tabulka 7.2: pokračování

Lambert et al., 2011	Kvalitativní, ověření pomocí případové studie	Výrobce elektroniky a energetická společnost, Kanada	Studie obsahuje návrh konceptu systému pro rozhodování v rámci řízení zpětných toků. Autoři uvádí požadavky na informační systém pro zpětnou logistiku.
Shi et al., 2012	Explorativní	Recyklace baterií, Čína	Autoři představují informační platformu pro řízení zpětných toků.

Další text je rozdělen na části, z nichž každá se věnuje jednomu důležitému zjištění, která vyplynula z dostupné literatury. Tato zjištění poskytují podklady pro závěrečné návrhy a doporučení pro další výzkum.

7.1.1 Vliv rozdílu řízení zpětných a dopředných toků na jejich podporu informačními systémy

Pojmový rozdíl mezi zpětnými a dopřednými toky i mezi jejich řízením byl vysvětlen v předešlém textu monografie včetně Úvodu. Pokud bychom měli ve stručnosti zopakovat stěžejní skutečnosti, obsahový rozdíl na straně řízení zpětných toků spočívá zejména ve složitější předpověditelnosti toku produktů, povaze dopravy (místo „jeden zdroj, hodně cílů“ jde o „hodně zdrojů, jeden cíl“), kvalitě a obalu produktu, nejasné cestě produktu sítě zpětných toků, rozdílné cenové politiky, rozdílném důrazu na rychlost, jiné povaze a viditelnosti nákladů, nekonzistentnějším řízení zásob, jiné etapě životního cyklu produktu, složitějším vyjednávání s odběrateli, obtížnějším marketingem a menší transparentností procesů (Rogers and Tibben-Lembke, 2002). Na základě uvedené rozdílnosti nelze pro podporu řízení zpětné logistiky použít současné informační systémy vyvinuté pro podporu dopředných toků.

7.1.2 Nedostatek informací

Řízení zpětných toků je charakteristické malou předvídatelností svých procesů (Rogers a Tibben-Lembke, 1999). Ten to fakt podtrhují i Kokkinaki et al. (2004) tvrzením, že nejistota a nedostatek dat o vrácených produktech je zpětným tokům vlastní. Pro to jsou dostupnost a sdílení informací napříč organizací, respektive celou logistickou sítí, v případě řízení zpětných toků obzvláště kritické (Dougherty et al., 2002). Rogers a Tibben-Lembke (1999), stejně jako Nagel a Meyer (1999) shodně uvádí, že jedním z nejzávažnějších problémů, kterému podniky v souvislosti s činností

reverzní logistiky čelí, je nedostatek informací. Z těchto důvodů se začaly zavádět ICT systémy, které byly schopné některé informace o vraceném produktu získat, a tím se částečně vypořádat s imanentní nejistotou reverzní logistiky (Kokkinaki et al., 2004).

Zavádění informačních technologií samo o sobě však nestačí. Nutný je důraz na jejich správné využívání. Například datové sklady, které neobsahují kompletní informace, snižují kvalitu rozhodování (Chouinard et al., 2005). Z tohoto faktu plyne nutnost disponovat akтуálními informacemi a mít je co nejdříve k dispozici pro rozhodovací procesy.

Problém nedostatku informací je však hlubší a podobá se problému „slepice a vejce“. Protože informační technologie, které podporují reverzní logistiku, vyžadují velká množství dat, která nejsou obvykle k dispozici (De Brito et al., 2004). Povahou informací o produktech je totiž značně stochastická (Shi et al., 2012; Pokharel a Mukta, 2009). Informační systémy jsou tedy schopné zajistit více informací, ale bez dostatku informací, které někdy nejde získat, nemusí pracovat informační systémy ideálně (Linton and Johnston, 2000; De Brito et al., 2004).

7.1.3 Vztah informačních systémů a výkonnosti řízení zpětných toků

Daugherty et al., 2002 uvádí, že vztah mezi kupujícím a prodávajícím zásadně ovlivňuje úspěšnost vlivu podpory informačních systémů na výkonnost reverzní logistiky. Jejich následný výzkum dokonce objevil souvislost mezi informačními systémy podporujícími řízení zpětných toků a ekonomickou výkonností podniku (Daugherty et al., 2005). Jde však o jedinou studii, která byla na toto téma publikována. Na výkonnost řízení zpětných toků má vliv i míra kompatibility jednotlivých systémů v síti reverzní logistiky (Huscroft, 2010).

Každé pořízení informačního systému zahrnuje otázku, jakým způsobem informační systém pořídit. Při zkoumání nejvhodnějších částí řízení zpětných toků pro outsourcing uvedli Chen a Lee (2010) na prvním místě informační systémy a informační řízení. Richey et al. (2005) uvádí, že pro výkonnost reverzní logistiky je výhodnější nechat si nasadit (případně customizovat) již existující informační systém, anebo informační podporu pro reverzní logistiku outsourcovat, než se pokoušet vyvíjet systém plně podle svých požadavků.

7.1.4 Podoba informačního systému podporujícího řízení zpětných toků

Jak bylo uvedeno v předchozím textu, podpora reverzní logistiky je podle Bei a Linyana (2005) ze strany informačních systémů sporadická. Ačkoliv nabídka informačních systémů vzrostla, je stejně obvykle nutná jejich významná úprava podle situace v podnicích (Lambert et al., 2011).

Někteří autoři buď zkoumali podobu, anebo se pokusili uvést doporučení na podobu, informačních systémů. Daugherty et al. (2005) zkoumali podporu činností, které jsou součástí řízení zpětných toků, ze strany informačních systémů:

- externí komunikace s druhotnými trhy a dodavateli,
- řízení předávání produktů k přepracování,
- začleňování informací o vrácených produktech do databáze,
- zajištění informací v předstihu o tom, že budou produkty vráceny.

Skoro stejné požadavky na informační systémy uvádějí Lambert et al. (2011). Podle nich by informační systémy měly podporovat řízení vrácených produktů, komunikaci mezi zainteresovanými skupinami, identifikaci vráceného produktu a rozhodnutí o jeho dalším směřování (Lambert et al., 2011). Pro Shi et al. (2012) jsou sdílení informací, koordinace transakcí, podpora rozhodování a alokace zdrojů nezbytnou součástí informačních systémů podporujících řízení zpětných toků. Nutno podotknout, že poslední požadavky mohou vyhovovat skoro jakémukoli informačnímu systému.

Poměrně častým doporučením, anebo návrhem, je postavit informační systém podporující řízení zpětných toků na sledování životního cyklu produktu. Toto řešení se objevuje jako reakce na obvyklý nedostatek informací o vráceném produktu. Proto by měl být každý jednotlivý výrobek sledován odděleně po celý svůj životní cyklus (Chouinard et al., 2005). To znamená, že informace o každém jednotlivém výrobku by měly být uloženy do databáze, aby mohly být, kdykoli to bude potřebné, využity. Například Matrox Electronics se tento koncept ve svém informačním systému snaží sledovat (Lambert et al., 2011). Nutnost sledovat informace o produktu hned od (lépe ještě před) jeho vzniku souvisí s tím, že není vhodné budovat informační systém podporující řízení zpětné logistiky nezávisle na informačním systému určeném pro řízení dopředných toků (Chouinard et al., 2005).

Vzhledem k tomu, že se na jednotlivých procesech reverzní logistiky obvykle podílí větší množství účastníků, je nutné zajistit, aby na sebe kroky procesu automaticky navazovaly a docházelo k automatické výměně informací (Chouinard et al., 2005). Ideálním ztělesněním těchto požadavků může být workflow systém, anebo implementace Business Process Management systému. Důležitostí koordinace a kolaborace zdůrazňují

i Daugherty et al. (2005). K okkinaki et al. (2004), uvádí, že by měl být v případě řízení zpětných toků využíván informační systém, který bude schopný propojit jednotlivé subjekty celého řetězce.

7.2 Doporučení pro další výzkum

Cílem této kapitoly bylo na základě literární rešerše diskutovat další možné směry výzkumu. Pro budoucí výzkum se kvůli malému vědeckému pokrytí problematiky nabízí řada témat. V úvodu kapitoly bylo poukázáno na fakt, že jedním z důvodů, který zapříčiňuje malý počet výzkumů věnujících se využití informačních systémů pro řízení zpětných toků, může být malé využití těchto informačních systémů v praxi. Měl by být tedy zmapován stav využití informačních systémů pro řízení zpětných toků. *Návrh výzkumné otázky č. 1: Kolik procent podniků využívá informační systémy podporující řízení zpětných toků, a jakou část činností řízení zpětných toků tyto informační systémy podporují?*

Ačkoli se zkoumání vědců v oblasti řízení zpětných toků dotklo vlivu informačních systémů na výkonnost reverzní logistiky, potažmo celého podniku (viz Daugherty et al., 2005), výzkum je limitován pouze na jeden typ trhu. Proto by bylo vhodné prozkoumat i jiná odvětví ekonomiky. Lee a Lam (2012) navrhuji na základě literární rešerše a případové studie k dalšímu výzkumu tvrzení, že informační systémy a technologie použité pro řízení zpětných toků budou mít pozitivní vliv na kvalitu poskytovaných služeb a ekonomickou výkonnost podniku. *Návrh výzkumné otázky č. 2: Jaký přínos mají informační systémy podporující řízení zpětných toků pro ekonomickou výkonnost podniku a kvalitu poskytovaných služeb?*

S první otázkou souvisí nutnost zkoumat jednotlivé části informačních systémů odděleně. Není totiž jasné, jaké procesy a činnosti řízení zpětných toků by měly být podporované nejdříve. Proto je nutné, aby byl další výzkum zaměřený na zjištění potenciálu jednotlivých informačních technologií ve vztahu k výkonnosti reverzní logistiky (Daugherty et al., 2005). Stejně tak De Brito et al. (2004) uvádí, že výzkum v oblasti podpory reverzní logistiky ze strany informačních systémů by se měl zaměřit na oblast vlivu konkrétních technologií (informačních systémů) na výkonnost reverzní logistiky. Manažeři by pak měli k dispozici informace, které by jim byly schopné pomoci při rozhodování o investicích do podnikového informačního systému. *Návrh výzkumné otázky č. 3: Které procesy řízení zpětných toků mají být podporovány nejdříve, a jakými informačními systémy a technologiemi mají být podporovány?*

Někteří autoři zmiňují využití podnikových portálů pro podporu řízení zpětných toků (Daugherty et al., 2005; Hsu et al., 2009). Jelikož jsou portály užitečným integračním, komunikačním a kolaboračním nástrojem (Gála et al., 2009; Krčál, 2011), bylo by vhodné prozkoumat jejich potenciál směrem k podpoře řízení zpětných toků. *Návrh výzkumné otázky č. 4: Jaké procesy a činnosti řízení zpětných toků mohou podnikové portály podporovat?*

Na základě výzkumu provedeném Richey et al. (2005), je nutné dále prozkoumat výhodnost outsourcingu podpory informačních systémů. Není totiž jasné, jestli se podnikům, které využívají podporu informačních systémů pro řízení dopředných toků, vyplatí outsourcovat podporu informačních systémů pro řízení zpětných toků, když podle Chouinard et al. (2005) je výhodnější budovat informační systém podporující současně řízení dopředných i zpětných toků. *Návrh výzkumné otázky č. 5: Jakým podnikům se vyplatí outsourcovat podporu řízení zpětných toků informačními systémy, a jestli je nutné outsourcovat veškerou podporu, anebo jenom její část?*

Další oblastí pro budoucí výzkum je automatizace činností řízení zpětných toků. Například v případě používání MRP systému při řízení zpětných toků v IBM bylo nutné manuálně rušit příkazy vygenerované MRP systémem a vkládat místo nich vrácené výrobky (Fleischmann et al., 2000). Případová studie dokládá, že informační systém IBM nebyl na vhodné řízení zpětných toků připravený, stejně jako nebyl nastavený na to, aby podporoval koordinaci mezi dotčenými odděleními (Fleischmann et al., 2000). Proto by měly být identifikovány činnosti, které jsou vhodné pro automatizaci. *Návrh výzkumné otázky č. 6: Jaké činnosti, které jsou součástí řízení zpětných toků, jsou vhodné pro automatizaci?*

V předchozím textu byl uveden vztah mezi nedostatkem informací a využíváním informačních systémů. Pohled autorů na skutečnost se liší a není jasné, zda je nízké využívání informačních systémů způsobeno nedostatkem (nemožností získat) informací, anebo je nedostatek informací způsoben nízkým využitím informačních systémů. *Návrhová otázka č. 7: Jaký je vztah mezi nízkým využitím informačních systémů a nedostatkem informací v oblasti řízení zpětných toků?*

8. ZÁVĚR

Dlouhodobý výzkum problematiky zpětných toků, který je uskutečňován na Katedře podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity, identifikoval několik témat vztahujících se k řízení zpětných toků, které jsou relevantní pro manažery podniků. Zjištěné souvislosti a vztahy jsou relevantní proto, že přímo i nepřímo poukazují na potenciál (úspory nákladů, tvorby hodnoty, dodatečných příjmů pro podnik), který ve zpětných tocích může být a který může v konečném důsledku vést k další konkurenční výhodě.

Řízení zpětných toků, byť stále velkou částí podniků považované za marginalitu a „nutné zlo“, představuje překvapivě komplexní problém, který má vazbu na mnoho podnikových funkcí a procesů, což ilustrují také studie obsažené v jednotlivých kapitolách této knihy rozebírající pět tematických oblastí.

Cílem první studie bylo získat odpovědi na výzkumnou otázku, jak podniky řídí zpětné toky v souvislosti s řízením outsourcingu zpětných toků. Výsledky ukázaly, že podniky se zde outsourcingu nevyhýbají, byť v případě klíčových aktivit jsou obezřetné; naopak u „periferních aktivit“ uplatňuje outsourcing většina podniků (např. při dopravě 63 %). Rozsah a podoba outsourcingu se pojí s několika charakteristikami systému řízení podniku; zejména se strategickým plánováním, inovativností, fyzickou podobou (obsahem) zpětných toků, vnímanou ziskovostí zpětných toků a bariérami jejich rozvoje.

Předmětem zájmu druhé studie byl vztah mezi podobou sledované strategie pro oblast zpětných toků, tj. jejím obsahem, a uplatňovanými postupy při řízení zpětných toků, či postoji managementu ke zpětným tokům. Podoba strategií byla operacionalizována pomocí počtu „interních“ a „externích“ faktorů, které podniky uváděly v souvislosti se sledovanými strategiemi zpětných toků. Tento ukazatel byl následně dán do vztahu s vybranými proměnnými. Hlavním poznatkem, který ze studie plyne je, že dokonalejší systém řízení zpětných toků mají podniky, které se ve svých strategiích neorientují pouze na externí faktory (zákazníky, stát, dodavatele atp.), ale ty, jejichž zájem je vyvážen mezi externí a interní faktory.

Třetí studie si všímá jevu formalizace a jejím vzbábám k podobě systému řízení zpětných toků, přičemž formalizaci posuzuje z pohledu jednoho kritéria, a tou je míra rozpracovanosti systému plánování zpětných toků. Provedené statistické analýzy poukazují na souvislosti plánování s (vyšší) ziskovostí, nižším pocitováním vnitřních bariér rozvoje zpětných toků, větším důrazem na strategické aspekty zpětných toků, a překvapivě také s vyšší mírou inovací zpětných toků. Výsledky vycházející z dat jsou tak v rozporu se studiemi, které proces formalizace a priori hodnotí negativně, jako brzdu ve vývoji podniků.

Mnoho výzkumů prokázalo dnes již obecně přijímaný fakt, že podob a řízení zpětných toků je více odvětvově podmíněná, než je tomu u dopředných toků. Čtvrtá studie se zaměřuje na podobné téma – odlišnosti řízení zpětných toků – nikoliv však ve vztahu k průmyslovému odvětví, ale k fyzické podobě či podstatě zpětných toků, což však s odvětvovou příslušností úzce souvisí. Jedná se o pokus vysvětlit odlišnosti z více technického hledu než jakou představuje odvětvová příslušnost. Podniky byly pro rozdělení na ty, v jejichž zpětných tocích převažují obaly, odpady a vrácené výrobky. Odlišnosti byly identifikovány u třetí zmíněné skupiny, u podniků potýkajících se s vrácenými výrobky: je pro ně typické, že zpětné toky plánují častěji na taktické úrovni a jejich strategické motivy směřují k uspokojení zákazníků, k poskytnutí služeb zákazníkům a jsou důsledkem tlaku zákazníků. To také souvisí s častějším uváděním externích bariér rozvoje zpětných toků (jako jsou zákazníci a dodavatelé). Přestože výsledky provedené analýzy identifikovaly jen omezený počet odlišností mezi skupinami podniků, domníváme se, že pohled na řízení zpětných toků právě prostřednictvím jejich fyzické podstaty, může být jedním z významných hledisek při tvorbě typologie strategií pro oblast zpětných toků a pro formulaci doporučení podnikovému managementu. Ukazuje se totiž, že čím vyšší hodnotu mají zpětné toky, kterými se podniky zabývají nejvíce, tím, častěji zpětné toky podniky zařezávají do plánování jako jedné z manažerských funkcí. Podniky, které se převážně zabývají produkty, častěji uváděly hybné síly jako „spokojenost zákazníka“, „služby zákazníkům“, „tlak zákazníka“ i „zrychlení průtoku distribučním kanálem“, tedy hybné síly, které lze považovat za proaktivní vnímání výzev a příležitostí z okolí než podniky, kde převahu obsahu zpětných toků tvoří odpad. Tyto naopak uváděly ve větším počtu vyhovění požadavkům vlády (legislativa) a zájem o životní prostředí. Jde tedy spíše o reaktivní chování jako důsledek vnímání určitých sil majících vliv na řízení.

Poslední studie je věnována analýze současného stavu poznání v oblasti využití informačních systémů podporujících řízení zpětných toků. Z analýzy vyplývá, že výzkum tohoto tématu není příliš intenzivní a že mezi důvody, proč se využití informačních systémů v oblasti řízení zpětných toků nedostalo dostatečné pozornosti, lze zařadit nízké využití systémů v praxi, zájem o jiné oblasti řízení zpětných toků a různorodost existujících systémů. Výstupem této studie je formulace několika oblastí, které by si zasloužily pozornost v podobě samostatného výzkumu, jako je analýza využití konkrétních informačních systémů pro podporu řízení zpětných toků, jejich vlivu na výkonnost podniku, možnosti a míry outsourcingu informační podpory a možnosti automatizace procesů řízení zpětných toků.

SUMMARY

Monograph “The Specifics of Reverse-Flow Management” brings part of the results of several years of exploratory-descriptive research focusing on the access of companies to reverse flows. The submitted text builds on the authors’ previous work – Management of reverse flows – by elaborating some of its issues; it is also based on the same primary data, collected between 2009 and 2010. While the older publication focused mainly on frequency analyses, the ambitions of this text are different: individual chapters discuss in detail several problem areas in order to discover or check the existence of relations among variables that characterize the activities of the implemented policy in the management of reverse flows, or management’s view of these activities and related issues. The discovered relations and connections thus provide a deeper view of the current business reality in the Czech Republic and allow for its better understanding. They can also be inspiring for practice because they offer managers a platform to compare their companies with other businesses. In some aspects, the results made it possible to formulate suggestions that managers could take into account and apply in their businesses.

The aim of the first study (not corresponding with the chapter ranking in the text) was to answer the research question of how enterprises manage reverse flows in connection with the management of reverse-flow outsourcing. The results showed that companies do not avoid using outsourcing, even though they are prudent concerning their key activities; on the contrary, in case of “peripheral activities” most companies apply outsourcing (e.g. transport outsourcing accounts for 63%). The extent and form of outsourcing is related to several characteristics of a business management system, particularly strategic planning, innovativeness, form (content) of reverse flows, perceived profitability of reverse flows and barriers to their development.

The second study focused on a correlation between the form of the pursued strategy in the field of reverse flows, i.e. its content, and applied procedures in the management of reverse flows or the management’s position to reverse flows. The form of the strategies was operationalized by the number of “internal” and “external” factors that businesses reported in relation to the pursued strategies of reverse flows. This indicator was subsequently put into the context of selected variables. The main finding which stems from the study is that a better system of reverse flows can be found in companies that do not focus merely on external factors

(customers, state, suppliers, etc.) in their strategies, but in companies whose interest is balanced between external and internal factors.

The third study deals with the phenomenon of formalization and its connections with the form of the reverse-flow management system; it assesses the formalization from the perspective of a single criterion, i.e. the rate of elaborating the planning system of reverse flows. The conducted statistical analyses point to the connection between planning and (higher) profitability, less intensive feeling of internal barriers to reverse-flow development, greater emphasis on the strategic aspects of reverse flows, and surprisingly also a higher degree of reverse-flow innovations. The results based on the data are thus in contradiction with studies that evaluate the process of formalization a priori negatively, i.e. as the brake in the development of enterprises.

Much research has shown the nowadays generally accepted fact that the form of reverse-flow management is more sector-dependent than it is in forward flows. The fourth study focuses on a similar topic – the differences in reverse-flow management; however, it does not explore it in relation to the industry, but to the physical nature or essence of reverse flows, which is closely connected with the sectoral affiliation. It is an attempt to explain the differences from a more technical perspective than just sectoral affiliation. The companies were divided into categories depending on where packaging, waste and returned goods prevail in the reverse flows. Differences were identified in the third category, i.e. in companies dealing with returned products: it is typical for them that they plan reverse flows more often at the tactical level, and their strategic motives lead to customer satisfaction, providing customer service, and they result from the customers' pressure. It is also connected with a more frequent reporting of external barriers to the development of reverse flows (such as customers and suppliers). Although differences between companies were found, it cannot be claimed that this method contributed to a significantly better understanding of the causes in the differences in reverse-flow management than the method based on the sectoral categorization.

The last study focuses on theoretical elaborating, or rather the lack of elaborating information-system support for reverse flows and their management. Based on the literature review it identifies several possible causes of the current situation as there are no generally accepted models of processes of reverse flows and their information backing in this area. The outcome of this study is the identification of several areas that deserve attention in the form of independent research.

LITERATURA

- ABERDEEN GROUP. Top Performing Service Firms Drive Value Through the Reverse Supply Chain. *Marketwire* [online]. 2010 [cit. 2012-10-04]. Dostupné z: www.marketwire.com/press-release/top-performing-service-firms-drive-value-through-the-reverse-supply-chain-nyse-hhs-1197236.htm
- ALEXANDER, Marcus a David YOUNG. Outsourcing: where's the value?. *Long Range Planning*. 1996, roč. 29, č. 5, s. 728–730.
- ALVAREZ-GIL, M. Jose; Pascual BERRONE, F. Javier HUSILLOS a Nora LADO. Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture. *Journal of Business Research*. 2007, roč. 60, č. 5, s. 463–473.
- AMINI, Mohammad. M. a Donna RETZLAFF-ROBERTS: A Reverse Logistics Process Reengineering: Improving Customer Service Quality, *Cycle Time Research Journal*, 1999, roč. 5, č. 1, s. 31–42.
- AMITI, Mary a Shang-Jin WEI. Service Offshoring and Productivity: Evidence from the United States: NBER Working Paper no. 11926. *Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research*. 2006, s. 1–24.
- AMSP ČR. *Názory podnikatelů na moderní metody řízení společnost*. Tisková zpráva ze dne 11.7.2011. Dostupné z: <http://www.amsp.cz/10-pruzkum-amsp-cr-nazory-podnikatelu-na-moderni-metody>
- ARNOLD, Ulli. New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. 2000, č. 6, s. 23–29.
- AUTRY, Chad W. Formalization of reverse logistics programs: A strategy for managing liberalized returns. *Industrial Marketing Management*. *Industrial Marketing Management*, roč. 34, č. 7, s. 749–757.
- BADENHORST, Ryno. *Reverse logistics – the future; backwards or green management at work*, White paper, OPS Logistics Consultancy Ltd., 2010, s. 1–16.
- BARDOLOI, Sabyasachi. Outsourcing + Insourcing Key to Smartsourcing. PINNACLE RESEARCH GROUP. *A-1 Technology* [online]. 2004 [cit. 2012-10-04]. Dostupné z: <http://blog.a1technology.com/2004/03/outsourcing-insourcing-key-to.htm>
- BARNES, David. *Operations management: an international perspective*. London: Cengage Learning EMEA, 2007, 496 s. ISBN 18-448-0534-4.

- BARTHÉLEMY, Jérôme a Dennis ADSIT. The Seven Deadly Sins of Outsourcing [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive*. 2003, roč. 17, č. 2.
- BEI, Wang a Sun LINYAN. A review of reverse logistics. *Applied Sciences*. 2005, roč. 7, č. 1, s. 16–29.
- BELCOURT, Monica. Outsourcing – The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*. 2006, roč. 16, č. 2, s. 269–279.
- BETTIS, Richard A. a Stephen P. BRADLEY. Outsourcing and Industrial Decline. *The Executive*. 1992, roč. 6, č. 1, s. 7–22.
- BLACKBURN Joseph D., V. Daniel GUIDE; R. Gilvan; C. SOUZA a Luk, N. Van W ASSENHOVE: Reverse Supply Chain for commercial returns, *California Management Review*, 2004, roč. 46, č. 2, s. 6–22.
- BLUMBERG, Donald F. *Introduction to Management of Reverse Logistics and Closed Loop Supply Chain Processes*. Florida: CRC Press, 2005, 296 s.
- BOLUMOLE, Yemisi A., Robert FRANKEL a Dag NASLUND. Developing a Theoretical Framework for Logistics Outsourcing. *Transportation Journal*. 2007, roč. 46, č. 2, s. 35–54.
- BOSTEL, Nathalie, Pierre DEJAX a Zhiqiang LU. The Design, Planning, and Optimization of Reverse Logistics Networks. In A. Langevin, D. Riopel. *Logistics Systems: Design and Optimization*. US: Springer, 2005, s. 171.
- BOWERSOX, Donald J. a Patricia J. DAUGHERTY. Logistics Leadership – Logistics Organizations of the Future. *Logistics Information Management*. 1992, roč. 5, č. 1, s. 12–27.
- BOWERSOX, Donald J. et al. *Logistical excellence: it's not business as usual*. Burlington, MA: Digital Press, 1992, 246 s. ISBN 15-555-8087-4.
- BRACKER, Jeffrey a John N. PEARSON. Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal*. 1986, roč. 7, č. 6, 503–522.
- BREEN, Liz.: Give me back my empties or else! A preliminary analysis of customer compliance in reverse logistics practices (UK), *Management Research News*, 2006, roč. 29, č. 9, s. 532–551.
- BUTNER, K. a D. MOORE. IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES. *Building value in logistics outsourcing: The future of the logistics provider industry*. Somers, NY, 2006. Dostupné z: http://www-07.ibm.com/innovation/in/adv/special/overview/download/building_value_in_logistic_outsourcing.pdf
- BYRD, Terry Anthony a Nancy W. DAVIDSON. Examining possible antecedents of IT impact on the supply chain and its effect on firm

- performance. *Information & Management*. 2003, roč. 41, č. 2, s. 243–255.
- CARTER, Craig R. a Lisa M. ELLRAM. Reverse Logistics: A Review of the Literature and Framework for Future Investigation. *Journal of Business Logistics*. 1998, roč. 19, č. 1, s. 85–102.
- CLOSS, David J. a Katrina SAVITSKIE. Internal and External Logistics Information Technology Integration. *The International Journal of Logistics Management*. 2003, roč. 14, č. 1, s. 63–76.
- CLOSS, David J.; Thomas J. GOLDSBY a Steven R. CLINTON. Information technology influences on world class logistics capability. *International Journal of Physical Distribution*. 1997, roč. 27, č. 1, s. 4–17.
- COWAN, Robin a Gert VAN DER PAAL. *Innovation Policy in a Knowledge-Based Economy: Publication no. EUR 17023 of the Commission of the European Communities*. Luxembourg: ECSC-EC-EAEC Brussels–Luxembourg, 2000.
- DAUGHERTY, Patricia J.; Matthew B. MYERS a Glenn R. RICHEY. Information support for reverse logistics: the influence of relationship commitment. *Journal of Business Logistics*. 2002, roč. 23, č. 1, s. 85–106.
- DAUGHERTY, Patricia J.; Glenn RICHEY, Stefan E. GENCHEV a Haozhe CHENA. Reverse logistics: superior performance through focused resource commitments to information technology. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2005, roč. 41, č. 2, s. 77–92.
- DE BRITO, Marisa P. a Rommert DEKKER. A framework for reverse logistics. ERS-2003_045-LIS. *ERIM* Erasmus University Rotterdam. 2002.
- DE BRITO, Marisa P. Managing reverse logistics or reversing logistics management. Ph.D. thesis. *ERIM* Erasmus University Rotterdam. 2003.
- DE BRITO, Marisa P.; Rommert DEKKER a Simme Douwe P. FLAPPER. *Reverse Logistics: A Review of Case Studies*. In: *Distribution Logistics Advanced Solutions to Practical Problems*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2004, s. 243–281. ISBN 978-3-642-17020-1.
- DEHNING, Bruce; Vernon J. RICHARDSON a Robert W. ZMUD. The financial performance effects of IT-based supply chain management systems in manufacturing firms. *Journal of Operations Management*. 2007, roč. 25, č. 4, s. 806–824.
- DEMIREL, Neslihan, Ö. a Hadi GÖKÇEN: A mixed integer programming model for remanufacturing in reverse logistics environment,

- International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 2008, č. 3, s. 1197–1206.
- DIBBERN, Jens, Tim GOLES, Rudy HIRSCHHEIM a Bandula JAYATILAKA. Information systems outsourcing. *ACM SIGMIS Database*. 2004, roč. 35, č. 4, s. 6–102.
- ESPINO-RODRÍGUEZ, Tomás a Victor PADRÓN-ROBAINA. Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *Hospitality management*. 2004, č. 24, s. 287–306.
- FAN, Ying. Strategic outsourcing: evidence from British companies. *Marketing Intelligence*. 2000, roč. 18, č. 4, s. 213–219.
- FLEISCHMANN, Moritz, Jacqueline BLOEMHOF-RUWARD, Rommelt Dekker, Erwin van der LAAN, Jo van NUNEN a Luk N. VAN Wassenhove. Quantitative Models for Reverse Logistics: A Review. *European Journal of Operational Research*. 1997, č. 103, s. 1–17.
- FLEISCHMANN, Moritz, Jo van NUNEN a Ben GRÄVE. Integrating Closed-Loop Supply Chains and Spare-Parts Management at IBM. *Interfaces*. 2000, roč. 33, č. 6, s. 44–56.
- FERNÁNDEZ, Isobel. *Reverse logistics implementation in manufacturing companies*. Ph.D. thesis, Acta Wasaensia No. 127, Universitas Wasaensis, August, 2004.
- FRENCH, Monique L. a R. Lawrence LAFORGE. Closed-loop supply chains in process industries: An empirical study of producer re-use issues. *Journal of Operations Management*. 2006, roč. 24, č. 3, s. 271–286.
- GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1.
- GENCHEV, Stefan F.; Glenn RICHEY a Colin B. GABLER. Evaluating reverse logistics programs: a suggested process formalization. *International Journal of Logistics Management*. 2011, roč. 22, č. 2, s. 242–263.
- GfK. *Dvě třetiny českých firem hodlají více investovat do udržitelného rozvoje, chtějí předhánit konkurenci*. Tisková zpráva ze dne 14.3.2012, 2012. Dostupné z: http://www.gfk.cz/public_relations/press/press_articles/009580/index.cz.html
- GHOBIAN, Abby, Nicholas O'REGAN, Howard THOMAS a Jonathan LIU. Formal strategic planning, operating environment, size, sector and performance: evidence from the UK's manufacturing SMEs. *Journal of General Management*. 2008, roč. 34, č. 2, s. 1–20.

- GILLEY, K. Matthew a Abdul RASHEED. Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*. 2000, roč. 26, č. 4, s. 763–790.
- GIMENEZ, Fernando A. P. The Benefits of a Coherent Strategy for Innovation and Corporate Change: A Study Applying Miles and Snow's Model in the Context of Small Firms. *Creativity and Innovation Management*. 2000, roč. 9, č. 4, s. 235–244.
- GOBBI, Chiara. *The reverse supply chain: configuration, integration and profitability: considerations derived from a qualitative case study investigation*. Ph.D. thesis. Lyngby: Department of Management Engineering, Technical University of Denmark, 2008. ISBN 978-879-0855-109.
- GOOLEY, Toby B. The who, what and where of reverse logistics. *Logistics Management*, 2003, roč. 42, č. 2, s. 38–44.
- GOTTSCHALK, P.G a J.R DUNN. The five-parameter logistic: a characterization and comparison with the four-parameter logistic. *Analytical Biochemistry*. 2005, č. 343, s. 54–65.
- GREAVER, Maurice F. *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: AMACOM, 1999, 314 s. ISBN 08-144-0434-0.
- GUIDE Jr., V. Daniel. R; Vaidi JAYR AMAN a Daniel, J. LINTON: Building contingency planning for closed-loop supply chains with product recovery. *Journal of Operations Management*, 2003, č. 21, s. 259–279.
- HARLAND, Christine, Louise KNIGHT, Richard LAMMING a Helen WALKER. Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations*. 2005, roč. 25, č. 9, s. 831–850.
- HÄTÖNEN, Jussi a Taina ERIKSSON. 30 years of research and practice of outsourcing ? Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*. 2009, roč. 15, č. 2, s. 142–155.
- HILLETOFTH, Per a Olli-Pekka HILMOLA. Role of logistics outsourcing on supply chain strategy and management: Survey findings from Northern Europe. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. 2010, roč. 3, č. 1, s. 46–61.
- HSU, Hy Sonya, Christine A. ALEXANDER a Zhiwei ZHU. Understanding the reverse logistics operations of a retailer: a pilot study. *Industrial Management*. 2009, roč. 109, č. 4, s. 515–531.
- HUSCROFT, Joseph Raymond. *The Reverse Logistics Process in the Supply Chain and Managing Its Implementation* [online]. Ph.D. thesis.

- Auburn, Alabama, 2010 [cit. 2012-09-20]. Dostupné z: <http://gradworks.umi.com/3446231.pdf>.
- HYVONEN, Saara a Matti TUOMINEN . Entrepreneurial innovations, market-driven intangibles and learning orientation: critical indicators for performance advantages in SMEs. *International Journal of Management and Decision Making*. 2006, roč. 7, č. 6, s. 643–660.
- CHENG, Yung-Hsiang a Frank LEE. Outsourcing reverse logistics of high-tech manufacturing firms by using a systematic decision-making approach: TFT-LCD sector in Taiwan. *Industrial Marketing Management*. 2010, roč. 39, č. 7, s. 1111–1119.
- CHOUINARD, Marc, Sophie D'AMOURS a Daoud AÏT-KADI. Integration of reverse logistics activities within a supply chain information system. *Computers in Industry*. 2005, roč. 56, č. 1, s. 105–124.
- JACK, Eric P., Thomas L. POWERS a Lauren SINNER: Reverse logistics capabilities: antecedents and cost saving s. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2010, roč. 40, č. 3, s. 228–246.
- JANSE, Bastiaan, Peter SCHUUR a Marisa P. de BRITO. A reverse logistics diagnostic tool: the case of the consumer electronics industry. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2010, roč. 47, č. 5–8, s. 495–513.
- JAYANT, Arvind, Pardeep GUPTA a Suresh Kumar GARG. Perspectives in reverse supply chain management(R-SCM): A state of the art literature review. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*. 2012, roč. 6, č. 1, s. 87–102.
- JAYRAMAN, Vaidyanathan a Luo YADONG. Creating Competitive Advantages Through New Value Creation: A Reverse Logistics Perspective. *Academy of Management Perspectives*. 2007, roč. 21, č. 2, s. 56.
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel a Juan G. CEGARRA- NAVARRO. The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*. 2007, roč. 36, č. 6, s. 694–708.
- JOHNSON, P. Fraser.: Managing value in reverse logistics systems, *Logistics and Transportation Review*. 1998, roč. 34, č. 3, s. 217–227.
- JOHNSON, Gerry, Kevan SHOLES a Richard W. HITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8. vyd. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2009. ISBN 02-737-3155-6.
- KAKADABSE, Andrew a Nada KAKADABSE. Trends in Outsourcing. *European Management Journal*. 2002, roč. 20, č. 2, s. 189–198.

- KAPLAN, Sarah a Eric D. BEINHOCKER. The Real Value of Strategic Planning. *MIT Sloan Management Review*. 2003, roč. 44, č. 2, s. 71–76.
- KARA, S.S. Evaluation of outsourcing companies of waste electrical and electronic equipment recycling. *International Journal of Environmental Science and Technology*. 2011, roč. 8, č. 2, s. 291–304.
- KLAPALOVÁ, Alena. *Hodnota a e-business*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 179 s. ISBN 978-80-210-5506-3.
- KOKKINAKI, Angelika, Rob ZUIDWIJK, Jo van NUNEN a Rommert DEKKER. *Information and Communication Technology Enabling Reverse Logistics*. In: DEKKER, Rommert, Moritz FLEISCHMANN, Karl INDERFURTH a Luk N. Van WASSENHOVE. *Reverse logistics: quantitative models for closed-loop supply chains*. New York: Springer, 2004, s. 381–405. ISBN 9783540406969.
- KOVÁCS, Gyöngyi a Páll RÍKHARÐSSON. Accounting for reverse flows. Second International Intelligent Logistics Conference, Port of Brisbane, 22, 23 February, 2006, s. 1–14.
- KRČÁL, Michal. *Hodnocení přínosu podnikového portálu*. Diplomová práce. 2011. Brno: Masarykova univerzita.
- KRIKKE, Herold, R., H. Lekele BLANC a Steef van de VELDE. The impact of product life cycle management on circular supply chains – and reverse. *The Icfaiian Journal of Management Research*, 2004, roč. 3, č. 6, s. 7–31.
- KRUMWIEDE, Dennis W. a Chwen SHEU. A model for reverse logistics entry by third-party providers. *Omega*. 2002, roč. 30, č. 5, s. 325–333.
- KUMAR, Sameer a Valora PUTNAM. Cradle to cradle: Reverse logistics strategies and opportunities across three industry sectors. *International Journal of Production Economics*. 2008, roč. 115, č. 2, s. 305–315.
- LAMBERT, Serge, Diane RIOPEL a Walid ABDUL-KADER. A reverse logistics decisions conceptual framework. *Computers*. 2011, roč. 61, č. 3, s. 561–581.
- LANKFORD, William M. a Faramarz PARSA. Outsourcing: a primer. *Management Decision*. 1999, roč. 37, č. 4, s. 310–316.
- LEE, Ka Man a Jasmine Siu Lee LAM. Managing reverse logistics to enhance sustainability of industrial marketing. *Industrial Marketing Management*. 2012, roč. 41, č. 4, s. 589–598.
- LEI, David a Michael HITT. Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities. *Journal of Management*. 1995, roč. 21, č. 5, s. 835–859.

- LILLIS, Bob a Robin LANE. Auditing the strategic role of operations. *International Journal of Management Reviews*. 2007, roč. 9, č. 3, s. 191–210.
- LINTON, Jonathan D. a David A. JOHNSTON. A Decision Support System for Planning Remanufacturing at Nortel Networks. *Interfaces*. 2000, roč. 30, č. 6, s. 17–31.
- LOGOŽAR, Klavdij. Outsourcing Reverse Logistics. *Zagreb International Review of Economics and Business*. 2008, roč. 11, č. 2.
- LYLES, Marjorie A.; Ing a S. BAYRD; J. Burdeanne ORRIS a Donald F. KURATKO. Formalized planning in small business: Increasing strategic choices. *Journal of Small Business Management*. 1993, roč. 31, č. 2, s. 38–50.
- MARIEN, Edward D. Reverse logistics as competitive strategy. *Supply Chain Management Review*. 1998, roč. 2, č. 1, s. 43–52.
- MARTÍN-PEÑA, María Luz a Eloísa DÍAZ-GARRIDO. Typologies and taxonomies of operations strategy : a literature review. *Management Research News*. 2008, roč. 31, č. 3, s. 200–218.
- MOLLENKOPF, Dianne A. a David J. CLOSS. The hidden value in reverse logistics. *Supply Chain Management Review*. 2005, roč. 5, č. 7/8, s. 34–43.
- MUKHOPADHYAY, Samar K. a Robert SETAPUTRA. The role of 4PL as the reverse logistics integrator: Optimal pricing and return policies. *International Journal of Physical Distribution*. 2006, roč. 36, č. 9, s. 716–729.
- ONO, Yukako a Victor STANGO. Outsourcing, firm size, and product complexity: Evidence from credit unions. *Economic Perspectives*. 2010, č. 5, s. 1–10.
- ORDOOBADI, Sharon M. Outsourcing reverse logistics and remanufacturing functions: a conceptual strategic model. *Management Research News*. 2009, roč. 32, č. 9, s. 831–845.
- PERSSON, Göran a Helge VIRUM. Growth Strategies for Logistics Service Providers: A Case Study. *The International Journal of Logistics Management*. 2001, roč. 12, č. 1, s. 53–64.
- PIOTROWICZ, Wojciech. Designing Closed-loop Supply Chain: Implementation of the WEEE directive in the UK. *The European Retail Digest*. 2008, č. 56, s. 12–15
- POCHAMPALLY, Kishore K.; Surendra M. GUPTA a Kannan GOVINDAN. Metrics for performance measurement of a reverse/closed-loop supply chain. *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*. 2009, roč. 1, č. 1, s. 8–32.

- POKHAREL, Shaligram a Akshay MUTHA. Perspectives in reverse logistics: A review. *Resources, Conservation and Recycling*. 2009, roč. 53, č. 4, s. 175–182.
- PORTER, Michael E. a Victor E. MILLA R. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*. 1985, roč. 63, č. 4, s. 149–160.
- PRESLEY, Adrien, Laura MEADE a Joseph SARKIS. A strategic sustainability justification methodology for organizational decisions: a reverse logistics illustration. *International Journal of Production Research*. 2007, roč. 45, č. 18–19, s. 4595–4620.
- PROMSIVAPALLOP, P. Outsourcing. *Handbook of hospitality operations and IT*. Ed. Peter Jones. Oxford: Butterworth Heinemann, 2008.
- QUÉLIN, Bertrand a François DUHAMEL. Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy. *European Management Journal*. 2003, roč. 21, č. 5, s. 647–661.
- QUINN, James Brian a Frederick G. HILMER. Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*. 1994, roč. 35, č. 4, s. 43–55.
- RAMANUJAM, Vasudevan a N. VENKATRAMAN. Planning system characteristics and planning effectiveness. *Strategic Management Journal*. 1987, roč. 8, č. 5, s. 453–468.
- RAVI, V. a Ravi SHANKAR. Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics. *Technological Forecasting and Social Change*. 2005, roč. 72, č. 8, s. 1011–1029.
- RICHEY, R. Glenn; Haozh e CHEN, Stefan E. GENCHEV a Patricia J. DAUGHERTY. Developing effective reverse logistics programs. *Industrial Marketing Management*. 2005, roč. 34, č. 8, s. 830–840.
- ROBINSON, Richard B. a John A. PEARCE. The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*. 1983, roč. 4, č. 3, s. 197–207.
- ROGERS, Dale S. a Ronald S. TIBBEN-LEMBKE. *Going backwards: reverse logistics trends and practices*. Reno, Nevada: Reverse Logistics Executive Council, 1998. ISBN 978-096-7461-908.
- ROGERS, Dale S. a Ronald TIBBEN-LEMBKE. An examination of reverse logistics practices. *Journal of Business Logistics*. 2001, roč. 22, č. 2, s. 129–148.
- ROGERS, Dale S. a Ronald S. TIBBEN-LEMBKE. Differences between forward and reverse logistics in a retail environment. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2002, roč. 7, č. 5, s. 271–282.
- ROGERS, Dale, Douglas LAMBERT, Keeley CROXTON a Sebastian GARCIA-DASTUGIE. The Returns Management Process, *The*

- International Journal of Logistics Management*, 2002, roč. 13, č. 2, s. 1–17.
- ROBERT W., Ruckert; Orville C. WALKER a Kenneth J. ROERING. The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*. 1985, roč. 49, č. 1, 13–26.
- RICHARD P., Rumelt a Dan E. SCHENDEL. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. In: Rumelt, R.P; Schendel, D.E.; Teece, D.J. (eds.). Cambridge: Harvard Business School Press, 1994, s. 9–47. ISBN 0875846459.
- RUSSELL, Roberta S. a Taylor B. ERNARD. *Operations management: creating value along the supply chain*. 6th ed. Hoboken: John Wiley, 2009, 776 s. ISBN 978-0-470-09515-7.
- SEMLINGER, K. Developments in Subcontracting: Mixing Market and Hierarchy. *Towards a New Europe*. Cheltenham: Edward Edgar, 1991.
- SEPPÄLÄ, Suvii. *Developing reverse logistics*. Master thesis, Lahti University of Applied Sciences (Lahti), 2010.
- SERRATO, Marco, Sarah M. RYAN a Juan GAYTAN. *Characterization of reverse logistics networks for outsourcing decisions*. 2004. Dostupné z: www.public.iastate.edu/~smryan/msrevlog.pdf
- SHI, Xianliang; Ling Xia LI, Lili YANG, Zhihu a LI a Jung Y. CHOI. Information flow in reverse logistics: an industrial information integration study. *Information Technology and Management*.
- SCHWENK Charles R. a Charles B. SHRADER. Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 1993, roč. 17, č. 3, s. 53–64.
- SKINNER, Lauren R., Paul T. BRYANT a R. Glenn RICHEY. Examining the impact of reverse logistics disposition strategies. *International Journal of Physical Distribution*. 2008, roč. 38, č. 7, s. 518–539.
- SLACK, Nigel. *Operations management*. 6. vyd. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2010, 686 s. ISBN 0273731602.
- SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Nové přeprac. vyd. opatřené margináliemi. Praha: Liberální institut, 2001, 986 s. ISBN 80-863-8915-4.
- SONG, X. Michael a Mark E. PARRY. R&D-marketing integration in Japanese high-technology firms: Hypotheses and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1993, roč. 21, č. 2, s. 125–133.
- STOCK, James R. a Jay Prakash MULKI. Product returns processing: an examination of practices of manufacturers, wholesalers/distributors,

- and retailers, *Journal of Business Logistics*, 2009, ro č. 30, č. 1, s. 33–63.
- STOCK, James, Thomas SPEH a Herbert SHEAR. Many Happy (Product) Returns. *Harvard Business Review*. 2002, roč. 80, č. 7, s. 16–17.
- ŠKAPA, Radoslav a Alena KLAPALOVÁ. Reverse Logistics in the Czech Republic: Outcomes of the Preliminary Research. In: *ICABR*. Brno: MZLU, 2009, s. 1254–1265.
- ŠKAPA, Radoslav a Alena KLAPALOVÁ. *Řízení zpětných toků*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 105 s. ISBN 978-80-210-5691-6.
- TEECE, David J. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets. *California Management Review*. 1998, roč. 40, č. 3, s. 55–79.
- THIERRY, Martijn, Marc SALOMON a Jo VAN NUNEN. Strategic Issues in Product Recovery Management. *California Management Review*. 1995, roč. 37, č. 2, s. 114–135.
- TIBBEN-LEMBKE, Ronald S. a Dale S. ROGERS. Differences between forward and reverse logistics in a retail environment. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2002, roč. 7, č. 5, s. 271–282.
- TVRDÍKOVÁ, Milena. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-703-6.
- VENKATESAN, Ravi. Strategic sourcing : To make or not to make. *Harvard Business Review*. 1992, roč. 70, č. 6, s. 98–107.
- VERSTREPEN, Sven, Frans CRUIJSSEN, Marisa P. de BRITO a Wout DULLAERT: An Exploratory Analysis of Reverse Logistics in Flanders, *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 2007, č. 4, s. 301–316.
- VERWAAL, Ernst, Harry COMMANDEUR a W. VERBEKE. Value Creation and Value Claiming in Strategic Outsourcing Decisions: A Resource Contingency Perspective. *Journal of Management*. 2008, roč. 35, č. 2, s. 420–444.
- VINING, Aidan a Steven GLOBERMAN. A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*. 1999, roč. 17, č. 6, s. 645–654.
- WALKER, Helen, Lucio DI SISTO a Darian MCBAIN. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2008, roč. 14, č. 1, s. 69–85.
- WALKER, Orville C. a Robert W. RUEKERT. Marketing's role in implementing business strategies: A critical review and conceptual Framework. *Journal of Marketing*. 1987, roč. 51, č. 3, s. 15–33.

- WILLIAMSON, Oliver E. Transaction cost economics. *Journal of Economic Behavior*. 1987, roč. 8, č. 4, s. 617–625.
- WILLIAMSON, Oliver E. Outsourcing: Transaction cost economics and Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*. 2008, roč. 44, č. 2, s. 5–16.
- WITKOWSKI, Krzysztof. The aspect of integrated logistics for sustainable development. *Joint International IGIP-SEFI Annual Conference*, 2010, Trnava, Slovakia, 19.–22. September, p. 1–9.
- ZHAO, Yushan a Roger J. CALANTONE. The trend toward outsourcing in new product development: case study in six firms. *International Journal of Innovation Management*. 2003, roč. 7, č. 1, s. 51–66.

Vědecká redakce MU

prof. PhDr. Ladislav Rabušic, CSc.
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
doc. RNDr. Lubomír Popelínský, Ph.D.
Mgr. David Povolný
Mgr. Kateřina Sedláčková, Ph.D.
prof. MUDr. Anna Vašků, CSc.
prof. PhDr. Marie Vítková, CSc.
Mgr. Iva Zlatušková
doc. Mgr. Martin Zvonař, Ph.D.

Ing. Alena Klapalová, Ph.D., doc. Ing. Radoslav Škapa, Ph.D., Ing. Mgr. Michal Krčál

SPECIFIKA 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

Příprava k tisku: Radka Vyskočilová

Vydala Masarykova univerzita

Brno 2012

1. vydání

Tisk: Reprocentrum, a.s., Bezručova 29, 678 01 Blansko

ISBN 978-80-210-6227-6

ISBN 978-80-210-6076-0 (brož. vaz.)

DOI 10.5817/CZ.MUNI.M210-6076-2012

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) neznamena 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 978-80-210-6076-0



9 788021 060760