



# **ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ JAKO PROSTŘEDEK TVORBY HODNOTY**

Alena Klapalová

MASARYKOVA UNIVERZITA

Alena Klapalová

# Řízení zpětných toků jako prostředek tvorby hodnoty



**muni**  
**PRESS**

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.

Alena Klapalová

**Řízení zpětných toků  
jako prostředek tvorby hodnoty**

MASARYKOVA UNIVERZITA  
Brno 2017

## **Poděkování**

Autorka jménem členů výzkumného týmu děkuje Grantové agentuře České republiky za finanční podporu i projevenou důvěru ve smyslnost výzkumného projektu č. 13-14704S *Řízení zpětných toků jako prostředek tvorby hodnoty*. Bez tohoto pochopení a podpory by nemohl být výzkum realizován.

## KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Klapalová, Alena

Řízení zpětných toků jako prostředek tvorby hodnoty / Alena Klapalová. --

1. vydání. -- Brno : Masarykova univerzita, 2017. -- 164 stran

Anglické resumé

ISBN 978-80-210-8154-3

005.51-026.452 \* 005:330.133.1 \* (048.8)

- reverzní logistika

- hodnotový management

- monografie

658 - Řízení a správa podniku [4]

## **Citace:**

Klapalová, Alena. *Řízení zpětných toků jako prostředek tvorby hodnoty*.

Brno: Masarykova univerzita, 2017. 164 s. ISBN 978-80-210-8154-3.

## **Knihu recenzovali:**

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

prof. Ing. Petr Pernica, CSc.

© 2017 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-8154-3

ISBN 978-80-210-8661-6 (online : pdf)

<https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.M210-8661-2017>

# OBSAH

ÚVOD .....	7
<b>1 HODNOTA A TVORBA HODNOTY V KONTEXTU ŘÍZENÍ PODNIKŮ.....</b>	<b>12</b>
Hodnota a tvorba hodnoty v podmínkách udržitelného podnikání.....	12
<b>2 ZPĚTNÉ TOKY .....</b>	<b>19</b>
2.1 Definice a vymezení zpětných toků a hodnota .....	19
2.2 Důvody vzniku zpětných toků a hodnota.....	32
2.3 Hybné síly řízení zpětných toků a tvorba hodnoty .....	37
2.4 Bariéry řízení zpětných toků a tvorba hodnoty .....	45
2.5 Způsoby nakládání se zpětnými toky a znovuzískávání a tvorba hodnoty...	50
2.6 Řízení zpětných toků, zdroje a tvorba hodnoty .....	56
2.7 Politika a strategické řízení zpětných toků .....	63
2.8 Zpětné toky jako zpětná vazba (feedback) a tvorba hodnoty.....	73
2.9 Zpětné toky, měření výkonnosti a tvorba hodnoty .....	77
<b>3 METODIKA .....</b>	<b>82</b>
3.1 Výběr vzorku.....	84
3.2 Hypotézy a dotazník .....	87
<b>4 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO VÝZKUMU .....</b>	<b>94</b>
4.1 Faktory – důvody vzniku zpětných toků .....	97
4.2 Měření nákladů na zpětné toky .....	99
4.3 Důvody zájmu o řízení zpětných toků – hodnoty.....	102
4.4 Bariéry řízení zpětných toků .....	103
4.5 Znalost řízení zpětných toků a úroveň znalostního managementu .....	105
4.6 Formalizace řízení zpětných toků .....	107
4.7 Organizace řízení zpětných toků .....	107
4.8 Interní integrace a koordinace.....	107
4.9 Řízení zpětných toků a podpora informačními systémy (IS) a informačními a komunikačními technologiemi (ICT).....	108

4.10	Systémy řízení kvality nebo environmentu .....	109
4.11	Hodnota v řízení zpětných toků.....	110
4.12	Ziskovost podniků a mechanismy a faktory řízení zpětných toků.....	113
	<b>DISKUZE A OMEZENÍ VÝZKUMU .....</b>	<b>116</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>119</b>
	<b>SUMMARY .....</b>	<b>121</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>125</b>
	<b>PŘÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍK .....</b>	<b>154</b>
	<b>PŘÍLOHA Č. 2: TABULKA ZISKOVOST PODNIKŮ A FAKTORY – DŮVODY VZNIKU ZPĚTNÝCH TOKŮ .....</b>	<b>162</b>
	<b>PŘÍLOHA Č. 3: TABULKA ZISKOVOST PODNIKŮ A DŮVODY ZÁJMU O ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ – DRUHY HODNOTY .....</b>	<b>163</b>

# ÚVOD

Tvorba hodnoty pro stakeholdery je primárním smyslem existence jakékoliv organizace, tj. nejenom podniků. Hodnota vzniká v průběhu různých hodnototvorných aktivit realizovaných jak v interním prostředí, tak i v rámci procesů probíhajících na základě určité podoby propojení s jinými podniky či organizacemi, tedy i v rámci realizace externích aktivit. Hodnototvorné aktivity jsou považovány za jeden z hlavních zdrojů konkurenční výhody (Bowman a Ambrosini, 2000). Úkolem managementu je řídit veškeré aktivity tak, aby vedly k tvorbě hodnot, které očekávají jejich zájmové skupiny, což současně znamená řídit jenom ty aktivity, které k výsledné žádoucí hodnotě vedou (a tedy zbavit se aktivit, které žádnou hodnotu nepřidávají, respektive ji snižují, nebo tyto aktivity redukovat), a zároveň dílčí aktivity řídit jako navzájem provázaný systém či komplex, tj. chápat vzájemné souvislosti mezi vykonáváním aktivit a jejich hodnototvorným charakterem.

Tato monografie se věnuje pouze jedné z mnoha oblastí managementu podniků, konkrétně řízení zpětných toků, respektive logistickým aktivitám, a to aktivitám tzv. reverzní neboli zpětné logistiky (nebo také zpětného či reverzního řízení dodavatelských řetězců a tzv. uzavřených dodavatelských řetězců). Jde o oblast, jež ještě před několika desítkami let zahrnovala pouze řešení reklamací a vadných produktů, posléze také řešení vratných obalů a související dopravu a přepravu zmetků a obalů. Jde o oblast, která ještě před 30 lety neměla specifické pojmenování, zatímco v současnosti se vede diskuze nad vhodností několika názvů, které více či méně pokrývají aktivity související s řešením a řízením toků hmotných, finančních i nehmotných v jiném než tzv. dopředním směru (tj. od dodavatele k odběrateli). V této monografii budeme používat zejména pojem reverzní a zpětná logistika v souladu s jednou z nejstarších definic dané problematiky vymezené Rogersem a Tibben-Lembkem v roce 1999.

Navzdory třicetiletému postupnému rozvoji poznatků o významu a praktikách zpětné logistiky včetně rostoucího tlaku na aplikaci



poznatků do podnikatelské praxe ze strany vládních i nadnárodních institucí a organizací zejména z důvodu nutnosti šetrněji nakládat se zdroji surovin a ohleduplněji se chovat k životnímu prostředí je ale zpětnou logistiku stále potřebné považovat za výrazně se formující, nově vznikající disciplínu (Bai a Sarkis, 2013). Rozšiřující se poznatky o tom, jak efektivně a účelně řídit zpětné toky, sice do praxe implementuje stále více podniků (Agrawal a kol., 2015), zdaleka ne všechny ale mají o významu řízení zpětných toků povědomí, a pokud mají, spíše menšina podniků řídí zpětné toky jako zisk generující aktivity, respektive jako zdroje či příležitosti vedoucí k zisku (Lambert a kol., 2011). Mezi stěžejní důvody tohoto stavu patří zejména četné rozdíly reverzní logistiky ve srovnání s relativně jednodušším řízením toků dopředných (Tibben-Lembke a Rogers, 2002) a s tím spojené zvýšené nároky nejen na znalosti a dovednosti manažerů a řadových pracovníků, kteří se různými formami zpětných toků a jejich řízení musí zabývat a pro které může být obtížné opustit tzv. dopředné myšlení dopředného logistického řízení (De Brito, 2003).

Objem zpětných toků, zejména zpětných toků produktů, obalů a odpadu, v posledních desetiletích dramaticky narůstá jako důsledek růstu spotřeby, vyvolané jak růstem kupní síly v mnoha zemích světa, tak i dalšími hybnými silami. Hodnota produktů, které se stanou součástí zpětných toků, se pouze v USA pohybuje ve stovkách miliard dolarů (Stock a Mulki, 2009).<sup>1</sup>

Zpětné toky představují pro podniky spíše problém, kterým se musí zabývat. Ačkoliv jsou mnohé podniky schopny ze zpětných toků získávat určitou hodnotu, nelze tvrdit, že zpětné toky jsou cílem, který manažeři sledují (kromě těch podniků, pro které jsou zpětné toky jiných podniků primárním vstupem pro jejich produkci – například podniky, jejichž podnikání je spojeno s recyklací určitých materiálů a produkcí recyklátů nebo produktů z těchto recyklátů). I pro podniky, které dokáží ze zpětných toků získat určitou hodnotu, znamená jejich ošetření

---

1 Přesné statistiky za jednotlivé země neexistují. Částky, které jsou publikované, a tedy dostupné veřejnosti, jsou většinou odhady, vycházející z různých zdrojů informací, mimo jiné také ze spíše ojedinělých empirických výzkumů.

pěči i vynaložení nákladů. Pokud hodnotu nejsou schopny získat, zpětné toky pro ně představují pouze nákladové položky v účetnictví, respektive růst částek na těchto položkách. Nejvíce takto zatěžuje podnik odpad, který nelze využít a který končí na skládkách, přičemž podniky musí vynakládat nemalé prostředky na svoz.

Zjištění, že řízení zpětných toků negeneruje jenom náklady, ale i potenciální zisk či jinou hodnotu, začalo být zdůrazňováno až koncem 90. let 20. století, či spíše až v souvislosti s popularizací definice reverzní logistiky (výše zmiňovaní Rogers a Tibben-Lembke, 1999) a s publikováním prvních článků zdůrazňujících tento potenciál a popisujících možnosti, jak hodnotu generovat (mj. Fleischmann a kol., 2004; Mollenkopf a Closs, 2005; Jayraman a Luo, 2007; Mollenkopf a kol., 2007). Nicméně stávající publikace se pohybují na jednom ze dvou konců kontinua. Buď se k možnostem tvorby hodnoty v rámci zpětných toků staví velmi obecně, případně se stručným uváděním příkladů dobré praxe (viz i zdroje uvedené výše, dále např. Krikke a kol., 2013), nebo se autoři naopak zaměřují na specifické a úzce vymezené oblasti řízení zpětných toků a možnosti získání, tvorby a významu různých kategorií hodnot v nich (mj. Ferrer a Ketzenberg, 2004; Gobbi, 2011), případně se věnují matematickým modelům, které by mohly napomoci získanou hodnotu vyčíslit (např. Tan a Kumar, 2008; Pokharel a Mutha, 2009; Hosseini a Chileshe, 2015).

Potenciál tvorby hodnoty z pohledu různých faktorů managementu podniku, nikoliv pouze z úzkého pohledu zpětné logistiky v literatuře téměř absentuje, pokud opomeneme několik článků, které se věnují bariérám řízení reverzní logistiky (mj. Ravi a Shankar, 2005), jež je nutné pojmut mnohem šířeji. Přitom zejména malé a mnohé střední podniky často nemají experty na matematické modelování a optimalizaci procesů a aktivit a ani na zabývání se různými specifickými detaily v rámci řešení zpětných toků. Pokud cítí, že by zpětné toky mohly být řízeny lépe, primárně se zajímají o obecnější aspekty řízení a o to, jak je možné stanovovat a počítat náklady na zpětné toky a jejich řízení, jak lze zjišťovat výkonnost související s reverzní logistikou a zpětnými toky, jak zpětné toky plánovat, jaké organizační aspekty zohlednit

a implementovat v rámci řízení zpětných toků (zodpovědnost, pravomoci pracovních pozic, integrace a koordinace) apod.

Předkládaná monografie je jedním z mnoha výstupů tříletého výzkumného projektu financovaného Grantovou agenturou České republiky s názvem *Řízení zpětných toků jako prostředek tvorby hodnoty* (GA13-147045). Jejím stěžejním cílem je prezentovat souhrn získaných poznatků z empirického šetření českých podniků, který zatím ještě nebyl členy výzkumného týmu publikován. Jde o souhrn zjištění, která se týkají některých mechanismů řízení zpětných toků uplatňovaných ve zkoumaných podnicích a vedoucích k jedné z hodnot, o jejíž tvorbu mají podniky prioritní zájem. Tou je hodnota finanční v podobě zisku. Tuto hodnotu je ale nutné označit jenom za jednu z různých dimenzí hodnoty, o kterou se podniky v rámci realizace svých aktivit snaží. Jde ovšem o hodnotu, kterou lze označit za nejvýznamnější, protože bez generování zisku nemůže žádný podnik v delším časovém horizontu existovat. Tvorba jiných dimenzí či kategorií hodnoty k tvorbě zisku přímo či nepřímo přispívá. Není tedy možná snaha pouze o generování zisku, ale podnikům musí být známy i jiné kategorie hodnoty a o jejich tvorbu a získávání se musí snažit. Různé kategorie hodnoty se týkají různých stakeholderů podniku a jsou vytvářeny různými aktivitami.

Vzhledem k tomu, že šetření se účastnila řada podniků, které nezveřejňují svoje finanční výsledky, nebylo možné pro analýzy využívat ukazatel zisku. Pro hodnocení se tak vycházelo z odpovědí na škálovou otázku, jež se ptala na ziskovost podniku, tj. jde o subjektivní odhad respondentů. Výsledky jsou tak prezentovány z pohledu rozdílů mechanismů řízení zpětných toků podniků ziskových a podniků neziskových za poslední tři roky jejich existence. Ačkoliv zisk nereflektuje pouze řízení zpětných toků, ale celkově schopnost řídit podnik, a to řídit jej udržitelně, úroveň kvality řízení zpětných toků je součástí této schopnosti. Právě tato skutečnost se objevuje v dostupné literatuře věnované výzkumu praktik reverzní logistiky a řízení zpětných toků. Na aktivity řízení zpětných toků je tedy potřebné dívat se nikoliv jako na náklady generující aktivity, ale jako na aktivity generující zisk, pomáhající získat a uchovat udržitelnou konkurenční výhodu a udržitelnou

konkurenceschopnost (Richey a kol., 2005a; Jayraman a Luo, 2007; Nikolaidis, 2013). Právě udržitelnost je jedním z posledních imperativů, výzev a asociací souvisejících s řízením zpětných toků (Agrawal a kol., 2015; Shahrudin a kol., 2015).

Monografie je rozdělena na několik částí. První je rešerše stávajících poznatků řízení zpětných toků z pohledu potenciálu, bariér, hybných sil a některých mechanismů, které umožňují chápat zpětné toky jako zdroj pro tvorbu hodnoty, jež zahrnuje taktéž vymezení pojmů hodnota, tvorba hodnoty a souvisejících pojmů obecněji, a v kontextu řízení zpětných toků. Dále je představena metodika empirického šetření a jsou prezentovány výsledky a diskuze včetně omezení výzkumu a závěr.

# 1 HODNOTA A TVORBA HODNOTY V KONTEXTU ŘÍZENÍ PODNIKŮ

## Hodnota a tvorba hodnoty v podmínkách udržitelného podnikání

Účelem každého podniku a smyslem jeho existence je tvorba hodnoty, a to takové hodnoty, která mu pomáhá dosáhnout stěžejního vrcholového cíle, jímž je zisk (Friedman, 1970; Shane and Venkataraman 2000; Gray, 2006; Ueda a kol., 2009; Klapalová, 2011; Nwaeke a Benaich, 2017). Ve druhé polovině 20. století, zejména po vydání zprávy *Our common future*<sup>2</sup> (Springett, 2003), se s podnikáním začal spojovat pojem „udržitelnost“ či „udržitelné“. Přestože, jak uvádí Du Pisani (2006), se tento pojem ve smyslu řešení problému uchování zdrojů, které jsou potřebné jako vstupy pro spotřebu, jak osobní, tak zpracovatelskou, používá po mnoho staletí, podstatně nabyl na významu v souvislosti s vývojem globální ekonomiky v posledních několika málo desetiletích. V širším významu slova se ale udržitelnost může týkat čehokoliv, co má být zachováno, má být takové, jaké bylo, což se týká i podnikání ve smyslu „*udržení platební schopnosti podniku*“ (Scott, 2013, s. 1).

V užším slova smyslu je udržitelné podnikání chápáno jako podnikání, jehož cílem je naplňovat strategické cíle propojující tři oblasti: ekonomickou, společenskou a environmentální. Rozšíření strategického zacílení z oblasti ekonomické, tj. sledování zejména finančních cílů

---

2 Tuto zprávu (známou taktéž jako Brundtlandská zpráva) vydala v roce 1987 Světová komise pro životní prostředí a rozvoj Spojených národů. Text zprávy reagoval na rychle se zhoršující situaci životního prostředí a věnoval se otázkám budoucího vývoje planety. Mimo jiné v ní byl definován pojem udržitelný rozvoj: „*trvale udržitelný rozvoj je rozvoj, který uspokojuje potřeby současné generace, aniž by omezoval uspokojování potřeb budoucích generací*“ (s. 41, vlastní překlad). Blíže viz: [www.un-documents.net/our-common-future.pdf](http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf).

či růstu podílu na trhu nebo růstu majetku podniku, o cíle, které jdou často i za hranice podniku, je důsledkem výše naznačeného vývoje globální ekonomiky. Mezi síly podporující změny ve strategické orientaci podniků patří zejména hrozba vyčerpání zásob surovin, zejména tzv. neobnovitelných surovin, ekologické problémy, které nelze jednoduše řešit a které významně dopadají nejenom na život místních komunit (Scott, 2013), rostoucí populace a další demografické změny včetně růstu urbanizace a migrace, jež souvisejí s měnícími se vzorci chování obyvatel, digitální transformace ekonomiky ovlivňující rozložení sil různých zájmových skupin, změnu podnikatelských modelů a změnu fungování dodavatelských řetězců (EY 2015; EY, 2016).

Uvedené tři oblasti – ekonomická, společenská a ekologická (environmentální) – jsou nazývány taktéž třemi pilíři udržitelného rozvoje, respektive tzv. *triple bottom line* (TBL) nebo 3 P (profit, people, planet; Elkington, 2004). Triple bottom line, do češtiny překládané jako trojí zodpovědnost nebo trojí základ zodpovědnosti, znamená řízení podniku takovým způsobem, aby byla dosahována rovnováha mezi těmito třemi oblastmi, to znamená dosahování zisku a nezvyšování nežádoucích nákladů (jako příkladů ekonomického pilíře) tak, aby nedocházelo k neetickému jednání a nebyly poškozovány zájmy různých sociálních skupin (včetně zaměstnanců, zákazníků a komunity – jako příkladů společenského pilíře) a aby nedocházelo k jakýmkoliv ekologickým újmám (Žak, 2015).

K tradičním ekonomickým cílům podniku ovšem patří i efektivní využívání zdrojů, které napomáhá dosahování zisku. Myšlenka udržitelnosti v podnikání vychází z poznání, že podniky jsou závislé na environmentálních a společenských zdrojích, které mohou být vzácné (myšleno přímo i nepřímo), a je tak nutné tyto skupiny zdrojů zakomponovat do rozhodování a řízení (Hahn a Figge, 2011). Bez těchto zdrojů je prakticky nemožné vytvářet jakoukoliv hodnotu. Mnohé ze zdrojů, které podniky potřebují jako vstupy pro produkci a dodávání produktů a služeb, jsou vlastněny různými zájmovými skupinami, tzv. stakeholdery, což jsou „*skupiny, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat*“ (Freeman a Reed, 1983, s. 89). Pokud stakeholdeři nebudou

ochotni, případně schopni zdroje poskytnout, udržitelnost podnikání z časového hlediska nebude možná a podnik zanikne. Stakeholderi přitom mají různou moc, různou míru legitimacy svých nároků a moc je uplatňovat a různá je taktéž naléhavost jejich působení daná časem a kritičností či důležitostmi moci a nároku stakeholdera (Mitchell, Aigle a Wood, 1997). Moc může mít mimo jiné podobu utilitaristickou, která vychází z disponování s materiálními nebo finančními zdroji, a normativní, která je založena na symbolických zdrojích, jimiž mohou být přijetí, uznání, úcta, zájem či láska (Částek, 2010), a také podobu donucovací, vynucovací nebo nátlakovou (Mitchell, Aigle a Wood, 1997). Pro tvorbu a realizaci hodnoty je znalost těchto podob důležitá – ve druhém případě je typickým příkladem spokojenost a sounáležitost stakeholderů, zejména těch, kteří se podílejí na tvorbě a dodávání hodnoty, tj. dodavatelů, zákazníků, zprostředkovatelů, vlastníků, manažerů a zaměstnanců (Carter a Easton, 2011); v případě třetím je to zejména stát, státní instituce, které například v podobě fiskálních nástrojů a legislativy mohou usměrňovat cíle podniků a využívání zdrojů (Delmas a Toffel, 2004). Stakeholderovská teorie, která se pokouší vysvětlit místo, roli a aktivity různých skupin stakeholderů, tak významnou měrou přispívá k pochopení a k implementaci udržitelného podnikání v uvedených třech pilířích a k podobě či charakteru procesů, jejichž prostřednictvím podniky tvoří a dodávají hodnotu.

Zohlednění zájmů a přání více stakeholderů je stále důležitější implementovat jak do realizace dopředných hodnototvorných aktivit, tak i do zpětných procesů. Tato nutnost se odráží mimo jiné i v rozšíření chápání toho, jakou hodnotu a pro koho podniky vytvářejí a jakým způsobem, z čeho, od koho a jakou hodnotu získávají. Dle Othmana a Sheehana (2011) je rozhodnutí, které manažeři činí s ohledem na využívání zdrojů a hodnototvorné aktivity, přímo spojeno se strategickým směřováním podniků, a tak ovlivňuje jejich finanční výkonnost. Rozhodnutí v souvislosti s výše uvedenými otázkami je základem pro podnikatelské modely a jejich inovace. I tato skutečnost má posléze dopad na udržitelnost a udržitelnou konkurenceschopnost (Linder a Cantrell, 2000; Zott a Amitt, 2008).

Pojem **hodnota** je tedy potřebné chápat nejenom z finančního hlediska, ale jako **mnohodimenzionální konstrukt** zahrnující různé druhy hodnot pro různé stakeholdery (Klapalová, 2011), jak bude naznačeno dále v subkapitole 2.3.1, která bude věnována kategoriím či dimenzím hodnoty ve zpětných tocích. Pojem hodnota je vzhledem ke své mnohodimenzionálnosti (nebo právě kvůli této charakteristice) velmi obtížně uchopitelný. Hodnota je výsledkem tvoření hodnoty. Forsström (2005) upozorňuje na **nutnost odlišovat tvorbu hodnoty od hodnoty** vzhledem k tomu, že tvorba hodnoty představuje proces, zatímco hodnota zastupuje předmět směny a výsledek (skutečný nebo předpokládaný či očekávaný) procesu tvorby hodnoty.

V případě hodnoty jde o výsledek provázání a realizace procesů a aktivit, které spotřebovávají různé zdroje, jež spojují do určité výsledné podoby, zjednodušeně řečeno, výstupu těchto aktivit (tvorba hodnoty). Podoba může být hmotná, ale i nehmotná. V případě podniků je nejčastějším výstupem hodnototvorných aktivit produkt pro zákazníka, ale – jak bylo uvedeno v textu výše – zdaleka nejde o jediný výstup podniků. Součástí hodnototvorných aktivit je i realizace zásadní hodnoty, kterou podniky vytvářejí, tedy produktu na trh za účelem získání minimálně jedné hodnoty jako odměny za úsilí a pokrytí nákladů podniku, jíž jsou tržby a výsledný zisk. Znamená to tedy, že aby byla hodnota úspěšná na trhu, tedy jako objekt směny, musí mít tzv. směnnou hodnotu a zároveň hodnotu užitnou (Miles, 1961). Mizik a Jacobson (2003) tak odlišují dva základní procesy, které podniky realizují a pro které alokují zdroje, a to proces tvorby hodnoty a proces přivlastňování si hodnoty, tj. získávání protihodnoty. Podobně tak Lepak a kol. (2007) zmiňují důležitost procesů a mechanismů, kterými se hodnota získává. Získávání hodnoty je tak považováno za jiný pojem s jiným obsahem a jinými cíli než tvorba hodnoty. O tomto tématu bude v monografii pojednáno v souvislosti s tzv. znovuzískáváním hodnoty ze zpětných toků.

Zpětné toky představují již spotřebované zdroje v předchozích dopředných hodnototvorných aktivitách. Z různých důvodů se tyto výstupy vracejí zpět (nemusí vždy jít o vrácení přímo k tvůrci hodnoty). Znamená to, že svým způsobem dochází k plýtvání se zdroji a je úkolem



manažerů porozumět, proč a jak došlo k tomuto plýtvání a co dělat, aby bylo minimalizováno a zároveň aby byly získány a vytvořeny žádoucí hodnoty. Podle Penrose (uvedeno v Kor a Mahoney, 2004) je v případě efektivní práce se zdroji nutné efektivní a inovativní řízení zdrojů, jde tedy o manažerskou funkci a schopnosti manažerů, kteří dokáží ze zpětných toků vytvořit a získat jiné hodnoty (Kor a Mahoney, 2004).

Obecněji ale hodnoty jako výstup hodnototvorných aktivit v sobě musí mít různé benefity, kvůli kterým se o ně různí stakeholderi zajímají (Bowman a Ambrosini, 2000; Ritala, 2010). Benefity mohou mít podobu technickou, ekonomickou, podobu různých služeb a podobu společenskou (Anderson a Naurus, 1984). Haksever a kol. (2004) rozeznávají tři skupiny benefitů: finanční, nefinanční a časové. Finanční benefity mají nejčastěji podobu zisku vyjádřeného monetárně (zejména v případě podniků) a podobu úspory nákladů (která se může posléze odrazit v zisku). Nefinančních benefitů je mnoho a bude jim v této monografii věnována značná pozornost. V případě časových benefitů Haksever a kol. (2004) rozeznávají tři podoby – rychlost přístupu k benefitům, úspora času a rozšíření časového horizontu, v jehož rámci jsou benefity vnímané, případně užívané.

Zeithaml (1988, s. 13) definuje hodnotu (v případě produktu určeného pro zákazníka) mimo jiné například v těchto dvou podobách: a) „*hodnota je cokoli, co by mělo být žádáno od produktu*“ a b) „*hodnota je to, co se získá za to, co se dá*“.<sup>3</sup> V těchto dvou definicích, které ale lze zobecnit i pro jiné hodnoty než ty, jež vystupují v podobě produktu pro zákazníka, se ovšem objevuje jádro pojmu hodnota. Nejde totiž pouze o benefity. Hodnota vzniká, pokud benefity, příjmy atd. překročí vynaložené náklady v širokém slova smyslu, tj. nikoliv pouze náklady ve finančním vyjádření (viz blíže Klupalová, 2011).

Lepak a kol. (2007) zdůrazňují, že je nutné přemýšlet jak nad obsahem procesu tvorby hodnoty, tak nad samotným procesem tvorby hodnoty. V rámci obsahu je potřebné přemýšlet nad tím, co tvoří hodnotu

---

3 Volně přeloženo z originálů: a) „*value is whatever I want in a product*“ a b) „*value is what I get for what I give.*“

(užitky, benefits), pro koho je co hodnotou a v čem hodnota spočívá. Tyto oblasti jsou základem pro určování charakteru procesů a aktivit, které posléze různé hodnoty tvoří (a získávají). Lepak a kol. (2007) také zdůrazňují, a tím vlastně podporují myšlenku Penrose (1959, uvedeno v Korr a Mahoney, 2004), že zásadní pro procesy tvorby hodnoty jsou inovace, tvorba znalostí, invence a realizace různých manažerských funkcí. Jde o funkce plánování, organizování, přiřazování či alokace zdrojů, kontrolu, ale i motivování a celkově řízení lidských zdrojů a samozřejmě o také o rozhodování a komunikaci, zejména v podobě efektivního a účelného sdílení informací s těmi, kteří s nimi potřebují pracovat tak, aby vytvořili a získali žádoucí podoby hodnoty, a to i přes hranice podniku.

Lapierre (1997) analyzoval profesionální služby na trhu business-to-business a vymezil několik skupin kritérií kvality, které definovali účastníci hloubkového dotazování. Kritéria rozdělil podle toho, zda se podílejí na směnné nebo užité hodnotě. Jak bylo uvedeno výše, toto rozdělení je základním rozdělením různých druhů, typů, dimenzí či kategorií hodnoty. Vzhledem k tomu, že jeho přehled je informačně bohatý a přispívá k pochopení multidimenzionality pojmu hodnota, je v této monografii představený pro inspiraci. Navíc mnohé z toho, co Lapierre zařadil pod kritéria kvality, jiní autoři spojují přímo s podobou či druhem hodnoty. Přehled kritérií je uvedený v následující tabulce č. 1.

**Tabulka č. 1: Kritéria kvality – dimenze dvou kategorií hodnoty (v profesionálních službách)**

<b>První úroveň Směnná hodnota</b>	<b>Druhá úroveň Užitná hodnota</b>
<b><i>Technická kvalita</i></b>	<b><i>Finanční</i></b>
spolehlivost (rozpočet/harmonogram)	snižování nákladů (všech druhů)
pochopitelnost informací	výnosy (ROI, ROA)
praktičnost informací	ziskovost
technická expertíza	rentabilita
specializovaná expertíza	
kreativita	
<b><i>Funkční kvalita</i></b>	<b><i>Společenská</i></b>
integrita	snižování míry nehodovosti

<b>První úroveň Směnná hodnota</b>	<b>Druhá úroveň Užitná hodnota</b>
zodpovědnost	ochrana životů
profesionalita	zlepšování životního standardu
<b><i>Vztahové proměnné</i></b>	<b><i>Provozní</i></b>
partnerství	produktivita
zapojení	vývoj výrobku a uvádění na trh
důvěra	usnadnění provozu
	jasnější rozhodování
<b><i>Image</i></b>	
pověst	
důvěryhodnost	

*Zdroj: Lapierre, 1997, s. 390*

## 2 ZPĚTNÉ TOKY

### 2.1 Definice a vymezení zpětných toků a hodnota

Jednu z mála existujících definic zpětných toků (někdy se také uvádí zpětné logistické toky),<sup>4</sup> které v sobě mají zahrnut – přímo či nepřímo – pojem hodnota, uvádí Gonçalves a kol. (2006, s. 2): „...*toky vznikající na opačné cestě přímého řetězce, kde použitelné produkty po spotřebě jsou předmětem **přidávání různých typů hodnoty** prostřednictvím reintegrace komponentů a materiálů v produktivních a obchodních cyklech...*“ Výše uvedená definice značně omezuje obsah pojmu zpětných toků, které nepředstavují pouze produkty po spotřebě. Zužuje se tak i pohled na potenciál získání a tvorby hodnoty. Navíc se v článku autoři tvorbě hodnoty prakticky nevěnují a lze se pouze domýšlet, co tímto vymezením mysleli.

Vymezení zpětných toků, jejich obsahu<sup>5</sup> a směřování jejich řízení směrem k získávání a tvorbě hodnoty je proto nutné hledat jinde, například v definicích reverzní logistiky, reverzních dodavatelských řetězců, definicích tzv. *return managementu* (jako synonymum pojmu reverzní nebo zpětné toky se taktéž používá pojem *return*, případně *returns*, čemuž je v češtině zřejmě nejbližší pojem „vratný“ nebo „vratka“, který ale ne zcela přesně vyjadřuje obsah anglického termínu) apod., viz dále.

Mnoho teoretiků nepoužívá ani pojem „zpětné toky“ a buď jej nahrazuje jinými termíny – viz výše (ty ale většinou pokrývají pouze část obsahu zpětných toků), nebo se tito autoři neopírají o žádný konkrétní pojem, a vymezení zpětných toků a tvorby hodnoty je tak nepřímé. Například podle Guintiniho a Andela (1995, s. 73) jsou zpětné toky

---

4 Fernández Quesada, 2003.

5 Obsahu zpětných toků se věnovala autorka práce v monografii *Specifika řízení zpětných toků* (Klapalová, Škapa, Krčál, 2012), kap. 3.1.

(tj. to, co je předmětem zájmu reverzní logistiky) **materiálové zdroje získané od zákazníka**. Souvislosti mezi zdroji a tvorbou hodnoty ve zpětných tocích bude věnována pozornost dále v textu.

V definici tzv. product recovery managementu<sup>6</sup> Thierry a kol. (1995, s. 114) pracují s tímto vymezením: „*all used and discarded products, components, and materials that fall under the responsibility of a manufacturing company*“ (tj. volně přeloženo, jde o všechny **použité a vyřazené (odhozené) produkty, komponenty a materiály, za které nese zodpovědnost výrobní podnik**). Tato definice implikuje – přeneseně vzato – hodnotu, která by mohla být považována za ztracenou. Ještě více tento aspekt zdůrazňuje definice Kroona a Vrijense (1995, s. 56), pro které je obsah zpětných toků spojený s **odpady z produktů a obalů** („... *hazardous or non-hazardous waste from packaging and products*“). Z definice nevyplývá, kde tento odpad vzniká, lze se pouze domnívat, že jde o odpad vzniklý v externích dodavatelsko-odběratelských řetězcích. De Brito (2003), respektive De Brito a Dekker (2002), a Fleischmann (2000) vylučují ze zpětných toků municipální odpad a zdůvodňují to tím, že odpady se nevracejí podél dopředního distribučního kanálu, v jehož rámci byl realizován tok produktů směrem k zákazníkovi, ale putují jiným směrem, který podnik neřídí. De Brito ale sama upozorňuje na problém s definicí odpadů<sup>7</sup> (tato problematika bude rozvedena v subkap. 2.7.1.2 věnované tématu *lean managementu*) a jiné druhy odpadu (například stavební odpad) do zpětných toků implicitně zahrnuje. Současné výzkumy ukazují, že i z takto chápaného tzv. industriálního odpadu včetně odpadu municipálního může – pokud podniky využijí svůj inovační potenciál - vznikat hodnota, a to přímo v podniku, kde odpad vzniká (jde tedy o interní zpětné toky) nebo v rámci dodavatelského a odběratelského řetězce či systému (Kabongo a Boiral, 2011; Shaharudin a kol., 2015; Karaosman a kol., 2016).

Vymezení zpětných toků, které rozšiřují spektrum různých kategorií hodnoty, již lze získat či vytvořit prostřednictvím řízení zpětných toků, lze – jak bylo uvedeno výše – nejčastěji nalézt v pracích věnujících se

---

6 Management, jehož hlavním cílem je získat hodnotu ze zpětných toků produktů.

7 Podrobněji viz de Brito, 2003, s. 21.

reverzní logistice. Část z existujících definic považuje za zpětné toky pouze produkty ve smyslu zboží (např. Pohlen a Farris, 1992), použitý materiál (Carter a Ellram, 1998) apod. Definice reverzní logistiky nabízí nejenom vnímání obsahu, tedy toho, co vlastně zpětné toky jsou, ale také to, odkud pocházejí či kde vznikají a co se s nimi děje nebo mělo dít (tyto skutečnosti jsou částečně ošetřeny i ve výše uvedené definici Gonçalves kol., 2006).

Pravděpodobně nejčastěji citovanou definicí reverzní logistiky, ve které se objevuje taktéž pojem hodnota, je tato:

*„proces plánování, implementování a kontrolování nákladově-efektivního toku surovin, zásob vzniklých v průběhu produkčních procesů, hotových produktů a taktéž informací z místa spotřeby do místa původu za účelem znovuzískání nebo vytvoření hodnoty nebo za účelem náležité likvidace“* (Rogers a Tibben-Lembke, 1999, s. 2)

Je z ní zřejmé, že výrazně rozšiřuje pohled na komplexnost zpětných toků směrem do vnitřních procesů podniků a směrem k nehmotným zpětným tokům – informacím. **Jde také zřejmě o první definici, která upozorňuje na hodnotu ve zpětných tocích a na dva přístupy, jak ji získat.**

O komplexnější pohled na to, co tvoří zpětné toky, včetně aspektu hodnoty se v definici reverzní logistiky pokusila Fernández (2004, s. 49):

*„řízení jakéhokoliv typu položek (použitých nebo nepoužitých, dokončeného produktu nebo pouze součástky, části nebo materiálu), které jsou z různých důvodů zasílány jedním členem dodavatelského řetězce k jinému, ‚předcházejícímu‘ členu v tomtéž řetězci. Kromě uvedeného se mezi tyto položky zahrnují i toky pohybující se mimo originální řetězec, jehož začátek je ale umístěn v původním dodavatelském řetězci, pokud jsou tyto toky důsledkem aktivit spojených s opravou nebo získáním přidané hodnoty nebo materiálu.“*<sup>8</sup> Fernández tedy rozlišuje mezi přidanou

---

8 Definice v originále zní: *„The management of any type of items (used or not, finished products or just components, parts or materials), which, for different kind of reasons are sent by one member of the supply chain to any other previous member of the same chain. In addition, flows taken place out of the original chain, whose origin is located in the original supply chain, are also included provided they are consequence of activities of repairing or recovering added value or material.“*

hodnotou získanou ze zpětných toků a získáním materiálu, který za hodnotu nepovažuje.

Sarkis (2012) rozeznává pět druhů zpětných toků: materiálové, finanční, informační a znalostní, toky odpadu a toky služeb. **Jde o značně široké pojetí, které umožňuje vnímat potenciál zpětných toků pro tvorbu hodnot nejenom finančních a materiálových, ale taktéž hodnot nehmotných.** Na informační toky v reverzní logistice pravděpodobně jako jeden z prvních upozornil Kopicki a kol. (1993). Podobně jako Kroon a Vrijens (viz výše) pro něj zpětné toky představují odpad – z produktů a obalů. Nicméně hodnota se v definici neobjevuje.

V definici Stocka (1998, s. 20–21) se uvádí: „... *pojmem reverzní logistika se vztahuje k roli logistiky v procesech vracení produktů, redukce zdrojů, recyklace, opětovné spotřeby materiálů, nakládání s odpadem, vylepšování vrácených produktů, opravy a opětovného zpracování a představuje systematický podnikatelský model, který aplikuje nejlepší logistický inženýring a manažerské přístupy napříč podnikem za účelem se ziskem uzavřít smyčku dodavatelského řetězce*“. S pojmem hodnota či tvorba hodnoty se zde nepracuje.

Finanční toky v podobě toků, a tedy peněžní hodnoty i souvislost mezi řízením zpětných toků a (udržitelnou) ziskovostí podniku jsou explicitně obsaženy v definici reverzní logistiky Vogta a kol. (2006, s. 234): „*Reverzní logistika představuje řízení všech aktivit, týkajících se zboží, informací o poptávce a peněz plynoucích v opačném směru než primární logistické toky. Zahrnuje redukci tvorby odpadu a řízení sběru, přepravy, nakládání a recyklování jak nebezpečného, tak bezpečného odpadu způsobem, který maximalizuje dlouhotrvající ziskovost podniku (podnikání)*.“<sup>9</sup>

Podle de Brito (2003) patří mezi zpětné toky také zásoby. Rogers a kol. (2013, uvedeno v Rogers, 2013) rozeznává několik zpětných toků hmotných produktů: spotřebitelské, marketingové, environmentální, produktů stahovaných z trhu, hmotného majetku, poškozených produktů a reklamovaného materiálu (viz blíže také důvody vzniku

---

9 V originále „business“.

zpětných toků, kap. 2.2). Tato kategorizace se týká možnosti pracovat i s nehmotnou podobou hodnoty, získanou či vytvořenou ze zpětných toků a jejich řízení.

Shrnutím uvedeného vymezení a zohledněním různých konkrétních kategorií zpětných toků (na základě rešerše zdrojů uvedených v Klapalová a kol., 2012, s. 20–21) lze říci, že tyto toky se vztahují ke všemu hmotnému, co je v podniku vytvořeno v rámci interních procesů tvorby hodnoty včetně procesů doprovodných (tedy například také odpad spadající pod municipální správu a odpadní voda) a v rámci procesů dodávání a spotřeby směrem k zákazníkům a u nich, přičemž zpětnost může být zapříčiněna různými důvody. Hmotné zpětné toky s sebou nesou informační toky, ale u nehmotných služeb tvoří stěžejní obsah zpětných toků informace jako takové (v nehmotné podobě či zhmotněné v podobě dokumentace). Obsah zpětných toků mohou doplňovat také toky finanční, respektive i další. Jednu z klasifikací toků, která může být aplikována také i zpětné toky, nabízí Sarkis (2012). S využitím jeho členění tak zpětné toky mohou být: materiálové, toky služeb, finanční, informační a znalostní a toky odpadů, pokud z nich lze získat určitou hodnotu.

### 2.1.1 Obaly

Obaly sehrávají ve zpětných tocích specifickou roli, která vyplývá zejména z existence několika úloh, jež mohou mít (Kollár, 1999). Ve zpětných tocích od zákazníků směrem k dodavatelům se většinou pohybuje část tzv. distribučních nebo sekundárních obalů a terciární nebo přepravní obaly. Primární obaly (tzv. prodejní či spotřebitelské obaly), které mají v některých případech i několik částí, respektive vrstev, se většinou nevracejí zpět podél distribučního kanálu (do zpětného toku se ale dostávají – jako odpad). Tyto obaly generují odpad, z něhož lze získat určitou hodnotu zpět recyklací nebo spalováním pro výrobu využitelné energie. Tyto aktivity se ovšem týkají – zejména v případě recyklace – i obalů sekundárních, případně i terciárních, pokud je nelze opětovně využít. V Evropské unii je získávání hodnoty z těchto obalů podpořeno legislativou, která určuje i strategické



environmentálně orientované cíle pro obaly.<sup>10</sup> Velká hodnota se ovšem týká obalů vratných.

Z obecného hlediska by pro zpětné toky obalů měly být k dispozici dvě skupiny informací jako zpětná vazba, která slouží pro potenciální tvorbu určitých kategorií hodnoty:

1. V případě spotřebitelských obalů, které je možné z velké části recyklovat, které ale nicméně i tak zatěžují životní prostředí a zvyšují náklady pro vícero aktérů, je to znalost, zda vůbec zákazníci chtějí tolik obalů<sup>11</sup> a zda množství obalů nepovažují za negativní faktor – například proto, že má nežádoucí dopad na životní prostředí, nebo proto, že zabírá prostor v odpadových nádobách, což je nutné potom řešit (včetně vynaložení různých skupin nákladů – nejenom finančních). Výrobci by ale zřejmě museli v mnoha případech přehodnotit pouze domnělý, a nikoliv vždy na základě faktů ověřený marketingový dopad, tedy přesvědčení, že je to obal, co prodává produkt (Sara, 1990; Underwood a kol., 2001) a slouží pro odlišení se od konkurence (obzvláště primární produkt pro B2C trhy; Wells a kol., 2007). Musela by tedy ustoupit jejich marketingová funkce, tedy uplatnění zásady „čím méně primárních obalů, tím lépe“, na což ukazují některé empirické výzkumy.<sup>12</sup>

---

10 Poslední informace z analýzy statistických dat Eurostatu za období 2005–2014 (ke dni 25. 4. 2017) ukazují, že generování odpadů z obalů mírně narůstá, přičemž mírný nárůst je přičítán jednak rostoucí míře recyklace (z 54,6 % v roce 2005 na 65,5 % v roce 2014) a jednak různým inovacím obalů a balicích technologií ([http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Packaging\\_waste\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Packaging_waste_statistics); některé z inovací jsou uvedeny zde: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Packaging\\_waste\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Packaging_waste_statistics)).

11 Podle informací WPO (World Packaging Organization, blíže [www.worldpackaging.org](http://www.worldpackaging.org), materiál *Market statistics and future trends in packaging*) narostla hodnota obalů na celosvětovém trhu od roku 2005 do roku 2009 cca o 18 %.

12 Jeden z ojedinelých existujících výzkumů je výzkum organizace WRAP (blíže [www.wrap.org.uk](http://www.wrap.org.uk), materiál *Consumer attitudes to food waste and food packaging*), jejíž poslední zpráva z roku 2013, publikující výsledky z průzkumu na vzorku 4000 britských domácností, ukazuje na negativní vnímání množství obalů potravin ze strany britských spotřebitelů (52 % oslovených respondentů) a na negativní vnímání dopadu obalů na životní prostředí (50 % respondentů).

2. V případě distribučních a přepravních obalů jde o potřebu disponovat informacemi o kapacitě obalů, využitelnosti capacity, manipulovatelnosti, udržovatelnosti, odolnosti atd.

Vernuccio a kol. (2010) zdůrazňují, že inovace obalů musí zohlednit tuto vícenásobnost funkcí v celém dopředném i zpětném distribučním řetězci včetně zodpovědnosti vůči životnímu prostředí (Prendergast a Pitt, 1996). Návrhy nových obalů nebo úpravy stávajících by tak měly vyhovět potřebám, požadavkům a nárokům týkajícím se různých dimenzí funkčnosti u výrobců. Funkčnost tak může vystupovat jako synonymum požadované hodnoty (vyrobitelnost, nákladovost, prodejní schopnost) u dopravců a přepravních (manipulovatelnost, trvanlivost, skladovatelnost, uložitelnost, možnost opakovaného využití), u spotřebitelů (míra ochranné funkce, možnost vícenásobného, případně jiného využití, vratnost), u společností zabývajících se recyklací obalů, u obcí, států (politiky a legislativa v rámci ochrany životního prostředí) apod. (Coles a kol., 2003, uvedeno v Vernuccio a kol., 2010). Diskuzi nad různými funkcemi, které obaly v jednotlivých článcích hodnotového i dodavatelského řetězce plní pro jednotlivé aktéry (výrobce, distributor, maloobchodník, zákazník a recyklující podnik), a tedy jakou hodnotu lze z obalů jako zpětných toků získat, nabízí mj. Simms a Trott (2010).

## 2.1.2 Odpad

Podle průzkumu Evropské environmentální agentury z roku 2010, která se zaměřuje na politiky a nástroje efektivity zdrojů členů této agentury (členské země Evropské unie a několik kooperujících států), jež byl realizován v souladu s cíli a zaměřením evropské politiky (Evropa 2020, Vlajková iniciativa efektivity zdrojů), považuje 24 zemí odpad – jako sekundární surovinu – za prioritní zdroj a vstup pro tvorbu nové hodnoty a recyklaci odpadů a spalování považuje za významné nástroje snižování spotřeby zdrojů a zvyšování jejich efektivity, což implementuje do národních politik (EAA Report No 5, 2011). To je ovšem pohled makroekonomický, který by měl působit jako jeden z faktorů externího prostředí ovlivňujících řízení v podnicích.

Odpady představují velkou část zpětných toků. Podle správy společnosti McKinsey (2011) je každý den 10 milionů tun materiálu v podnicích (ekonomických systémech) označeno jako odpad a 70 % z tohoto objemu putuje na skládku. Experti Světové banky (2015) odhadují, že do roku 2025 se objem pevného odpadu zvýší celosvětově téměř dvakrát a náklady na jeho řízení narostou o více než 80 %. Značná část odpadů se přitom jednak nemusí stát odpadem, který zamíří ven z podniku či organizace, a pokud se odpadem stane, nemusí zamířit na skládky, ale může sloužit pro jiný účel. Jak uvádí mj. Šmajš (in Šmajš, Binka a Rolný, 2012), v globální ekonomice nechávají i ekonomicky a technologicky vyspělé země – přes patrné snahy část odpadu recyklovat – další velkou část odpadu v zemi, odkud dovážejí například suroviny nebo produkty, nebo nežádoucí odpad do jiných zemí vyvážejí. Jde tedy o odklad řešení odpadu, recyklovatelného, případně i jinak využitelného jako vstupy, na úkor dalších generací.

Empirické výzkumy ukazují, že ne všechny podniky/organizace jsou schopné efektivně řídit odpady, respektive výstupy z procesů, které jsou za odpady považovány, aniž by se jimi musely stát (Eurobarometer, 2012). Z interních procesů, které eliminují vznik odpadů – jak v rámci interních, tak externích toků – lze jako příklad uvést právě řízení hodnoty (hodnoty pro všechny stěžejní stakeholdery), navrhování designu produktů a procesů, řízení kvality, hledání odbytových cest apod. Z procesů externích je to například fungování a procesy související s řízením poptávky a zpracováním odpadů, a to i v mezinárodním měřítku (Beullens, 2004; Andersson a kol., 2006; Siikamäki a Seppälä, 2008; Heidrich a kol., 2009; Mossman, 2009; Scott, 2009). Těmto skutečností bude věnován také text v kap. 2.5.

Jako odpad lze chápat cokoli, co nemá hodnotu, respektive žádnou hodnotu pro určitého vlastníka/uživatele nevytváří, a tento vlastník či uživatel se odpadu zbavuje (Golueke a Diaz, 1991). Scott (2009, s. 6) vymezuje odpad negativně: „*Pokud je odpad definován jako peníze utracené za něco, co nepřináší žádnou nebo pouze částečnou hodnotu zakoupeného, potom jsou náklady za odpad skutečně šokující.*“ Ačkoliv neexistuje jednotná definice odpadu z globálního hlediska, respektive z hlediska

„uživatelů“ tohoto pojmu v různých zemích, lze souhlasit s názorem Mossmana (2009) a Scotta (2009), podle nichž je odpad vymezen prostřednictvím hodnotového kritéria. Tento pohled, jak bude vysvětleno dále, je velmi důležitý z hlediska řízení odpadů. V Evropské unii vymezuje definice odpadu ve *Směrnici o odpadech*, transponovaná do českého zákona o odpadech, odpad jako: „*jakoukoliv látku nebo předmět, kterých se držitel zbavuje nebo má v úmyslu se zbavit nebo se od něho požaduje, aby se jich zbavil*“ (§ 3 zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech).

Pokud zůstaneme o pojmosloví v českém jazyce a prostředí, jako poměrně problematický je možné hodnotit pojem, který je v České republice zavedený pro řešení odpadů – „odpadové hospodářství“. Ačkoliv hospodářství nelze oddělit od managementu a výkonu manažerských funkcí, v praxi může docházet k zúžení chápání pojmu na úkor potřebného holistického přístupu. „Hospodářství“ může také vést k akcentování nákladů spojených s odpady, což může způsobit přehlížení jiných aspektů hodnoty obsažené v odpadech. Otázkou je, zda manažeři českých podniků/organizací přistupují k řízení odpadů zejména z nákladového hlediska.

Odpad může existovat v pevné (hmotné) podobě, za odpad je ale považována taktéž voda, kterou již nejde užít pro primární účel použití, případně spaliny, popel apod. (Marien, 1998; Bhattacharyya a kol., 2008; Nunes a Bennett, 2010), a také informace. Odpad lze členit na: a) odpad municipální (tedy ten, o jehož svoz a další nakládání se starají v mnoha zemích speciální organizace, většinou s menší nebo větší finanční podporou veřejné správy) – ten lze dále členit na odpad recyklovatelný (v podobě běžného odpadu a v podobě odpadu, který podléhá specifické legislativě, ošetřující i způsoby nakládání s ním, například baterie) a nerecyklovatelný; b) industriální nebo průmyslový, případně odpad z podnikatelské činnosti (který může být také recyklovatelný a nerecyklovatelný) a c) odpad speciální (nebezpečný; Gevaers a kol., 2010).

Kategorizaci odpadu včetně pevného odpadu uvádí v České republice Vyhláška Ministerstva životního prostředí č. 381/2001.<sup>13</sup>

---

13 Plný název: Předpis č. 381/2001 Sb., Vyhláška Ministerstva životního prostředí, kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů a seznamy odpadů a států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu odpadů a postup při udělování souhlasu k vývozu, dovozu a tranzitu odpadů (Katalog odpadů).

Samotný pojem odpad si zaslouží pozornost. V českém jazyce je jeho význam víceméně jasný, určité problémy mohou nastat při přebírání poznatků z anglicky psaných zdrojů, ve kterých se převážně používá pojem *waste*, ale také *garbage* nebo *litter*, *rubbish* nebo *trash*. Zatímco *garbage* je věc nebo předmět, který je vyhozen nebo bude vyhozen, podobně jako *trash* (smetí, odpaděk), a *rubbish* a *litter* mohou znamenat i nepořádek kvůli odpadkům či smetí, u *waste* existuje více synonym, jejichž zakomponování do zkoumání řízení zpětných toků může přinést nové rozšiřující a prohlubující poznatky. *Waste* kromě výše uvedeného znamená také ztrátu či nadbytek nebo přebytek, dále poškození, škodu, případně i plýtvání (Hais a Hodek, 1984). Poslední pojem – plýtvání se v českém prostředí používá v souvislosti s uplatňováním několika principů řízení, může být součástí prvního z nich: *total quality management*, *just-in-time* a *lean management* (v tomto případě se z neznámých důvodů stále používá pojem štíhlá výroba, viz subkap. 2.7.1.2). Plýtvání velmi úzce souvisí s tvorbou hodnoty.

### 2.1.3 Zpětné toky služeb

Výše uvedené vymezení zpětných toků naznačuje, že centrem zájmu o řízení zpětných toků jsou zpětné toky hmotných produktů, které vznikají především výrobcům a maloobchodníkům. Zpětným tokům podniků patřících do sektorů služeb byla doposud v teorii věnována minimální pozornost. Jde o jednu z nejméně prozkoumaných oblastí v rámci řízení zpětných toků, zájem se soustřeďuje zejména na vybrané otázky *green managementu*, a to téměř výlučně i u subjektů cestovního ruchu (hotely a letecké společnosti, respektive logistické a dopravní služby, případně zdravotnictví). U leteckých a jiných dopravních a logistických služeb se zájem soustřeďuje prakticky pouze na otázky emisí z provozní činnosti a jejich řešení. U ubytovacích služeb je oblastí zájmu o něco málo více – zkoumání ekologického chování a řízení zahrnuje i faktory recyklace, zeleného nakupování, úspory energie a vody a zelený (*green*) image (Bohdanowicz, 2006; Kasanava, 2008; Tzschentke a kol., 2008). Na základě své rešerše tak na nedostatek

výzkumu v oblasti služeb v rámci dodavatelského řetězce upozorňují například Giannakis (2011), Niranjam a Weaver (2011), důvodu nezáměru o zkoumání *supply chain managementu* ve službách, který spočívá v problému zásob a kapacity, se věnují Baltacioglu a kol. (2007) a bariéram implementace environmentálních praktik včetně řízení zpětných toků v restauracích (velice okrajově) Kasim a Ismail s uvedením výzvy pro další zkoumání (2012).

Tento nezáměr vysvětluje několik málo autorů, kteří se problematice začali v posledních letech opatrně věnovat, jako důsledek některých specifických vlastností služeb, mezi které patří zejména nehmotnost/nehmatatelnost<sup>14</sup> a neskladovatelnost/pomíjivost (Bateson, 1979; Edgett a Parkinson, 1993; Ellram a kol., 2004; Drzymalski, 2012). Problémem může být i značně nejednotné definování služeb (Brax, 2013). Lze také předpokládat, že důvodem může být přílišná zakořeněnost teoretiků v základech logistiky a dodavatelských řetězců, reflektovaná posléze v reverzní logistice a řízení zpětných toků, které tvoří právě distribuce hmotného produktu (Sengupta a kol., 2006; Baltacioglu a kol., 2007; Giannakis, 2012), nebo z opačné strany neznalost poznatků logistiky a *supply chain managementu*, který by bylo vhodné aplikovat v teorii řízení služeb. Dalo by se říci, že jde o logistickou verzi marketingové myopie (Stock, 2002) nebo naopak o myopii teoretiků v problematice řízení služeb (Gummesson, 1994).

V tomto případě lze ale namítat, že podíl služeb, jež lze zařadit mezi čistě nehmotné (dle kontinua navrženého Lynn Shostack (1977), jež obsahuje škálu od čistě hmotného produktu, který k tomu, aby ho zákazník získal, nepotřebuje žádnou službu, až po čistou službu, která v zásadě nepotřebuje žádný hmotný prvek),<sup>15</sup> je výrazně nižší než podíl služeb, které s hmotnou stránkou pracují. Nicméně i u těchto podniků

---

14 Bateson (1979) rozděluje nehmotnost/nehmatatelnost na fyzickou – služby se nelze dotknout a mentální – službu nelze uchopit ani pomocí mentálních stop v lidské mysli.

15 Článek Lynn Shostack je starý téměř 40 let, a nepostihuje tak jeden ze stávajících trendů, kterým je tzv. „servitizace“ hmotných výrobků, tj. přidávání prvků služby ke komplexnímu produktu (viz blíže např. Vanderwerme a Rada, 1988). Přes tuto skutečnost zůstává základní myšlenka kontinua platná.

vznikají hmotné zpětné toky a i tyto podniky produkují odpad, který je potřebné řešit.

Služby – bez ohledu na podíl hmotné složky – jsou procesy, nebo přesněji a slovy Shostacka (1984), procesy vytvářejí službu. Jako takové jsou závislé na několika dílčích subprocesech, produkujících komplexní službu/produkt. Na tomto místě bude pro vymezení obsahu služeb uveden pouze jeden subproces, kterým je navrhování tzv. systému služby, tj. infrastruktury, obsahující zaměstnance, fyzické a technické prvky prostředí, administrativní podpůrný systém a samotného zákazníka (Oduori, 2010, s. 6). **Infrastruktura** musí být navržena tak, aby zajistila dodání takového produktu, který si zákazník žádá a po jehož spotřebě bude spokojený. Nespokojenost zákazníka se projevuje jak snahou o vrácení hmotné složky služby – pokud je právě ona příčinou nespokojenosti, nebo (v případě, že z určitých důvodů není možné uvést hmotnou složku do zpětného toku) snahou sdělit svou nespokojenost a její důvody. Tyto informace mohou být součástí standardní reklamace, mohou ale být sděleny dodavateli mimo proces standardní reklamace a také dodavateli nemusí být sděleny, zato však mohou být sdělovány jiným příjemcům (blíže viz Škapa, 2012 nebo Zeithaml a kol., 1996).

**Odlíšnost „hmotného“** se projevuje v tom, že se:

- a) hmotná složka přímo podílí na dodávaném produktu (například jídlo v restauraci, mobilní telefon v rámci služby, která umožňuje telefonování);

nebo se

- b) podílí nepřímo (například vybavení nábytkem, stroji, zařízeními, které jsou pro tvorbu a dodávání služby nutné, ale zákazník je v produktu, který kupuje, nedostává) – výsledek zapojení použití hmotných prvků, které nevstupují do produktu;

nebo

- c) do tvorby produktu hmotný prvek nevstupuje vůbec, ale slouží pro pohodlí pracovníků nebo jako součást běžného zařízení, vybavení.

Služby tak na rozdíl od výroby a dodání hmotných výrobků (které nevyžadují služby nebo pouze služby minimální) obsahují u dodávání ve větší míře procesní složky a práci s informacemi v rámci vyššího podílu interaktivity při tvorbě a dodávání služby (Lovelock, 1991). Jde o jeden aspekt specifčnosti, kterým je tzv. neoddělitelnost příjemce služby – zákazníka a poskytovatele služby, vysvětlované také jako výsledek nutné interakce. U zpětných toků služeb se v nehmotném projevují častěji také emoce a dopad kvality vztahů na celkový zážitek z dodané a spotřebované služby (částečně i vlivem interakce; Grönroos, 1982; Crosby a kol., 1990). Právě tyto nehmotné toky jsou obsaženy v pojmu „**znovuzískávání hodnoty**“ (*value recovery*),<sup>16</sup> který v řízení zpětných toků představuje jeden z hlavních cílů, respektive jednu z hlavních hybných sil (viz kap. 2.3). Ve službách jsou obsahem dosažení cíle tohoto procesu (*service value recovery*)<sup>17</sup> aktivity, které byly zakomponovány již v návrhu designu služby, konkrétně aktivity pro řešení potenciálních problémů, pro změnu nebo zmírnění negativních postojů nespokojených zákazníků a pro udržení zákazníků (Grönroos, 1988; Miler a kol., 2000).<sup>18</sup>

Pokud bychom měli shrnout, co je obsahem zpětných toků ve službách, **spojujícím prvkem se zpětnými toky ve výrobních odvětvích je tvorba hodnoty a její dodávání dalším článkům v dodavatelském řetězci až ke konečnému zákazníkovi**. Také ve službách je potom obsahem zpětných toků hmotný produkt a dále jsou to zejména **informace** – oba typy zpětných toků by měly být zdrojem nápadů pro tvorbu hodnoty.

---

16 Znovuzískávání hodnoty lze pojmout jako synonymum získávání hodnoty ze zpětných toků.

17 Resp. pouze *service recovery*.

18 Pokud se zpětné toky týkají majetkových položek, používají například Rogers a Tibben-Lembke (1999, s. 66) také pojem „znovuzískávání majetku“ (*asset recovery*).



## 2.2 Důvody vzniku zpětných toků a hodnota

Důvody vzniku zpětných toků mohou být různé a lze je kategorizovat z několika pohledů, a to v závislosti na životním cyklu produktu – v různých etapách, respektive fázích životního cyklu, mohou působit různé faktory jako důvod vzniku (Tibben-Lembke, 2002), a tím výrazně ovlivnit potenciál získání hodnoty či tvorby hodnoty – dále na místě vzniku (toto vymezení se může částečně překrývat s životním cyklem produktu a také v tomto případě se projevují různé důvody vzniku; de Brito, 2003; Verstrepen a kol., 2007; Badenhorst, 2010) a na působení různých faktorů vzniku obecně (Fernández, 2004) apod. Znalost místa a důvodů vzniku zpětného toku na určitém místě je zejména v případě vad a nefunkčnosti až ztráty funkčnosti produktu (typicky hmotného) či částí produktu pro tvorbu hodnoty důležitá (Badenhorst, 2010).

### 2.2.1 Důvody zpětných toků a možnost získat a vytvářet hodnotu

Kombinováním životního cyklu produktu a místa vzniku lze vymezit část důvodů, které budou uvedeny v dalších odstavcích. Je potřebné znát jejich charakter a vyhodnocovat různé faktory vzhledem k možnosti získání určité hodnoty z nich či jejich využití pro tvorbu jiných hodnot. Kromě nich ale vznikají i jiné důvody, které nelze přiřadit k níže zmiňovaným. Patří mezi ně důvody, které potom zpětné toky zařazují do několika skupin (Rogers a Tibben-Lembke, 1999; Rogers a kol., 2002; de Brito, 2003; Fernández, 2004):

1. **produkty na konci života** (*end-of-life* – *EOL*) ekonomického nebo fyzického, tj. jde zánik funkčnosti produktů, roli hraje i jejich módnost – patří sem také stroje a zařízení, vybavení apod.; zde je nutné zvážit, zda jsou tyto produkty skutečně nevyužitelné a zda je nutné brát je jako odpad bez jakékoliv hodnoty;

2. **produkty na konci spotřeby** (*end-of-use – EOU*), ale s možností dalšího komplexního nebo omezeného používání (například z důvodu ukončení leasingu). Guide a Van Wassenhove (2009) a Gobbi (2011) však za EOU považují také produkty, které de Brito zařazuje mezi EOL, tedy ty, které jsou funkční, ale byly nahrazeny novější verzí na technologicky vyšší úrovni, tedy se ztrátou ekonomické životnosti – zde se postupuje podobně jako v prvním případě – hledá se možnost, jak lze z této skupiny získat hodnotu;
3. produkty, u kterých se vyskytne **vada** a které vyžadují opravu nebo jiný způsob řešení v rámci záruky (pokud existuje);
4. produkty, které vyžadují **pravidelný servis** a
5. produkty vrácené na základě tzv. liberální politiky vrácení produktů nebo na základě možnosti dané smlouvou. V tomto případě je důvodem **změna názoru zákazníka** nebo skutečnost, že **produkt zcela nevyhovuje jeho požadavkům a přáním, byť nemá žádnou vadu**.

Mezi další důvody patří:

6. **zjištění závažné vady**, která nutí producenty produkty **stahovat z trhu** (*product recall*);<sup>19</sup>
7. **nesprávný odhad prodeje nebo spotřeby a neočekávané vlivy**, mající negativní dopad na poptávku a vedoucí k nadbytečným zásobám;
8. **chybné dodávky** (zde důvod spočívá většinou v lidském faktoru – viz text dále) a
9. **existence vratných obalů**, kde je důvodem efektivnost oběhu a zamezení ztráty finančních prostředků vložených do těchto obalů.

---

19 Podle van Iwaardena (2006) počet případů stahování produktů z trhu neustále narůstá, přičemž podle několika průzkumů, ze kterých jeho tvrzení vychází, stěžejním důvodem nejsou vady v interních procesech výrobců, nýbrž vady, které vznikají u jejich dodavatelů či dokonce dodavatelů dodavatelů.

Faktory níže uvedené vedou také ke vzniku odpadu, vedlejších produktů, nadvýroby a vadných produktů, které ale nemusí být zařazeny mezi odpad. Jde o faktory, které byly zjištěny v rámci:

**10. (výsledků) kontroly kvality<sup>20</sup>** v různých fázích produkce a dodávání na trh.

Mezi důvody může patřit i

**11. charakter vstupů**, například určitý obsah látek, které se stávají nebezpečným odpadem, nebo možnost zpracování a míra využitelnosti vstupů.

De Brito (2003) tyto důvody zařazuje mezi výrobní (zpracovatelské), distribuční a zákaznické, Rogers a kol. (2002) mezi spotřebitelské, marketingové, environmentální zpětné toky, zpětné toky vznikající z důvodu výše uvedené nutnosti stahování z trhu a zpětné toky vybavení a zařízení – z důvodu výše uvedených včetně

**12. negativního dopadu na životní prostředí.**

Důvodem, který může nastat ve všech případech, je:

**13. nesprávná manipulace;**

**14. nesprávné zacházení** nebo

**15. nesprávné užívání/spotřeba produktu** (z důvodů neznalosti jako takové, ale i z důvodu chybějících, nedostatečných, matoucích instrukcí, popisků, návodů, školení...). Tento důvod je možné také začlenit mezi následek působení faktorů uvedených dále.

Velká část z uvedených důvodů se týká jiných funkcí v podnicích, které pomáhají vytvářet hodnotu v dopředných tocích. Zvažování různých řešení souvisejících s působením těchto důvodů je intenzivně věnována pozornost zejména v *closed loop supply chain management* a v podnicích, které se vážně zabírají otázkami cirkulární ekonomiky, tj. například produktovými inovacemi a inovacemi procesů zajišťujících cirkularitu (Govindan a kol., 2015).

---

20 Tj. i jiné než výsledky vedoucí ke stahování z trhu.

Bernon, Cullen a Rossi (2011) citují zprávu ministerstva dopravy Spojeného Království z roku 2004, podle které způsobuje značnou část vzniku produktových zpětných toků interní selhání, zahrnující například nedostatečnou přesnost prognózování poptávky, nepropracovanou nákupní politiku a již zmiňovanou liberální politiku vracení produktů, velké množství produktů v nabídce maloobchodu a kompromisní řešení v otázce logistiky. Dodávají také, že většina důvodů vzniku zpětných toků spočívá v chybných nebo chybějících rozhodnutích managementu, což koresponduje s tvrzením jednoho z nejvýznamnějších představitelů managementu kvality Waltera Deminga, podle kterého má 85 % problémů s nekvalitou kořeny v činnosti (či nečinnosti) managementu (Mateides a kol., 2006). Tato skutečnost potvrzuje výrazné plýtvání se zdroji v dopředných hodnototvorných aktivitách.

Pokud se na kontinuu hmotný výrobek – nehmotná služba posuneme směrem ke službám s nižším podílem hmotného produktu, důvody mohou být nalezeny částečně v tom, co je zmíněno v předchozích odstavcích, ale převážná část bude způsobena lidským faktorem a dalšími důvody, které jsou seskupeny z odlišného pohledu a kterým je věnována pozornost v následujících řádcích.

## 2.2.2 Ishikawův diagram a důvody vzniku zpětných toků

Pro typologii důvodů vzniku zpětných toků lze aplikovat jeden nástroj pro řízení, který je spojován zejména s managementem kvality, přestože se využívá, respektive dá využít, v jakékoliv situaci, ve které je potřebné zjistit příčiny nějaké události nebo stavu. Jde o **diagram „příčina – následek“**, známý taktéž pod názvem „rybí kost“ nebo pod názvem tvůrce jako „Ishikawův diagram“. Příčiny vedoucí k určitému následku (v tomto případě vzniku zpětného toku) jsou většinou způsobeny vícero faktory, které jsou vlastně také příčinami – jde tedy o provázanost příčin na hierarchických úrovních (komplexní a dílčí) a také o provázanost dílčích příčin v rámci různých skupin příčin. Ishikawa (1976) vymezil tyto skupiny příčin jako tzv. 6M + E nebo 7M, a to: *Man, Management, Method, Machine, Material, Measurement* a *Environment*

(používá se taktéž jako *Milieu*). V praxi se přidávají také další M, jako například *Money*. Ishikawa koncipoval tento nástroj pro interní prostředí podniku, ale je možné ho využít pro jakoukoliv situaci ve všech oblastech managementu v tom nejširším pohledu. V průběhu hledání příčin se využívá další technika, kterou navrhl Ishikawa – jde o velmi jednoduchý nástroj s názvem 5W (5W a 1H, 7W), který existuje v alternativní podobě buď jako „pět proč“ (5 Whys; Schneider a Stickdorn, 2001), nebo jako kladení otázek proč, co, kdo, kde, kdy, s kým, jak, tedy 5W+1H atd. (Reid a Smyth-Renshaw, 2012).

Ke zpětným tokům tedy dochází kvůli **lidskému faktoru** obecně – *Man* a *Management* (pracovníci na různých pozicích, management, vlastníci, distributoři, pracovníci jiných typů článků dodavatelských řetězců, zákazníci, dodavatelé, členové komunity...), **kvůli způsobům, tedy metodám** – *Method* (práce, obsluha, zpracování, používání, managementu ve smyslu vykonávání manažerských funkcí...), **kvůli strojům, přístrojům, zařízením** – *Machine* (které mohou být zastaralé, kazící se, neopravitelné, vady způsobující, ne zcela vhodné pro určený výkon...), kvůli jiným než lidským a finančním zdrojům, tj. nejčastěji **kvůli hmotným vstupům** – *Material* – používaným v různých procesech tvorby a dodávání hodnoty v dopředných tocích a někdy i ve zpětných tocích (nekvalitní nebo nevhodné, nekompatibilní, rušící se materiály, součástky, suroviny, části, polotovary, maziva, paliva, barvy...), **kvůli způsobům a nástrojům měření a hodnocení** procesů a výkonů – *Measurement* (neexistující, nevhodné, nekvalitní, chybějící) a kvůli **působícím faktorům prostředí** – *Milieu* (teplota, světlo, vlhko, velikost prostoru apod.). Prostředí (*Milieu*) lze analyzovat i z jiného hlediska, tedy jako obecně zahrnující faktory externího prostředí s využitím přístupů strategické analýzy trhu, například Porterova analýza pěti konkurenčních sil (vyjednávací síla versus důvody vzniku), přičemž důvody vzniku mohou být na straně zákazníků (typické pro služby, jejichž tvorba a dodání jsou málo standardizovány, a jedním z důvodů vzniku zpětného toku je zde nesoulad představ o attributech produktu mezi tvůrcem a zákazníkem), na straně dodavatele (zejména u dodavatelů s velkou vyjednávací silou, jejichž vstupy ale zapřičiňují

zpětné toky), z důvodu vysoce konkurenčního prostředí (které potom vede k velmi otevřeným politikám možnosti vrátit produkty ve snaze zachovat spokojenost a věrnost zákazníků) apod.

Na základě sumarizace poznatků týkajících se důvodů vzniku zpětných toků lze říci, že zpětné toky vznikají kvůli skutečné i potenciální nespokojenosti zákazníků, případně i jiných stakeholderů (např. vlády, místních komunit), která souvisí s tvrdými i měkkými atributy produktu, s existencí, nedostatečnou existencí nebo neexistencí, případně zajištěním existence (vratné manipulační obaly) očekávaných tvrdých a měkkých atributů produktu v průběhu jeho životního cyklu, a kvůli potenciálním – většinou negativním – dopadům působení atributů na fungování určitých entit.

Důvody vzniku zpětných toků lze také umístit na **kontinuu míry kontrolovatelnosti**, kde na jednom z konců jsou důvody, jimž může podnik téměř zcela zabránit (tam patří také kontrola všech procesů souvisejících s tvorbou hodnoty v rámci managementu kvality, tvorba produktů stoprocentně na základě požadavků, přání a představ zákazníků apod.), a na druhém konci důvody, kterým podnik zabránit nemůže (neočekávaná změna představ a očekávání zákazníka, charakter distribučního kanálu, u něhož není známý distribuční článek, a je tedy zne-možněna komunikace apod.).

V tomto vymezení důvodů vzniku zpětných toků lze najít propojení s možnostmi využití existujících zpětných toků mimo jiné i pro tvorbu nových hodnot.

## 2.3 Hybné síly řízení zpětných toků a tvorba hodnoty

S důvody vzniku zpětných toků souvisí také důvody, proč se jimi podniky zabývají, ty ale nemusí být totožné s důvody vzniku. Hybné síly se většinou týkají různých kategorií hodnot, které jednotliví stakeholdeři od podniků očekávají a vyžadují. Jako hybné síly zájmu a zapojení se do

řešení zpětných toků a jejich řízení (alespoň na minimální úrovni) totiž mohou vystupovat i faktory, jež zastupují proaktivní přístup managementu podniků, který je ve výčtu důvodů vzniku v mnoha případech málo zřejmý, respektive skrytý.<sup>21</sup> Vnímání určitých hybných sil a jejich zakomponování do řízení znamená také využívat specifická měřítka výkonnosti (viz kap. 2.9).

Rámcově lze hybné síly řízení zpětných toků najít také v definicích těchto toků a v definicích reverzní logistiky (reverzních dodavatelských řetězců apod.). Vedle výše zmíněných definic (kap. 2.1) je ale potřebné jejich souhrn doplnit o ty, které již ve výčtu obsahu zpětných toků nic nového nenabízejí, na druhou stranu však rozšiřují pohled na řízení a nakládání se zpětnými toky a obsahují aspekty důležité pro produktové inovace včetně dotčení managementu kvality. Zejména jde o definice tzv. *closed supply chain managementu* (tedy managementu uzavřeného dodavatelského řetězce, dále také CSCM) nebo ***closed supply chain loop***, tj. **uzavřené dodavatelské smyčky**, již například Guide a Van Wasenhove charakterizují jako (2009, s. 10):

*„... design, kontrolu a provoz systému za účelem maximalizace tvorby hodnoty v průběhu celého životního cyklu produktu s dynamickým znovuzískáváním hodnoty z různých druhů a objemů zpětných toků v průběhu času.“*

V tomto systému se producenti snaží získat co nejvíce hodnoty ne pouhým prodejem dopředního toku, ale právě i ze zpětných toků s minimalizací odpadu v životním cyklu produktu. Nejedná se o marketingové pojetí, ale o etapy produktu – z hlediska většiny zákazníků jsou tyto produkty již nepoužitelné (*end-of-life*, *EOL* a *end-of-use*, *EOU*). Producenti se také snaží o maximální návratnost vzniklých zpětných toků k nim pro další využití (viz kap. 2.5). Právě *closed-supply chain loop* by do roku 2050 podle *Vision 2050* zformulované v roce 2010 World Business Council for Sustainable Development měl být „normální podnikatelskou praktikou“ (Fischer a kol., 2011).

---

21 Reaktivním charakterem reverzní logistiky se zabývá např. Tibben-Lembke a Rogers (2002), proaktivním versus reaktivním zase Lambert a kol. (2011).

Na podobné hybné síly a taktéž v rámci vymezení reverzní logistiky na uzavřené smyčce upozorňuje i Stock (1998, s. 20–21) – viz jeho definice v kap. 2.1. Pokud podniky hodlají implementovat CSCM podle daných definic, je potřebné inovovat různé procesy v podniku, přičemž se inovace nebude týkat pouze procesů, ale i jiných oblastí včetně inovací produktových. V tomto případě je nutnost znalosti potenciálu a zároveň možností a omezení tvorby různých hodnot ze zpětných toků primárně důležitá.

### 2.3.1 (Znovuzískávání) a tvorba hodnoty jako hybná síla řízení zpětných toků

Definice tedy obsahují tyto základní a zásadní hybné síly řízení zpětných toků, kam patří taktéž explicitní **získání hodnoty**, ale i implicitně pojatá hodnota v podobě zajištění efektivity podnikových procesů, snížení objemu vytvářeného odpadu a dlouhodobá (udržitelná) ziskovost podniku. Spatřování hodnoty ve zpětných tocích lze pojmut také skrze vnímané benefity,<sup>22</sup> respektive někteří autoři zaměňují benefity s hodnotou. Toto pojetí na základě rešerše literatury reverzní logistiky nabízí také Wadhwa a Madaan (2008), přičemž benefity rozdělili na taktické a strategické a také podle toho, zda působí v interním anebo externím prostředí, viz obrázek č. 1. Mezi benefity strategické a externí<sup>23</sup> zařadili taktéž získávání informací pro vývoj nových produktů. Nevyužití potenciálu zpětných toků označili jako „ztracené příležitosti“.

---

22 Jak bylo uvedeno v kap. 1, hodnota vzniká, pokud benefity, příjmy atd. překročí vynaložené náklady explicitně i implicitně pojaté.

23 Reverzní logistika je převážně pojímána jako procesy spojující podnik s jeho externím okolím, většinou směrem k zákazníkovi – včetně distribučních a dalších dotčených článků (tedy jenom ojedinele směrem k dodavateli).



**Obrázek č. 1: Benefity řízení zpětných toků**

	<b>Taktické benefity</b>	<b>Strategické benefity</b>
<b>Interní faktory</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lepší služby zákazníkům</li> <li>• vrácení vadných produktů</li> <li>• nakládání s produktem po skončení jeho životnosti</li> <li>• zvyšování hodnoty produktu ve smyslu „upgradingu“</li> <li>• stahování produktů z trhu</li> <li>• zpětné toky z důvodu poskytování záruky</li> <li>• analýza vad produktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyšší ekonomické zisky pro zákazníky/výrobce</li> <li>• znovuzískaná aktiva</li> <li>• znovuzískaná hodnota</li> <li>• opětovné použití obalového materiálu</li> </ul>
<b>Externí faktory</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• legislativní faktory</li> <li>• legislativa týkající se opětovného použití obalového materiálu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marketingové benefity</li> <li>• udržení/loajalita zákazníků</li> <li>• corporate citizenship</li> <li>• znalosti o chování zákazníků</li> <li>• snížení rizika pro dopředný kanál</li> <li>• podpora prodeje</li> <li>• zpětná vazba pro vývoj nových produktů</li> </ul>

*Zdroj: Wadhwa a Madaan, 2008, s. 132, upraveno autorkou*

Mollenkopf a Closs (2005) rozebírají čtyři možnosti, jak získat **hodnotu** z efektivního řízení zpětných toků – hodnotu v podobě zvýšení výnosů: 1. tzv. *green image* (respektive image ekologicky zodpovědného podniku), v tomto případě renomé firmy za společensky a environmentálně zodpovědné chování; 2. zvýšení obrátu za aktiva v podobě zásob vrácených produktů; 3. příjmy ze sekundárního prodeje vrácených produktů a příjmy z přepracovaných produktů a 4. snížení nákladů a provozních výdajů.

Tato poslední možnost (a částečně i přepracování produktů v třetí uvedené možnosti) je spojena s inovací produktů a procesů a s aplikací výstupů managementu kvality. Náklady a provozní výdaje lze snížit i prostřednictvím využití součástek a součástí z vrácených produktů,

a to buď pro servisní účely, nebo jako samostatně prodejné, a tím rozšiřující nabídku podniků. Tyto způsoby spolu s možností produkty přepracovat ale znamenají, že při navrhování produktů bude možné části využít i jinak, produkt bude možné rozebrat, tyto kroky budou zakomponované do podnikových výrobních procesů a pro tyto procesy budou určeny a přiřazeny potřebné zdroje (viz text výše, věnující se zdrojům). Mollenkopf a Closs zmiňují i využití dat o důvodech, proč zákazníci produkt vracejí, pro vylepšení produktů, což může snížit objem zpětných toků v budoucnosti.

Gobbi (2011) v souvislosti s hodnotou a získáváním hodnoty v rámci zpětných toků (v tomto případě hmotných produktů) používá pojem „reziduální hodnota“ (*Product residual value* – PRV),<sup>24</sup> kterou vymezuje jako hodnotu, jež zůstává v produktu zachována po použití – včetně produkční fáze a fáze po spotřebě. Výsledná reziduální hodnota je výstupem procesů řízení zpětných toků, které budou přiblíženy v kap. 2.5.3. Pro posouzení, zda a jak určitý obsah zpětného toku využít nebo nevyužít například pro inovaci produktů či jako vstup do produkce apod., je znalost této hodnoty nezbytná. Při jejím určování hrají významnou roli různé metody, techniky a nástroje řízení kvality.

Dvě základní skupiny hybných sil zájmu nebo nutnosti řídit zpětné toky, které také rozšiřují pohled na možnosti vytvářet různou hodnotu pro různé stakeholdery, jsou: a) **interně orientované** – jde zejména o faktory spojené s dosahováním cílů vztahených k měřítkům **efektivnosti (efektivita)**, jež mají charakter krátkodobě orientovaných cílů (Walters, 2006), a b) svou podstatou převážně **externě orientované** (účelnost), vztahené k získání a zajištění konkurenční výhody, mající dlouhodobý strategický charakter.<sup>25</sup> Zpětné toky a priori vedou ke snižování efektivnosti – pouze schopnost podniků získat z nich určitou

---

24 Gobbi zavádí nový termín – sama upozorňuje na zdroje, které ji inspirovaly, a to jednak na Kumara a kol. (2007), který tuto „zbytkovou hodnotu“ vidí v produktech na konci používání (EOU), a na Prahinského a Kocabasoglu (2006) a Brodina a Andersona (2008), kteří tuto hodnotu nazvali hodnotou zachráněnou, užitekovanou (*salvage value*).

25 Efektivnost (*efektivita*), tedy účinnost (*efficiency*), účelovost/účelnost (*effectiveness*).

hodnotu – za podmínky, že tato hodnota bude získána efektivně a bude dosažena účelnost (trh, respektive zákazník tuto hodnotu ocení) – může napomoci k potenciálnímu zvýšení (viz text dále).

Nežádoucí nárůst zpětných toků (mimo jiné například i kvůli snižující se kvalitě výstupů nebo neúspěšným produktovým inovacím), který způsobuje zvyšování neefektivnosti, vede posléze k neúčelnosti samotného podniku (obecně *organizational non-effectiveness*), kdy nejsou naplňovány podnikové cíle (Daft, 1995, uvedeno v Zheng a kol., 2010). Jde vlastně o ztrátu konkurenceschopnosti podniku. Na kvalitu jako hybnou sílu reverzní logistiky, která vede ke zlepšování procesů a výstupů a posléze ke zvýšení poptávky a konkurenceschopnosti, upozorňuje i Rogers (2013). Zaměření se pouze na dosahování efektivnosti tak sice může vést ke krátkodobému snižování nákladů (a zvyšování produktivity), ale nelze tak dosáhnout i jiných důležitých žádoucích parametrů výkonnosti. Interní charakter těchto měřítek také brání do určité míry inovativnosti podniku, protože nebere v potaz požadavky a potřeby trhu (Skinner, 1986), případně příležitosti a ohrožení. V interním prostředí může být hybnou silou i osoba vlastníka, manažera nebo řadového zaměstnance (González-Torre a kol., 2010; Alvarez-Gil a kol., 2007; Sarkis a kol., 2010; Ho a kol., 2012; Kulhavý, 2012), v externím prostředí například stát, již zmiňovaný zákazník, dodavatel, komunita apod., pro které je také potřebné vytvářet hodnoty týkající se zajištění jejich spokojenosti.

Hybné síly je také možno klasifikovat jako síly **ekonomické** (finanční i nefinanční nebo jako možnost dosahování přímých a nepřímých zisků – tj. nefinančních), **legislativní a spojené se společenskou odpovědností** (de Brito, 2003, Sarkis a kol., 2010). Dále také jako ty, které mají spíše vynucovací charakter, a ty, které podniky dobrovolně a samy využívají jako příležitost. Mezi „vynucovací“ hybné síly patří mimo jiné i rozšířená zodpovědnost výrobce (*extended producer responsibility, EPR*), která představuje jeden z nástrojů Evropské unie, přisuzující výrobcům roli ve snižování dopadů jeho produktů na společnost a životní prostředí v průběhu celého životního cyklu, tedy i ve fázi nakládání s odpady, respektive zpětnými toky. Tento do značné míry represivní charakter má ale stimulovat výrobce k realizaci vhodných řešení,

a nikoliv pouze k pasivnímu reaktivnímu chování v podobě placení poplatků (McKerlie a kol., 2006).

Ekonomické cíle se tak týkají jak efektivnosti (Rogers a Tibben-Lembke, 1999; Jack a kol., 2010; Badenhorst, 2010), tak i dosahování dalších cílů podniku. Mezi nefinanční hybné síly tedy patří také již zmiňovaný *green image* (Hartman a Stafford, 1998), respektive postoje zákazníků, případně i dalších stakeholderů k ekologickému chování (Prahinski a Kocabasoglu, 2006; Zhu a Sarkis, 2006; Kulhavý, 2012), udržování dobrých vztahů se zákazníky a dodavateli (Álvarez-Gil a kol., 2007; González-Torre a kol., 2010)), proaktivní předcházení potenciálně negativním dopadům legislativy na chod podniku a ochrana trhu před konkurencí (Stock a kol., 2002; de Brito, 2003; Fernández, 2004). Hybné síly jsou nazývány taktéž marketingovými hybnými silami (Fleischmann, 2000). Do této skupiny hybných sil patří taktéž dosahování procesní kvality a procesní spolehlivosti a flexibilita a rychlost (Vestrepen a kol., 2007) – tyto síly lze nazvat silami provozními. Badenhorst (2010) odděluje provozní síly od ekonomických hybných sil, se kterými jsou ale provozní síly úzce propojeny – jde vlastně o další specifikaci této skupiny sil (například sem může patřit právě zmiňovaná flexibilita).

Fernández (2004) jako hybné síly uvádí i význam zpětných toků jako zdroje nových informací a pocit dosažení sebeuspokojení u manažerů (například z důvodu zlepšení ochrany životního prostředí, dosažení významných úspor, získání nového segmentu/trhu v případě produkce nových produktů s využitím zpětných toků apod.).

Pravděpodobně nejobsáhlejší soubor dílčích kategorií hodnot, které lze získat a vytvářet řízením *closed loop supply chain managementu*, zpracovali na základě velmi podrobné systematické literární rešerše publikací zaměřených na CLSC a reverzní logistiku Schenkel a kol. (2015). Vytvořili čtyři základní kategorie hodnoty: ekonomickou, environmentální, pro zákazníka (zákaznickou) a informační, které pokrývají – dle vyjádření autorů – jak hmotné a hmatatelné, tak nehmotné či nehmatatelné benefity pro různé aktéry, tj. stakeholdery. Detailní rešerše Schenkela a kol. tak přináší přehled mnoha druhů hodnot, o které by se měly podniky zajímat.

Vedle již výše uváděných hodnot zařazuje řešerše mezi ekonomické hodnoty vedle ziskovosti, snižování nákladů a zvyšování efektivnosti například také možnost tvorby dalších výnosů – mj. prodejem náhradních dílů a částí, výnosů ze získání nových trhů a segmentů, rozšiřování oblastí podnikání a taktéž snižováním různých rizik např. vlivem působení cenové fluktuace u vstupů, disponováním zásobami položek získaných ze zpětných toků apod. Článek nabízí řadu příkladů snižování nákladů a možností dodatečných příjmů či dosažení vyššího zisku a také zvýšení motivovanosti zaměstnanců. Autoři také upozorňují, že snižování různých rizik je velmi málo probádanou oblastí v reverzní logistice a CLSCM. Environmentální hodnotu rozdělili na získání a držení již v této monografii zmiňovaného *green image*, možnost tvořit hodnotu prostřednictvím „zelených“ procesů a „zelených“ produktů (jak ekonomické – finanční v podobě vyšší marže, tak společenské). Do environmentální kategorie hodnot zařazují i společenskou hodnotu v podobě příkladů snižování či odstranění potenciálních negativních dopadů produktů a procesů na veřejné zdraví a zpracování odpadů a realizaci znovuzískávání hodnoty ze zpětných toků v rozvojových zemích. Hodnotu pro zákazníka spatřují v již zmiňované spokojenosti a loajalitě, která může vycházet mimo jiné i z image společensky zodpovědného podniku a značky či podniku (značky) zeleného, případně ze snížení ceny kvůli recyklaci materiálů pro výrobu nových produktů. Z příkladů uvedených v přehledu lze zmínit dále také ochranu značky a intelektuálního vlastnictví, zlepšování vztahů se zákazníky a úsporu nákladů zákazníků vynakládaných na zpětné toky. Také informační hodnotu považují autoři za velmi málo probádanou problematiku. Důležité je zejména získávání informací o chování zákazníků, životním cyklu produktu a výkonnosti produktů a procesů. Využití takových informací potom může napomoci snižovat náklady, vyhovět legislativním požadavkům, inovovat produkty a procesy s přidanou hodnotou, zefektivnit produkční a dodavatelské systémy a také přispět k již uvedené možnosti identifikovat a obsluhovat další segmenty zákazníků či vstoupit na nové trhy například jako dodavatelé nových produktů, a získat tak výnosy z prodeje. Dílčí příklady informační hodnoty jsou – vedle

výše uvedených – tyto: know-how dodavatele, zvýšení produktivity díky zapracování informací, získání nebo zvýšení znalostí („kolektivní odbornost“).

O hodnotě pro dodavatele, stát, komunitu, zaměstnance či další možné stakeholdery se ale autoři v článku jako o specifických skupinách nezmiňují, lze nalézt pouze ojedinělé příklady v rámci daných čtyř kategorií. Jde pravděpodobně o důsledek další mezery ve stávajícím poznání.

## 2.4 Bariéry řízení zpětných toků a tvorba hodnoty

Důvody vzniku zpětných toků lze ale také spatřovat v působících bariérách jejich řízení. Nejzávažnější skupinou bariér je ta, která zastupuje lidský faktor a spočívá v nedostatku lidských zdrojů a chybějících znalostí a zkušeností, což způsobuje neschopnost zajistit využití zdrojů, které jsou k dispozici, a tudíž i nemožnost vidět, jakou hodnotu lze ze zpětných toků získat a vytvořit. Nejenom chybějící znalosti, zkušenosti a schopnosti, ale i individuální a skupinové hodnoty a postoje se mohou projevit pasivně, nebo dokonce negativně v podobě odmítavého vztahu k využití zpětných toků jako zdrojů pro tvorbu hodnoty mimo jiné i pro produktové a jiné inovace. Může jít jak o nevědomost (Álvarez-Gil a kol., 2007) či tzv. odolnost ke změně (Ravi a Shankar, 2005), tak o **nevnímání významu zpětných toků** (patří mezi nejčastěji uváděné bariéry řízení zpětných toků, vyplývající z empirických výzkumů – Rogers a Tibben-Lembke, 1999). Tyto skutečnosti se potom odrážejí v různých aspektech řízení zpětných toků a v integraci jejich řízení s jinými funkcemi, v jejichž rámci se uskutečňují hodnototvorné aktivity, zejména management kvality a řízení inovací nebo nákup a produkce, respektive procesy prodeje a výstupní logistiky. Konkrétněji se mohou promítat v **chybějící nebo nedostatečné politice a strategickém řízení** zpětných toků a produktových inovací, nevyjímaje opomíjení

jiných inovací (Rogers a Tibben-Lembke, 1999; Yellepeddi, 2006; Ravi a Shankar, 2005; Janse a kol., 2009) a **nepřídělení potřebných zdrojů (materiálových, finančních, technologických, ale i lidských)** pro řešení zpětných toků včetně **zajištění informačních systémů** (Daugherty a kol., 2005; Richey a kol., 2005b). Právě interní bariéry působí ve srovnání s externími (například legislativa, dostupnost samotných zdrojů na trhu, vyjednávací síla a zájem zákazníků a dodavatelů, případně komunity) intenzivněji na nedostatečné řízení zpětných toků (Walker a kol., 2008).

Přehled bariér na základě rešerše literatury je uveden v následující tabulce. Bariéry jsou rozděleny s využitím výše uvedených skupin příčin, které obsahuje Ishikawův diagram.

**Tabulka č. 2: Bariéry řízení zpětných toků a reverzní logistiky**

<b>INTERNÍ BARIÉRY</b>	
<b>Management</b>	
nepocitovaný význam zpětných toků	Rogers, Tibben-Lembke, 1999; Škapa a Klapalová, 2011; Janse, 2008; Erol a kol., 2010; Abdulrahman a Subramanian, 2012
nedostatek systematického řízení	Rogers a Tibben-Lembke, 1999; Erol a kol., 2010; Škapa a Klapalová, 2011
nezájem, nevšímavost managementu	Rogers a Tibben-Lembke, 1999; Álvarez-Gil a kol., 2007; Janse, 2008; Abdulrahman a Subramanian, 2012; Erol a kol., 2010
vize managementu	Suthicham, 2008
styl řízení	Suthicham, 2008
nedostatečná angažovanost, úsilí managementu	Ravi a Shankar, 2005; Abdulrahman a Subramanian, 2012
chybějící strategické plánování	Ravi a Shankar, 2005; Janse, 2008; Abdulrahman a Subramanian, 2012
strategie/politika podniku	Škapa a Klapalová, 2011; Janse, 2008; Erol a kol., 2010; Abdulrahman a Subramanian, 2012
nekonzistentní provozní cíle	Fawcett a Magnan, 2001
nedostatečné alokování finančních a personálních, ale i dalších zdrojů	Janse, 2008; Daugherty a kol., 2005; Richey a kol., 2005b

nedostatečné řídicí praktiky v rámci odpadového hospodářství	Abdulrahman a Subramanian, 2012
krátkodobá orientace	Sarkis a kol., 2010
odolnost vůči změnám	Ravi a Shankar, 2005
nedostatečné organizační zdroje pro inovace/velikost podniku	Sarkis a kol., 2010
<b>Man</b>	
chybějící know-how	Škapa a Klapalová, 2011
znalosti a zkušenosti zaměstnanců	Suthicham, 2008; Abdulrahman a Subramanian, 2012
nedostatečné vzdělávání a školení	Ravi a Shankar, 2005
nedostatečné vztahy s externími stakeholdery	Sarkis a kol., 2010
nedostatečné uvědomování si závažnosti environmentální legislativy	Janse, 2008; Abdulrahman a Subramanian, 2012
neochota sdílet informace	Fawcett a Magnan, 2001
nedostatečné sdílení nejlepších praktik	Abdulrahman a Subramanian, 2012
nedostatek expertů pro reverzní logistiku	Abdulrahman a Subramanian, 2012
lidské zdroje	Erol a kol., 2010
<b>Method</b>	
nedostatečný informační a technologický systém	Ravi a Shankar, 2005; Suthicham, 2008; Fawcett a Magnan, 2001; Erol a kol., 2010
chybějící poradenství	Škapa a Klapalová, 2011
vedení účetnictví	Janse, 2008
nedostatečné přiřazování nákladů k procesům	Fawcett a Magnan, 2001
měření požadavků zákazníků	Fawcett a Magnan, 2001
<b>Machine</b>	
nedostatek technologií pro monitorování a zpracování zpětných toků	Abdulrahman a Subramanian, 2012
<b>Material</b>	
problémy s kvalitou produktů	Ravi a Shankar, 2005
charakter produktu	Ravi a Shankar, 2005; Škapa a Klapalová, 2011



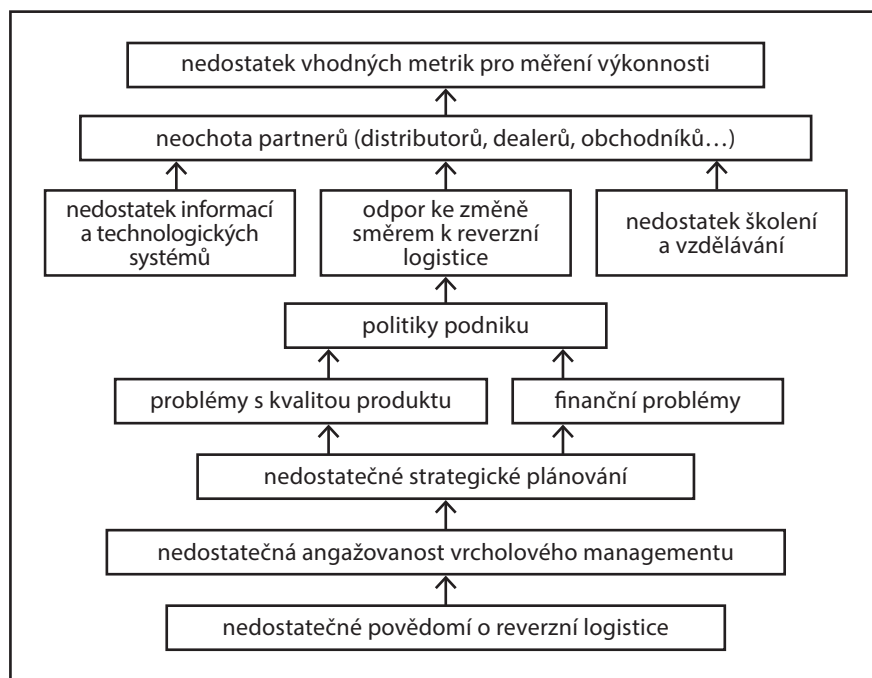
kapitálové investice	Suthicham, 2008; Abdulrahman a Subramanian, 2012
nedostatečné kapacity	Sarkis a kol., 2010
finanční problémy – nedostatek finančních zdrojů	Ravi a Shankar, 2005
<b>Measurement</b>	
nedostatek vhodných metrik měření výkonnosti	Ravi a Shankar, 2005; Janse, 2008; Suthicham, 2008; Abdulrahman a Subramanian, 2012
<b>Milieu</b>	
nízký stupeň spolupráce mezi útvary	Janse, 2009; Abdulrahman a Subramanian, 2012
faktory nejistoty zpětného toku produktů	Janse, 2008
organizační struktura	Sarkis a kol., 2010
hranice uvnitř podniku	Fawcett a Magnan, 2001
nedostatečné prostory pro skladování a manipulaci se zpětnými toky	Abdulrahman a Subramanian, 2012

<b>EXTERNÍ BARIÉRY</b>	
<b>Milieu</b>	
konkurence	Rogers, Tibben-Lembke, 1999; Erol a kol., 2010; Škapa a Klapalová, 2011; Artigo, 2013
legislativa	Rogers, Tibben-Lembke, 1999; Erol a kol., 2010; Škapa a Klapalová, 2011; Artigo, 2013
zákazníci	Škapa a Klapalová, 2011; Artigo, 2013; Luthra a kol., 2013
dodavatelé	Škapa a Klapalová, 2011; Artigo, 2013
zprostředkovatelé/distributoři	Škapa a Klapalová, 2011; Abdulrahman a Subramanian, 2012
vláda/vládní politika (restrikce i chybějící podpora)	Škapa a Klapalová, 2011; Abdulrahman a Subramanian, 2012; Artigo, 2013; Luthra a kol., 2013
rozdíly mezi tzv. EPR (rozšířenou zodpovědností výrobce mezi zeměmi)	Janse, 2008; Abdulrahman a Subramanian, 2012
daně	Janse, 2008; Abdulrahman a Subramanian, 2012; Artigo, 2013

Ravi a Shankar (2005) vytvořili taktéž model následků a souvislostí existence individuálních bariér, viz obrázek č. 2. Vyplývá z něho, že za kořenovou příčinu považují nedostatek zájmu a nevíšimavost managementu a za konečný důsledek chybějící vhodné metriky pro měření výkonnosti řízení zpětných toků. Problémy s kvalitou produktů jsou podle tohoto modelu důsledkem nedostatečného strategického plánování reverzní logistiky, což vyplývá z nedostatečného zájmu a angažovanosti managementu podniků.

V tomto modelu lze pokračovat, hypoteticky by například neexistující měření vedlo k neznalosti výkonů apod. Nutné je také dodat, že model jako takový nebyl kromě jednoho případu (Luthra a kol., 2013) ověřený v jiných podmínkách než v těch, na jejichž základě ho Ravi a Shankar sestavili.

**Obrázek č. 2: Model následků a souvislostí existence a působení bariér řízení zpětných toků**



*Zdroj: Ravi a Shankar, 2005, s. 1027*

## 2.5 Způsoby nakládání se zpětnými toky a znovuzískávání a tvorba hodnoty

Působící bariéry ovlivňují kromě jiného i to, zda a jakým způsobem podniky se zpětnými toky nakládají, přičemž právě způsoby nakládání vedou k získání, či nezískání určité hodnoty a k procesům, v jejichž rámci se hodnota vytváří. Možnosti nakládání se zpětnými toky jsou výstupem předcházejících procesů/aktivit. Jde o: sběr, kontrolu, prohlídku, prohledání, testování, ověřování, zkoušení..., výběr a rozřídování, rozdělování, třídění (Fleischmann a kol., 2000; de Brito, 2003),<sup>26</sup> nebo zahájení/začátek zpětného toku (*return initiation*), určení cesty (*determining routing*), obdržení obsahu zpětného toku (*receiving returns*), výběr způsobu nakládání (*selecting disposition*), v určitých případech také řešení kompenzace zákazníkovi/zasílající straně (*crediting customers*), měření výkonnosti související se zpětným tokem (*measuring performance*), *gatekeeping*, tj. proces posuzování oprávněnosti vstupu objektu do zpětného toku (Rogers a Tibben-Lembke, 1999; Rogers a Tibben-Lembke, 2001), tedy proces doplňující nebo rozšiřující kontroly, prohlídky, prohledání, testování. Tento proces do určité míry souvisí s vyhýbáním se zpětným tokům (tzv. *return avoidance*).

Ačkoliv výše uvedené procesy implikují představu fázovosti nebo etapizace, některé procesy se mohou překrývat. K tomuto bodu se dostaneme dále v textu. Giuntini a Andel (1995, převzato z Dowlatshahi, 2000, s. 145) uvedli dalších šest procesů rámcového charakteru, jejichž realizace je nezbytná pro úspěšnost reverzní logistiky (tzv. 6R: *recognition, recovery, review, renewal, removal, reengineering*). Zahrnují jak výše uvedené procesy, tak i ty, kterým bude pozornost věnována dále. Ke kontrole, prohlídkám, testování, zkoušení a ověřování dochází nebo by mělo docházet v podstatě v průběhu všech podnikových procesů, které souvisí s tvorbou hodnoty – ať již v dopředných, nebo zpětných tocích.

---

26 Tedy činnosti týkající se managementu kvality.

## 2.5.1 Vyhýbání se zpětným tokům a hodnota

Jedním z procesů nakládání se zpětnými toky je i vyhýbání se jim. Vyhýbání se zpětným tokům znamená uplatnění kroků, které vedou k zabránění vzniku zpětných toků (Rogers a kol., 2002; Stock a Mulki, 2009). Vyhýbání se zpětným tokům se může týkat preventivního chování již při navrhování nového produktu i procesu (a v tomto případě souvisí se zamýšlením se, jakou hodnotu vytvořit a jak hodnotu dodávat pro určité stakeholdery) nebo preventivního chování, které může mít podobu *gatekeepingu* (viz dále). První případ lze ilustrovat poskytováním lepších a uživatelsky přátelských informací, případně školením pro používání produktu (Rogers a kol., 2002; Genchev a kol., 2010; Nguyen Ha, 2012) a samozřejmě navrhováním produktu se zohledněním potřeb a schopností uživatelů produktu (mimo jiné) a eliminací potenciálních vad a poruch produktu, ale také obalů (Mollenkopf, Frankel a Russo, 2010), případně potenciálních problémů u procesů dodání služby. Mollenkopf, Frankel a Russo (2010) zdůrazňují roli provozních operací u vyhýbání se zpětným tokům, např. propracovanější systém produkce a dodávání tak, aby se zlepšila rovnováha mezi aktuální poptávkou a nabídkou, nebo naplňování legislativních požadavků u produkce a dodání. Zabránění zpětným tokům, které by vznikly z důvodu neznalosti nebo obcházení legislativy, vede také k produktovým, případně i procesním inovacím, a legislativní předpisy a jejich znalost a neustálá revize platnosti a souladu podnikových procesů s platnou legislativou patří mezi základní požadavky systémů managementu kvality v rámci dopředných hodnototvorných aktivit. Zabránění vzniku zpětných toků ve výše uvedených případech znamená zabránění, respektive alespoň omezení jejich vzniku jako takového, nikoliv až zabránění vstupu zpětných toků do podniku, tj. svým způsobem odmítání zpětných toků, což je častým úkolem *gatekeepingu* (viz dále).

Preventivní chování ale může zacházet mnohem dále do procesů, které se týkají uplatňování filozofie *total quality managementu*, případně i uplatňování společenské zodpovědnosti podniků vůči různým stakeholderům. V těchto případech tedy nejde jenom o pouhé zabránění

vstupu zpětných toků do podniku, ale zabránění možnosti vzniku zpětných toků jako takových, toků vracejících se z různých důvodů i v rámci vnitropodnikových procesů na jedné straně a na druhé straně zabránění různých negativních dopadů v podstatě i nutných zpětných toků, například v podobě municipálního odpadu.

## 2.5.2 Způsoby nakládání se zpětnými toky a pyramida (znovu)získávání hodnoty ze zpětných toků

Výběr způsobu nakládání se zpětným tokem je – jak již bylo uvedeno – spojen s výsledkem posouzení hodnoty, která jednak v předmětu zpětného toku zůstala (zejména pokud jde o hmotné produkty), nebo kterou lze ještě získat určitým způsobem dalšího nakládání (Gobbi, 2011). Vzhledem k potřebným znalostem i zkušenostem i vzhledem k nutnosti disponovat určitými zařízeními nebo stroji a přístroji jde o náročný proces. I z tohoto důvodu může být tentýž produkt určen jak k opravě, tak k rozebrání na součástky a také ohodnocen jako odpad pro skládku. Jak uvádí Bontoux a kol. (1997), například materiál se pro někoho může stát odpadem po ztrátě primární funkce, ale pro jiné může posloužit jako vstupní surovina, tj. má pro tyto aktéry určitou hodnotu. De Brito (2003) i jiní autoři zužují posuzování hodnoty na posouzení kvality, což není zcela správné. Nicméně až po posouzení hodnoty (a v jejím rámci i kvality) a možností dalšího nakládání (včetně posouzení dostupných zdrojů a na jejich základě, viz kap. 2.6) se se zpětnými toky pracuje dále.

Pro hledání souvislostí mezi způsoby nakládání se zpětnými toky a jejich využitím pro tvorbu hodnoty (například v podobě produktových a procesních inovací) je vhodné využít **pyramidu získávání hodnoty ze zpětných toků v jednotlivých možnostech (aktivitách) nakládání**, kterou vytvořili de Brito (2003) a de Brito a kol. (2004) s využitím „hierarchie odpadu“. Tu prezentoval v roce 1979 člen nizozemského parlamentu Lansink (de Brito, 2003). Lansinkova hierarchie byla v materiálech Evropské komise doplněna o další procesy, jak bylo uvedeno výše v předchozí kap. 2.5.2. Autoři ale navázali také na jiné již

existující hierarchie způsobů nakládání, například na pomyslnou hierarchii, kterou představili Carter a Ellram (1998), na jejímž vrcholu je opětovné použití, potom zpracování, dále recyklace, využití odpadu pro výrobu energie a na posledním místě skládkování.<sup>27</sup>

Na vrcholu pyramidy jsou procesy, které podniku přinášejí nejvíce hodnoty, případně žádnou nebo minimální ztrátu. Patří sem opětovný prodej, opětovné použití, redistribuce jak hotových výrobků, tak zásob nebo přebytku surovin a materiálů. U hotových výrobků jde o produkty na konci používání nebo vrácené produkty v rámci liberální politiky zpětných toků nebo z důvodů legislativních. Další stupně hierarchie (oprava, renovace, přepracování, získávání dílů, částí, součástek, recyklace, spalování)<sup>28</sup> již potřebují využití produkčních procesů, s výjimkou posledního stupně, kam patří skládkování. De Brito a Dekker nerozlišují mezi skládkováním, které se může, ale nemusí využívat pro získání energie, lze pouze usuzovat, že mysleli spíše na druhou možnost skládkování, tedy bez získávání energie.

Pro doplnění aktivit v rámci způsobů nakládání se zpětnými toky, které patří z větší části do aktivit, jež lze označit za preventivní, a které se jen z menší části přímo vztahují ke způsobům nakládání s existujícími zpětnými toky, vytvořila environmentální aktivistka Hill tzv. „kruh základu života“, který zakomponovává pět prvků – tzv. 5R. Jde o aktivity, které souvisí s environmentálním přístupem k řízení zpětných toků. Ačkoliv v jejím pojetí jde o kruh, tento kruh má svůj začátek (který je zároveň koncem pro předchozí proces – Krin, 2008). Hill do kruhu zakomponovala tyto procesy – uvedené v daném pořadí – *respect, rethink, reduce, reuse, recycle* (uvedeno v Krin, 2008).

Pyramidy bychom ale mohli doplnit o další úrovně nebo procesy na stávajících úrovních. Například v rámci redukce by mohl být zapojen tzv. *redesign*, tj. přepracování návrhu designu produktu, který se z nějakého důvodu vrací a je nutné s ním nakládat v rámci zpětných

---

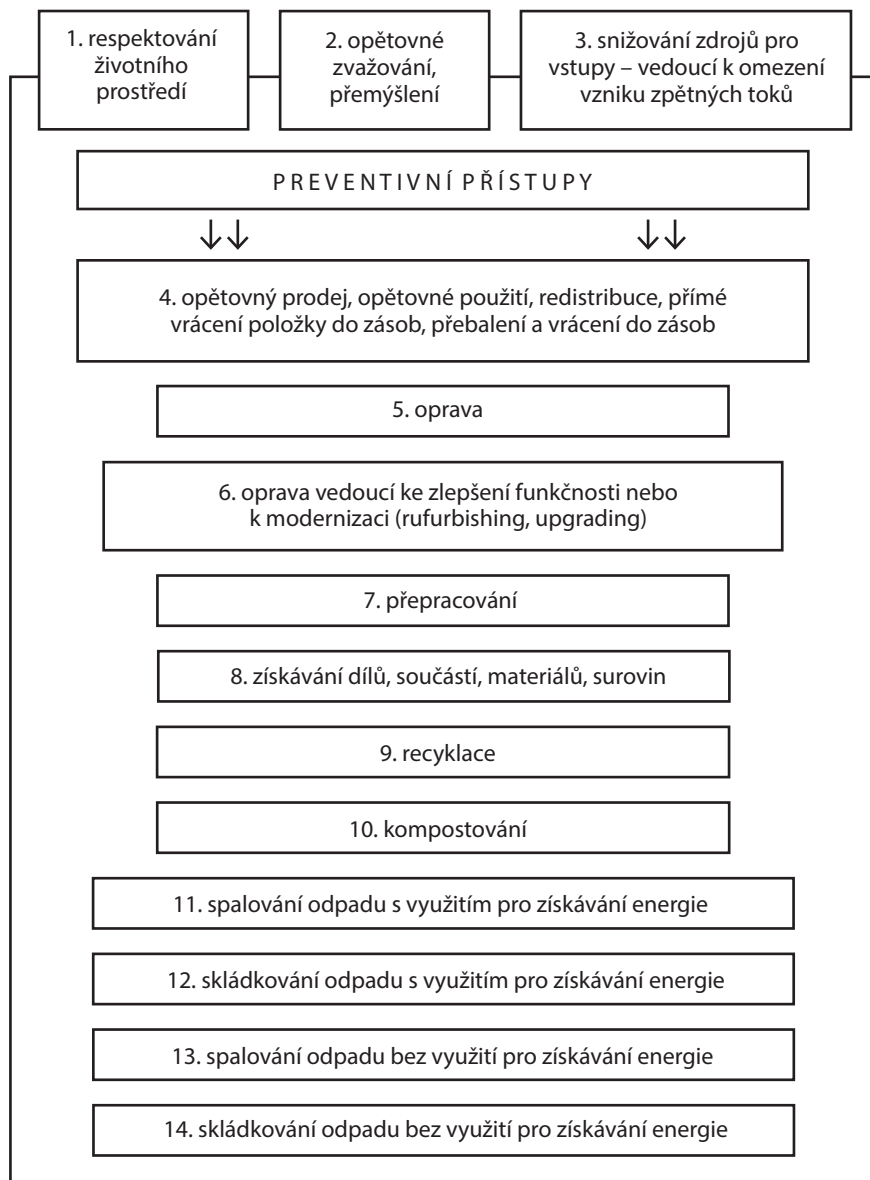
27 „(...) the most important action is to re-use, then processing, recycling, waste-related with energy recovery and eventually depositing in landfills“ (Carter a Ellram, 1998, s. 69).

28 Blíže v de Brito, 2003, s. 64.

toků. Podobně by mohl být využit i *reengineering* ve smyslu redesignu procesů. V případě recyklace rozvádějí Kriwet a kol. (1995) tři úrovně: recyklace odpadu nebo zmetků z výroby, recyklace v průběhu používání produktů – součástek, které se staly odpadem vhodným pro recyklaci po opravách nebo přepracování, a nakonec recyklace produktů na konci doby používání nebo životního cyklu. Každá z těchto úrovní se vztahuje k jiným inovacím – produktovým, procesním, organizačním apod. Thierry a kol. (1995) do znovupoužití zařazují také kanibalizaci, kterou je obtížné jednoznačně včlenit do pyramidy. Tento pojem označuje ve zpětné logistice získávání dílů, součástí nebo materiálů, které jsou poté znovu použity při výrobě. Hlavním důvodem je úspora nákladů. Stock a Mulki (2009) zařazují mezi způsoby nakládání také: přímé zařazení produktu (týká se ale i vratných obalů a manipulačních obalů) do zásob; přebalení vráceného produktu a jeho zařazení do zásob; zničení produktu; prodej produktu jako zmetku; prodej produktu na novém trhu a předávání produktů pro charitativní účely.

Spojením pyramidy De Brito a Dekkera s pyramidou odpadů a doplněním o další způsoby nakládání se zpětnými toky (uvedenými v textu) vznikne komplexnější pohled na různé procesy a aktivity, vedoucí k získávání určité hodnoty ze zpětných toků, potřebných pro řízení inovací a souvisejících také s managementem kvality, viz obrázek č. 3.

**Obrázek č. 3: Pyramida nakládání se zpětnými toky**



*Zdroj: autorka na základě de Brito, 2003; de Brito a kol., 2004; Krin, 2008; Kriwet a kol., 1995, Thierry a kol., 1995 a Stock a Mulki, 2009*



## 2.6 Řízení zpětných toků, zdroje a tvorba hodnoty

Každý podnik představuje určité seskupení různých druhů zdrojů, které jsou do určité míry využívány pro běžný chod a zajištění jeho budoucí existence a které podnik vlastní a kontroluje a využívá v rámci strategií, jež mu pomáhají dosahovat požadovanou efektivnost a efektivitu (Barney, 1991; Amit a Schoemaker, 1993). Pro řízení podniků je nutné, aby manažeři (případně i vlastníci) věděli, jakými zdroji podnik disponuje (případně nedisponuje), jakou hodnotu tyto zdroje mají pro tvorbu konkurenční výhody, jak jsou zdroje využívány a jakou hodnotu z nich či pomocí nich lze vytvářet (případně získávat). Porter (1991) vymezuje **zdroje jako prostředníka mezi aktivitami, které se v podniku realizují (a které vytvářejí hodnotu), a konkurenční výhodou, kterou tyto aktivity mají zajistit** (uvedeno v Amit a Schoemaker, 1993). Strategie, jež manažeři formulují a mají být uplatňovány, by měly jednak korespondovat se situací ve vnějším prostředí (tzv. *market-focus* – Meredith a McTabish, 1992), jednak by se měly opírat o co nejefektivnější využívání zdrojů, které buď v podniku aktuálně jsou, nebo budou pořízeny (Furrer a kol., 2008).

### 2.6.1 Kategorizace zdrojů

Teorie nabízejí vícero kategorizací typů nebo druhů zdrojů, které se do určité míry překrývají a doplňují. Lze najít velmi vágní a úzké vymezení několika málo skupin zdrojů (Seppänen, 2009), a naopak i přístupy, v nichž se za zdroje považuje vše, čím podnik disponuje a co lze potom zhodnotit jako slabou nebo silnou stránku (Wernerfelt, 1984). Například Daft (1983, uvedeno v Barney, 1991) za zdroje podniku označuje všechna aktiva/majetek, schopnosti, organizační procesy, atributy podniku, informace, znalosti atd. Hunt (2000) zdroje kategorizuje jako finanční, fyzické, lidské, organizační, informační a vztahové. Barney

(1991, s. 101) detailizuje fyzické, lidské a organizační zdroje,<sup>29</sup> přičemž fyzické zdroje zahrnují přístup podniku k surovinám, technologie a zařízení, geografické umístění a provozní prostory, lidské obsahují zkušenosti, vzdělání, vztahy, inteligenci, názory a vhléd manažerů a ostatních zaměstnanců a organizační zastupují formální a neformální plánování, formální strukturu reportování, controlling, koordinující systémy a informační vztahy. Caves (1980) za zdroje (aktiva), které jsou potřebné pro tvorbu a naplňování strategií, považuje hmotná a nehmotná aktiva, která jsou spojena s podnikem „*semipermanently*“, tedy napůl trvale.<sup>30</sup> Mezi zdroje lze zařadit i značku, obchodní kontrakty nebo efektivní pracovní postupy (Wernerfelt, 1984, uvedeno v Priem a Butler, 2001). Porter (2001) zdroje vymezuje jako aktiva a rozděluje je na **interní** (fyzické a finanční, lidské zdroje, technologie – ve smyslu pracovních postupů, zkušenosti, znalosti a organizační postupy) a **externí** (kontrakty, image značky, vztahy, síť a reputace).

Miller a Shamsie (1996) využili jeden atribut ze čtyř, které charakterizoval Barney (1991) a Barney a kol. (2001)<sup>31</sup> a které představují potenciál zdroje pro zajištění udržitelné konkurenční výhody, konkrétně atribut imitovatelnosti, a rozdělili zdroje na: **1. založené na vlastnictví (*property-based*)** a **2. založené na znalostech (*knowledge-based*)**. **Právě tuto klasifikaci považují Genchev a kol. (2010) za podstatnou pro reverzní logistiku.** Zdroje založené na vlastnictví zastupují například stroje, přístroje a zařízení nebo vlastnictví exkluzivních práv k určitým technologiím apod., s jejichž pomocí lze aplikovat určitý způsob nakládání se zpětnými toky (testování, zkoušení, třídění, přepracování,

---

29 Označuje je za kapitálové zdroje a zároveň tyto zdroje souhrnně zařazuje mezi atributy podniku.

30 Caves tím myslí skutečnost, že žádný zdroj není nebo nemusí být v trvalém majetku podniku, resp. se žádným zdrojem podnik nemusí trvale disponovat. Každý zdroj je nahraditelný, stává se předmětem posuzování efektivity a efektivnosti.

31 V České republice známé jako metoda VRIO, kde jednotlivá písmena znamenají: V – *valuable* (hodnotný, tj. schopný využít příležitosti a neutralizovat hrozby), R – *rare* (vzácný), I – *imperfect imitable* (obtížně nebo nedokonale imitovatelný) a O – *organisation* (organizace vedoucí k využívání zdroje). Alternativní k VRIO je VRIN, kde N zastupuje nesubstituovatelnost zdroje (Barney, 1991).

recyklaci, kompostování nebo spalování apod.). Zdroje založené na znalostech zahrnují know-how a zkušenosti, dle Millera a Shamsieho (1996) zkušenosti technické, kreativní a kolaborativní.

Priem a Butler (2001) upozorňují, že právě ta skutečnost, že za zdroje lze označit prakticky všechno (míněno označení teoretiky), vede nebo může vést k určitým problémům, jak některé zdroje měřit a jak s nimi zacházet, respektive jak je řídit. Na druhou stranu, pokud podnik disponuje zaměstnanci, kteří mají patřičné znalosti, zkušenosti a schopnosti, s tímto problémem se pravděpodobně vyrovná. Priem a Butler se ve svém článku snažili upozornit na určitou nekorektnost práce s pojmy. Tato skutečnost se může týkat i zpětných toků, které by za zdroje považovány být měly, ale v praxi tomu tak nemusí být vzhledem k nevnímání nebo nepoznání hodnoty, která v nich může být obsažena (viz subkap. 2.3.3). **Zdroje, které nelze využít (nebo nejsou využívány), mohou představovat pro podniky problémy, které nepřinášejí zisky, pouze vytvářejí nákladové položky a mohou působit jako bariéry existence či dokonce růstu podniku,** respektive jako ztracené příležitosti (Knott, 2009).

Relativně vyčerpávající přehled různých zdrojů, navíc rozdělených do několika kategorií, vytvořili Seppänen a Mäkinen (2007, uvedeno v Seppänen, 2009). Mezi kategorie patří: **fyzické zdroje** (suroviny, stroje, zařízení, budovy, pozemky, umístění podniku), **finanční zdroje**, **právní zdroje**, **zdroje vztahové** (interní i externí – se zákazníky, dodavateli, konkurenty a dalšími partnery), **zdroje lidské** (osobní síť, individuální zkušenosti, vzdělání a osobní atributy), **zdroje organizační** (sem zařadili kulturu, strukturu, běžné pracovní postupy, procesy, pověst a značku) a **zdroje informační** (interní, produktové, zákaznické, dodavatelské a odvětví).

Do určité míry odlišný pohled na kategorizaci zdrojů vytvořili Readman a Grantham (2004, s. 7). Zdroje rozdělili na dvě základní skupiny – podnikové a týkající se hodnotového řetězce (v jejich pojetí externího, tj. dodavatelského, ačkoliv oni sami ho takto neoznačují) nebo strategických aliancí. Do první skupiny zařadili hmotná aktiva, primární vstupy a polotovary, procesy, systémy a procedury a nehmotné

schopnosti (*intangible capabilities*) zahrnující individuální a organizační znalosti. Do druhé skupiny zařadili kooperující podniky, komunikační síť, tržní vztahy a distribuční/logistický management. Ačkoliv neoddělují schopnosti od znalostí (viz text dále), upozornili na významnou skutečnost, která doplňuje Porterovo označení zdrojů jako prostředníků (viz výše). Schopnosti (ve smyslu potenciálu – *capabilities*), které jsou v podnicích k dispozici (*abilities*), jsou hybnou silou pro využívání a konfiguraci zdrojů pro konkrétní cíl a účel (s. 7).

## 2.6.2 Zpětné toky jako zdroje pro tvorbu hodnoty a role znalostí, schopností, dovedností

Vnímání zpětných toků jako **zdrojů pro tvorbu a získávání hodnoty** je velmi důležité. V uvedených definicích zpětných toků, respektive reverzní logistiky, kde byly zpětné toky do určité míry zmíněny, převládaly materiálové zpětné toky. V souladu s **teorií *resource based view*** (RBV),<sup>32</sup> která mezi teoriemi věnujícími pozornost zdrojům podniků a organizací patrně dominuje a k jejímuž vývoji většina výše zmíněných autorů přispěla, patří materiálové zdroje mezi všechny další druhy zdrojů, kterými podnik disponuje.

Materiálové zdroje tedy mohou představovat samotné zpětné toky – jako toky hotových produktů, které se vracejí (důvody viz kap. 2.2), jako toky obalů, které se vracejí do podniku jako vratné nebo manipulační obaly nebo které se vracejí dodavatelům, jako toky v rámci interních zpětných procesů, tedy zdroje v podobě surovin, zmetků, přebytků, odpadu apod. Tyto toky je potřebné zkontrolovat, otestovat

---

<sup>32</sup> Alternativně *resource based theory*, nicméně čtenáři se mohou setkat i s dalšími názvy skupiny teoretických přístupů, které zkoumají zdroje podniků a organizací (viz například poznámku v článku Aceda a kol., 2006) s různou mírou pozornosti věnované zdrojům jako takovým, oddělení zdrojů, schopností a kompetencí, akcentaci schopností nebo kompetencí, znalostí apod. Mezi ně patří například *resource dependence theory*, *resource advantage theory*, *multiple resource theory*, *resource mobilization theory*. Komparaci tří teorií – *resource-based theory*, *organisational capabilities theory* a *resource learning theory* (která nejvíce ovlivnila obsah *resource-based view*) přináší mj. Mahoney, 1995.

nebo vyzkoušet v rámci procesů managementu kvality a pro velkou část z nich jsou potřebné další materiálové zdroje v podobě různých přístrojů, strojů a zařízení nebo pomocných látek. Část z těchto zpětných toků je podrobena určitému způsobu nakládání (viz kap. 2.5.2 a 2.5.3), jsou tedy opětovně potřebné materiálové zdroje, mimo výše uvedené i v podobě surovin, polotovarů, součástek, dílů, případně i obalů nejenom pro určitý způsob nakládání, ale i pro testovací, ověřovací a zkušební procesy zkoumající kvalitu výstupů. Potřebné jsou i zdroje pomocné, například kancelářské potřeby.

Z výše uvedeného textu je také zřejmé, že to, zda a jak budou určité zdroje, a tedy i materiálové zdroje a v případě zpětných toků také zdroje informační nebo jejich kombinace využity pro zajištění žádoucí výkonnosti (Knott, 2009) či získání a udržení konkurenční výhody (Barney, 1991, Grant 1991 a další), záleží zejména na jedné skupině zdrojů, zahrnující **znalosti, schopnosti, kompetence**, tedy zdrojů, které souvisí se zaměstnanci, manažery a v některých případech i vlastníky. Prahalad a Hamel (1990) tyto zdroje nazývají „*skupinové učení*“ – ve smyslu propojování a sdílení individuálních znalostí a schopností i napříč organizacemi včetně „*zajištění dokonalé koordinace mezi funkčními aktivitami v podniku*“ (Day, 1984, s. 2). Je tedy zřejmé, že lidské zdroje jsou velmi úzce propojeny se skupinou vztahových a také organizačních zdrojů.

Amit a Schoemaker (1993) schopnosti označují jako procesy založené na informacích, hmotné i nehmotné,<sup>33</sup> které se vyvíjejí v čase prostřednictvím interakce mezi zdroji podniku, tj. v rámci procesu interakce jsou informace získávány, přenášeny, vyměňovány, sdíleny, provazovány, doplňovány, a tak dochází k tomu, co Prahalad a Hamel označují jako již zmíněné skupinové učení, tj. znalostní kapitál. Amit a Shoemaker (1993) také uvádějí, že schopnosti se převážně rozvíjejí ve funkčních oblastech (jako důsledek specializace a možnosti vrstvení,

---

33 Pravděpodobně myšleno jako procesy kognitivní, které mohou a nemusí souviset s hmotnými faktory – autoři se blíže k vysvětlení nevyjadřují. Konkrétní znění jejich vymezení je toto: „*They are information-based, tangible or intangible processes that are firmspecific and are developed over time through complex interactions among the firm's Resources.*“ (s. 35).

prohlubování a rozšiřování znalostí a zkušeností), případně na korporátní (celopodnikové) úrovni kombinací fyzických, lidských a technologických zdrojů.

Výše uvedené zdroje jsou tedy ty schopnosti, které podnikům umožňují využít zdroje produktivně (efektivně – Prahalad a Hamel, 1990) a ve svých strategiích pro získání konkurenční výhody (Barney a Hesterley, 2006). Hledání nového využití a nových kombinací je podstatou inovačního chování podniků (Hunt a Morgan, 1996). Walker (2004) upozorňuje, že v rámci inovační teorie (pro tvorbu nové hodnoty teorie je velmi důležitá) se zdůrazňuje specifická skupina schopností – inovační schopnosti (*innovation capabilities*).

Takové schopnosti jsou vlastní řadovým zaměstnancům,<sup>34</sup> specifickým pozicím (výzkum, vývoj apod.) a manažerům včetně vrcholových. V posledním případě jde o manažerské inovační schopnosti, které se nemusí týkat přímo navrhování a vývoje nových produktů a procesů, ale měly by existovat pro vnímání a využívání již několikrát uvážených příležitostí (Bartes, 2005). Adner a Helfat (2003) zdůrazňují **tři pilíře manažerských schopností** – lidský kapitál, tj. zkušenosti a dovednosti, znalosti, odbornost (u zkušeností autoři poukazují na význam existence obecných, odvětvově specifických, podnikově specifických a takových, které umožní transfer znalostí mezi různými odvětvími nebo obory); sociální kapitál, který zastupuje výše uvedené vztahové zdroje a podporuje výměnu a sdílení informací a znalostí a zkušeností, a nakonec manažerskou poznávací schopnost (*managerial cognition*), tedy přesvědčení a mentální modely manažerů vycházející z jejich hodnotového systému a znalostí (případně i zkušeností). Tato schopnost je stěžejní pro rozhodování. V případě zpětných toků mohou být jako příklad uvedeny studie zabývající se vlivem proenvironmentálního chování v organizacích (Kulhavý, 2012) nebo inovativní přístupy v podobě eco-designu produktů vyráběných ze zpětných toků apod. (Glantschnig, 1994).

Právě manažerské schopnosti a specificky poznávací schopnosti vedou k inovativním přístupům v podnikání, a tedy i k rozeznání

---

34 Příkladem vyplývajícím z propojení s poznatky managementu kvality jsou kroužky kvality, resp. úsilí jednotlivců v rámci neustálého zlepšování.

potenciálu získávat a vytvářet hodnotu ze zpětných toků. Richey a kol. (2005b) v rámci jednoho z ojedinelých empirických průzkumů zaměřených na roli zdrojů v reverzní logistice zjistili, že jsou to zejména manažerské zdroje/schopnosti, které mají největší vliv na inovativnost reverzní logistiky a ta posléze na výkonnost. Jak již bylo uvedeno, jde o rozpoznání příležitostí, znalost silných stránek zdrojů, rozhodnutí v rámci tvorby a naplňování strategií a přidělení zdrojů pro naplňování strategií. Manažerské poznávací schopnosti vedou také k vytváření nových příležitostí, což ale zahrnuje vývoj nových schopností, které umožní navrhovat a produkovat nové produkty pro nové trhy a zajistit konkurenční výhodu inovátorů. Opětovně může být jako příklad uvedeno proinovativní chování a důvody takového chování podniků uplatňujících *green management* (Othman a Sheehan, 2011; Florida a Davidson, 2001).

Vývoj nových schopností lze spojit s konceptem učení se v rámci neustálého zlepšování. Podle Mukherjee a kol. (1998, uvedeno v Linderman a kol., 2004) existují dvě podoby učení se v rámci aktivit neustálého zlepšování – tzv. konceptuální učení se, tedy „*know why*“ (znát proč), a provozní učení se „*know how*“ (znát jak). Podle Lindermana a kol. je toto pojmání znalostí založeno na tzv. technické znalosti, to znamená na porozumění účinkům, které mají vstupy na výstupy. Linderman a kol. také zmiňují studii Lapreho a kol. (2000), ověřující výsledky předchozí studie MacDuffieho (1997), jež byla zaměřena na aktivity zacílené na snižování odpadu v jednom výrobním podniku a na dlouhodobý efekt učení se těmito aktivitám. Podle výsledků této studie pouze ty projekty, které zakomponovaly požadované „*know why*“ a „*know how*“, vedly k pozitivním výsledkům v rámci snižování množství odpadů (Linderman a kol., 2004).

Inovativnost a její výstupy, tedy inovace a kvalita (ve smyslu vnímané hodnoty pro zákazníka),<sup>35</sup> patří podle Hill a kol. (2007, uvedeno v Knott, 2009) mezi čtyři stavební bloky konkurenční výhody vedle zbývajících dvou, což jsou efektivita a schopnost reagovat na požadavky

---

35 Kvalitu je možné považovat za jednu z vícero dimenzí hodnoty pro zákazníka, viz blíže Klapalová (2011).

a přání zákazníka (vnímavost vůči zákazníkovi – „*customer responsiveness*“). Hodnota zdrojů podniku by měla být posuzována právě podle toho, jak zdroje korespondují s možností jejich využití jako jednoho, ovšem nejlépe všech čtyř stavebních bloků (Knott, 2009), protože souvisí s tvorbou různých hodnot pro různé stakeholdery.

Wadhwa a kol. (2006) upozorňují na skutečnost, že **znalostní management**<sup>36</sup> v reverzní logistice vedoucí k inovacím není obecně v podnicích dostatečně rozvinutý, přičemž právě ve zpětných tocích je inovační přístup stěžejní.

## 2.7 Politika a strategické řízení zpětných toků

Chybějící, nedostatečná nebo chybná politika a strategie jsou považovány za jednu z největších bariér řízení zpětných toků (viz kap. 2.4) a analogicky můžeme podobnou situaci vztáhnout i k řízení inovací a k managementu kvality. V souvislosti s potřebou zpětné toky a priori nevytvářet, snahou o neustálé zlepšování, nutností inovativně přistupovat k řešení zpětných toků a rolí managementu kvality lze zmínit význam a nutnost formulování politiky kvality a zapracování různých aspektů řízení kvality do strategického řízení podniků, které vyžaduje norma ISO 9000 (respektive 9001 a 9004).<sup>37</sup>

Každý podnik sleduje určitou politiku, respektive vícero politik, a to buď v podobě formálně zaznamenaných a sledovaných nebo neformálně naplňovaných. Politiku lze definovat jako specifické vodítko pro aktivity a rozhodnutí manažerů pro implementování strategií (Pearce a Robinson, 1995, s. 323). Politiky tedy vycházejí z cílů manažerů a vymezují hranice a cestu žádoucího chování, směřování a existence podniku jako celku, případně jeho částí (Wiess, 1994). Kromě vodítka pro manažery slouží jako vodítko pro zaměstnance a měly by

---

36 Tj. management znalostí jako zdrojů podniku.

37 Tj. normy, které se týkají zavádění systému managementu kvality do podnikové, resp. organizační praxe.



reflektovat hodnoty (a také zájem a sílu) primárních stakeholderů podniků (Grimley, 1986; Brown a kol., 2001). Různé politiky, které podniky sledují, lze znázornit v podobě pyramidy (Steiner, 1979), přičemž vrchol reprezentuje většinou relativně široce koncipovaná politika, která se týká způsobu podnikání a vztahuje se na misi, vizi a celkové cíle podniku jako takového. Z hlediska teorie managementu může být politika na této úrovni naplňována konkrétní celopodnikovou strategií pro určité budoucí období.

Na nižší úrovni jsou politiky, které mohou mít strategický charakter, ale nikoliv celopodnikový, nýbrž související s určitou oblastí fungování podniku, typicky s určitou funkcí, přičemž dále na nižších úrovních jsou nebo mohou být politiky týkající se konkrétních úkolů (Pearce a Robinson, 1995). Podniky sledují taktéž politiky, které svým charakterem patří mezi strategické (mohou mít ovšem i operativní charakter), ale jdou napříč funkcemi (Wiess, 1994). Příkladem jsou politiky, jejichž cílem je pomoci naplňovat tvorbu hodnoty podniků a u nichž je nutné propojit klíčové procesy. Zatímco strategicky vymezené politiky by měly korespondovat s konkurenčním umístěním podniku, provozní politiky pomáhají realizaci strategických politik, obsahují specifické zásady, pravidla a procedury a pomáhají alokovat zdroje (Martin, 2010; Sekhar, 2010).

Reverzní logistika a řízení zpětných toků v praxi většinou spadají pod jednu nebo několik málo funkčních oblastí podniku, a to i přes nárůst vnímání strategického významu řízení zpětných toků a dopadů řízení zpětných toků na konkurenceschopnost podniku (Rogers a Tibben-Lembke, 1999; Stock a kol., 2002; Jack a kol., 2010) a vlivu zpětných toků a jejich řízení na efektivnost i účelnost podnikových procesů (Daugherty a kol., 2002). Strategický charakter a specifika řízení zpětných toků přitom vyžadují náležitou pozornost ze strany manažerů včetně přidělování potřebných zdrojů, což by mělo být zakomponováno do plánovacích aktivit a strategického řízení a samozřejmě i do celopodnikové politiky (Gooley, 2003; Marien, 1998; Amini a kol., 1999).

Na základě empirických průzkumů se ukazuje, že podniky, které formulují politiku řízení zpětných toků jako součást celopodnikové

strategie a pokouší se implementovat efektivní a účelné programy podporující význam řízení zpětných toků včetně důrazu na formalizaci, patří mezi podniky, které mají také lepší, respektive výborné ekonomické výsledky (Daugherty a kol., 2002; Richey a kol., 2005b; Stock a Mulki, 2009; Lambert a kol., 2011; Bernon, Rossi a Cullen, 2011).

Formalizace určuje pravidla a do značné míry i určitá kritéria pro rozhodování a posléze pro kontrolu, zastupuje sdílené hodnoty těch, co formální pravidla vytvářejí, snižuje nejistotu dalších procedur a kroků a napomáhá k očekávaným výstupům. Formalizace umožňuje také zachycení, uchovávání a sdílení tacitních znalostí, což může vést k usnadnění různých hodnototvorných procesů, které jsou realizovány napříč podnikem a vyžadují integraci znalostí a informací (Richey a kol., 2005b; Esper a kol., 2010). Formalizace řízení zpětných toků může přispět ke snižování nákladů, zefektivnění operací, zvýšení efektivity celého logistického řetězce, tj. nejenom interních procesů, a může vystupovat také jako prostředek pro zvýšení spokojenosti zákazníků (Norek, 2002, s. 34; Genchev a kol., 2011). Vzhledem k tomu, že formalizace je úkolem pro vyšší, respektive vrcholový management, do vytvořených pravidel se určitým způsobem promítá vzájemná provázanost procesů a aktivit v podnicích (Roth a kol., 1991; Autry, 2005). Formalizace, jako většina z manažerských zásahů, má řadu výhod (výše uvedených) a řadu nevýhod (například může vést k nižší osobní iniciativě a inovativnosti v podnicích, v tomto případě ale záleží na konkrétní situaci v daném podniku a konkretizaci formalizace určitého aspektu) a v komplexní problematice reverzní logistiky a řízení zpětných toků není tomuto faktoru věnována náležitá pozornost, přičemž několik málo existujících empirických výzkumů přináší smíšené výsledky (Genchev a kol., 2010).

Stock (2001) také tvrdí, že kvalitní **programy reverzní logistiky**, které lze ale vytvořit pouze s podporou vrcholového managementu, mohou sloužit jako základ pro **konkurenční odlišení se** a pro získání konkurenční výhody. Jedním z empirických podkladů tohoto tvrzení jsou také výsledky průzkumu podniků, které sledují strategii diferenciacie založenou na environmentálním myšlení a s tím souvisejícím

environmentálním designem produktů, který využívá recyklované materiály. Environmentální myšlení, které u těchto podniků zacílilo politiku týkající se nabídky na produktové inovace z recyklátu, potvrdilo také velké osobní nasazení manažerů zaměřené na tyto inovace (Siikamäki a Seppälä, 2008).

Politiky (obecně), a tedy i politiky zpětných toků, by měly být flexibilní ve smyslu potřeby reagovat na měnící se podmínky prostředí, respektive mít nejenom reaktivní, ale i proaktivní charakter. Z tohoto důvodu lze politiky v určitém pohledu zařadit v rámci kontinua od velmi konzervativních po velmi inovativní, přičemž rozhodujícím faktorem jsou znalosti, zájmy, hodnoty a postoje manažerů (Álvarez-Gil a kol., 2007) – viz text výše. Rozsah a úroveň inovativnosti politik závisí na zdrojích a schopnostech, a to zejména na schopnosti rozeznat příležitosti a hrozby, využívat a získávat silné stránky a redukovat vliv stránek slabých.

Podle Richeyho a kol. (2005b) inovační schopnosti v reverzní logistice fungují jako mediátor mezi podnikovými zdroji a výkonností (která reflektuje míru, kvalitu nebo „hodnotu“ vytvořených hodnot). 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 podniku apod. a míra inovativnosti závisí na tzv. strategickém postoji těch pracovníků v podniku, kteří mají právo rozhodovat (Álvarez-Gil a kol., 2007).

Zpětné toky, jak již bylo uvedeno, jsou vnímány spíše jako toky, které zhoršují výkonnostní indikátory podniků. Zároveň, jak již bylo také zmíněno, představují pro podniky zdroje. Podniky by měly koncipovat takové strategie a sledovat takové politiky, které maximálně a co nejefektivněji využijí existující zdroje pro tvorbu hodnoty (Furrer a kol., 2008). Knott (2009) považuje porozumění vztahu mezi zdroji a výkonností podniku za jeden ze strategických úkolů pro manažery.

## 2.7.1 Řízení zpětných toků a management kvality

Výše uvedený systém managementu kvality ISO 9000, ale v zásadě každý systém managementu kvality, respektive jiné oblasti řízení, je s formalizací úzce spojen.

Typickými třemi cíli, na které se podniky v rámci managementu kvality zaměřují a existence efektivního systému jejich dosažení podporuje, jsou: a) budování vztahů se zákazníky a jinými stakeholdery pro udržení nebo zvyšování jejich spokojenosti, b) snižování kolísavosti především klíčových procesů a c) zlepšování procesů a produktů v neustálých postupných krocích (van Iwaarden, 2006, s. 2).

Born (1994, uvedeno v Yeung, 1999) upozorňuje, že špatně zavedený systém vede k problémům, k opomenutí důležitých procesů a k neefektivnosti fungování jak individuálních procesů, tak celého systému, i k negativním výsledkům podniku.

Yeung (1999) uvádí na základě svého empirického průzkumu taxonomii systémů managementu kvality, která obsahuje čtyři základní typy, rozdělené podle míry implementace principů systémů managementu kvality. Taxonomie zahrnuje: **1. nestrukturované systémy** (neexistuje žádná infrastruktura pro management kvality, management kvality představuje inspekce, není zavedený žádný formální systém, na požadavky zákazníků se reaguje pasivně, nezáměr o důvody ztráty zákazníků); **2. řádné systémy** (podniky mají zavedený formální systém – certifikovaný nebo plánují certifikaci, existuje tedy formální plánování kvality včetně procesů a procedur a zjišťování požadavků zákazníků, neexistuje ale vhodná podniková kultura směřující ke kvalitě, vedení není dostatečně angažované, důraz je kladen na kontrolu a zaměstnanci nejsou motivováni ani směrem ke kvalitě vzdělávání); **3. přizpůsobující se systémy** (vyznačují se všemi pozitivními charakteristikami implementace principů jako předchozí skupina, navíc jsou používány různé nástroje managementu kvality, vedení i zaměstnanci mají více znalostí ohledně managementu kvality, zaměstnanci jsou vzděláváni a motivováni, cíleně je podporována podniková kultura směrem ke kvalitě, ale management považuje management kvality za

defenzivní strategii, neexistuje jasné směřování vývoje systému kvality v budoucnosti) a **4. strategické systémy kvality** (nejvyšší míra implementace principů managementu kvality včetně jasně formulovaných strategických cílů v oblasti kvality a jejich realizace, management je vysoce angažovaný a kvalita je považována za stěžejní strategický nástroj).

Každý **systém managementu kvality** lze strukturovat na **tři základní stavební bloky**<sup>38</sup> (Irianto, 2005), jejichž reálná podoba v konkrétní praxi výrazně ovlivňuje řízení inovací i řízení zpětných toků. Jde o:

- 1. zodpovědnost a angažovanost managementu,**
- 2. management zdrojů,**
- 3. procesní management.**

### 2.7.1.1 Zodpovědnost a angažovanost managementu

**Zodpovědnost a angažovanost** (nejenom) **vrcholového managementu podniku** zdůrazňuje roli managementu na různých stupních hierarchie řízení ve smyslu formulování politiky, plánování, vymezení pravomocí a odpovědnosti, zajištění komunikačních cest uvnitř podniku a ohledně přání a požadavků zákazníků, respektive dalších relevantních stakeholderů, a komunikace vztažené k fungování systému managementu, zajišťování dostupnosti zdrojů a přezkoumávání fungování systému (Veber a kol., 2006).

Úkolem vrcholového managementu je vytvářet mise a vize a strategické cíle a zajistit jejich dosahování. Tato úroveň managementu (většinou) rozhoduje o využívání a rozdělování existujících zdrojů a o tom, zda a v některých případech i jak získávat zdroje cizí. Prostřednictvím organizování vytváří základní komunikační síť uvnitř i vně podniku, jejíž efektivitu a účelnost zajišťuje přidělováním zdrojů a kontrolou

---

38 Ty jsou zakomponovány také do systémových procesních norem ISO (*International standard organisation*) a více či méně do různých odvětvových systémů managementu kvality (např. HACCP) a mimo jiné i do systémů environmentálního managementu, jako je EMAS.

výstupů. Vymezením pravomocí a zodpovědnosti nižším hierarchiím řízení se realizuje naplňování konkrétních individuálních cílů (Dale a kol., eds., 2007; Gryna a kol., eds., 2007).

V souvislosti s angažovaností a očekávanou odměnou v případě řízení zpětných toků je nutné upozornit na jednu zkušenost, jež vyplývá z empirických výzkumů a patří mezi bariéry řízení zpětných toků (viz. subkap. 2.4). Zpětné toky nepatří mezi priority zájmu managementu, a pokud jsou plánovány na strategické úrovni, většinou pouze jako součást jiných cílů, paradoxně – jak zmiňují Mollenkopf a kol. (2007) – nejčastěji jako součást cílů v oblasti spokojenosti zákazníků a zajištění jejich loajality. Ačkoliv chybí empirické výzkumy, které by se věnovaly vztahu kvalita – zpětné toky – spokojenost zákazníků – zlepšení kvality – snížení objemu zpětných toků, zdá se, že jde právě o tento vztah, který managementu nemusí být zcela jasný.

### 2.7.1.2 Management zdrojů a lean management

Problematice **managementu zdrojů** byla věnována pozornost již v souvislosti se zpětnými toky, v této části práce tak budou poznatky podrobněji rozšířeny o faktor managementu kvality. Bohdanowicz (2006) rozděluje management zdrojů na **management poptávky zdrojů**, **management využívání zdrojů** a **management dodávání zdrojů**. Uvedené rozdělení se týká všech druhů zdrojů (viz kap. 2.6), kterými podnik disponuje, ale i zdrojů, kterými disponovat plánuje, respektive potenciálních zdrojů (management poptávky a management dodávání). Dobře fungující systém managementu kvality by měl být schopen odhalit neefektivně využívané zdroje, respektive nedostatek zdrojů nebo „nekvalitní“ zdroje, které vedou k nežádoucím zpětným tokům (například proč vzniká odpad, proč vznikají zpětné toky, v které etapě „práce se zdroji“ vzniká odpad, respektive zpětný tok), a poskytovat informace pro rozhodování o vhodných zdrojích a jejich efektivnějším využívání. To se týká i inovací produktů a procesů (mimo jiné i procesů hledání a vyhodnocování nových zdrojů nebo procesů nakládání se zpětnými toky a tvorby hodnoty).

V souvislosti s **managementem zdrojů** je nutné zmínit se o poznacích, které jsou obsaženy v koncepci *lean managementu* nebo *lean thinking* (nesprávně „*lean manufacturing*“ nebo „*lean production*“),<sup>39</sup> česky doslova „štíhlého managementu“, u nás také známého jako „štíhlá organizace“. Scott (2009, s. 121) považuje *lean thinking*, což lze aplikovat i na *lean management*, za „*podnikatelskou filozofii, která vyžaduje úplnou a systematickou eliminaci odpadu z každého procesu, každého útvaru a každého prvku organizace*“. Vysvětluje také rozdíl mezi efektivností a štíhlým myšlením, který spočívá v tom, jak je definován odpad.

Takový odpad lze také nazývat plýtváním – jde vlastně o překlad japonského výrazu „*muda*“, který znamená jakoukoliv lidskou aktivitu, jež absorbuje zdroje, ale nevytváří žádnou hodnotu (Dettmer, 2008, uvedeno v Ravet, 2012), respektive cokoliv, co nemá hodnotu, a tedy ani hodnotu nevytváří. Pojem „plýtvání“ se ujal v češtině a slovenštině, v anglické terminologii se používá pojem *waste* (viz kap. 2.1.2). Ohno (1988, uvedeno v Mossman, 2009), který je autorem koncepce *muda*, identifikoval 7 druhů plýtvání: z nadprodukce, ze zpracování (respektive „přepřepřování“ ve významu času nebo úsilí, které ale nepřidává žádnou hodnotu), z dopravy a přepravy, z čekání, ze zásob, ze zbytečných pohybů a z vad (jakýchkoliv). Mossman uvádí i další možné podoby plýtvání, například plýtvání zdroji včetně lidských, nevyužití příležitostí, výroby něčeho, o co zákazník nestojí (viz Scott výše a dále Womack a Jones, 1996). Podle Košturiaka a Frolíka (2006, s. 19) je plýtváním „*všechno, co zvyšuje náklady výrobku nebo služby, aniž by zvyšovalo jejich hodnotu*“. Nadprodukce vzniká podle Scotta (2009) jako „*produkování více informací nebo produktu, než zákazník požaduje, nebo vyrobení produktu či jeho komponentů dříve, než je požadováno, nebo jejich vyrobení rychleji, než je požadováno*“ (s. 124).

---

39 Tvůrce koncepce Taiichi Ohno ji vztahoval k celému podniku a řízení, nikoliv k vybraným procesům anebo funkcím (Pohančaník v Mateides a kol., 2006). Pojem „*lean enterprise*“ zdůrazňují i Womack a Jones, kteří koncepci rozpracovali do podoby knižní publikace (1996).

### 2.7.1.3 Procesní management

Fungování nebo podstatu existence podniků lze označit za komplex realizace různých procesů, které by měly být navrženy a řízeny tak, aby byly jejich prostřednictvím dosahovány cíle podniku a jejich výstupy zároveň umožňovaly vytváření nových cílů. Koneckonců samotný management (řízení) je procesem. Systémový pohled na management znamená harmonizaci a integraci, respektive koordinaci procesů napříč podnikem (Závadský v Mateides a kol., 2006), včetně řízení vstupů a výstupů. Jako vstupy a výstupy mohou vystupovat informační, materiálové a řídicí toky (včetně finančních toků, Závadský in Mateides, 2006). Procesní management má několik základních charakteristik, vztahených přímo a nepřímo k managementu kvality (Tůma, 2003) i k řízení zpětných toků směrem k tvorbě hodnoty (Stock a Mulki, 2009):

- Jsou identifikovány klíčové hodnototvorné procesy a hlavní podpůrné procesy.
- Procesům jsou přiřazeni tzv. vlastníci, zodpovědní za požadovaný výstup (včetně optimálního průběhu procesu).
- Pro procesy jsou určeny indikátory požadovaného výkonu (měřitelné cíle, standardy) s hierarchií významu indikátorů a s využitím benchmarkingu.
- Klíčovým indikátorem je spokojenost zákazníka s dodanou hodnotou, tj. s výstupy z procesu.
- Součástí procesů je jejich neustálé zlepšování, které koresponduje s řízením inovací (na základě měnících se potřeb a očekávání zákazníků).
- Procesy, které nevytvářejí žádnou hodnotu, se eliminují.

Pro potřeby redukce či minimalizace zpětných toků jsou významné dva z primárních účelů procesního managementu, kterými jsou redukce kolísání výkonů (jež často vede ke vzniku vad) a zvýšení efektivity a také účelnosti (Benner a Tushman, 2001). Řízení zpětných toků je



navíc do určité míry komplikovanější než řízení dopředných toků včetně otázky kvality (viz blíže odlišnosti, respektive specifika jejich řízení v Klapalová, Škapa a Krčál, 2012) a následně rozhodování o možnostech tvorby hodnoty. Na nevyhnutelnost procesního přístupu pro řízení zpětných toků, konkrétně z důvodu komplexnosti aktivit a interakcí, upozorňují mj. Genchev a kol. (2010). Přes tuto nevyhnutelnost – jak ukazuje průzkum Stocka a Mulkiho (2009), podpořený závěry Bernona, Rossiho a Cullena (2011) – je zájem o procesní management u řízení zpětných toků ze strany akademiků nedostatečný.

## **Procesní management a náklady na kvalitu**

Jedním z důvodů, proč jsou zpětné toky vnímány spíše jako problém, je i existence nákladů, které vznikají v souvislosti s nutností zpětné toky řešit a u kterých se vyskytuje ještě další dílčí problém, jímž je velmi obtížná predikce jak samotného vzniku zpětného toku, tak času jeho vzniku a velikosti vzniklých a vynaložených nákladů (Rogers a kol., 2002). Vedle nákladů mají specifika zpětných toků dopady na výkonnost i v jiných aspektech, viz subkap. 2.9. I pro zpětné toky platí názor Crosbyho, který tvrdí, že kvalita je zadarmo, vzhledem k tomu, že náklady vznikají kvůli těm situacím či akcím, kdy nejsou činnosti udělány správně hned napoprvé; náklady tak představují výdaj za neshodu (Sower a kol., 2007).

Systém nicméně neznamená jenom uzavřený systém podniku (organizace), nýbrž systém propojený s vnějšími vztahy. Pro management kvality jsou to vztahy jak dopředné, tak směrem k dodavatelům, tj. zejména vztahy v rámci dodavatelsko-odběratelských řetězců a sítí. To je důležitý aspekt pro management kvality a jeho propojení s řízením zpětných toků a tvorbou hodnoty vzhledem k potřebě sdílení informací a získávání zpětné vazby. Mnoho zpětných toků, jak již bylo uvedeno, vzniká až po opuštění podniku jako systému, tj. až v následných článcích řetězce.

## 2.8 Zpětné toky jako zpětná vazba (feedback) a tvorba hodnoty

V úvodu práce bylo zmíněno, že zpětné toky by pro podniky měly být zpětnou vazbou. Plánování, implementace a kontrola i toků informací je obsažena v jedné z výše uvedených definic reverzní logistiky. Zpětná vazba je mimořádně důležitá pro úpravu či „opravu“ dopředných hodnototvorných aktivit.

Alvero a kol. (2001) uvádí přehled stěžejních definic a funkcí zpětné vazby. Zpětnou vazbu tak lze chápat jako: a) informaci o kvantitě nebo kvalitě realizovaných výkonů; b) informaci o tom, co se dělá a jak dobře je předmět zpětné vazby vykonávaný; c) informaci o výkonu, která umožní určité osobě zhodnotit tento výkon. Výčet funkcí obsahuje funkce: a) rozpoznávací; b) podporující (ve smyslu souhlasu k výkonům); c) trestající (zde lze namítnout, že zpětná vazba takovou funkci plnit nemůže, pouze vyhodnocení obsahu zpětné vazby může vést k trestu); d) stabilizující provoz, případně určitou operaci (může být zaměněno s podporující/souhlasící funkcí) a e) jako vstup pro formalizované chování („*engender rule-governed behavior*“).

Alvero a kol. taktéž upozorňují na konsenzus vyplývající z jimi provedené rešerše literatury ohledně nutnosti posuzovat zpětnou vazbu v kontextu, ve kterém se odehrává, a na vyšší účinnost zpětné vazby, pokud je realizována na „skupinové úrovni“, a ne vůči jednotlivcům. Zohlednění určitého kontextu znamená posouzení různých faktorů, které mohou mít dopad na posun skutečného významu obsahu zpětné vazby. Několik málo příkladů takových faktorů bylo uvedeno v případě způsobů nakládání se zpětnými toky. Obecně může jít o kognitivní stránku vysílatele a příjemce zpětné vazby (tedy i o znalosti, zkušenosti a preference), o formulované a sledované cíle v rámci určitých politik a strategií (příčemž tento druhý bod vychází z bodu prvního), o nastavená sledovaná kritéria nebo ukazatele (pokud jsou částí obsahu zpětné vazby) a také o technické prostředky pro odesílání a přijímání zpětné vazby (případně i zpracování), případně i vliv tzv. „šumu“, tedy

působení rušivých faktorů na vysílatele, příjemce a přenos zpětné vazby (Lamming, 1996) apod.<sup>40</sup>

Kognitivní stránka zpětné vazby souvisí s učením a základním pojmem managementu kvality, kterým je neustálé zlepšování. Jak uvádí mj. Sterman (2000), jde o tzv. zpětnovazební smyčku („*feedback loop*“), kdy učení představuje opakující se cyklus od „nápadu přes pozorování, přemýšlení a akci“ („*idea, observation, reflection, and action*“, Dewey v Schon, 1992, uvedeno v Sterman, 2000, s. 15). Tato smyčka je aplikována v jednom z nejstarších modelů managementu kvality, modelu známého pod názvem „*Plan, Do, Check, Act*“ (Sterman, 2000). Kognitivní stránka znamená operacionalizaci zpětné vazby přes jedince (Ashford, 1986), nicméně lze využít koncepci „učící se organizace“, ve které se pracuje s kolektivním učením (k historii teorie učící se organizace a také neustálého zlepšování blíže např. Gronghaus a Stone, 2012). Zpětnovazební smyčka může mít podobu jednoduché smyčky, která je spojena s porovnáváním žádaného stavu a stavu skutečného a vede k nápravným opatřením. Pro neustálé zlepšování, a tedy i inovace v podnicích je ale důležitá tzv. dvojitá smyčka (Argyris, 2002), která překračuje stávající hranice myšlení a rozhodování. Zpětné toky tedy neříkají jenom to, že něco není v pořádku, ale měly by být impulzem pro hledání odpovědí na otázky proč, kde, kdy a jak a také toho, jak je využít jako příležitosti a zdroj pro vytváření hodnoty a mimo jiné také pro inovace.

Zpětná vazba by měla být žádoucí, pokud tomu tak je, lze ji označit za „*cíl hledající*“ vazbu („*goal seeking feedback*“) a patří mezi proaktivní charakteristiky chování (Ashford a Cummings, 1981), a to jak v případě jednoduché, tak dvojitě smyčky. Podle Vande Walleho a kol. (2000) potřeba hledat nebo mít zpětnou vazbu souvisí s povahou nebo charakterem úkolu vyplývajícího z cílů. Znamená to tedy, že zpětná vazba reflektuje politiky, strategie podniku, znalosti, zkušenosti, schopnosti a další ovlivňující faktory prostředí. V případě působení dvojitě smyčky může naopak zpětná vazba ovlivňovat změny v politikách a strategiích. Její kvalita v rámci řízení zpětných toků tedy závisí na existenci nebo neexistenci různých bariér uváděných v kap. 2.4.

---

40 K tématu „šumu“ blíže Shannon (1949).

Mezi kritéria kvalitní zpětné vazby lze zařadit i motivační charakter (Juwah a kol., 2004) – ten souvisí s vnitřními hybnými silami jedince, jeho pohnutkami (Provazník a Komárková, 1996) a stimulační charakter, tedy vnější podněty (Bedrnová a Nový, 1994). Motivace tedy vychází z hodnotového systému jedinců, který ale může být ovlivněn znalostmi a zkušenostmi. Stimulační kritéria zase musí vycházet z politik a strategií. Patří totiž mezi položky v plánech, které jsou méně či více sledovatelné a měřitelné. Zpětná vazba by tak měla sloužit pro účely sledování, měření a vyhodnocování výkonů a posléze výkonnosti podniku a případně i k přehodnocení a inovaci systému ukazatelů výkonnosti (London a Smither, 2002) a měla by stimulovat rozvoj nebo i změnu různých podnikových procesů.

Možnost a předpokládaná nutnost zpětné vazby nastává v každém z procesů, které se týkají zpětných toků (viz. kap. 2.5) a u každého z článků dodavatelského řetězce (Pernica, 2005). Mezi bariéry řízení zpětných toků (kap. 2.4), které se týkají zpětné vazby, patří organizační struktura podniku, hranice uvnitř podniku a nízká úroveň spolupráce mezi útvary. Tyto bariéry zhoršují kvalitu zpětné vazby a její náležité využití (Daugherty a kol., 2011). Mezi bariéry patří také vzdálenost mezi podnikem jako dodavatelem produktu a iniciátorem zpětného toku – čím větší počet článků je mezi podnikem a iniciátorem, tím je bariéra výraznější. Nemusí jít přitom vždy o geografickou vzdálenost, stěžejním faktorem je v tomto případě kvalita komunikace jako doprovodného faktoru kvality zpětné vazby a kvality informací.

Zpětné vazbě je v teorii zpětných toků věnována pouze okrajová pozornost a lze najít převážně pouze stručné a souhlasné výroky ohledně nutnosti mít zpětnou vazbu a potřebné informace z ní plynoucí. Zdůrazňuje se její význam (i strategický význam) například pro „*zefektivnění interních procesů a podporu plánování na úrovni dodavatelského řetězce*“ (Daugherty a kol., 2005, s. 80) nebo pro změny v produktových řadách (Mason, 2002). Prostředí poprodejních služeb a využívání informačních a komunikačních technologií pro získávání informací a práci s daty na základě zpětné vazby od zákazníků pro řízení zpětných toků zkoumal Jalil (2011). Užitečné informace by se posléze měly promítnout do designu

a dodávání služeb. Jalil taktéž zdůraznil, že v poprodejních službách jsou nezbytným zdrojem informací jak produkty, tak procesy a samotní zákazníci. V průzkumu Demirga a kol. (2012) se ukázalo, že přestože se ve službách zdůrazňuje přímá interakce se zákazníkem, která umožňuje nejenom zaznamenávat a řešit stížnosti a reklamace, ale i ptát se zákazníků, v podnicích se tato přímá cesta využívá mnohem méně než psaná forma anket a dotazníků, které jsou ale často velmi obecné až povrchní.

De Brito a van der Laan (2009) zkoumali dopad nekvalitních informací na řízení zásob v rámci řízení zpětných toků a upozornili na to, že ohledně kvality informací ve zpětných tocích existuje velmi málo poznatků. Potřebu zpětné vazby – zejména informací ohledně designu produktu a jeho složení, kvality i kvantity (v případě počítačů) – v jednotlivých způsobech nakládání se zpětnými toky s cílem získat hodnotu mapují White a kol. (2003). Upozorňují, že právě nedostatek informací způsobuje problémy v získávání potenciální hodnoty ze zpětných toků. Výčet několika typů informací pro získávání hodnoty z produktů zmiňují Thierry a kol. (1995) – mezi informace týkající se složení produktů patří také možnost využít produkt nebo jeho části, respektive odpad, jako vstup do nové výroby. Zmiňují se taktéž o potřebě tzv. redesignu produktů jako jedné z podmínek úspěšného řízení získávání hodnoty (již zmiňovaného *product recovery managementu*). Ji (2008) rozebírá zpětnou vazbu získávanou ze **stížností** zákazníků (v rámci tzv. řízení služeb zaměřených na stížnosti – „*complaint service management*“).

Na potřebu integrovaného řízení zpětné vazby a komunikace napříč podnikem (specificky mezi útvary poprodejních služeb a útvary věnujícími se vývoji nových produktů) mimo jiné pro produktové inovace poukazují Saccani a kol. (2005). Tématem funkční integrace marketingu a provozu a sdílení informací a znalostí, které podniku umožňují lépe využít poznatky z analýzy životního cyklu produktů ke zlepšení designu a vývoji produktu (zvýšení hodnoty pro zákazníka) a využití použitelné části produktů ze zpětných toků v nových produktech nebo v rámci servisních oprav (lepší využití zdrojů), se – jenom v náznacích – zabývají Mollenkopf a kol. (2011).

## 2.9 Zpětné toky, měření výkonnosti a tvorba hodnoty

Zpětná vazba velmi úzce souvisí s měřením výkonnosti. Bez získání zpětné vazby v zásadě nelze výkonnost měřit, sledovat, vyhodnocovat a ani posléze adaptovat či zlepšovat nebo inovovat, a tedy ani cítit potřebu zamýšlet se nad možnostmi získávat a tvořit hodnotu ze zpětných toků a v rámci jejich řízení.

Jak uvádí Neely (2004), měření výkonnosti v případě mnoha podniků již nespočívá pouze ve zjišťování daného stavu fungování podniku, nýbrž i v kontrole a hodnocení vývoje, porovnávání se s nejlepšími a zapojením či využíváním různorodých indikátorů postihujících výkonnost jako mnohadimenzionální podstatu. Měřítka výkonnosti, tvořící určitý systém měření, který má každý podnik, by měla být založena na hybných silách úspěchu (Kanji, 2002).

Sledování a měření výkonnosti ve zpětných tocích je jednou z velmi málo prozkoumaných oblastí reverzní logistiky (Yellepeddi, 2006; Lambert a kol., 2011) jak ze strany praxe (Guide a kol., 2003; Janse a kol., 2010), tak ze strany teoretiků (Herold a Kamarainen, 2004). Na druhou stranu existující průzkumy zjišťující situaci v podnikové praxi naznačují, že sledování a měření výkonnosti zpětných toků lze u většiny podniků charakterizovat jako velmi jednoduché, s využíváním několika málo nákladových skupin, tržeb a sledováním počtu reklamací v případě zpětných toků produktů, respektive podobných nákladově objemových měřítek, přestože existují i výjimky (Janse, 2008; Bernon, Rossi a Cullen, 2011; Škapa v Klapalová, Krčál a Škapa, 2013).

Výkonnost je pojmem, který lze velmi obtížně jednotně vymezit – je často propojen, v mnoha případech i pojímán jako synonymum mnoha dimenzí hodnoty – efektivnosti a účelnosti, produktivity, konkurenceschopnosti, růstu apod. (Lebas a Euske, uvedeno v Neely, 2004). Jak uvádí Snow a Hrebiniak (1980), většina chování organizací je zacílena na dosahování určité výkonnosti, ať už je definována jakkoliv, a způsoby jejího dosahování jsou různé. Konkrétní obsah výkonnosti může

být odlišný v závislosti na mnoha faktorech, mj. na subjektu sledujícím výkonnost, ale i subjektu a také objektu měření výkonnosti (vlastník, zákazník, manažer, dodavatel, respektive jiní stakeholderi; jednotlivec, skupina; funkce, útvar; procesy, aktivity, vstupy, výstupy), na použitých kritériích měření výkonnosti, která jsou spojena jak se subjektem, tak s cíli podniku vůči danému subjektu nebo na časovém rámci výkonnosti (například strategická výkonnost, Snow a Hrebiniak, 1980) apod. Výkonnost je výsledný stav určitého chování a mezi úkoly manažerů v podnicích patří řídit výkonnost směrem k naplňování cílů v různé časové hierarchii a směrem k různým subjektům. Jinými slovy, výkonnost je objektem řízení (Lebas a Euske, uvedeno v Neely, 2004) a v tomto smyslu představuje stupeň dosažení cílů podniku (Zheng a kol., 2010), který ovšem nemusí vždy korespondovat s cílovou hodnotou.

Výkonnost sama osobě tedy nemá význam, v podnikovém prostředí je vzhledem k cílově orientovanému chování potřebné výkonnost plánovat, sledovat, měřit, hodnotit a v případě potřeby přehodnocovat jak žádoucí úroveň, tak cesty k jejímu dosahování. Měření lze považovat za ústřední pojem v **řízení výkonnosti**, kam patří také nastavování či definování měřítek výkonnosti, sledování a hodnocení výkonnosti, způsoby či metody měření, osoby a jejich kompetence a zodpovědnost za měření, sledování, hodnocení a rozhodování, týkající se jak samotného měření, tak dalších kroků (Gunesekaran a kol., 2004). Lebas a Euske (uvedeno v Neely, 2004) zdůrazňují také nutnost pochopení a znalosti hodnototvorného procesu a důležitost vyhodnocování signálů a zpráv, které indikátory měřítek výkonnosti obsahují nebo mohou obsahovat, a nezbytnost identifikovat, hodnotit a implementovat v rámci managementu výkonnosti ty aktivity, které budou konzistentní se strategickými záměry podniku.

Jak ukazuje praxe, měření výkonnosti bylo a je převážně orientováno na finanční měřítko (Jiménez-Zarco, Martínez-Ruiz a González-Benito, 2006; Freires a Guedes, 2008), což představuje tradiční přístup, a to navzdory významnému posunu poznatků a také zájmu praxe posledních let o nefinanční měřítko (Tangen, 2004). Vrcholovým finančním cílem podniku je dosahování zisku, tedy ziskovost, pokud možno

v podobě trvale dosahovaného cíle. K dosahování tohoto vrcholového cíle dochází prostřednictvím naplňování jiných finančních a nefinančních cílů, které mohou být také seskupeny v určité hierarchii (Kislinge-rová a kol., 2010).

Finanční měřítka výkonnosti jsou relativně snadno použitelná a zjištěné hodnoty mohou působit přesvědčivěji než mnohem vágnější nefinanční měřítka. Nicméně různé cíle podniků, které lze zahrnout pod výkonnost, souvisí jak s účinností (efektivnost nebo efektivita), tak s účelností. Zpětné toky a priori vedou ke snižování efektivnosti – pouze až schopnost podniků získat z nich určitou hodnotu, která bude získána efektivně a trh, respektive zákazník tuto hodnotu ocení (tj. bude dosažena účelnost), může napomoci k potenciálnímu zvýšení účinnosti. Důvodem skutečnosti, že zpětné toky znamenají pro podniky primárně snížení efektivnosti, je zejména fakt, že zpětné toky – jak již bylo uvedeno – až na spíše ojedinělé případy nevznikají jako důsledek cílově orientovaného chování podniků. Zpětné toky nejsou žádoucí, a cílem je naopak minimalizace jejich vzniku, na což by měl být a priori zacílen systém měření výkonnosti, který tak může být propojen s managementem kvality a řízením inovací.

Samotné důvody vzniku převážné většiny zpětných toků (viz subkap. 2.2) by měly vést k uvědomění si skutečnosti, že pro měření výkonnosti nedostačuje pouze aplikace finančních měřítek. Změnu názoru zákazníka nebo jeho nespokojenost, zlepšování kvality, úroveň poskytování služeb, flexibilitu je velmi obtížné až prakticky nemožné měřit s použitím finančních měřítek a nelze tak postihnout různé dimenze hodnoty.

Tangen (2004) sumarizuje mimo jiné slabá místa používání čistě finančních měřítek v rámci zavedeného systému měření výkonnosti. Patří mezi ně například nulová flexibilita formátu finančních měřítek, který nezohledňuje potřebu adekvátnosti hodnoty měřítek pro více funkcí, útvarů, respektive pro celý podnik, jinými slovy, nezohledňuje určitá specifika a různé priority různých útvarů a různých procesů; většina finančních měřítek má krátkodobý charakter a týká se spíše operativních nebo taktických cílů, což spolu s hodnocením určitého



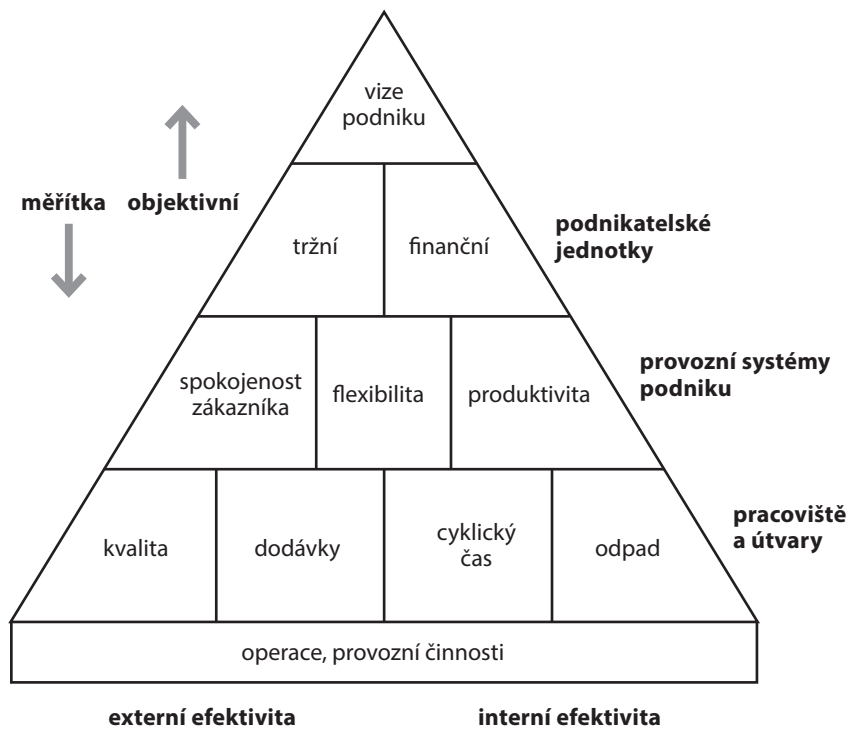
objektu/subjektu v určitém konkrétním čase nevede ke zlepšování; finanční měřítko slouží spíše pro controlling parciálních skutečností, nikoliv pro hodnocení výkonnosti ze systémového pohledu.

Jak uvádí Škapa s odkazem na Morgana (2007, uvedeno v Klapalová, Krčál, Škapa, 2013), jedním z úkolů, které by měly být v rámci sledování a měření výkonů v procesech týkajících se logistiky a fungování dodavatelských řetězců vyřešeny, je i zakomponování specifických měřítek výkonnosti souvisejících s reverzní logistikou a řešením zpětných toků a také vyšší míra integrace reverzní logistiky do podnikových činností.

Z naznačeného problému vyplývá, že pro měření výkonnosti řízení zpětných toků je vhodné využít některý z přístupů měření, případně komplexnějších systémů měření, které umožňují spojit více oblastí fungování podniku, respektive které korespondují s hodnototvornými procesy podniku (viz Leubas a Euske výše). Toni a Tonchia (2012) prezentují tři skupiny takových systémů, do nichž zařazují: 1. systémy typu *balanced scorecard*, tj. systémy, které obsahují několik perspektiv – oblastí zájmu měření, jež by měly být v určité harmonii (sem patří i v České republice známá metoda *balanced scorecard* Kaplana a Nortona, viz blíže např. Kislingerová, Nový a kol., 2011); 2. systémy, které spojují interní a externí skupiny měřítek výkonnosti, a 3. systémy, které se týkají měřítek vztažených k hodnotovému řetězci (myšlen interní řetězec), tj. hodnototvorným aktivitám. V praxi nicméně nemusí docházet k takovému striktnímu oddělení jednotlivých typů.

Přestože nebyla konstruována s cílem využitelnosti pro řízení zpětných toků a přestože zatím ani pro tuto problematiku nebyla využita, může být velmi inspirativní pyramida výkonnosti, nazvaná SMART (*strategic measurement analysis and reporting technique*), kterou sestavili Cooper a Lynch (1992) a která je prezentována na obrázku č. 4. Pyramida zahrnuje primární požadavky na tvorbu hodnoty, kritéria, a tedy skupiny potřebných měřítek napříč organizační hierarchií podniku i napříč cílovou hierarchií a hierarchií komplexnosti cílů výkonnosti včetně začlenění interní a externí perspektivy výkonnosti podniku.

Obrázek č. 4: Pyramida výkonnosti



Zdroj: převzato ze Saibani, 2010, s. 36

### 3 METODIKA

Výzkumným cílem grantového projektu, jehož výsledky jsou prezentovány v této monografii, je **získat poznatky o některých mechanismech řízení zpětných toků podniků, které souvisí s tvorbou (ale i získáváním a udržením) různých kategorií hodnoty pro různé stakeholdery**. Rámcové výzkumné otázky zní:

**VO1.** Které mechanismy řízení zpětných toků (a řízení podniku jako takového) odlišují podniky, kterým se daří dosahovat vysokou ziskovost, od málo ziskových podniků?

**VO2.** Jaké kategorie hodnoty podniky v rámci řízení zpětných toků získávají a vytvářejí, respektive snaží se získávat a tvořit?

Vzhledem k jednomu dílčímu cíli v grantovém projektu, vztazenému k relativnímu nedostatku poznatků o řízení zpětných toků ve službách, se tato monografie snaží nalézt odpověď částečně i na další výzkumnou otázku, a to:

**VO3.** Jak se liší podniky služeb od podniků výrobních ve výše uvedených oblastech?

Pro celý grantový projekt byly využity dvě základní výzkumné metody, a to konkrétně literární rešerše a dotazování. Pro tuto monografii byly zvoleny výsledky kvantitativního dotazování, které se realizovalo s využitím dotazníku. Vzhledem k explorativně-deskriptivnímu charakteru dotazování tak dotazník představoval instrument pro tzv. „pilotní průzkum či dotazování“, který patří mezi nástroje explorativního výzkumu (Malhotra, 2010). Jeho účelem bylo získat vhled do chování podniků v souvislosti s rámcovým výzkumným cílem.

Dotazník obsahoval celkem 27 otázek, pro tuto monografii bylo vybráno 17 otázek, neboť výsledky vyhodnocující zbývající otázky již byly několikrát publikovány členy výzkumného týmu. Dotazník s danými 17 otázkami je uveden v Příloze č. 1. Velká část otázek měla charakter polootevřených otázek s možností uvést vlastní odpověď (což je typické

pro pilotní průzkum, viz mj. Malhotra, 2010), přičemž většina otázek patřila mezi tzv. dichotomické a menší část mezi otázky škálové. Účel dichotomických otázek spočíval právě ve zjištění situace v podnicích, nikoliv a priori v hodnocení či zjišťování postojů zástupců podniku. Oblasti, u nichž bylo důležité zjistit tyto parametry, případně které patřily mezi tzv. „citlivé“ otázky, byly zkoumány pomocí škálových otázek. Mezi „citlivé“ otázky patřila otázka, která se týkala finanční situace podniku. Na základě zkušeností spolupracovníků výzkumného týmu z předchozích výzkumů byla zvolena právě otázka, zaměřená na odborný odhad finanční situace místo dotazování se na konkrétní údaje či procenta (Malhotra, 2010).

Data byla sbírána z velké části prostřednictvím osobních rozhovorů se zástupci podniků. Ti byli zvoleni na základě předchozího zjištění, že jde o osobu z podniku, která je o zkoumané problematice nejlépe informována. Z části byla data získána i z vyplněných dotazníků, tedy bez interakce respondenta s tazatelem. Z tohoto důvodu se v práci používá jak pojem respondent, tak pojem informant. Důvody zvolení těchto dvou cest získávání dat spočívají ve způsobu vzorkování, viz text dále. Míra informovanosti osob byla jedním z více omezení výzkumu (podobně jako celého longitudinálního výzkumu). Komplexnost problematiky by totiž vyžadovala získat odpovědi – alespoň na část otázek – od více informantů/respondentů.<sup>41</sup>

Informanti a respondenti tak zastupují jak ředitele, případně i majitele a jednatele podniků (zejména v případě malých podniků), tak manažery marketingu, kvality, výroby, prodeje, logistiky či zásobování v rámci logistiky, v několika případech taktéž manažery zodpovědné za finanční řízení, případně vedoucí specifických provozů nebo útvarů, zabývajících se například reklamacemi, vztahy se zákazníky, provozem restaurace apod. Tato „pestrost“ zaměření informantů/respondentů vede jednak opětovně k určitému omezení (Hair, Bush a Ortinau, 2006), na

---

41 Diskuze ohledně možného zkreslení výsledků dotazování v případě získání odpovědí od vrcholového managementu a specialistů je k dispozici např. v Scharfman, 1998 nebo v Kumar a kol., 1993, případně v Hubert a Power, 1985 nebo Wagner a kol., 2010.

druhou stranu ale umožňuje do určité míry zachytit rozmanitost vnímání, reality z chodu podniku a vzhledem k relativně velkému počtu získaných odpovědí i určitou možnost třídění odpovědí, např. podle toho, zda jde o vrcholové manažery, či pracovníky z provozu (viz také Klapalová a Škapa, 2012). V této práci není věnována pozornost možné souvislosti mezi zkoumanou problematikou a specializací nebo obsahem práce a mírou zodpovědnosti.

### 3.1 Výběr vzorku

Samotné podniky byly voleny s využitím několika přístupů k výběru členů vzorku. Grantový projekt řešil několik oblastí a byl zaměřen na vícero cílů, přičemž mnohé výstupy – jak bylo zmíněno v úvodu této monografie – již byly publikovány. Charakter výzkumu celého projektu tak byl smíšený – explorativně-deskriptivní a explanatorní, přičemž v této monografii je prezentována pouze explorativně-deskriptivní část. Charakter výzkumu tak ovlivnil i výběr vzorku. Vzorkování mělo tedy podobu náhodného a nenáhodného výběru, v jehož rámci se členem vzorku staly podniky na základě jednoduchého náhodného výběru. Vzhledem k probíhajícím předběžným analýzám vybraných dat se postupně přecházelo ke stratifikovanému náhodnému výběru tak, aby byl dosažen počet podniků služeb a počet podniků z průmyslu dostatečný pro statistickou analýzu dat. Zejména pro počáteční fázi výběru bylo využito i tzv. výběru na základě dostupnosti („*convenience sampling*“). Jednoduchý náhodný výběr byl postupně nahrazován i tzv. účelovým („*purposive*“) vzorkováním, nicméně i v rámci jednoduchého náhodného výběru, respektive v rámci výběru na základě dostupnosti, bylo do určité míry přihlíženo k faktoru „informační bohatosti“, jinými slovy k tomu, zda informanti/respondenti v nalezených nebo oslovených podnicích přispějí k získání potřebných poznatků (Onwuegbuzie a Leech, 2007). V tomto případě šlo i o aplikování tzv. expertního vzorkování a vzorkování na základě posouzení („*judgemental sampling*“) vhodnosti,

či lépe řečeno, znalosti informantů/respondentů. Oba přístupy patří mezi účelové vzorkování (Kumar, 2010). Nešlo tedy o čistě náhodný výběr v rámci celého období získávání dat. Ačkoliv někteří autoři přiřazují vzorkování účelové a na základě dostupnosti pouze ke kvalitativnímu výzkumu (případně uvádějí, že jde o přístupy typické pro kvalitativní výzkum), zatímco prostý náhodný výběr mezi přístupy typické pro kvalitativní výzkum (např. Marshall, 1996; Teddlie a Yu, 2007 nebo Malhotra, 2010),<sup>42</sup> jiní nevidí důvod pro kategorické rozdělení a odvolávají se na cíle výzkumu (mj. Kumar, 2010 nebo Bryman, 2006).

## Velikost vzorku

Celkem byly získány vyplněné dotazníky od 256 podniků, z toho bylo 232 podniků českých a 24 podniků slovenských, ty byly vzhledem k zaměření na české prostředí pro tuto monografii z vyhodnocování odstraněny. Mezi českými podniky jsou také pobočky nadnárodních společností, jejich počet je ale pro vyřčení jakýchkoliv obecných závěrů o dopadu této skutečnosti na výsledky analýzy zcela nepodstatný. Přesto se ale určité náznaky malých rozdílů směrem k vyšší míře znalostí řízení zpětných toků zjistily, tyto rozdíly ale v monografii nejsou uvedeny.

Velikost vzorku nebyla určena předem. Vedle dosažení cílů a dále vymezené kritické hranice tak kolektiv vycházel z jednoho způsobu určování velikosti vzorku, kterým je dle Tulla a Hawkinse (1993, uvedeno v Zammitt, 2000, s. 98) „...*všechno, co si můžeme dovolit*“. Jak již bylo uvedeno, cílem kvantitativní části výzkumu bylo získat data od takového počtu podniků, které by umožnily využít statistické zpracování a zároveň naplnily cíl kvalitativní části výzkumu. Počet 232 podniků splňuje tyto požadavky včetně možnosti rozdělení podniků podle určitých kritérií. V případě této práce to bylo rozdělení podle velikosti podniků a podle toho, zda podniky patří mezi zařízení poskytující služby nebo podniky průmyslové (zjistit specifika podniků služeb byl jeden z dílčích

---

42 Malhotra uvádí, že vzorkování na základě dostupnosti není vhodné pro deskriptivní ani kauzální výzkum, zato je naopak vhodný pro výzkum explorativní (2010, s. 377).

cílů výzkumu). Podle Haira a kol. (2010) by velikost vzorku měla být i pro tyto účely mezi 41 a 245 případy, ale např. Orme (2010) uvádí počet až 200 případů pro jednu skupinu.

Pokud jde o velikost vzorku, nebylo vždy dodrženo jedno z doporučení pro možnost vyřčení všeobecných závěrů, které se týká poměru počtu sledovaných nezávislých proměnných k počtu případů. Výsledky nelze generalizovat pro celou populaci a statistická významnost, která je s tímto doporučením spojená, nemá pro výstupy zásadní význam. Podle Haira a kol. (2010) je minimální doporučená velikost vzorku pět případů na jednu nezávislou proměnnou. V případě prezentovaného kvantitativního výzkumu je tento poměr 232 podniků na 77 nezávislých proměnných. Rešerše Hilla (1998) ale uvádí i jiný poměr.

Pokud případy není potřebné dělit, doporučené minimum je mezi 100 až 200 případy (Hair a kol., 2010), přestože pro různé účely statistické analýzy existují také další doporučená čísla (viz také text dále). V případě průzkumu explorativního, který může vést i k formulaci hypotéz, je doporučená velikost vzorku mezi 30–60 respondenty (Orme, 2010; Hill, 1998, ale – cituje Isaaca a Michaela, 1995 a uvádí počet nižší, a to 10–30 případů, což stačí i pro testování nulové hypotézy).<sup>43</sup> Počet podniků se ale právě při jejich rozdělení do skupin u některých otázek stal nedostatečným z důvodu neznalosti informantů/respondentů, jelikož počet odpovědí nedosahoval ani hranice 10. Jde tedy o jedno z různých omezení výzkumu.

Velikost vzorku včetně způsobu výběru vedla také k nedodržení podmínek ohledně externí validity výzkumu, vzhledem k charakteru výzkumu není tento požadavek zásadní. Pilotní explorativní charakter výzkumu měl negativní dopad taktéž na interní validitu, což je ale do určité míry ošetřeno návrhy pro další výzkum. Podobně se lze vyjádřit k reliabilitě. Ačkoliv velkou část otázek, které byly součástí dotazníku, výzkumný tým již vyzkoušel v předchozích etapách longitudinálního výzkumu (nehrazeného z prostředků Grantové agentury České republiky), nemusí tyto otázky včetně nově zařazených samy o sobě a tak, jak

---

43 Hill ve svém článku prezentuje velmi podnětnou rešerši názorů a zdůvodnění názorů na velikost vzorku.

jsou seskupeny v dotazníku, zcela spolehlivě zjišťovat to, co zjišťovat mají, mimo jiné i vzhledem k měnícím se cílům, respektive částem cílů longitudinálního výzkumu. Tento fakt je ovlivněn taktéž obsahovou a konstrukční validitou (Hendl, 2004; Pavlica, 2000).

Z výsledků tedy nelze vyvozovat obecně platné závěry o chování českých podniků ve zkoumaných otázkách (tj. zevšeobecnění výsledků na celou populaci podniků), nýbrž poskytují spíše představu o dané situaci, vnímání problematiky zástupci podniků v kontextu otázek a hledaných vztahů mezi proměnnými. Cílem ale – jak bylo uvedeno výše – nebylo získat statisticky naprosto korektní výsledky, přestože u některých výsledků kvantitativního zpracování dat může text vzbuzovat tento dojem. Formulace textu ale spíše podporuje výše uvedené cíle výzkumu.

## 3.2 Hypotézy a dotazník

Při navrhování dotazníku postupoval výzkumný tým podle procesu tvorby dotazníku vytvořeného Malhotrou (2010, s. 336). Nejdříve byly specifikovány potřebné informace, které měly být získány v rámci dotazování. Ty jsou rámcově obsaženy v základních výzkumných otázkách (viz text výše). Malhotra jako druhý krok doporučuje specifikovat metodu nebo techniku dotazování. V tomto bodě došlo k jednomu omezení při konstrukci otázek i celého dotazníku. Dotazník byl primárně určený pro osobní rozhovory, ve skutečnosti však byla část získaných dotazníků vyplněna bez tohoto přímého kontaktu (jak již bylo uvedeno). Proto bylo nutné takto vyplněné dotazníky zkontrolovat z hlediska míry i kvality vyplnění a vyřadit ty, které nevyhovely požadavku zaznačení alespoň připravených odpovědí.<sup>44</sup> Jako třetí krok byl zvažován obsah jednotlivých otázek a jejich zařazení, či nezařazení do dotazníku z hlediska jejich potřebnosti pro dosažení cíle. Dotazník je poměrně dlouhý a jedním z rozhodovacích kritérií byl i počet otázek, které se zdánlivě týkají stejné záležitosti.

---

44 U tohoto výzkumu se tak stalo u 5 dotazníků.



Otázky vycházely z rešerše literatury a obsahovaly proměnné, které již byly zkoumány jinými autory, respektive členy výzkumného týmu v předchozích obdobích, jednak se stejným cílem, ale i s cíli jinými, nicméně proměnné byly i pro tento výzkum důležité. Byly ale vytvořeny i zcela nové otázky.

Vedle velikosti podniků, zařazení do odvětví/sektorů ekonomických činností (VO3) a ziskovosti podniků (VO1) bylo vybráno **několik mechanismů řízení podniků a řízení zpětných toků** a sledováno **několik faktorů řízení zpětných toků**:

1. V souvislosti s dosahováním cíle ziskovosti bylo nutné zjistit, zda podniky **měří náklady na řízení zpětných toků**, a také to, zda vnímají zpětné toky jako **ztrátové, nebo naopak jako přínosné**.
2. Bylo taktéž potřebné zjistit důvody vzniku zpětných toků a bariéry jejich řízení (v interním i externím prostředí podniku). Vnímání bariér může vést k využívání odlišných mechanismů řízení.
3. Kvůli získání rámcového pohledu na postoje ke zpětným tokům byly položeny otázky zjišťující charakter stávající politiky řízení zpětných toků a jejího vývoje a významu řízení zpětných toků a dále znalost řízení zpětných toků a některé faktory znalostního managementu, které reflektují strategický význam znalostí a jejich řízení.
4. Vedle ziskovosti byly hledány další kategorie hodnoty, které se podniky snaží v rámci řízení zpětných toků získat a vytvářet.
5. Jako mechanismy řízení zpětných toků byly vybrány: existence/neexistence systémů řízení kvality nebo environmentu, využívání/nevyžívání informačních systémů a prostředků informačních a komunikačních technologií, míra formalizace řízení zpětných toků a míra interní integrace a koordinace zahrnující řízení zpětných toků s dalšími funkcemi v podniku vzhledem ke specifickému charakteru zpětných toků a zvýšené nutnosti přenosu informací a zapojení různých funkcí do jejich řízení.

Otázky mají charakter kategorický, dichotomický (s možností odpovědi „ano – ne“), škálový – intervalové i nominální škály s různým počtem bodů ve škále v závislosti na potenciálu širší škály korespondovat s možnými odpověďmi (v tomto případě šlo o odborný odhad autorky a dalších členů týmu) a jak bylo uvedeno, do dotazníku byly zařazeny taktéž otevřené otázky. U konstrukce škál ale bylo přihlédnuto k doporučení Diamantopoulou a Schlegelmilcha (1997), podle nichž větší počet bodů ve škále umožňuje lépe vyjádřit vnímání a postoje.

U škálových otázek doporučují mj. Hair, Bush a Ortinau (2006) náhodně změnit formát škály ve smyslu změny charakteru odpovědí krajních hodnoty škál, tj. např. negativní – pozitivní na pozitivní – negativní, respektive za účelem odstranění tzv. chyby z haló efektu, což bylo v této práci učiněno. Podobně bylo při konstrukci škálových otázek zohledněno doporučení těchto autorů ohledně možné matoucí vágnosti pojmů použitých pro bipolární položky škály, a pojmy tak byly rozvedeny jednak s využitím adjektiv vyjadřujících extrémnost pojmů a také s využitím nebipolárních deskriptorů pro krajní hodnoty (např. ztráta a zisk).

U počtu zaměstnanců a kvality plánování zpětných toků došlo k překódování kategorických proměnných na škálu. Charakter otázky tento krok umožňoval. Pro analýzy některých oblastí byla taktéž překódována škálová otázka zjišťující ziskovost podniků. V některých výsledcích je tak porovnávána skupina málo ziskových (až ztrátových) podniků a vysoce ziskových podniků.

Při navrhování dotazníku je potřebné otázky formulovat s cílem minimalizace neochoty odpovídat na určité otázky nebo působení neznalosti odpovědi. Tento požadavek je typický pro deskriptivní výzkum, u explorativního výzkumu je význam požadavku posunut. Na druhou stranu může být u obou typů výzkumu získání poznatku o neznalosti významným výsledkem. Výzkumný tým a autorka této práce se snažili požadavku vyhovět v souladu s cíli výzkumu.

Vzhledem k různým oblastem, které bylo potřebné do dotazníku zapracovat, bylo taktéž náročné vyhovět požadavku správného pořadí otázek. Otázky jsou tak seřazeny v určitých pomyslných blocích korespondujících právě s různými aspekty řízení zpětných toků.

Obsah a formát otázek v dotazníku tedy vyplýval z výzkumných otázek a hypotéz. Dále jsou uvedeny hypotézy ke dvěma výzkumným otázkám (č. 1 a č. 3). Hypotézy byly formulovány pouze pro bivariační analýzu, nikoliv pro analýzu univariační (Zikmund a Babin, 2007).

**VO1:** Které mechanismy řízení zpětných toků (a řízení podniku jako takového) odlišují podniky, kterým se daří dosahovat vysokou ziskovost od málo ziskových podniků?

H1: Mezi podniky vysoce ziskovými a podniky málo ziskovými (až ztrátovými) existují významné rozdíly vyplývající z působení mnoha mechanismů řízení zpětných toků.

**VO3.** Jak se liší podniky služeb od podniků výrobních ve výše uvedených oblastech?

H2: Existují významné rozdíly mezi podniky služeb a podniky výrobními vyplývající z rozdílného charakteru procesů majících dopad na působení mnoha mechanismů řízení zpětných toků.

Konkrétní podoba škálových otázek je tato:

- a) velikost podniku (3bodová škála: 1 – malý – do 49 zaměstnanců, 2 – střední – od 50 do 249 zaměstnanců, 3 – velký – od 250 zaměstnanců);
- b) hospodářská úspěšnost – vývoj ziskovosti podniku za poslední tři roky (7bodová škála: 1 = vysoce ztrátový, 7 = vysoce ziskový);
- c) kvalita plánování – po překódování dichotomických odpovědí u jednotlivých možností odpovědí vzniklo 5 kategorií: 5 – řízení zpětných toků se plánuje kromě jiného na celopodnikové strategické úrovni; 4 – 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; 2 – zpětné toky se plánují pouze na operativní úrovni; 1 – zpětné toky nejsou vůbec plánovány, jsou řízeny pouze ad hoc;
- d) míra inovativnosti politiky zpětných toků (7bodová škála: 1 – velmi konzervativní politika a 7 – velmi inovativní politika řízení zpětných toků);

- e) vnímání nezbytnosti řízení zpětných toků (7bodová škála: 1 – zpětné toky jsou zbytečné a obtěžující a 7 – jsou nezbytné a je nutné se jimi zabývat);
- f) vnímání ziskovosti zpětných toků (7bodová škála: 1 – zpětné toky jsou vysoce ztrátové a 7 – výrazný přínos pro podnik – konkurenční výhoda);
- g) podíl zpětných toků dle druhů v podniku ((7bodová škála: 1 – žádný podíl a 7 – 100% podíl);<sup>45</sup>
- h) faktory mající vliv na vznik zpětných toků (7bodová škála: 1 – žádný vliv a 7 – vysoký vliv);<sup>46</sup>
- i) rozsah vlivu důvodů zájmů o řízení zpětných toků (7bodová škála: 1 – žádný vliv a 7 – vysoký vliv);<sup>47</sup>
- j) míra vlivu bariér řízení zpětných toků (7bodová škála: 1 – žádný vliv a 7 – vysoký vliv);<sup>48</sup>
- k) míra interní integrace a koordinace v podniku zejména mezi funkcemi, které mají na starost: nákup vstupů do podniku, navrhování nových produktů, produkce, prodej, řízení zpětných toků a management kvality (7bodová škála: 1 – žádná a 7 – 100%);
- l) míra interní integrace a koordinace v podniku v případě propojení řízení zpětných toků a řízení kvality (7bodová škála: 1 – žádná a 7 – 100%);
- m) míra znalosti řízení zpětných toků (7bodová škála: 1 – znalosti řízení zpětných toků jsou výrazně větší než toků dopředných a 7 – jsou výrazně menší – jde tedy o negativně vymezenou, opačnou škálu ve srovnání s jinými škálami u jiných proměnných);

---

45 V dotazníku v příloze jsou dílčí otázky uvedeny pod rámcovou otázkou č. X2.

46 Dílčí otázky jsou uvedeny v příloženém dotazníku pod rámcovou otázkou č. X3.

47 Dílčí otázky jsou uvedeny v dotazníku pod rámcovou otázkou č. X6.

48 Dílčí otázky jsou uvedeny v dotazníku pod rámcovou otázkou č. X7.

n) tři otázky se týkaly míry úrovně znalostního managementu:

- řízení znalostí je součástí podnikové strategie
- řízení znalostí je vědomě a plánovaně integrováno do všech procesů v podniku
- v podniku máme systémy i prostory pro výměnu znalostí mezi lidmi a pro učení se jeden od druhého

(7bodová škála: 1 – nesouhlasím a 7 – souhlasím);

o) míra formalizace řízení zpětných toků (3bodová škála: 1– nijak formálně neupraveno, 2 – formálně upravena je dílčí část, 3 – formálně upravena je absolutní většina).

Byla taktéž položena otázka, zda podniky mají zaveden systém managementu kvality nebo environmentálního managementu (ISO systémy – ISO 9001, 9004, ISO 22000,<sup>49</sup> ISO 14001, EMAS nebo HACCP, tedy systém řízení bezpečnosti potravin, který je považován za systém řízení kvality procesů a výsledné kvality potravin, případně i vlastní systém). Tato otázka byla překódována do odpovědí, které ukazují, zda podnik má, či nemá zaveden jakýkoliv z daných systémů.

Dichotomický charakter měly otázky, zda podniky měří náklady spojené se zpětnými toky a jejich řízením, zda v podniku existuje samostatný útvar, pozice, případně pověřený pracovník zaměřený na řízení zpětných toků a zda jsou procesy řízení zpětných toků v podniku podporované informačními systémy a informačními a komunikačními technologiemi (IS/ICT).

Vstupní otázka v dotazníku zjišťovala také zaměření činnosti podniků, na jehož základě došlo u této práce k rozdělení podniků na podniky služeb a podniky výrobní/průmyslové.

Pro analýzu dat byla využita univariační a bivariační analýza. Univariační analýza sloužila pro deskripci souhrnných výsledků, bivariační pro zjištění individuálních vzájemných vztahů a rozdílů mezi

---

<sup>49</sup> Systém, který se vztahuje na bezpečnost potravin a je tak odvětvovou verzí ISO 9001. Převzal mnohé z principů systému HACCP.

sledovanými skupinami podniků na jejich základě. Všechny statistické testy použité v této práci (pokud to dává smysl) pracují s hladinou významnosti rozdílů 0,05. Pro analýzy byl využit statistický software IBM SPSS Statistic v. 24.

U univariační analýzy byly vypočítány pouze četnosti a relativní četnosti, průměry a standardní odchylky (pokud to charakter proměnné umožnil). Relativní četnosti ukazují rozložení podniků u jednotlivých sledovaných proměnných, průměr centrální tendenci, tedy „typickou hodnotu“ odpovědi. Četnosti a relativní četnosti i průměry byly využity i u bivariační analýzy, v tomto případě umožnily najít rozdíly mezi skupinami. Z bivariační analýzy byl využit  $\chi^2$  test dobré shody, konkrétně pro testování očekávaných rozdílů naměřených četností nominálních, respektive kategorických proměnných ve dvou skupinách podniků, a t-test pro dva nezávislé soubory z dílů u škálových otázek. Byl také vypočítán Spearmanův koeficient korelace pro zjištění možného vztahu mezi škálovými (metrickými) proměnnými.

## 4 VÝSLEDKY EMPIRICKÉHO VÝZKUMU

V následujícím textu jsou nejdříve prezentovány výsledky univariačních analýz sledovaných proměnných s doplněním výsledků bivariačních analýz pouze za „demografické“ ukazatele, tj. velikost podniku, odvětví a ziskovost. Až poté jsou uvedeny výsledky dalších bivariačních analýz.

Více než polovinu podniků ve zkoumaném vzorku (232 podniků celkem) zastupovaly podniky služeb, nicméně rozdíl není příliš velký (viz tabulka č. 3). Daná struktura umožnila získat data za odvětví, kterým stávající teorie reverzní logistiky ani řízení inovací nevěnuje dostatečnou pozornost. Podniky ze strojírenského odvětví a podniky z tzv. HORECA (ubytovací zařízení a podniky poskytující stravovací služby) ve vzorku převažují, další velký podíl tvoří podniky malo- a velkoobchodu, které byly zařazeny mezi podniky služeb (tabulka č. 4).

### Struktura podniků podle velikosti a podle odvětví/sektorů

Jedním z omezení výzkumu, jež však nicméně umožňovalo získat poznatky také o potenciálně odlišných aspektech chování různých skupin podniků, byla struktura podniků ve vzorku podle počtu zaměstnanců, tj. podle velikosti (viz tabulka č. 3). Až 61,2 % představovaly podniky malé, téměř třetinu podniky střední a pouze něco více než desetinu podniky velké. Až 81,5 % malých podniků patří mezi podniky služeb, z hlediska velikosti je rozdělení výrobních podniků relativně podobné s mírnou převahou malých (38 %) a středních podniků (39,9 %).

**Tabulka č. 3: Struktura podniků podle velikosti a podle odvětví**

Velikost podniku	N	v %	výroba/služba	četnost	v %
1,00	142	61,2	výroba	108	46,6
2,00	61	26,3	služba	124	53,4
3,00	29	12,5			
<b>Celkem</b>	<b>232</b>	<b>100,0</b>		<b>232</b>	<b>100,0</b>

**Tabulka č. 4: Struktura podniků podle detailního členění odvětví a sektorů**

<b>Odvětví/sektor</b>	<b>N</b>	<b>v %</b>
Cestovní kancelář	6	2,6
Elektrotechnický	12	5,2
Energetický	2	0,9
HORECA	54	23,3
Chemický	3	1,3
IT	12	5,2
Logistika	5	2,2
Kovovýroba	5	2,2
Nábytkářský	9	3,9
Velko- a maloobchod	35	15,1
Obuvnický	2	0,9
Odpadové hospodářství	1	0,4
Osobní služby	10	4,3
Papírenský	1	0,4
Plastikářský	6	2,6
Potravinářský	11	4,7
Sklářský	2	0,9
Stavebnictví	7	3,0
Strojírenský	38	16,4
Textilní	3	1,3
Polygrafický	5	2,1
Zemědělství	3	1,3
<b>Celkem</b>	<b>232</b>	<b>100,0</b>



## Ziskovost podniků

Průměrná míra ziskovosti podniku je 4,57. Pouze 13,9 % podniků považuje ziskovost za uplynulé tři roky existence podniku za nízkou, respektive hodnotí podniky jako ztrátové, zatímco 18,7 % ji považuje za velmi vysokou. Většina podniků se tedy pohybuje kolem průměru (tabulka č. 5). Ziskovější jsou podniky výrobní (průměr 4,74) oproti podnikům služeb (průměr 4,43). Ziskovost koreluje s velikostí podniků. U malých podniků je průměrná ziskovost 4,45, u středních 4,64 a u velkých 5,03.

**Tabulka č. 5: Ziskovost podniků**

Míra ziskovosti podniku	N	v %
1,0	1	0,4
2,0	5	2,2
3,0	26	11,3
4,0	78	33,9
5,0	77	33,5
6,0	35	15,2
7,0	8	3,5
<b>Celkem</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

## Kvalita plánování zpětných toků

Téměř polovina podniků plánuje zpětné toky na vrcholové hierarchické úrovni. Jde do určité míry o překvapující informaci, bereme-li v úvahu existující poznatky jednak o kvalitě plánování malých a středních podniků, které strategické plány většinou nevytvářejí, a taktéž vzhledem k plánování zpětných toků, které se ve většině případů řeší ad hoc. Z několika osobních rozhovorů, které byly realizovány u těchto dvou velikostních skupin podniků, vyplynulo, že skutečně zpětné toky zahrnují i do strategických plánů, které vytvářejí. Ve všech případech s výjimkou čtyř ale šlo o podniky výrobní, nikoliv o podniky služeb. Dané

čtyři podniky byly zástupci IT odvětví a logistiky. Průměrná kvalita plánování je 3,41 (st. odchylka je 1,699). To znamená, že se podniky zpětné toky častěji snaží zahrnout do plánů než je řešit jenom jako aktuální problém, přestože jsou plánovány pro spíše kratší období. Malé podniky plánují zpětné toky na výrazně nižší hierarchické úrovni – průměrná kvalita plánování je v jejich případě 3,14 (st. odchylka = 1,7349) – ve srovnání s podniky středními (průměr je 3,47, st. odchylka = 1,665) a zejména ve srovnání s podniky velkými, které mnohem více plánují na strategické úrovni jak celého podniku, tak na úrovni podnikových funkcí či útvarů, jež často menší podniky v organizační struktuře nemají (průměr kvality plánování je 4,59, st. odchylka = 0,983). **V delším časovém horizontu plánují spíše podniky výrobní než podniky služeb a obchodní podniky, přestože rozdíl není výrazný** (průměr 3,50 ve srovnání s 3,34, přičemž st. odchylka je u výrobních podniků o něco menší – 1,662 než u podniků služeb a obchodních – 1,737).

**Kvalita plánování koreluje se ziskovostí podniku, přestože je Spearmanův korelační koeficient nízký** ( $r = 0,191$ ), byť staticky významný ( $p = 0,004$  při hladině významnosti 0,01). Nicméně lze uvést, že podniky, které jsou ziskovější, také plánují zpětné toky na vyšší hierarchické úrovni, respektive v delším období a méně je řeší ad hoc.

## 4.1 Faktory – důvody vzniku zpětných toků

Z tabulky č. 6 je zřejmé, že žádný z uvedených důvodů nepůsobí nijak výrazně, respektive respondenti a informanti uváděli na škále spíše nižší hodnoty. K nejčastějším důvodům patří sezónní výkyvy v poptávce, nekvalitní vstupy a nekvalitní a nedostatečné informace ze strany zákazníků a nedostatečné znalosti pracovníků, nejméně častým nedostatečné vybavení stroji, přístroji a zařízeními, čímž bylo myšleno vybavení pro tvorbu a dodávání produktů včetně dalších souvisejících procesů, a to i procesů pro reverzní logistiku. Nejvíce působícím faktorem či důvodem pro vznik zpětných toků je vstřícná politika zpětných toků, tj. možnost vracet výrobky.

**Tabulka č. 6: Faktory – důvody vzniku zpětných toků**

	N	M	St. odch.
nekvalitní vstupy (suroviny, materiály, komponenty atp.)	232	<b>3,198</b>	1,8988
nekvalitní nebo nedostatečné informace ze strany zákazníků	232	<b>3,198</b>	1,6630
nekvalitní informace od distributorů/zprostředkovatelů (pokud existují)	223	2,466	1,5847
nekvalitní informace od dodavatelů	231	2,688	1,6065
nedostatečné znalosti pracovníků	230	<b>3,009</b>	1,7657
nedostatečné znalosti manažerů	231	2,571	1,6051
nedostatečné řízení kvality u vstupů	231	2,649	1,5528
nedostatečné řízení kvality v průběhu tvorby produktu	230	2,952	1,7364
nedostatečné řízení kvality u dodávání produktu a v prodejně fázi	229	2,424	1,4837
sezónní výkyvy v poptávce	229	<b>3,341</b>	<b>2,0255</b>
problémy s prodejností produktu (charakter produktu – životní cyklus produktu...)	230	2,470	1,6177
vstřícná politika péče o zákazníka (možnost vracet produkty)	230	<b>3,374</b>	<b>1,9534</b>
legislativní požadavky	231	2,922	1,9095
nedostatečné vybavení stroji, přístroji a zařízením	230	2,217	1,6469

Faktory mající vliv na vznik zpětných toků působí v různé míře v závislosti na velikosti podniků i odvětví, ve kterém podnik funguje. Z porovnání skupiny malých a velkých podniků vyplývá, že pro velké podniky má větší vliv působení šesti faktorů – na rozdíl od malých podniků. K těmto faktorům patří: 1. nekvalitní vstupy; 2. nekvalitní informace od dodavatelů; 3. nedostatečné znalosti pracovníků; 4. nedostatečné znalosti manažerů; 5. nedostatečné řízení kvality u vstupů a 6. nedostatečné řízení kvality v průběhu tvorby produktu. Statisticky významný rozdíl mezi těmito dvěma skupinami podniků byl nalezen pouze u faktoru sezónní výkyvy v poptávce, který působí mnohem

silněji u malých podniků ( $t = 0,001$ ). **Pouze dva faktory působí více na vznik zpětných toků u výrobních podniků než u podniků služeb a obchodních, a to: 1. nekvalitní vstupy a 2. nedostatečné řízení kvality v průběhu tvorby produktu.** Statisticky významné rozdíly mezi podniky výrobními a podniky služeb a obchodními (dále uvedené faktory byly hodnoceny podniky služeb jako intenzivněji působící) byly zjištěny u osmi faktorů – **1. nekvalitní informace od distributorů/zprostředkovatelů** ( $t = 0,001$ ); **nedostatečné znalosti manažerů** ( $p = 0,047$ ); **3. nedostatečné řízení kvality u dodávání produktu a v poprodejní fázi** ( $p = 0,028$ ); **4. sezónní výkyvy v poptávce** ( $p = 0,002$ ); **5. problémy s prodejností produktu** ( $p = 0,002$ ); **6. vstřícná politika péče o zákazníka (možnost vracet produkty,**  $p = 0,002$ ); **7. legislativní požadavky** ( $p = 0,001$ ) a **8. nedostatečné vybavení stroji, přístroji a zařízením** ( $p = 0,001$ ). Je tedy zřejmé, že existují značné rozdíly mezi těmito skupinami podniků v případě působení faktorů, které přispívají ke vzniku zpětných toků.

**Ziskovost podniků souvisí i s mírou, s jakou jednotlivé faktory přispívají ke vzniku zpětných toků.** Analýza dat ukazuje (blíže viz data v tabulce v Příloze č. 2), že **málo ziskové podniky – ve srovnání s nejvíce ziskovými podniky – vnímají vyšší míru vlivu pěti faktorů na vznik zpětných toků, a to konkrétně: 1. nedostatečné znalosti pracovníků; 2. nedostatečné řízení kvality u vstupů; 3. sezónní výkyvy v poptávce; 4. legislativní požadavky a 5. nedostatečné vybavení stroji, přístroji a zařízeními.**

## 4.2 Měření nákladů na zpětné toky

Více než polovina podniků ze vzorku náklady na zpětné toky neměří, rozdíl ale není příliš velký (tabulka č. 7). **Výrazněji více měří náklady podniky výrobní a podniky větší.** Rozdíly jsou i statisticky významné (viz tabulka č. 7a a 7b). **Průměrná ziskovost podniků, které měří náklady na zpětné toky, je 4, 72, a je tedy vyšší než podniků, které**

**náklady na zpětné toky neměří (průměr 4,46).** Ačkoliv v tomto případě mohou mít vliv i další faktory, které tento výsledek zkreslují, do určité míry lze říci, že sledování a měření nákladů je vlastní těm podnikům, které jsou schopny lépe řídit přinejmenším finanční ukazatele. Rozdíl není statisticky významný (Sig. = 0,077).

**Tabulka č. 7: Měření nákladů na zpětné toky**

Měření nákladů na zpětné toky	N	v %
ne	130	56,3
ano	101	43,7
<b>Celkem</b>	<b>231</b>	<b>100,0</b>

**Tabulka č. 7a: Měření nákladů na zpětné toky a odvětví**

			Měření nákladů na ZT		celkem	p-hodnota
			ne	ano		
odvětví	výroba	N	45,0	62,0	107,0	0,000
		v %	42,1	57,9	100,0	
	služby a obchod	N	85,0	39,0	124,0	
		v %	68,5	31,5	100,0	

**Tabulka č. 7b: Měření nákladů na zpětné toky a velikost podniků**

			Měření nákladů na ZT		celkem	p-hodnota
			ne	ano		
velikost podniku	1,00	N	98,0	44,0	142,0	0,000
		v %	69,0	31,0	100,0	
	2,00	N	24,0	37,0	61,0	
		v %	39,3	60,7	100,0	
	3,00	N	8,0	20,0	28,0	
		v %	28,6	71,4	100,0	

## Politika a vnímání významu řízení zpětných toků

Podle výsledků v následující tabulce č. 8 je zřejmé, že podniky vnímají význam či nezbytnost řízení zpětných toků značně intenzivně, o něco

méně, ale stále intenzivně taktéž i přínosnost jejich řízení (respektive přispění ke konkurenční výhodě). Politika řízení zpětných toků je ale nepřilíš inovativní a ani v minulých pěti letech neprocházela výraznou změnou.

**Výrobní podniky mají inovativnější politiku řízení zpětných toků (průměry 3,95–3,85) a za posledních pět let došlo i k větší změně (průměry 4,00–3,59) ve srovnání s podniky služeb. Taktéž zpětné toky vnímají intenzivněji jako nezbytnou nutnost (průměry 5,17–4,85), ale méně často je považují za přínosné a jejich řízení za napomáhající ke konkurenční výhodě (průměry 3,96–4,32).** Rozdíly nejsou statisticky významné. Kromě vnímání posledního faktoru, tedy ztrátovosti versus přínosnosti zpětných toků, koreluje velikost podniku (kdy průměr za středně velké podniky je menší než za podniky malé), s mírou hodnocení prvních tří faktorů, tj. čím větší podnik, tím je jeho politika inovativnější, tím spíše došlo k větším změnám a řízení zpětných toků je více považováno za nezbytnost. Je tedy možné usuzovat, že pozitivní a proaktivní postoj ke zpětným tokům a jejich řízení do určité míry souvisí i s velikostí podniku. **Ziskovost pozitivně koreluje se všemi čtyřmi sledovanými proměnnými, a to nejvíce s vnímáním zpětných toků jako nezbytných (rho 0,315), dále s přínosností (rho 0,264), méně již s mírou inovativnosti politiky (rho 0,193) a nejméně se změnou přístupu managementu (rho 0,183), a to na hladině významnosti 0,01.**

**Tabulka č. 8: Politika a vnímání významu řízení zpětných toků**

	Míra konzervativnosti/inovativnosti situace a přístupu managementu (podniková politika) k řízení zpětných toků	Míra změny přístupu vrcholového managementu k řízení zpětných toků za posledních 5 let	Vnímání zpětných toků vrcholovým managementem jako: 1 – zbytečné a obtěžující – 7 – nezbytné, nutné se jimi zabývat	Vnímání zpětných toků vrcholovým managementem jako: 1 – vysoce ztrátové – 7 – výrazně přínosné (konkurenční výhoda)
M	3,900	3,783	5,000	4,152
N	231	230	231	231
Std. odchylka	1,5725	1,8111	1,6498	1,5766

### 4.3 Důvody zájmu o řízení zpětných toků – hodnoty

Důvody zájmu o řízení zpětných toků souvisí se schopností je poznat, pracovat s jejich potenciálem a se snahou získávat a tvořit různé hodnoty pro různé stakeholdery. Jak ukazují výsledky v tabulce č. 9, tři charakterem sobě velmi blízké důvody byly ohodnoceny podniky jako mající velmi vysoký vliv. Všechny tři se týkají vztahu se zákazníkem, i když třetí důvod má poněkud širší dosah (zlepšení image podniku). Dva důvody spojené s finanční dimenzí hodnoty sice mají hodnoty vyšší než průměr, rozdíl mezi těmito důvody a předchozí skupinou je však dost výrazný. Poměrně vysoce hodnotí podniky i důvod odlišení se od konkurence.

Tabulka č. 9: Důvody zájmu o řízení zpětných toků – hodnoty

Důvody zájmu o zpětné toky	N	M	Std. odchylka
konkurenční důvody (tlak konkurence)	231	4,130	1,8975
snížení nákladů	232	4,384	2,0224
zvýšení produktivity	231	4,281	1,8612
získání hodnoty	192	3,646	2,2627
spokojenost zákazníka	232	5,810	1,4559
udržení a zvýšení loajality zákazníka	232	5,694	1,5698
zlepšení image podniku	232	5,341	1,5091
odlišení se od konkurence	232	4,638	1,8535
vyhovění legislativním požadavkům	230	3,948	2,0340
naplňování politiky společenské zodpovědnosti	226	3,527	1,8551

**Výrobní podniky uvádějí častěji než podniky služeb důvod snížení nákladů** (průměry 4,60–4,19) a **zvýšení produktivity** (průměry 4,44–4,121), tyto rozdíly ale nejsou statisticky významné. **Podniky služeb naopak výrazně intenzivněji (tj. statisticky významné rozdíly) uvádějí důvody: „udržení a zvýšení loajality zákazníka“** (průměry

5,90–5,45), „*zlepšení image*“ (průměry 5,65–4,99) a „*odlišení se od konkurence*“ (průměry 4,91–4,32). Nicméně i u dalších důvodů jsou průměry za podniky služeb vyšší. Nejmenší rozdíl je u konkurenčních důvodů. Všechny proměnné korelují s velikostí podniků, až na spokojenost zákazníků a ty, které statisticky významně odlišují podniky služeb od podniků výrobních. U těchto případů výsledky za střední podniky dosahují o něco málo nižších hodnot než u podniků malých. **Pouze jeden z důvodů zájmu o řízení zpětných toků koreluje se ziskovostí podniků statisticky významně, nicméně s velmi malým korelačním koeficientem. Jsou to konkurenční důvody** ( $r = 0,130$ ,  $p = 0,049$ ). U dalších důvodů je korelace velmi malá, přičemž záporná je u vyhovění legislativním požadavkům. Pokud ale budeme analyzovat a porovnávat dvě skupiny podniků – první z nich tvořenou podniky nejméně, respektive málo ziskovými, a naopak druhou z nich tvořenou podniky nejvíce ziskovými, tři důvody uvádějí v relativně větší míře podniky málo či méně ziskové ve srovnání s vysoce ziskovými podniky. Konkrétně se jedná o: 1. konkurenční důvody, 2. odlišení se od konkurence a 3. vyhovění legislativním požadavkům. Naopak v relativně větší míře uvádějí podniky vysoce ziskové čtyři jiné důvody zájmu o zpětné toky. Jde o: 1. snížení nákladů, 2. spokojenost zákazníka, 3. udržení a zvýšení loajality zákazníka a 4. zlepšení image podniku (blíže viz data v tabulce v Příloze č. 3). Statisticky významný je ovšem pouze rozdíl v případě důvodu vyhovění legislativním požadavkům ( $p = 0,018$ ).

Další dílčí a specifické hodnoty, které podniky získávají a tvoří, jsou uvedeny v části textu s názvem *Hodnota v řízení zpětných toků* (kap. 4.11).

## 4.4 Bariéry řízení zpětných toků

Tři bariéry řízení zpětných toků jsou vnímány podniky nadprůměrně výrazně, přestože pouze mírně nadprůměrně. Jde o zákazníky – jejich náročnost, nemožnost předvídat měnící se požadavky a tok zpětných



toků od nich, „tvrdost“ a moc v jednání a postavení a další faktory spjaté s jejich vnímáním jako bariéry. U této odpovědi byl ale také zjištěn největší rozptyl (standardní odchylka je 1,9961). Druhou takovou bariérou je nepocitování významu zpětných toků ve srovnání s jinými aktivitami a třetí v pořadí pocitování vlivu působení bariéry je nedostatečné sledování výkonnosti související se zpětnými toky (zde lze odkázat na výsledek týkající se měření nákladů na zpětné toky, který ukázal, že většina podniků neměří ani náklady). Nejméně jako bariéru podniky vnímají nedostatečné vybavení zařízeními, stroji a přístroji, nedostatečnou/nevyhovující podporu podnikového IS (což zřejmě souvisí i s tím, že podniky – jak se ukáže v textu dále – příliš pro řízení zpětných toků IS nevyužívají) a legislativu. Konkrétní výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 10.

V odpovědích se významněji liší malé a střední podniky, a nikoliv malé a velké podniky (v tomto případě jsou výsledky dost podobné, což je poněkud překvapující zjištění, které nelze vysvětlit na základě existujících poznatků bez zohlednění dalších charakteristik a faktorů fungování podniků rozdělených podle velikosti). Významné rozdíly byly nalezeny u nepocitování významu zpětných toků – zástupci malých podniků cítí tuto bariéru mnohem intenzivněji (průměry 3,78–3,11;  $p < 0,025$ ), u nedostatku finančních zdrojů – opětovně v neprospěch malých podniků (průměry 3,35–2,54;  $p < 0,015$ ) a u zákazníků (průměry: malé podniky 3,98 vs. střední podniky 3,38;  $p < 0,011$ ). **Nedostatek finančních prostředků** (průměry 3,34–2,75;  $p < 0,013$ ) **a zákazníci** (průměry 4,15–3,15;  $p < 0,000$ ) **a také legislativa** (průměry 2,89–2,22;  $p < 0,001$ ) **jsou mnohem silněji vnímány jako bariéry podniky služeb než podniky výrobními.** Jedna **bariéra – nedostatek finančních prostředků středně koreluje se ziskovostí podniku** ( $\rho = 0,305$ ), tj. čím intenzivněji je tato bariéra vnímána, tím méně je podnik ziskový, **a nižší korelace byly nalezeny u nedostatku systematického řízení** ( $\rho = 0,202$ ) **a nedostatečného sledování výkonnosti** ( $\rho = 0,188$ ) **u hladiny významnosti 0,01.**

**Tabulka č. 10: Bariéry řízení zpětných toků**

	N	M	Std. odchylka
nepocítování významu zpětných toků ve srovnání s jinými aktivitami	231	3,537	1,6384
stávající strategie/politika podniku	231	3,030	1,7204
nedostatek systematického řízení	231	3,316	1,8320
nedostatek personálních zdrojů	230	3,196	1,8623
nedostatek finančních zdrojů	231	3,065	1,8010
nedostatečné znalosti	231	3,160	1,6773
nedostatek zařízení, strojů, přístrojů	231	2,472	1,6676
nedostatečná/nevychovující podpora podnikového IS	231	2,766	1,7009
nedostatečné sledování výkonnosti související se zpětnými toky	230	3,530	1,7525
legislativa	231	2,576	1,6049
zákazníci	232	3,681	1,9961

## 4.5 Znalost řízení zpětných toků a úroveň znalostního managementu

Podniky své znalosti řízení zpětných toků hodnotily podprůměrně (průměr 4,74; st. odchylka je relativně malá: 1,4146 – škála byla formulována opačně). Větší podniky uváděly taktéž nižší míru znalostí než podniky malé, ale rozdíl není statisticky významný. Toto zjištění je do určité míry překvapivé, ale může být spojeno s vyšší mírou sebekritiky a lepšího odhadu svých vlastních skutečných znalostí u velkých podniků nebo může být spojeno s vyšší náročností řízení a komplexností procesů, které probíhají ve větších podnicích, a nedostatkem specialistů na řízení zpětných toků.

**Rozdíl je statisticky významný mezi podniky podle odvětví (p 0,000), přičemž průměr u výrobních podniků je výrazně vyšší (průměry 5,15–4,38) než u služeb, což opětovně znamená, že**

**výrobní podniky hodnotí vlastní znalosti řízení zpětných toků níže než podniky služeb a je zde k dispozici stejné možné vysvětlení, jaké je uvedeno výše v souvislosti s velikostí podniků. Úroveň znalostí řízení zpětných toků nekoreluje se ziskovostí podniků.**

V tabulce č. 11 jsou uvedeny výsledky hodnocení tří oblastí znalostního managementu. Výsledky ukazují, že podniky všechny tři oblasti hodnotí nadprůměrně, nejvíce souhlasí s výrokiem ohledně implementace znalostního managementu do podnikové strategie. Zatímco **mezi podniky rozdělenými podle odvětví nejsou téměř žádné rozdíly v hodnocení ani jedné z oblastí znalostního managementu**, v případě rozdělení podle velikosti jsou rozdíly značné, a to vždy ve prospěch větších podniků. Rozdíly mezi malými a velkými podniky jsou statisticky významné. Velké podniky tak silněji souhlasily s tím, že řízení znalostí je součástí podnikové strategie (průměry 5,14–4,36;  $p$  0,026), že řízení znalostí vědomě a plánovaně integrují do všech procesů (průměry 4,96–4,04;  $p$  0,001), i s tím, že mají systémy a prostory pro výměnu znalostí a pro učení se jeden od druhého (průměry 4,71–3,76;  $p$  0,017). **Přestože jsou korelační koeficienty nízké, hodnoty ukazatelů znalostního managementu korelují i se ziskovostí, a to zejména u existence systémů a prostorů pro výměnu znalostí** ( $\rho$  0,220 na hladině významnosti 0,01). **Pokud se podniky rozdělí na podniky málo ziskové až ztrátové a podniky vysoce ziskové, rozdíl u této proměnné je již velký a statisticky významný** (průměry 4,5–3,51; Sig. 0,032).

**Tabulka č. 11: Znalostní management**

	N	M	Std. odchylka
řízení znalostí je součástí podnikové strategie	228	4,518	1,7012
řízení znalostí je vědomě a plánovaně integrováno do všech procesů v podniku	230	4,222	1,7678
v podniku máme systémy i prostory pro výměnu znalostí mezi lidmi a pro učení se jeden od druhého	228	3,965	1,9686

## 4.6 Formalizace řízení zpětných toků

Míra formalizace řízení zpětných toků je jenom mírně nadprůměrná (průměr 3,629 na 7bodové škále s relativně vyšší standardní odchylkou 1,9249). U velkých podniků je výrazně vyšší (průměry 5,07–3,13;  $p < 0,000$ ), přičemž u malých podniků je větší rozptyl odpovědí. **Vyšší míra formalizace, se zjištěným statisticky významným rozdílem je u výrobních podniků** (průměry 4,04–3,28;  $p < 0,003$ ). **Míra formalizace taktéž souvisí s vyšší ziskovostí – u vysoce ziskových podniků je výrazně vyšší** (průměry 3,89–2,98;  $p < 0,048$ ).

## 4.7 Organizace řízení zpětných toků

Pouze 23,2 % podniků má zřízený samostatný útvar, vytvořenou pozici, případně pověřeného pracovníka zaměřeného na řízení zpětných toků. **Výrobní podniky častěji uváděly existenci některého z uvedených organizačních řešení, přičemž rozdíl je statisticky významný** (Sig. 0,000). Rozdíl (statisticky významný, Sig. 0,000) existuje také v případě vyhodnocování výsledků podle velikosti podniku. Zatímco z malých podniků pouze 10,6 % uvádí tuto možnost, ze středních je to již 33,9 % a z velkých 64,3 %. **Statisticky významný rozdíl (Sig. 0,000) je taktéž u ziskovosti. Podniky, které takto organizačně řeší řízení zpětných toků, patří mezi ziskovější podniky** (průměry 5,01–4,41).

## 4.8 Interní integrace a koordinace

Podniky více integrují a koordinují několik různých funkcí uvnitř spolu s řízením zpětných toků – průměrná míra integrace a koordinace této oblasti řízení s řízením nákupu vstupů, navrhováním nových produktů, produkcí, prodejem a managementem kvality je 4,387 (standardní

odchylka 1,8701), zatímco v případě integrace a koordinace pouze mezi řízením zpětných toků a managementem kvality je to pouze 3,69 (standardní odchylka 1,9066). **Míra interní integrace a koordinace taktéž koreluje se ziskovostí podniků, přičemž více je tomu tak v případě integrace a koordinace mezi funkcemi nákup vstupů, navrhování nových produktů, produkce, prodej, řízení zpětných toků a management kvality** (rho 0,212 na hladině významnosti 0,01) **než v případě integrace a koordinace pouze mezi řízením zpětných toků a řízením kvality** (rho 0,160 na hladině významnosti 0,05). Velké podniky integrují a koordinují v obou případech mnohem více než podniky malé. Při porovnání těchto dvou skupin podniků jsou rozdíly statisticky významné. U integrace a koordinace vícero funkcí jsou průměry 5,61 a 3,90 (p 0,000), u integrace a koordinace pouze dvou funkcí jsou průměry 4,68 a 3,29 (p 0,001). V tomto případě může jít o důsledek vnímané potřeby či nutnosti tyto funkce tímto způsobem řídit vzhledem k možné ztrátě informací či času, respektive k celkové možnému plýtvání a neefektivitě, zatímco v malých podnicích k integraci a koordinaci může docházet „automaticky“ – tím, že dané funkce vykonává jeden nebo několik málo pracovníků, kteří úzce spolupracují. **Výrobní podniky o něco více integrují a koordinují dané funkce, toto zjištění ale může být ovlivněno působením právě velikosti podniků** (výrobní podniky jsou zároveň podniky většími).

## 4.9 Řízení zpětných toků a podpora informačními systémy (IS) a informačními a komunikačními technologiemi (ICT)

Mírně nadpoloviční většina podniků (52,6 %) nevyužívá nebo nemá IS a ICT pro podporu řízení zpětných toků. **Podpora řízení zpětných toků prostředky ICT a IS souvisí se ziskovostí podniků. Podniky, které IS a ICT využívají, jsou mnohem ziskovější** (průměry

4,81–4,32; p 0,001). Podobně byla zjištěna souvislost mezi využíváním IS a ICT a velikostí podniku. U velkých podniků téměř 90 % (89,7 %) pro řízení zpětných toků má nebo využívá IS a ICT, zatímco u středních je to 65,6 % a u malých 39,3 %. Rozdíly jsou statisticky významné (Sig. 0,000). **Více než polovina výrobních podniků (59,3 %) IS a ICT pro řízení zpětných toků využívá oproti 46,7 % podniků služeb.**

## 4.10 Systémy řízení kvality nebo environmentu

Výsledky v tabulce č. 12 ukazují, že tři čtvrtiny podniků mají zaveden nějaký systém řízení kvality nebo environmentu. 70 podniků, které nemají zavedený systém podle ISO 9001 (nebo 9004), a jeden ze dvou environmentálních systémů řízení, které byly uvedeny v podobě nabídnuté odpovědi (pouze čtyři podniky, které mají zaveden jeden z daných dvou environmentálních systémů, nemají zaveden systém managementu kvality podle ISO 9001), má zaveden systém HACCP nebo ISO 22000.

**Tabulka č. 12: Systémy řízení kvality a environmentu**

		N	v %
ISO 9001, příp. 9004	ne	130	56,0
	ano	102	44,0
	celkem	232	100,0
ISO 14001, příp. EMAS	ne	172	77,1
	ano	51	22,9
	celkem	223	100,0
jakýkoliv – i vlastní systém řízení kvality nebo environmentu	ne	58	25,0
	ano	174	75,0
	celkem	232	100,0

**Systém řízení (jakýkoliv z daných dvou oblastí) mají mnohem častěji zaveden větší podniky (velké podniky 93,1 % a malé podniky 64,8 %) a podniky výrobní (výrobní podniky 87 % a služby 64,5%) – v obou případech jsou rozdíly statisticky významné (Sig. 0,000). Vysoce ziskové podniky ale mají jenom o málo častěji systém zaveden (75 % oproti málo ziskovým podnikům – 66,7 %). V tomto případě není rozdíl statisticky významný.**

## 4.11 Hodnota v řízení zpětných toků

U otázky, jaké důvody vedly podnik k zájmu o řízení zpětných toků, byla uvedena také možnost odpovědi „*získání hodnoty*“ a respondenti/informanti byli požádáni, aby v rámci související otevřené otázky uvedli konkrétně, jakou hodnotu mají na mysli. Na tuto otázku odpovědělo 77 podniků, z nichž zástupci některých uvedli vícero výroků. Celkově tak bylo získáno 93 dílčích podob hodnot (viz tabulka č. 13), které respondenti/informanti vnímají jako výsledek, případně potenciální výsledek úsilí řízení zpětných toků. Z přehledu vyplývá, že hodnoty jsou vnímány velmi různě – od úzce a relativně jasně vyjádřených (finančních – příjmy, snížení nákladů) po nehmotné, ale související s kvalitou či nekvalitou výrobku (kam patří i otázka spokojenosti a související loajality zákazníků, tedy stále ještě relativně snadno zjiřitelné a řiditelné hodnoty) až po značně široce koncipované vnímání hodnoty, jako je organizační kultura. V tabulce jsou hodnoty rozděleny do čtyř kategorií podle Schenkel a kol. (2015), tj. na ekonomické, environmentální, zákaznické a informační, a jsou doplněny kategorií „*jiné*“. Z přehledu vyplývá, že podniky nejvíce uváděly ekonomické hodnoty – co do počtu výroků i druhů – a mimo jiné uvedli i ty, které lze zařadit mezi hodnoty spojené s eliminací rizika. Podle počtu byly druhou nejzastoupenější skupinou hodnoty, které lze tvořit pro zákazníka. Velmi málo jsou zastoupeny hodnoty patřící mezi environmentální. Vzhledem k počtu podniků, které mají zaveden

system řízení environmentu, je to dost překvapivé zjištění a svědčí o absenci proaktivního přístupu v souvislosti s těmito systémy. S velkou pravděpodobností souvisí zavedení systémů s nutností vyplývající z legislativy. Proaktivní přístup by mohl vést k lepšímu vnímání potenciálu získávat a tvořit tzv. „zelené“ hodnoty. Kromě vlastníků, zákazníků, minoritně obecně životního prostředí jsou jediným dalším stakeholderem, pro kterého jsou vytvářeny hodnoty z řízení zpětných toků, zaměstnanci.

**Tabulka č. 13: Podoby vnímané hodnoty z řízení zpětných toků**

<b>Jakou hodnotu pomáhá vytvořit nebo zvýšit řízení zpětných toků – výroky</b>	<b>N</b>
<b>EKONOMICKÉ</b>	
zvýšení hodnoty podniku	2
zvýšení hodnoty značky	1
dobré jméno podniku; veřejné mínění	9
efektivita	1
potenciál disponibility zdrojů	1
finanční; možné příjmy z recyklovaných odpadů	8
použití výrobku k výrobě jiného možnou úpravou v případě, že je tato úprava levnější než výroba nového výrobku	1
přidaná hodnota	4
spokojenost zaměstnanců	1
technické změny	1
tržní	1
udržení podílu na trhu	1
úspora nákladů; snížení nákladů na nekvalitu	4
udržení podílu na trhu	1
zajištění kvalitních dodávek vstupních materiálů	1
zvýšení návštěvnosti	1
žádné komplikace ze strany zákazníka	1
kvalita produktů a služeb – zvyšování	11
možnosti pro budoucí zakázky atd.	1
možnost prodeje výrobku jako II. jakost	1



<b>ZÁKAZNICKÉ</b>	
dobré vztahy se zákazníky	1
důvěra zákazníků; získaná věrohodností firmy u zákazníka	2
hodnota pro zákazníka – zážitek	2
image (kvalitního) podniku (produktu) a umístování z pohledu zákazníků, marketingová hodnota (reklama)	3
loajalita zákazníka	5
spokojenost zákazníků	5
užitná hodnota pro zákazníka	3
zlepšování produktů – vyšší hodnota pro odběratele	1
zvýšení užitečných vlastností produktu	1
neustálá podpora zákazníka i v krizových situacích	2
<b>INFORMAČNÍ</b>	
informace o konkurenceschopnosti	1
názory zákazníků, feedback, zpětná vazba od zákazníků	4
informace o případném problému, neshodě ke zjištění příčiny; vyhodnocení příčiny	2
inovace; nápady na inovace	3
poznatky, informace, zpětná vazba – učení se zaměstnanců, podpora vzdělávání	5
know-how	1
kontrola kvality	1
obchodní informace	1
<b>ENVIRONMENTÁLNÍ</b>	
ochrana životního prostředí	3
ekokvalita	1
<b>JINÉ</b>	
kultura firmy	1
obchodní politika	1
<b>celkem</b>	<b>93</b>

## 4.12 Ziskovost podniků a mechanismy a faktory řízení zpětných toků

V následujících dvou tabulkách č. 14a a 14b jsou uvedeny výsledky analýzy porovnávající působení některých mechanismů a faktorů řízení zpětných toků (včetně znalostního managementu podniku) u dvou skupin podniků – podniků málo ziskových až ztrátových a podniků vysoce ziskových. Jde o sumarizaci již uváděných výsledků, na tomto místě prezentovaných pouze pro zdůraznění jednotlivých rozdílů mezi těmito dvěma skupinami podniků ve zjednodušené podobě.

Tři mechanismy řízení zpětných toků jsou u těchto dvou skupin pojaty jako ty, které odlišují skupiny podniků v různých jiných mechanismech a faktorech řízení zpětných toků. Jde o využívání/nevyužívání prostředků IS/ICT pro řízení zpětných toků, měření/neměření nákladů na zpětné toky a o existenci/neexistenci systémů řízení kvality nebo environmentu. Tyto mechanismy byly vybrány na základě jejich významu a jejich role je argumentována v teoretické rešerši.

Výsledky v tabulce č. 14a zdůrazňují zejména tři faktory či aspekty řízení u všech tří mechanismů. Největší rozdíl mezi podniky málo ziskovými až ztrátovými a podniky vysoce ziskovými je zapříčiněný intenzitou vnímání míry přínosnosti řízení zpětných toků. Jsou to tedy podniky, které jednak intenzivněji vnímají jeho přínosnost a zároveň využívají všechny tři mechanismy pro řízení zpětných toků, jde o vysoce ziskové podniky. Kvalita plánování sice také vede k rozdílům, nikoliv však tak výrazným.

**Tabulka č. 14a: Ziskovost a mechanismy a faktory řízení zpětných toků**

IS/ICT pro řízení ZT jsou využívány	ziskovost podniků (1 – málo ziskové, 2 – vysoce ziskové)		náklady na ZT jsou měřeny	ziskovost podniků (1 – málo ziskové, 2 – vysoce ziskové)		systémy řízení kvality/envir. jsou zavedeny	ziskovost podniků (1 – málo ziskové, 2 – vysoce ziskové)	
	1	2		1	2		1	2
	M	M		M	M		M	M
kvalita plánování ZT	4,14	4,33		3,48	4,08		3,32	3,81
inovativnost politiky ZT	3,91	4,88		3,81	4,33		3,82	4,67
změna přístupu k řízení ZT	4,19	4,60		3,86	4,83		3,44	4,67
vnímání míry nezbytnosti řízení ZT	5,43	6,07		5,00	5,73		4,65	5,85
vnímání míry přínosnosti řízení ZT	3,76	5,01		3,38	4,67		3,59	4,81

Výsledky uvedené v tabulce 14a již spíše zdůrazňují roli vždy jednoho z mechanismů a naznačují, že u některých mechanismů faktory řízení nemusí působit ve prospěch ziskovosti podniků. Nepůsobení bylo zjištěno u faktoru „*řízení znalostí je integrováno do všech všech procesů*“ v případě, že podniky měří náklady na zpětné toky, a v případě, že mají systém řízení kvality/environmentu. O důvodech tohoto výsledku je možné bohužel pouze spekulovat. Naopak na výrazném rozdílu mezi oběma skupinami podniků se podílela míra formalizace řízení zpětných toků. Vysoce ziskové podniky mnohem více řízení zpětných toků formalizují a zároveň mají systém řízení kvality/environmentu a pro řízení využívají IS/ICT. Tato skupina podniků také výrazněji integruje vícero funkcí napříč podnikem spolu s řízením zpětných toků (tedy i nákup, navrhování nových výrobků, produkci, prodej a dodávání produktů) a taktéž využívá IS/ICT. V případě zbývajících dvou mechanismů již rozdíly nebyly tolik výrazné, přestože uvedené vztahy platí i u nich.

Třetím faktorem tvořícím výrazný rozdíl mezi podniky je „*existence systému a prostoru pro sdílení znalostí a učení se*“. Vysoce ziskové podniky, které také využívají IS/ICT mnohem intenzivněji, vyjadřovaly souhlas s tímto výrokem častěji než podniky málo ziskové až ztrátové.

**Tabulka č. 14b: Ziskovost a mechanismy a faktory řízení zpětných toků**

IS/ICT pro řízení ZT	ziskovost podniků (1 – málo ziskové, – vysoce ziskové)	náklady na ZT jsou měřeny		ziskovost podniků (1 – málo ziskové, 2 – vysoce ziskové)	systémy řízení kvality/envir. jsou zavedeny	ziskovost podniků (1 – málo ziskové, 2 – vysoce ziskové)	
		1	2			1	3
		M	M			M	M
míra znalostí ZT (opačná škála)	4,67	4,53	5,24	4,08	5,12	4,33	
míra formalizace řízení ZT	3,63	4,93	3,79	4,36	3,63	4,45	
míra integrace a koordinace řízení ZT s vícero funkcemi	4,05	5,27	4,76	5,00	4,26	5,05	
míra integrace a koordinace řízení ZT s řízením kvality	3,83	4,33	3,85	4,25	3,53	4,29	
řízení znalostí je součástí strategie	4,48	4,89	4,70	4,92	4,69	4,71	
řízení znalostí je integrováno do všech procesů	4,19	4,77	4,71	4,67	4,50	4,43	
existence systémů a prostoru pro sdílení znalostí	4,00	4,50	4,29	5,08	3,62	4,81	

# DISKUZE A OMEZENÍ VÝZKUMU

Výsledky výzkumu prezentované v této monografii ukazují, že úroveň a kvalita řízení zpětných toků i vnímání významu jejich řízení může patřit mezi skutečnosti, které rozdělují podniky na úspěšné a neúspěšné z pohledu jejich udržitelné ziskovosti (byť udržitelná ziskovost v případě dotčeného výzkumu představuje tři roky existence podniku). Ziskovější až vysoce ziskové podniky se v mnoha ohledech chovají v rámci řízení zpětných toků jinak než jejich méně úspěšné protějšky. Nelze nicméně jednoznačně tvrdit, že je to právě řízení zpětných toků, jehož úroveň vede k lepší ziskovosti. Těch aspektů je pravděpodobně více, ale schopnost řídit zpětné toky lze zařadit mezi ně.

Výsledky také ukazují, že úspěšnější podniky mnohem častěji využívají určité mechanismy pro řízení zpětných toků na rozdíl od těch méně úspěšných. Jednak častěji měří náklady na řízení zpětných toků, což je pro zjištění, které hodnototvorné aktivity a jak prováděné vedou k možnosti dosažení vyšší marže, a tím i vyššího zisku, nezbytné. Jejich řízení je možné označit za systematizovanější – mají častěji zavedený či dokonce i certifikovaný systém řízení – buď kvality nebo environmentu nebo obojího. Vědomé řízení podniku jako systému, respektive systému systémů, vede k mnohým benefitům, mj. ke zprůhlednění dílčích procesů v podniku, zlepšení výkonnosti, zlepšení komunikace napříč podnikem, odstranění duplicit v řízení apod. (mj. Simon a kol., 2012 – v případě integrovaných systémů řízení). Řízení těchto podniků je také mnohem častěji podpořeno informačními systémy a prostředky informačních a komunikačních technologií. To je velmi důležité zejména pro tok informací a uchovávaní a sdílení znalostí, stejně jako i pro možnost efektivnější a rychlejší práce s dostupnými daty, a to i v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů. IS a ICT navíc pomáhají snižovat negativně působící specifika zpětných toků oproti tokům dopředným a výzkumy ukazují, že jejich aplikace pozitivně přispívá k výkonnosti podniků (Daugherty a kol., 2002 a 2005; Janse a kol., 2010). Zdá se

také, že i takové mechanismy a faktory řízení, jako je formalizace, integrace a koordinace mezi funkcemi podniku či otázka zodpovědnosti za řízení (tedy organizační aspekty), jsou pro řízení zpětných toků důležité. Lze tedy říci, že odpověď na první výzkumnou otázku zní, že skutečně existují určité mechanismy (a také faktory) řízení zpětných toků, které stojí za rozdíly mezi podniky co do ziskovosti jako jednoho z důležitých měřítek výkonnosti podniku.

Jak taktéž vyplývá z výsledků, podniky jsou schopny vidět potenciál řízení zpětných toků generovat nebo získávat určité druhy hodnot a pracovat s ním. Převažují sice hodnoty ekonomické, ale lze konstatovat, že je to v případě podniků přirozené, a naopak je pozitivní, že podniky nejsou úzce zaměřeny pouze na tuto kategorii hodnoty.

Poslední oblastí zkoumání byla otázka, zda se podniky služeb chovají jinak než podniky výrobní (respektive průmyslové). Výsledky ukazují, že je tomu tak. Ačkoliv některá zjištění mohou být zkreslena působením dalších charakteristik podniků služeb ve vzorku (zejména velikostí podniků a taktéž převahou zaměření na služby cestovního ruchu a obchod), je patrné, že je nutná větší publicita problematiky řízení zpětných toků ve službách.

Samotný výzkum i analýzy, jejichž výsledky jsou prezentovány v této monografii, mají řadu omezení. Počet podniků, které se výzkumu zúčastnily, není reprezentativní, a výsledky tak nemohou být považovány za obecně platné. Jinými slovy, velikost výzkumného vzorku je sice dostatečná pro získání poznatků a umožňuje alespoň poukázat na pravděpodobnou obecnou situaci ohledně řízení zpětných toků v České (a do menší míry také Slovenské) republice, na druhou stranu zcela určitě nemožňuje generalizaci výsledků. Další omezení související se vzorkem podniků představuje jeho struktura. Ta má několik podob. Jednou je odvětvová a oborová struktura, u které nebylo dosaženo rovnoměrného rozložení – převažovaly podniky služeb nad podniky, které byly zařazeny pod jednu kategorii podniků průmyslových – a v obou případech navíc s velmi heterogenním charakterem činností, které mohou ovlivnit řízení podniků jako takové a samozřejmě mohou mít dopad na řízení těch dílčích oblastí, kterým je výzkum věnován. Druhým omezením

je velikostní struktura, v níž mírně převládají malé podniky (až mikropodniky) nad podniky velkými. Právě velké podniky přitom mohou přinést více poznatků do zkoumané problematiky, jelikož jejich znalosti a zkušenosti, jednoduše know-how, mohou (ale samozřejmě nemusí) být větší. V některých případech se tato skutečnost projevila i v prezentovaném průzkumu (například měření výkonnosti).

Třetím omezením jsou respondenti a informanti. Odpovědi na otázky byly získány vždy od jednoho zástupce jednoho podniku, což s sebou nese zúžené znalosti dění napříč podnikem, a to i v případě menších podniků. Přestože byli vybráni ti respondenti a informanti, kteří by měli o zkoumané problematice vědět nejvíce, nevěděli vždy všechno do potřebné hloubky.

Čtvrtým omezením, které souvisí s předchozími dvěma, je úroveň znalostí informantů a respondentů celkově, týkající se řízení zpětných toků. Ta je spíše menší než dostatečná, což se odrazilo i v samotném průběhu dotazování, které bylo často v případě osobních rozhovorů spojeno s vysvětlováním kontextu a smyslu. V tomto případě jde ovšem jak o omezení, tak i o výsledek výzkumu i parciálních průzkumů a vlastně o splnění jednoho z cílů výzkumu. Nicméně nedostatečná znalost mohla vést k tomu, že nebyly získány všechny informace reflektující realitu života podniků v rámci řízení zpětných toků a řízení produktových inovací a managementu kvality.

Pátým omezením je míra pokrytí zkoumané problematiky a šestým je úroveň analýz. V případě míry pokrytí problematiky je nutné uvést, že zkoumání hodnoty, kterou lze v rámci řízení zpětných toků získávat a tvořit, bylo možné pojmout i jinými způsoby a optikou různých přístupů a teorií. Zde je ovšem prostor pro další zkoumání. Míra pokrytí a taktéž i úroveň analýz byla rovněž limitována časovými možnostmi členů výzkumného týmu a finančními prostředky, které bylo možné vynaložit na sběr a zpracování dat. I zde je prostor pro další práci se získanými daty, případně pro další výzkumné zaměření – nejenom v podobě rozšíření záběru, ale i v prohloubení poznatků z existujícího výzkumu.

# ZÁVĚR

Ambicí této monografie nebylo komplexní pokrytí problematiky řízení zpětných toků a veškerých mechanismů řízení, které vedou k udržitelné konkurenceschopnosti a ziskovosti podniků. To ani vzhledem k mnoha existujícím neznámým nebo stále ještě nedostatečně ověřeným faktorům řízení nebylo možné. Monografie se pokusila odpovědět na některé z dílčích otázek, konkrétněji jak lze k řízení zpětných toků přistupovat; proč zpětné toky vznikají; proč se podniky o zpětné toky a jejich řízení zajímají – a s tím související otázku, jaké hodnoty, které mohou získat a tvořit v rámci řízení zpětných toků, sledují. Implicitně a spíše okrajově byly taktéž zodpovězeny otázky, kde zpětné toky vznikají (v rámci zjišťování důvodů vzniku), a také, kdo se zpětnými toky zabývá (v podobě hierarchie řízení zpětných toků a existence pracovní pozice či útvaru, který se věnuje řízení zpětných toků). Na dané otázky je možné odpovědět i jinak, pokud budou realizovány další výzkumy, jež budou problematiku zkoumat z jiné perspektivy, případně i na základě jiných poznatků.

Ambicí této práce nebylo ani poskytnout jednoznačná tvrzení, závěry, dokonce ani výsledky, které by bylo možné charakterizovat jako normativní. Monografie tedy není příručkou obsahující návody, jak a co správně dělat v případě řízení zpětných toků. Slouží spíše k zamyšlení a inspiraci, například zda není vhodné pověřit vybraného pracovníka/ pracovníky v podniku a nesvěřit jim část péče o zpětné toky, které do podniku plynou, či zda nezačít uvažovat nad tím, jakou jinou hodnotu ze zpětných toků získat, například v podobě práce s informacemi a zpětnou vazbou nebo v podobě ušetření nákladů na nákup nových vstupů, pokud by se část zpětných toků dala použít na díly či součástky.

Implicitním cílem monografie bylo také podnítit chování podniků směrem k pozitivnějšímu a zejména proaktivnějšímu přístupu k řízení zpětných toků. Zejména demonstrace skutečnosti, že jejich řízení zřejmě opravdu přispívá k ziskovosti, může být pro podniky dostatečně silným argumentem.



Proaktivní kroky zaměřené na získání potenciální hodnoty ze zpětných toků včetně uchopení principů řízení podniku zacíleného na udržitelný rozvoj a konkurenceschopnost se netýkají a priori operativního ani taktického řízení, nýbrž řízení strategického. Ačkoliv výsledky výzkumu uvádějí, že podniky – alespoň podle tvrzení zástupců – řídí zpětné toky spíše na strategické úrovni, ve skutečnosti tomu tak být nemusí. Strategické řízení je náročné a vyžaduje zohlednění řady faktorů z externího a interního prostředí. Nicméně podle závěrů výzkumu poradenské společnosti Mc Kinsey (2011), který již byl také prezentován v textu monografie, bude pro další období existenčně nutné věnovat větší pozornost otázkám vztaheným k řízení zdrojů a „...začlenit je do strategií včetně přijetí více propojeného myšlení směrem k pochopení, jak zdroje a související faktory mohou ovlivnit budoucí zisky (či příjmy), napomáhat k novým růstovým a zlomovým inovačním příležitostem, ale i vytvářet nová rizika, generovat konkurenční asymetrii a měnit regulační kontext...“ (Mc Kinsey, 2011). Zpětné toky je nutné považovat za zdroje, a to zdroje, které již jednou byly vynaloženy. Mohou tak s sebou nést informaci, že řízení dopředných hodnototvorných aktivit není dostatečně efektivní a účelné, a taktéž informaci, že je nutné s nimi pracovat jako s důležitými „opětovnými“ zdroji pro další dopředné hodnototvorné aktivity. To je výzva, která bude v budoucnosti nabývat na významu a naléhavosti a na niž bude dobré vhodně reagovat.

# SUMMARY

Creating value for its stakeholders is the primary purpose of the existence of any organization, not just businesses. The value arises in the course of different value-creation activities realized both in the internal environment and in the processes that take place through some form of interconnection with other enterprises or organizations, ie also in the framework of realization of external activities. Value-creation activities are considered to be one of the main sources of competitive advantage (Bowman and Ambrosini, 2000). The task of management is to drive all activities to create values that their stakeholders are expecting, which at the same time means managing only those activities that lead to some value creation and capturing (and thus eliminate or reduce activities that do not add any value and/or reduce the value). This task also means to manage the partial activities as a system or complex, ie. to understand the interrelationships between the performance of the activities and their value-generating character.

The presented monograph is one of the several outputs of a three-year research project funded by the Grant Agency of the Czech Republic with the title „Reverse flows management as a means of value creation“ (GA13-147045). Its main aim is to present a summary of the acquired knowledge from an empirical survey of Czech companies, which has not yet been published by the research team. Monograph presents a summary of findings regarding some reverse flow management mechanisms applied in the companies surveyed, leading to one of the values that the business is primarily interested in.

Specifically it is financial value in the form of profit. This value is only to be labeled as one of the different dimensions of the value that businesses are trying to do in pursuing their activities. However, this is the value that can be described as the most important one, because without generating profits, no enterprise can exist in the longer term horizon. Creating other dimensions or value categories contributes to

profit generation directly or indirectly. Thus, it is not just an attempt to generate profits, but other categories of value must also be known to companies to be created. Different categories of value relate to different stakeholders of the business and are created by different activities.

The research objective of the grant project, the results of which are presented in this monograph, is to gain insight into some of the reverse flow management mechanisms of companies that are related to the creation (but also to the capturing) of different categories of value for different stakeholders.

For the purpose of this monograph following framework research questions were formulated:

RQ1. Which reverse flow management mechanisms (and business management as such) distinguish companies that are profitable from low profitable companies?

RQ2. What categories of value are captured and created by companies in the reverse flow management system?

With regard to one sub-target in the grant project, related to the relative lack of knowledge about the management of reverse flows in services, this monograph seeks to answer partly also to another research question, namely:

RQ3. How do services differ from manufacturing companies in the above mentioned areas?

Two basic research methods were used for the entire grant project. Literary research and questioning. For this monograph, the results of the quantitative research, which were carried out using the questionnaire, were selected. Because of the exploratory-descriptive character of the grant project the questionnaire was a tool for so-called „pilot exploration or questioning“, which is one of the tools of exploratory research (Malhotra, 2010), since its purpose was to gain insight into enterprise behavior in relation to the framework research objective.

The research results presented in this monograph show that the level and quality of the reverse flow management, as well as the perception of the importance of this management, may be among the factors dividing businesses between successful and unsuccessful in terms of their

sustainable profitability (although the sustainability of profitability in our research means three years of the business existence). More and highly profitable companies behave differently in many ways when managing reverse flow than their less successful counterparts. It can not be said, however, that it is just the consequence of reverse flow management, which leads to better profitability. There are probably more aspects, but the ability to manage reverse flows can be included among them. The results also show that more successful companies are also more likely to use some reverse flow management mechanisms, unlike less successful ones. On the one hand, they more often measure the costs related to the reverse flow management, which is necessary to determine which value-generating activities (and how they are managed) lead to the possibility of achieving a higher margin and hence a higher profit. Management of more and highly profitable companies can be also described as more systematized – they have a more or less established or even certified management system – either quality or environment, or both. Conscious management of a company as a system leads to many benefits, including the transparency of the underlying processes in the enterprise, improving performance, improving communication, eliminating duplication in management, etc. (Simon et al., 2012 – for integrated management systems). The management of these companies is also much more supported by information systems and information and communication technologies. This is especially important for the flow of information and retention and sharing of knowledge, as well as the possibility of more efficient and quicker use of available data, especially in the context of supplier-customer relations. In addition, IS and ICT help to reduce the negative impact of reverse flow specificities over forward flows and research shows that their applications positively contribute to business performance (Daugherty et al., 2002 and 2005, Janse et al., 2010). It also appears that such steering mechanisms and factors, such as formalization, integration and coordination between business functions, or management responsibility (ie. organizational aspects), are important for reverse flow management. It can be said that the answer to the first research question is that there

are indeed some mechanisms (and also factors) of the reverse flow management, which is behind the differences between companies in terms of profitability, as one of the important benchmarks of the company's performance.

As also results from the findings, companies are able to see and work with the reverse flow management potential to generate or acquire certain kinds of values. Economic values prevail, but it can be said that this is natural in the case of businesses and, on the contrary, it is positive companies are not narrowly focused only on this value category.

The last area of research was to determine whether service enterprises behave differently in comparison to manufacturing (or industrial) enterprises. The results show that yes. Although some findings may be distorted by other characteristics of service companies in the sample (especially the size of businesses and also the focus on tourism and business services), there is a need for greater publicity on the issue of reverse flow management in services.

The ambition of this monograph was not to provide unambiguous statements, conclusions, or results that could be characterized as normative. Monograph cannot be also considered as a manual containing instructions on how and what to do properly in reverse flow management. It is rather a reflection and inspiration, for example, whether it is appropriate to assign a selected worker/ employee to be responsible for reverse flows or to start to think about what other potential value to recapture from these flows, for instance in the form of the work with information and feedback, or in the form of saving the cost of purchasing new inputs if some of the reverse flows could be used for parts or components.

# LITERATURA

- 1 Abdulrahman, M. D. a N. Subramanian (2012). *Barriers in implementing reverse logistics in chinese manufacturing sectors: an empirical analysis*. In 23rd Annual POMS Conference 2012, pp. 1–17 [online]. Dostupné z: [http://www.pomsmeetings.org/confproceedings/025/FullPapers/FullPaper\\_files/025-0259.pdf](http://www.pomsmeetings.org/confproceedings/025/FullPapers/FullPaper_files/025-0259.pdf)
- 2 Adner, R. a C. E. Helfat (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, No. 24, pp. 1011–1025.
- 3 Agrawal, S., Singh, R. K. a Q. Murtaza (2015). A literature review and perspectives in reverse logistics. *Resources, Conservation and Recycling*, Vol. 97, pp. 76–92.
- 4 Álvarez-Gil, M. J. Berrone, P., Husillos, F. J. a N. Lado (2007). Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture. *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 5, pp. 463–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.004>
- 5 Alvero, A. M., Bucklin, B. R. a J. Austin (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985–1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 3–29. [https://doi.org/10.1300/J075v21n01\\_02](https://doi.org/10.1300/J075v21n01_02)
- 6 Amini, M. M. a D. Retzlaff-Roberts (1999). A reverse logistics process reengineering: improving customer service quality. *Cycle Time Research Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 131–42.
- 7 Amit, R. a P. Schoemaker (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 36–46.
- 8 Andersson, R., Eriksson, H. a H. Torstensson (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 3, pp. 282–296. <https://doi.org/10.1108/09544780610660004>

- 9 Anderson, J. C. a Narus, J. A. (1998). Business marketing: understand what customers value. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, pp. 53–65.
- 10 Argyris, Ch. (2002). Double-loop learning, teaching, and research. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 1, No. 2, pp. 206–218.
- 11 Artigo, B. (2013). *Barriers and drivers on product return: a case study in a reverse logistics provider in Brazil*. In 22nd International Conference on Production Research [online]. (cit. 2013-8-14). Dostupné z: [http://www.peteps.com.br/arquivos/9833\\_Artigo\\_ICPR\\_22\\_-\\_Br.pdf](http://www.peteps.com.br/arquivos/9833_Artigo_ICPR_22_-_Br.pdf)
- 12 Ashford, S. J. a L. L. Cummings (1981). Strategies for knowing: When and from where do individuals seek feedback? In K. H. Chung (ed.). *Academy of Management best papers proceedings*, pp. 161–165. Wichita, KS: Wichita State University.
- 13 Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: a resource perspective. *Academy of Management Journal*, No. 29, pp. 465–487. <https://doi.org/10.2307/256219>
- 14 Autry, Ch. W. (2005). Formalization of reverse logistics programs: a strategy for managing liberalized returns. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 7, pp. 749–757. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.12.005>
- 15 Badenhorst, R. (2010). *Reverse logistics – the future; backwards or green management at work*. White paper, OPS Logistics Consultancy Ltd., pp. 1–16.
- 16 Bai, C. a J. Sarkis (2013). Flexibility in reverse logistics: a framework and evaluation approach. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 47, No. 0, pp. 306–318. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.01.005>
- 17 Baltacioglu, T., Ada, E., Kaplan, M. D., Yurt, O. a Y. C. Kaplan (2007). A new framework for service supply chains. *The Service Industries Journal*, Vol. 27, No. 2, pp. 105–124. <https://doi.org/10.1080/02642060601122629>

- 18 Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- 19 Barney, J. B. a W. S. Hesterly (2006). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- 20 Bartes, F. (2005). *Inovace v podniku*. Brno: Cerm.
- 21 Bateson, J. E. G. (1979). Why we need service marketing. In Ferrell, O. C., Brown, S. W. a C. W. Lamb Jr. (eds.). *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*. Chicago: American Marketing Association, pp. 131–46.
- 22 Bedrnová, E. a I. Nový (2004). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum.
- 23 Beullens, P. (2004). Reverse logistics in effective recovery of products from waste materials. *Reviews in Environmental Science and Bio/Technology*, Vol. 3, No. 4, pp. 283–306.
- 24 Benner, M. J. a M. Tushman (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 238–252.
- 25 Bernon, M., Rossi, S., Cullen, J., Bernon, M. a S. Rossi (2011). Retail reverse logistics: a call and grounding framework for research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 41, No. 5, pp. 484–510.  
<https://doi.org/10.1108/09600031111138835>
- 26 Bhattacharya, C. B., Sen, S. a D. Korschun (2008). Corporate social responsibility as an internal marketing strategy. *Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 2, pp. 1–29.
- 27 Bohdanowicz, P. (2006). *Responsible resource management in hotels – attitudes, indicators, tools and strategies*. Doctoral thesis. Royal Institute of Technology Stockholm.
- 28 Bontoux, L. a F. Leone (1997). *The legal definition of waste and its impact on waste management in Europe*. Office for Official Publications of the European Communities, EUR 17716 EN, November, Luxembourg.



- 29 Bowman, C. a V. Ambrosini (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, Vol. 11, pp. 1–15. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>
- 30 Brax, S. (2013). *The process based nature of services*. Studies in management of industrial and business-to-business services. Doctoral dissertation. Aalto University, School of Science, Department of Industrial Engineering and Management.
- 31 Brown, S., Blackmon, K., Cousins, P. a H. Maylor (2001). *Operation management. Policy, practice and performance improvement*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- 32 Bryman, A. (2004). *Triangulation and measurement*. Department of Social Sciences, Loughborough University Loughborough, Leicestershire [online]. (cit. 2013-9-29). Dostupné z: [www.reference-world.com/sage/socialscience/triangulation.pdf](http://www.reference-world.com/sage/socialscience/triangulation.pdf)
- 33 Carter, C. R. a L. P. Easton (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41, No.1, pp. 46–62. <https://doi.org/10.1108/09600031111101420>
- 34 Carter, C. R. a L. M. Ellram (1998). Reverse logistics: a review of the literature and framework for future investigation. *Journal of Business Logistics*, Vol. 19, No. 1, pp. 85–102.
- 35 Caves, R. E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, Vol. 18, No. 1, pp. 64–92.
- 36 Cole, R. E. a T. Matsumiya (2007). Too much of a good thing? Quality as an impediment to innovation. *California Management Review*, Vol. 50, pp. 77–93. <https://doi.org/10.2307/41166417>
- 37 Cooper, J. R. (2011). *Winning at new products. Creating value through innovation*. New York: Basic Books.
- 38 Crosby, L. A., Evans, K. R. a D. Cowles (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective (1). *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, pp. 68–81. <https://doi.org/10.2307/1251817>

- 39 Částek, O. (2010). *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. Brno: Masarykova univerzita.
- 40 Dale, B. G., van der Wiele, T. a J. van Iwaarden (2007). *Managing Quality*. 5th ed. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- 41 Daugherty, P. J., Glenn R., Genchev, S. E. a H. Chena (2005). Reverse logistics: superior performance through focused resource commitments to information technology. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 41, No. 2, pp. 77–92. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2004.04.002>
- 42 Daugherty, P. J., Myers, M. B. a G. R. Richey (2002). Information support for reverse logistics: the influence of relationship commitment. *Journal of Business Logistics*, Vol. 23, No. 1, pp. 85–106. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2002.tb00017.x>
- 43 Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, pp. 37–52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- 44 De Brito, M. P. a R. Dekker (2002). Reverse Logistics-a framework, *Econometric Institute Report EI 2002-38*, Erasmus University, Rotterdam, 10 October 2002.
- 45 De Brito, M. P. (2003). Managing reverse logistics or reversing logistics management, *ERIM Ph.D. Series Research in Management*, 35, Erasmus University Rotterdam.
- 46 De Brito, M. P., Dekker, R. a S. D. P. Flapper (2004). Reverse Logistics: a review of case studies. In *Distribution logistics advanced solutions to practical problems*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, pp. 243–281.
- 47 De Brito, M. P. a E. A. van der Laan (2009). Inventory control with product returns: the impact of imperfect information. *European Journal of Operational Research*, No. 194, pp. 85–101. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2007.11.063>
- 48 Delmas, M. a M. W. Toffel (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 13, No. 4, pp. 209–222. <https://doi.org/10.1002/bse.409>

- 49 Demirbag, M., Sahadev, S., Kaynak, K. a A. Akgul (2012). Modeling quality commitment in service organizations: an empirical study. *European Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 6, pp. 790–810. <https://doi.org/10.1108/03090561211214609>
- 50 Dowlatshahi, S. (2000). An effective implementation of reverse logistics. *Interfaces*, Vol. 30, No. 3, pp. 146–155.
- 51 Drzymalski, J. (2012). Supply chain frameworks for the service industry: a review of the literature. *European International Journal of Science and Technology*, Vol. 1, No. 3, pp. 31–42.
- 52 Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, Vol. 3, No. 2, pp. 83–96. <https://doi.org/10.1080/15693430600688831>
- 53 Edgett, S. a S. Parkinson (1993). Marketing for service industries – a review. *The Service Industries Journal*, Vol. 13, July, pp. 19–39.
- 54 Elkinngton, J. (2004). Enter the triple bottom line. *The triple bottom line: Does it all add up*, Vol. 11, No. 12, pp. 1–16.
- 55 Erol, I., Nurtaniş Velioglu, M., Sivrikaya Serifoglu, F. G., Büyüközkan, A., N., Demircan Cakar, N. a A. Korugan (2010). Exploring reverse supply chain management practices in Turkey. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 15, No. 1, pp. 43–54. <https://doi.org/10.1108/13598541011018111>
- 56 Esper, T. L., Ellinger, A. E., Stank, T. P., Flint, D. J. a M. Moon (2010). Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 1, pp. 5–18. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0135-3>
- 57 Eurobarometer (2012). *SMEs, Resource efficiency and green markets*. Report. Flash Eurobarometer 342. European Commission.
- 58 EY. *Megatrends 2015. Making sense of a world in motion*. EYG no. EX0253. 2015 EYGM Limited. Dostupné z: [www.ey.com/.../ey-megatrends.../ey-megatrends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/.../ey-megatrends.../ey-megatrends-report-2015.pdf)

- 59 EY. *The upside of disruption. Megatrends shaping 2016 and beyond*. EYG no. 01096-163GBL. 2016 EYGM Limited. Dostupné z: <http://www.ey.com/gl/en/issues/business-environment/ey-megatrends>
- 60 Fawcett, S. E a G. M. Magnan (2001). *Achieving world-class supply chain alignment: benefits, barriers, and bridges*. Center for Advanced Purchasing Studies.
- 61 Fernández, I. (2004). *Reverse logistics implementation in manufacturing companies*. Ph.D. thesis. Acta Wasaensia, No. 127, Universitas Wasaensis.
- 62 Fernández Quesada, I. F. (2003). *The concept of reverse logistics: A review of literature*. In Annual Conference for Nordic Researchers in Logistics (NOFOMA 03), pp. 1–15.
- 63 Ferrer, G. a Ketzenberg, M. E. (2004). Value of information in re-manufacturing complex products. *IIE Transactions*, Vol. 36, No. 3, pp. 265–277. <https://doi.org/10.1080/07408170490274223>
- 64 Fischer, Ch., Bakas, I., Bjørn, A., Tojo, N. a Ch. Löwe (2011). Green economy and recycling in Europe, *ETC/SCP working paper 5/2011*, European Topic Centre on Sustainable Consumption and Production.
- 65 Fleischmann, M. (2000). *Quantitative models for reverse logistics*. Springer Verlag.
- 66 Fleischmann, M., van Nunen, J., Grave, B. a R. Gapp (2004). *Reverse logistics – capturing value in the extended supply chain*. *Erim Report Series Research in Management*, No. ERS-2004-091-LIS. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam School of Management / Rotterdam School of Economics, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- 67 Florida, R. a D. Davison (2001). Gaining from green management: environmental management systems inside and outside the company. *California Management review*, Vol. 43, No. 3, pp. 64–84.
- 68 Forsstrom, B. (2005). *Value co-creation in industrial buyer-celler partnerships – creating and exploiting interdependencies. An empirical case study*. Doctoral Thesis. 2005. Dostupné z: <http://www.impgroup.org>

- 69 Freeman, R. E. a D. L. Reed (1983). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, Vol. 25, No. 3, pp. 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- 70 Freires, F. G. M. a A. P. S. Guedes (2008). Power and trust in reverse logistics systems for scaptires and its impact on performance. *Journal of Operations and Supply Chain Management*. Vol. 1, No. 1, pp. 57–65.
- 71 Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13: 32–33, 122, 126.
- 72 Furrer, O., Sudharshan, D, Thomas, H. a M. T. Alexandre (2008). Resource configurations, generic strategies, and firm performance. Exploring the parallels between resource-based and competitive strategy theories in a new industry. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 15–40. <https://doi.org/10.1108/17554250810909400>
- 73 Genchev, S. E., Landry, T. D., Daugherty, P. J. a A. S. Roath (2010). Developing reverse logistics programs: a resource based view. *Journal of Transportation Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 7–26.
- 74 Gevaers, R., van de Voorde, E. a T. Vanelslander (2010). *Assessing characteristics of waste logistics from an innovation perspective*, Association for European Transport and contributors.
- 75 Giannakis, M. (2011). Conceptualizing and managing service supply chains. *The Service Industries Journal*, Vol. 31, No. 11, pp. 1809–1823. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.503879>
- 76 Giuntini, R a T. Anel. (1995). Advance with reverse logistics: Part 1. *Transportation & Distribution*, Vol. 36, No 2, pp. 73–75.
- 77 Glantschnig, W. J. (1994). Green design: an introduction to issues and challenges. *IEEE Trans. Compon., Packag. and Technol.* Part A, Vol. 17, No. 4, pp. 508–513. <https://doi.org/10.1109/95.335033>
- 78 Gobbi, C. (2011). Designing the reverse supply chain: the impact of the product residual value. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41, No. 8, pp. 768–796.

- 79 Golueke, C. G. a L. F. Diaz (1991). Potential useful products from solid wastes. *Waste Management Research*, No. 9, pp. 415–423. <https://doi.org/10.1177/0734242X9100900159>
- 80 Gonçalves-Dias, S. L. F., Souza, P. F. A. a M. C. L. Santos (2006). *Reflections on design, sustainability and reverse logistics: PET packaging recycling in Brazil*. In 1st International Design Management Symposium – Design to Business, Shanghai, March.
- 81 González-Torre P., Álvarez M., Sarkis J. a B. Adenso-Díaz (2010). Barriers to the implementation of environmentally oriented reverse logistics: evidence from the automotive industry sector. *British Journal of Management*, No. 21, pp. 889–904. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00655.x>
- 82 Govindan, K., Soleimani, H. a D. Kannan (2015). Reverse logistics and closed-loop supply chain: a comprehensive review to explore the future. *European Journal of Operational Research*, Vol. 240, No. 3, pp. 603–626. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.07.012>
- 83 Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- 84 Gray, R. (2008). Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation? Whose value? Whose creation? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19, No. 6, pp. 793–819. <https://doi.org/10.1108/09513570610709872>
- 85 Grönroos, C. (1988). Service quality: the six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, Vol. 9, No. 3, pp. 10–13.
- 86 Grönroos, Ch. (2007). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- 87 Gryna, F., Chua, R. C. H. a J. A. DeFeo (2007). *Juran's quality planning and analysis for enterprise quality*. Fifth ed. New York: McGraw-Hill.

- 88 Gummesson, E. (1994). Service management: an evaluation and the future. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 77–96. <https://doi.org/10.1108/09564239410051920>
- 89 Guide Jr., V. D., Harrison, T. a L. N. van Wassenhove (2003). The challenge of closed loop supply chains. *Interfaces*. Vol. 33, No. 6, pp. 3–6. <https://doi.org/10.1287/inte.33.6.3.25182>
- 90 Guide, D. R. a L. N. van Wassenhove (2009). The evolution of closed-loop supply chain research. *Operations Research*, Vol. 57, No. 1, pp. 10–18.
- 91 Hahn, T. a F. Figge (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: toward an inclusive notion of profitability. *Journal of Business Ethics*, Vol. 104, No. 3, pp. 325–345. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0911-0>
- 92 Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. a R. E. Anderson (2010). *Multivariate data analysis. A global perspective*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Pearson Education Inc.
- 93 Hair, J. F. Jr., Bush, R. P. a D. J. Ortinau (2006). *Marketing research: within a changing information environment*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- 94 Hais, K. a B. Hodek (1984). *Velký anglicko-český slovník*. Praha: Academia, nakladatelství Československé akademie věd.
- 95 Haksevert, C., Chaganti, R. a R. G. Cook (2004). A model of value creation: strategic view. *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, No. 3, pp. 295–307. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000017968.21563.05>
- 96 Heidrich, O., Harvey, J. a N. Tollin (2009). Stakeholder analysis for industrial waste management systems. *Waste Management*, No. 29, pp. 965–973. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2008.04.013>
- 97 Hendl, J. (2006). *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál.
- 98 Herold, M. a V. Kamarainen (2004). A research agenda for product returns. *Logistics research network annual conference*. Dublin,

- Ireland, September 9–10, 2004. Dostupné z: [http://lrg.tkk.fi/logistics/publications/Research\\_agenda\\_product\\_returns.pdf](http://lrg.tkk.fi/logistics/publications/Research_agenda_product_returns.pdf)
- 99 Hill, R. (1998). What sample size is enough in internet survey research? *Interpersonal Computing and Technology: An Electronic Journal for the 21st Century*, Vol. 6, No. 3–4, pp. 1–10.
  - 100 Hill, W. L., Jones, G. R., Galvin, P. a A. Haidar (2007). *Strategic management: an integrated approach*. Sydney: John Wiley and Sons.
  - 101 Huber, G. P. a D. J. Power (1985). Research notes and communications. Retrospective reports of strategic-level managers: guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060206>
  - 102 Hunt, S. D. a R. M. Morgan (1996). The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 107–14. <https://doi.org/10.2307/1251905>
  - 103 Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
  - 104 Irianto, D. (2005). *Quality management implementation. A multiple case study in Indonesian manufacturing firms*. Thesis. Twente: University of Twente.
  - 105 Jack, E. P., Powers, T. L. a L. Sinner (2010). Reverse logistics capabilities: antecedents and cost savings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40, No. 3, pp. 228–246. <https://doi.org/10.1108/09600031011035100>
  - 106 Jalil, M. N. (2011). *Customer information driven after sales service-management. Lessons from spare parts logistics*. Ph.D. thesis. ERIM PhD. Series Research in Management. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam [online]. Dostupné z [www: repub.eur.nl/pub/22156/EPS2011222LIS9789058922649.pdf](http://www.repub.eur.nl/pub/22156/EPS2011222LIS9789058922649.pdf)
  - 107 Janse, B. (2008). *Exploiting improvement potential in managing reverse logistics. Trends and management practices in the European consumer electronics industry*. Thesis. University of Twente, Faculty Management and Governance, Enschede.



- 108 Janse, B., Schurr, P. a M. P. de Brito (2009). A reverse logistics diagnostic tool: the case of the consumer electronics industry. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 47, No. 5–8, pp. 495– 514. <https://doi.org/10.1007/s00170-009-2333-z>
- 109 Jayraman, V. a Y. Luo (2007). Creating competitive advantages through new value creation: a reverse logistics perspective. *Perspectives – Academy of Management. Academy Of Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 56–73. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.25356512>
- 110 Kanji, G. K. (1996). Can total quality management help innovation? *Total Quality Management*, Vol. 7, pp. 3–9. <https://doi.org/10.1080/09544129650035007>
- 111 Karaosman, H., Morales-Alonso, G. a S. Brun (2017). From a systematic literature review to a classification framework: sustainability integration in fashion operations. *Sustainability*, Vol. 9, No. 30. pp. 1–19.
- 112 Kasanava, M. (2008). Green hospitality. *Hospitality Upgrade*, No. 8, pp. 140–148.
- 113 Kasim, A. a A. Ismail (2012). Environmentally friendly practices among restaurants: drivers and barriers to change. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 20, No. 4, pp. 551–570. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.621540>
- 114 Kislingerová, E. a kol. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
- 115 Kislingerová, E., Nový, U. a kol. (2011). *Nová ekonomika: nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck.
- 116 Klapalová, A. (2011). *Hodnota a e-business*. Brno: Masarykova univerzita.
- 117 Klapalová, A., Škapa, R. a M. Krčál (2013). *Specifika řízení zpětných toků*. Brno: Masarykova univerzita.
- 118 Kollár, V. (1999). *Systém a špecifiká produktovej politiky*. Bratislava: Sprint.
- 119 Kopicki, R. R. J., Berg, M. J., Legg, L., Dasappa, V. a C. Maggioni

- (1993). *Reuse and recycling: reverse logistics opportunities*. Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- 120 Kor, Y. Y. a J. T. Mahoney (2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*. Vol. 41, No. 1, pp. 183–191.
- 121 Košturiak, J. a Z. Frolík (2006). *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o.
- 122 Knott, P. (2009). Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 163–174. <https://doi.org/10.1108/17554250910965317>
- 123 Krin (2008). *The 5 R's* [online]. [diskuzní fórum], 2008-01-13. ISBN. Dostupné z: <http://greeneverett.wikispaces.com/message/view/Recycling-ReUsing/2306715>
- 124 Kulhavý, V. (2012). *Zlepšování a environmentální inovace v podniku*. Brno: Masarykova univerzita.
- 125 Kumar, R. (2010). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 126 Kumar, S. a V. Putnam (2008). Cradle to cradle: reverse logistics strategies and opportunities across three industry sectors. *International Journal of Production Economics*, No. 115, pp. 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.11.015>
- 127 Kumar, S., Dieveney, E. a A. Dieveney (2009). Reverse logistic process control measures for the pharmaceutical industry supply chain. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No. 2, pp. 188–204. <https://doi.org/10.1108/17410400910928761>
- 128 Lambert, S., Riopel, D. a W. Abdul-Kader (2011). A reverse logistics decisions conceptual framework. *Computers*, Vol. 61, No. 3, pp. 561–581.
- 129 Lamming, R. (1996). Squaring lean supply with supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 183–196. <https://doi.org/10.1108/01443579610109910>

- 130 Lapierre, J. (1997). What does value mean in business-to-business professional services? *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 8, No. 5, pp. 377–397.
- 131 Lebas, M. a K. Euske (2004). A conceptual and operational delineation of performance. In Neely, A. (ed.). *Business performance measurement. Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press. pp. 65–79.
- 132 Lepak, D., Smith, K. a M. S. Taylor (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 180–94.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23464011>
- 133 Linder, J. a S. Cantrell (2000). Changing Business Models: Surveying the landscape. *Accenture Institute for Strategic Change, Working Paper*, May 24, pp. 1–15.
- 134 Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., Liedtke, Ch. a A. S. Choo (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *Journal of Operations Management*, No. 22, pp. 589–607. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.001>
- 135 London, M. a J. W. Smither (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management proces. *Human Resource Management Review*, No. 12, pp. 81–100.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- 136 Lovelock, Ch. H. (1991). *Services marketing*. 2nd ed. London: Prentice-Hall.
- 137 Luthra, S., Kumar, V., Kumar, S. a A. Haleem (2011). Barriers to implement green supply chain management in automobile industry using interpretive structural modeling technique – an Indian perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 231–257.
- 138 Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, No. 33, pp. 91–101. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00060-R](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00060-R)

- 139 Malhotra, N. M. (2010). *Marketing research. An applied orientation*. 6th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, Pearson Education Inc.
- 140 Marien, E. D. (1998). Reverse logistics as competitive strategy. *Supply Chain Management Review*, Vol 2, No. 1, pp. 43–52.
- 141 Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, Vol. 13, No. 6, pp. 522–525.  
<https://doi.org/10.1093/fampra/13.6.522>
- 142 Mason, S. (2002). Backward progress. Turning the negative perception of reverse logistics into happy returns. *IIE Solutions*, Vol. 34, No. 8, pp. 42–46.
- 143 Martin, A. P. (2010). *What is policy? Strategic and operational policies and good governance* [online]. Dostupné z: <http://harvardplanner.com/bibliography/Policy.pdf>
- 144 Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F. a B. G. Dale. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 5, pp. 378–386.
- 145 Mateides, A. a kol. (2006). *Manažérstvo kvality*. Bratislava: EPOS.
- 146 McKerlie, K., Knight, N. a B. Thorpe (2006). Advancing extended producer responsibility in Canada. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14, pp. 616–662.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.08.001>
- 147 McKinsey & Company (2011). *Resource Revolution: Meeting the world's energy, materials, food, and water needs*. McKinsey Global Institute November 2011 [online]. Dostupné z: <http://www.mckinsey.com/mgi>
- 148 Meredith, J. R. a R. McTavish (1992). Organized manufacturing for superior market performance. *Long Range Planning*, Vol. 25, No. 6, pp. 63–71. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90171-W](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90171-W)
- 149 Miles, L. D. (1961). *Techniques of value analysis and engineering*. New York: McGraw-Hill Book Company.

- 150 Miller, D. a J. Shamsie (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp. 519–543. <https://doi.org/10.2307/256654>
- 151 Mitchell, R. K., Agle, B. R. a D. J. Wood (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academic Management Review*, No. 22, pp. 853–886.
- 152 Mollenkopf D. A. a D. J. Closs (2005). The hidden value in reverse logistics. *Supply Chain Management Review*, Vol. 5, No. 7/8, pp. 34–43.
- 153 Mollenkopf, D. A., Gibson, A. a L. Ozanne (2000). The integration of marketing and logistics functions: an empirical examination of New Zealand firms. *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 2, pp. 89–112.
- 154 Mollenkopf, D. A., Russo, I. a R. Frankel (2007). The returns management process in supply chain strategy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37, No. 7, pp. 568–592. <https://doi.org/10.1108/09600030710776482>
- 155 Mollenkopf, D. A., Frankel, R. a I. Russo (2011). Creating value through returns management: exploring the marketing – operations interface. *Journal of Operations Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 391–403. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.11.004>
- 156 Mossman, A. (2009). Creating value: a sufficient way to eliminate waste in lean design and lean production. *Lean Construction Journal*, No. 5, pp. 13–23.
- 157 Neely, A. (ed.) (2004). *Business performance measurement. Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 158 Nikolaidis, Y. (ed.) (2013). *Quality management in reverse logistics. A broad look on quality issues and their interaction with closed-loop supply chains*. London: Springer-Verlag.
- 159 Niranjan, T. T. a M. Weaver (2011). A unifying view of goods and services supply chain management. *The Service Industries Journal*,

- Vol. 31, No. 14, pp. 2391–2410.  
<https://doi.org/10.1080/02642069.2010.504821>
- 160 Norek, Ch. D. (2002). Returns management making order out of chaos. *Supply Chain Management Review*, Vol. 6, No. 3, pp. 34–42.
- 161 Nunes, B. a D. Bennet (2010). Green operations initiatives in the automotive industry. An environmental reports analysis and benchmarking study. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 396–420. <https://doi.org/10.1108/14635771011049362>
- 162 Oduori, F. N. (2010). *New service development: strategy and process in the hospitality sector in Kenya*. In 19th EDAMBA Summer Academy Soreze, France.
- 163 Onwuegbuzie, A. J. a N. L. Leech (2007). A call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, No. 41, pp. 105–121.  
<https://doi.org/10.1007/s11135-005-1098-1>
- 164 Orme, B. (2010). *Getting started with conjoint analysis: Strategies for product design and pricing research*. 2nd ed. Madison: Research Publishers LLC.
- 165 Othman, R. a N. T. Sheehan (2011). Value creation logics and resource management: a review. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 5–24. <https://doi.org/10.1108/17554251111110096>
- 166 Pavlica, K. a kol. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress, s. r. o.
- 167 Pernica, P. (2005). *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. Praha: Radix.
- 168 Pearce, J. A. a R. B. Robinson (1995). The impact of grand strategy and planning on financial performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 2, pp. 125–134.
- 169 Pohlen, T. a M. T. Farris (1992). Reverse logistics in plastic recycling. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 22, No. 7, pp. 35–47.  
<https://doi.org/10.1108/09600039210022051>

- 170 Porter, M. (1991). Towards a dynamic perspective of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95–117.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- 171 Prahalad, C. K. a G. Hamel (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79–91.
- 172 Prahinski, C. a C. Kocabasoglu (2006). Empirical research opportunities in reverse supply chains. *Omega*, Vol. 34, No. 6, pp. 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2005.01.003>
- 173 Prendergast, P. G. a L. Pitt (1996). Packaging, marketing, logistics and the environment: are there trade-offs? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 6, pp. 60–72. <https://doi.org/10.1108/09600039610125206>
- 174 Priem, R. L. a J. E. Butler (2001). Is the resource-based „view“ a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 22–40.  
<https://doi.org/10.2307/259392>
- 175 Provazník, V. a R. Komárková (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- 176 Předpis č. 381/2001 Sb. *Vyhláška Ministerstva životního prostředí, kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů a seznamy odpadů a států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu odpadů a postup při udělování souhlasu k vývozu, dovozu a tranzitu odpadů* (Katalog odpadů).
- 177 Rabušic, L. a P. Mareš (2003). *Statistická analýza dat*. Interní podkladové materiály ke kurzu SOC 108. Brno: Masarykova univerzita.
- 178 Ravet, D. (2012). *Lean production and agile organization: the link between supply chain and sustainable development* [online]. Dostupné z: [http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/69/16/94/PDF/Denise\\_Ravet\\_Dorich\\_House\\_Group\\_2011.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/69/16/94/PDF/Denise_Ravet_Dorich_House_Group_2011.pdf)
- 179 Ravi, V. a R. Shankar (2005). Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 72, No. 8, pp.1011–1029.

- 180 Readman, J. a A. Grantham (2004). Strategy frameworks and the positioning of UK electronic games super developers. *CENTRIM Working Paper 01/04* [online]. Dostupné z: [http://centrim.bus.brighton.ac.uk/publications/papers/CENTRIMwp\\_01\\_04.pdf#search=%22readman%20grantham%202004%22](http://centrim.bus.brighton.ac.uk/publications/papers/CENTRIMwp_01_04.pdf#search=%22readman%20grantham%202004%22)
- 181 Reid, I. a J. Smyth-Renshaw (2012). Exploring the fundamentals of root cause analysis: are we asking the right questions in defining the problem? *Quality and Reliability Engineering International*, Vol. 28, No. 5, pp. 535–545. <https://doi.org/10.1002/qre.1435>
- 182 Richey, R. G., Chen, H., Genchev, S. E. a P. J. Daugherty (2005a). Developing effective reverse logistics programs. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 8, pp. 830–840.
- 183 Richey, R. G., Genchev, S. E. a P. J. Daugherty (2005b). The role of resource commitment and innovation in reverse logistics performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 233–58. <https://doi.org/10.1108/09600030510599913>
- 184 Ritala, P. (2010). *Coopetitive advantage – How firms create and appropriate value by collaborating with their competitors*. Doctoral Dissertation: Acta Universitatis Lappeenrantaensis 384. Lappeenranta University of Technology.
- 185 Rogers, D. S. a R. S. Tibben-Lembke (1999). *Going backwards: Reverse logistics trends and practices*. Pittsburgh, P. A.: Reverse Logistics Executive Council.
- 186 Rogers, D. S. a R. S. Tibben-Lembke (2001). An examination of reverse logistics practices. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, pp. 129–148. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00007.x>
- 187 Rogers, D. S., Lambert, D. M., Croxton, K. L. a S. J. García-Dastugue (2002). The returns management process. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 1–18. <https://doi.org/10.1108/09574090210806397>
- 188 Rogers, D. S., Tibben-Lembke, R. S., Banasiak, K., Brokmann, K. a T. Johnson (2004). Reverse logistics challenges. In *Council of*



*logistics management annual conference proceedings*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.

- 189 Rogers, D. S., Tibben-Lembke, R. S. a J. Bernardino (2013). Why reverse logistics needs to become a core competency inside your supply chain. Transportation. In *RLCON 2013: Advanced Reverse Logistics Strategies*. Dostupné z: [http://www.supplychain247.com/article/why\\_reverse\\_logistics\\_needs\\_to\\_become\\_a\\_core\\_competency](http://www.supplychain247.com/article/why_reverse_logistics_needs_to_become_a_core_competency)
- 190 Roth, K., Schweiger, D. M. a A. J. Morrison (1991). Global strategy implementation at the business unit level: operational capabilities and administrative mechanisms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, No. 3, pp. 369–402. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490307>
- 191 Saccani, N., Songini, L. a P. Gaiardelli (2006). The role and performance measurement of after-sales in the durable consumer goods industries: an empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, No. 3/4, pp. 259–283. <https://doi.org/10.1108/17410400610653228>
- 192 Saibani, N. (2010). *Performance measurement for reverse and closed-loop supply chains*. Doctoral thesis. Nottingham: The University of Nottingham.
- 193 Salo, M. (2013). *Explaining users' critical incidents of physical mobile interactions*. Dissertation. Faculty of Information Technology of the University of Jyväskylä.
- 194 Sara, R. (1990). Packaging as a retail marketing tool. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 20, No. 8, pp. 10–21.
- 195 Sarkis, J. (2003). A strategic decision framework for green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, No. 11, pp. 397–409. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00062-8)
- 196 Sarkis, J., Helms, M. M. a A. A. Hervani (2010). Reverse logistics and social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, No. 17, pp. 337–354. <https://doi.org/10.1002/csr.220>

- 197 Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. a B. Adenso-Diaz (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: the mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, No. 28, pp. 163–176. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.10.001>
- 198 Sarkis, J. (2012). A boundaries and flows perspective of green supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 202–216. <https://doi.org/10.1108/13598541211212924>
- 199 Scott, J. (2013). *The sustainable business: a practitioner's guide to achieving long-term profitability and competitiveness*. 2nd ed. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.
- 200 Sekhar, G. V. S. (2010). *Business policy and strategic management*. 1st ed. New Delhi: I. K. International Publishing House.
- 201 Scharfman, M. (1998). On the advisability of using CEOs as the sole informant in strategy research. *Journal of Managerial Issues*, Fall, Vol. 10, No. 3, pp. 1–13.
- 202 Schneider, J. a M. Stickdorn (2011). *This is service design thinking: basics, tools, cases*. Wiley: Hoboken, N. J.
- 203 Scott, J. T. (2009). *Managing the new frontiers: an introduction to the fundamentals*. Panama City, Fl.: Management Education Services.
- 204 Shaharudin, M. R., Govindan, K., Zailani, S. a K. Ch. Tan (2015). Managing product returns to achieve supply chain sustainability: an exploratory study and research propositions. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 101, pp. 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.074>
- 205 Shane, S. a Venkataraman (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 217–226.
- 206 Shannon, C. E. (1949). Communication in the presence of noise. *Proceedings of the IRE*, Vol. 37, No. 1, pp. 10–21. <https://doi.org/10.1109/JRPROC.1949.232969>

- 207 Schenkel, M., Caniëls, M. C., Krikke, H. a E. van der Laan (2015). Understanding value creation in closed loop supply chains – Past findings and future directions. *Journal of Manufacturing Systems*, Vol. 37, pp. 729–745. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2015.04.009>
- 208 Shostack, L. G. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 2, pp. 73–80. <https://doi.org/10.2307/1250637>
- 209 Shostack, L. G. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 133–139.
- 210 Sinclair, M. (2007). Editorial: a guide to understanding theoretical and conceptual frameworks. *Evidence Based Midwifery*, Vol. 5, No. 2, p. 39.
- 211 Simms, Ch. D. a P. Trott (2010). Packaging development: a conceptual framework for identifying new product opportunities. *Marketing Theory*, Vol. 10, No. 4, pp. 397–415. <https://doi.org/10.1177/1470593110382826>
- 212 Skinner, W. (1986). The productivity paradox. *Harvard Business Review*, No. 4, pp. 55–59.
- 213 Snow, Ch. C. a L. G. Hrebiniak (1980). Distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2, pp. 317–336. <https://doi.org/10.2307/2392457>
- 214 Sower, V. E., Quarles, R. a E. Broussard (2007). Cost of quality usage and its relationship to quality system maturity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 121–140. <https://doi.org/10.1108/02656710710722257>
- 215 Springett, D. (2003). Business conceptions of sustainable development: A perspective from critical theory. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 12, No. 2. pp. 71–86. <https://doi.org/10.1002/bse.353>
- 216 Steiner, G. A. (1979). *Strategic planning. What every manager must know*. 1st ed. New York: Free Press.
- 217 Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics systems thinking and modeling for a complex world*. Boston, MA: Irwin/ McGraw-Hill.

- 218 Stock, J. R. (1997). Applying theories from other disciplines to logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27, No. 9, pp. 515–539. <https://doi.org/10.1108/09600039710188576>
- 219 Stock, J. R. (1998). *Development and implementation of reverse logistics programs*. Council of Logistics Management. Oak Brook, IL.
- 220 Stock, J. R., Speh, T. W. a L. H. Shear (2002). Many happy (product) returns. *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 7, pp. 16–17.
- 221 Stock, J. R. a J. P. Mulki (2009). Product returns processing: an examination of practices of manufacturers, wholesalers/distributors, and retailers. *Journal of Business Logistics*, Vol. 30, No. 1, pp. 33–63. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00098.x>
- 222 Suthicham, P. (2008). *Logistics management and barriers to implementation integrated logistics management in Thai automotive parts manufacturing companies*. Doctoral thesis. University of South Australia, Adelaide.
- 223 Škapa, R. a A. Klupalová (2011). *Řízení zpětných toků*. Brno: Masarykova univerzita.
- 224 Šmajš, J., Binka, B. a I. Rolný (2012). *Etika, ekonomika, příroda*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- 225 Tan, A. a A. Kumar (2008). A decision making model to maximise the value of reverse logistics in the computer industry. *International Journal of Logistics Systems and Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 297–312. <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2008.017478>
- 226 Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 8, pp. 726–737.
- 227 Teddlie, Ch. a F. Yu (2007). Mixed methods sampling a typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 77–100.
- 228 Thierry, M., Salomon, M., Nunnen, J. a L. van Wassenhove (1995). Strategic issues in product recovery management.

- California Management Review*. Vol. 37, No 2, pp. 114–135.  
<https://doi.org/10.2307/41165792>
- 229 Tibben-Lembke, R. S. a D. S. Rogers (2002). Differences between forward and reverse logistics in a retail environment. *Supply Chain Management*. Vol. 7, No. 5, pp. 271–282.  
<https://doi.org/10.1108/13598540210447719>
- 230 Tibben-Lembke, R. S. (2002). Life after death: Reverse logistics and the product life cycle. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32, No. 3/4, pp. 223–244.  
<https://doi.org/10.1108/09600030210426548>
- 231 Toni, A. a S. Tonchia (2001). Performance measurement systems – models, characteristics and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 1/2, pp. 46–70.  
<https://doi.org/10.1108/01443570110358459>
- 232 Tzschentke, N., Kirk, D. a A. Lynch (2008). Going green: Decisional factors in small hospitality operators. *International Journal of Hospitality Management*, No. 27, pp. 126–133.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.010>
- 233 Ueda, K., Takenaka, T., Váncza, J. a L. Monostori (2009). Value creation and decision-making in sustainable society. *CIRP Annals-Manufacturing Technology*, Vol. 58, No. 2, pp. 681–700.  
<https://doi.org/10.1016/j.cirp.2009.09.010>
- 234 Underwood, R., Klein, N. a R. Burke (2001). Packaging communication: attentional effects of product imagery. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 10, No. 7, pp. 403–422.  
<https://doi.org/10.1108/10610420110410531>
- 235 Vandermerwe, S. a J. Rada (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, Vol. 6, No. 4, pp. 314–324. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3)
- 236 VandeWalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N. a S. P. Brown (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 6, pp. 996–1003. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.996>

- 237 Van Iwaarden, J. (2006). *Changing Quality Controls. The effects of increasing product variety and shortening product life cycles*. Ph.D. thesis. Rotterdam: Erasmus University, ERIM.
- 238 Veber, J. a kol. (2006). *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. Praha: Management Press.
- 239 Vernuccio, M., Cozzolino, A. a L. Micheli (2010). An exploratory study of marketing, logistics, and ethics in packaging innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 333–354. <https://doi.org/10.1108/14601061011060157>
- 240 Verstrepen, S. F., Crujssen, F., de Brito, M. P. a W. Dullaert (2007). An Exploratory Analysis of Reverse Logistics in Flanders. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, No. 4, pp. 301–316.
- 241 Vogt, J., Pienaar, W. a P. De With (eds.) (2006). *Business Logistics Management: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- 242 Wadhwa, S. a J. Madaan (2008). *Decision making framework for modelling an integrated reverse logistics system*. [online]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/downloaddoi=10.1.1.107.2516&rep=rep1&type=pdf>
- 243 Wadhwa, S., Rakheja, S. B. a J. Madaan (2006). Innovation management: Developing framework for reverse logistics systems. *Management of Innovation, Technology, Transfer & Flexibility for Competitiveness in the Globalized World* [online]. Dostupné z: <http://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:glogift2k6&volume=1&issue=1&type=toc>
- 244 Wagner, S. M., Rau, Ch. a E. Lindemann (2010). Multiple informant methodology: a critical review and recommendations. *Sociological Methods & Research*, Vol. 38, No. 4, pp. 582–618. <https://doi.org/10.1177/0049124110366231>
- 245 Walker, R. M. (2004). Innovation and organisational performance: Evidence and a research agenda. *Advanced Institute of Management Research Paper*, (002) [online]. Dostupné z: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1306909](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1306909)

- 246 Walker, H., Di Sisto, H. a D. McBain (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 69–85.  
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.007>
- 247 Walters, D. (2006). Effectiveness and efficiency: the role of demand chain management. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 75–94.  
<https://doi.org/10.1108/09574090610663446>
- 248 Wells, L. E., Farley, H. a G. A. Armstrong (2007). The importance of packaging design for own-label food brands. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 35, No. 8, pp. 677–90.
- 249 Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, No. 5, pp. 171–180.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- 250 Wiess, R. (1994). Policy definition and classification: aspects, criteria, and examples. In *Proceeding of the IFIP/IEEE International Workshop on Distributed Systems: Operations & Management*, Toulouse, France, 10–12 October 1994. Toulouse. pp. 1–12.
- 251 White, Ch. D. (2003). Product recovery with some byte: an overview of management challenges and environmental consequences in reverse manufacturing for the computer industry. *Journal of Cleaner Production*, No. 11, pp. 445–458.  
[https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(02\)00066-5](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00066-5)
- 252 Womack, J. a D. Jones (1996). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon and Schuster.
- 253 Yellepeddi, S. S. (2006). *A methodology for evaluating the performance of reverse supply chains in consumer electronics*. Ph.D. thesis. Arlington: University of Texas at Arlington.
- 254 *Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů.*

- 255 Zammitt, J. A. (2000). *Antecedents to service loyalty: A theoretical and empirical investigation*. Ph.D. thesis. Surrey University, Guildford.
- 256 Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 4, pp. 2–22.  
<https://doi.org/10.2307/1251446>
- 257 Zeithaml, V. A., Berry, L. L. a A. Parasuraman (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, pp. 31–46. <https://doi.org/10.2307/1251929>
- 258 Zheng, W., Yang, B. a G. N. McLean (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*. No. 63, pp. 763–771.
- 259 Zhu, Q. a J. Sarkis (2006). An inter-sectoral comparison of green supply chain management in China: drivers and practices. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 14, No. 5, pp. 472–486.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.01.003>
- 260 Zikmund, W. G. a B. J. Babin (2007). *Exploring marketing research*. Mason: Thomson Learning, Inc.
- 261 Zott, C. a R. Amit (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 1–26.  
<https://doi.org/10.1002/smj.642>
- 262 Żak, A. (2015). Triple bottom line concept in theory and practice. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, No. 387, Social Responsibility of Organizations Directions of Changes, pp. 251–264.



# SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Kritéria kvality – dimenze dvou kategorií hodnoty (v profesionálních službách) .....	17
Tabulka č. 2: Bariéry řízení zpětných toků a reverzní logistiky .....	46
Tabulka č. 3: Struktura podniků podle velikosti a podle odvětví .....	94
Tabulka č. 4: Struktura podniků podle detailního členění odvětví a sektorů .....	95
Tabulka č. 5: Ziskovost podniků .....	96
Tabulka č. 6: Faktory – důvody vzniku zpětných toků .....	98
Tabulka č. 7: Měření nákladů na zpětné toky .....	100
Tabulka č. 7a: Měření nákladů na zpětné toky a odvětví .....	100
Tabulka č. 7b: Měření nákladů na zpětné toky a velikost podniků .....	100
Tabulka č. 8: Politika a vnímání významu řízení zpětných toků .....	101
Tabulka č. 9: Důvody zájmu o řízení zpětných toků – hodnoty .....	102
Tabulka č. 10: Bariéry řízení zpětných toků .....	105
Tabulka č. 11: Znalostní management .....	106
Tabulka č. 12: Systémy řízení kvality a environmentu .....	109
Tabulka č. 13: Podoby vnímané hodnoty z řízení zpětných toků .....	111
Tabulka č. 14a: Ziskovost a mechanismy a faktory řízení zpětných toků .....	114
Tabulka č. 14b: Ziskovost a mechanismy a faktory řízení zpětných toků .....	115

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Benefity řízení zpětných toků .....	40
Obrázek č. 2: Model následků a souvislostí existence a působení bariér řízení zpětných toků .....	49
Obrázek č. 3: Pyramida nakládání se zpětnými toky .....	55
Obrázek č. 4: Pyramida výkonnosti .....	81

## PŘÍLOHA Č. 1:

# Dotazník

Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita

## Dotazník Provozní management a zpětné toky

Cílem dotazníku je zmapovat vybrané oblasti řízení tzv. zpětných toků<sup>50</sup> v podnicích. Zpětnými toky rozumíme materiál, energie i informace, které neputují od dodavatele k zákazníkovi, ale opačným směrem; tedy od spotřebitelů či podniků směrem k jejich dodavatelům (popř. třetím subjektům). Konkrétně jde tedy zejména o:

- **obaly a odpady** určené k recyklaci i spalování
- **neprodejně zásoby** hotových výrobků určené k likvidaci či jinému zpracování
- vrácené, **reklamované produkty**
- (druhotné) **suroviny** včetně vody a energií, které jsou opětovně používány jako vstupy pro výrobu
- vadné výrobky, **zmetky** určené k likvidaci/zpracování
- **informace** například v podobě reklamací, stížností, doporučení, recenzí a hodnocení

Poznámka: Produktem chápeme fyzický hmotný výrobek a také službu.

Dotazník vznikl v rámci výzkumu Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity. **Vyhodnocování dat a informací** má kvantitativní charakter zpracování a **je anonymní** – názvy podniků ani jiné individuální informace nebudou zveřejňovány. Dotazníky slouží k potřebě poznání situace a trendů v České a Slovenské republice, nikoliv k analýze konkrétních podmínek určitého podniku.

Za poskytnuté informace předem děkujeme.

Doc. Ing. Alena Klapalová, Ph.D.

Doc. Ing. Radoslav Škapa, Ph.D.

Ing. Mgr. Michal Krčál

---

<sup>50</sup> Dotazník vychází z definice řízení zpětných toků, která zní: „*Proces plánování, implementování a kontrolování nákladově-efektivního toku surovin, zásob vzniklých v průběhu produkčních procesů, hotových produktů a taktéž informací z místa spotřeby do místa původu za účelem znovuzískání nebo vytvoření hodnoty nebo za účelem náležité likvidace*“ Rogers, D. S., Tibben – Lembke, D. S. *Going backwards: Reverse logistics trends and practices*, 1998.

## ZÁKLADNÍ TŘÍDICÍ ÚDAJE

.....  
JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA – TAZATELE

.....  
NÁZEV PODNIKU

.....  
ODVĚTVÍ – ČINNOST, ZAMĚŘENÍ (prosíme o vyplnění)

.....  
POČET ZAMĚSTNANCŮ (prosíme o vyplnění)

SOUČÁST NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI (prosíme o vyplnění): a)  ano

b)  ne

.....  
FUNKCE (PRACOVNÍ ZARAŽENÍ) RESPONDENTA V PODNIKU (prosíme o vyplnění)

.....  
SÍDLO PODNIKU

## OTÁZKY

U otázek obsahujících škálu zvolte prosím vždy hodnotu, která nejlépe vystihuje situaci vašeho podniku.

**X1. Zhodnoťte hospodářskou úspěšnost vašeho podniku (vývoj ziskovosti) v posledních 3 letech existence:**

Podnik je za poslední tři roky	vysoce ztrátový	1	2	3	4	5	6	7	vysoce ziskový
Jeho ziskovost je	nižší než průměr odvětví	1	2	3	4	5	6	7	vyšší než průměr odvětví

**X2. Čím jsou ve vašem podniku tvořeny zpětné toky? Označte prosím podíl uvedeného druhu zpětného toku na škále (Pojem zpětné toky je také přiblížen na první straně dotazníku.).**

vrácené (reklamované) produkty od zákazníka	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
neprodejně produkty na skladě	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
vratné obaly	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
suroviny, materiály, komponenty určené k opětovnému využití	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
odpad	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
informace od zákazníků	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
jiné (uvedte prosím konkrétně): .....	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl

**X3. Které faktory přispívají ke vzniku zpětných toků ve vašem podniku?**

nekvalitní vstupy (suroviny, materiály, komponenty atp.)	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nekvalitní nebo nedostatečné informace ze strany zákazníků	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nekvalitní informace od distributorů/zprostředkovatelů (pokud existují)	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nekvalitní informace od dodavatelů	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné znalosti řadových pracovníků	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné znalosti manažerů	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné řízení kvality u vstupů	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné řízení kvality v průběhu tvorby produktu	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné řízení kvality u dodávání produktu a v prodejně fázi	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
sezónní výkyvy v poptávce	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
problémy s prodejností produktu (charakter produktu – životní cyklus produktu...)	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
vstřícná politika péče o zákazníka (možnost vracet produkty)	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
legislativní požadavky	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné vybavení stroji, přístroji a zařízením	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
jiné (prosím specifikujte): .....	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv

#### X4. Vyberte prosím vhodnou odpověď na uvedené škále:

Situace a přístup managementu (podniková politika) k řízení zpětných toků ve vašem podniku je:	velmi konzervativní	1	2	3	4	5	6	7	velmi inovativní
Jak se změnil přístup vrcholového managementu k řízení zpětných toků ve vašem podniku za posledních 5 let?	žádná změna	1	2	3	4	5	6	7	výrazná změna
Zpětné toky jsou vnímány vrcholovým managementem vašeho podniku jako:	zbytečné a obtěžující	1	2	3	4	5	6	7	nezbytné a je nutné se jimi zabývat
Zpětné toky jsou vnímány vrcholovým managementem vašeho podniku jako:	vysoce ztrátové	1	2	3	4	5	6	7	výrazně přínosné (jsou konkurenční výhodou)

#### X5. Vyberte vždy jednu možnost, jak jsou zpětné toky ve vašem podniku řízeny:

	ano	ne
Zpětné toky jsou součástí <b>strategických</b> plánů podniku.		
Zpětné toky jsou součástí <b>strategických plánů na úrovni podnikových funkcí/útvárů</b> .		
Zpětné toky jsou součástí <b>taktických</b> plánů.		
Zpětné toky jsou součástí <b>operativního</b> řízení.		
Zpětné toky jsou řešeny <b>ad hoc</b> – nejsou součástí plánovací činnosti podniku.		

#### X6. Jaké jsou důvody zájmu o zpětné toky ve vašem podniku? Označte prosím rozsah vlivu dále uvedených důvodů:

konkurenční důvody (tlak konkurence)	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
snížení nákladů (vlivem recyklací, opětovného použití atd.)	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
zvýšení produktivity	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
získání hodnoty ( <i>Jakou hodnotu máte na mysli?</i> ): .....	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
spokojenost zákazníka	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
udržení a zvýšení loajality zákazníka	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
zlepšení image podniku	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
odlišení se od konkurence	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv

vyhovění legislativním požadavkům	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
naplňování politiky společenské zodpovědnosti	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
zvýšení ziskovosti podniku	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
získání zpětné vazby o našich výrobcích a službách	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
snížení dopadů podniku na životní prostředí	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
jiné (uvedte prosím konkrétně jaké): .....	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv

**X7. Jaké bariéry/problémy ve vašem podniku vnímáte v rámci zpětných toků? Na škále prosím označte míru vlivu dané bariéry:**

nepocítování významu zpětných toků ve srovnání s jinými aktivitami	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
stávající strategie/politika podniku	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatek systematického řízení	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatek personálních zdrojů	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatek finančních zdrojů	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné znalosti	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatek zařízení, strojů, přístrojů	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečná/nevýhovující podpora podnik. IS	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nedostatečné sledování výkonnosti související se zpětnými toky	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
legislativa	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
zákazníci	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
jiné (uvedte prosím konkrétní bariéru): .....	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv

**X8. Měříte ve vašem podniku náklady, které jsou způsobeny zpětnými toky?**

ano

ne

**X9. Existuje ve vašem podniku samostatný útvar, pozice, případně pověřený pracovník, zaměřený na řízení zpětných toků?**

ano

ne

### X10. Zhodnoťte prosím znalosti o řízení zpětných toků ve vašem podniku

Znalosti o řízení zpětných toků jsou:	<b>výrazně větší</b> než znalosti řízení běžných, „dopředných“ toků	1	2	3	4	5	6	7	<b>výrazně menší</b> než znalosti řízení běžných, „dopředných“ toků
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

### X11. Odhadněte prosím míru souhlasu u následujících charakteristik řízení znalostí (obecně, nikoliv pouze zpětných toků) na základě hodnocení situace ve vašem podniku

<b>X11a</b> Řízení znalostí je součástí podnikové strategie.	nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	souhlasím
<b>X11b</b> Řízení znalostí je vědomě a plánovaně integrováno do všech procesů v podniku.	nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	souhlasím
<b>X11c</b> V podniku máme systémy i prostory pro výměnu znalostí mezi lidmi a pro učení se jeden od druhého.	nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	souhlasím

### X12. Do jaké míry je řízení zpětných toků ve vašem podniku upraveno vnitropodnikovými směrnicemi či jinými formálními nástroji řízení? Jaká je míra formalizace?

Míra formalizace řízení zpětných toků:	žádná formalizace	1	2	3	4	5	6	7	vše je upraveno formálně
--	-------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------

### X13a. Jak byste zhodnotili míru interní integrace a koordinace ve vašem podniku zejména mezi funkcemi, které mají na starost: nákup vstupů do podniku, navrhování nových produktů, produkci, prodej, řízení zpětných toků a management kvality?

Míra integrace a koordinace (nákup, navrhování...):	žádná	1	2	3	4	5	6	7	100%
---	-------	---	---	---	---	---	---	---	------

### X13b. Jak byste zhodnotili tuto míru interní integrace a koordinace ve vašem podniku v případě propojení řízení zpětných toků a řízení kvality?

Míra integrace a koordinace (řízení zpětných toků a kvality):	žádná	1	2	3	4	5	6	7	100%
---	-------	---	---	---	---	---	---	---	------

### X14. Jsou procesy řízení zpětných toků ve vašem podniku podporované informačními systémy a informačními a komunikačními technologiemi (IS/ICT)?

- ano  
 ne



**X15. Má váš podnik zaveden systém managementu kvality? Zaškrtněte prosím v případě souhlasu:**

- ISO 9001, případně 9004
- ISO 14001, případně EMAS
- jiný systém – certifikovaný, jaký? (prosím uveďte):  
.....
- vlastní systém – necertifikovaný

**Na tomto místě můžete vyjádřit svůj případný komentář a připomínky k dotazníku. Tato zpětná vazba nám velmi pomůže v další práci. Stejně tak přivítáme vaše další postřehy a důležité poznámky o tématu zpětných toků obecně.**

Místo pro váš komentář:

**Máte zájem o zaslání výsledků šetření (kontakt bude použit výhradně pro účely zaslání výsledků)?**

ANO – kontaktní e-mail/adresa:

.....

NE

Jelikož chceme ve výzkumu dále pokračovat, pomohlo by nám, pokud bychom s vámi mohli provést návazné rozhovory, během nichž by byly upřesněny vámi vyplněné údaje v dotazníku. Máte zájem podílet se na navazujícím výzkumu ve formě rozhovoru?

ANO – kontaktní e-mail/adresa/tel.:

.....

NE

## PŘÍLOHA Č. 2:

# Tabulka Ziskovost podniků a faktory – důvody vzniku zpětných toků

Faktory mající vliv na vznik zpětných toků	ziskovost: 1 = nejméně ziskové; 3 = nejvíce ziskové)	četnost	průměr	Std. odchylka	p hodnota
nekvalitní vstupy (suroviny, materiály, komponenty atp.)	1	51	2,922	1,5600	0,707
	3	28	3,071	1,9038	
nekvalitní nebo nedostatečné informace ze strany zákazníků	1	51	3,039	1,4692	0,443
	3	28	3,321	1,7008	
nekvalitní informace od distributorů/zprostředkovatelů (pokud existují)	1	49	2,245	1,3774	0,903
	3	28	2,286	1,4620	
nekvalitní informace od dodavatelů	1	51	2,196	1,1493	0,573
	3	28	2,357	1,3113	
nedostatečné znalosti pracovníků	1	50	3,140	1,7729	0,677
	3	28	2,964	1,7947	
nedostatečné znalosti manažerů	1	50	2,400	1,4569	0,170
	3	28	2,893	1,5949	
nedostatečné řízení kvality u vstupu	1	51	2,765	1,4504	0,222
	3	27	2,370	1,1145	
nedostatečné řízení kvality v průběhu tvorby produktu	1	50	2,940	1,6953	0,806
	3	27	3,037	1,5562	
nedostatečné řízení kvality u dodávání produktu a v poprodejní fázi	1	49	2,204	1,1361	0,251
	3	28	2,571	1,6427	
sezónní výkyvy v poptávce	1	50	3,980	1,9218	0,002
	3	28	2,571	1,6872	
problémy s prodejností produktu (charakter produktu – životní cyklus produktu...)	1	50	2,400	1,3553	0,774
	3	28	2,286	1,6746	
vstřícná politika péče o zákazníka (možnost vrátet produkty)	1	50	3,000	1,4708	0,334
	3	28	3,393	2,0788	
legislativní požadavky	1	50	2,780	1,7058	0,375
	3	28	2,429	1,5970	
nedostatečné vybavení stroji, přístroji a zařízením	1	50	2,460	1,7404	0,311
	3	28	2,071	1,3589	

### PŘÍLOHA Č. 3:

## Tabulka Ziskovost podniků a důvody zájmu o řízení zpětných toků – druhy hodnoty

Důvody zájmu o řízení zpětných toků – druhy hodnoty	ziskovost: 1 – málo ziskové; 3 – vysoce ziskové	četnost	průměr	Std. odchylka	p hodnota
konkurenční důvody (tlak konkurence)	1	50	3,780	1,9927	0,649
snížení nákladů	3	28	3,571	1,8141	0,766
	1	51	4,216	1,8581	
zvýšení produktivity	3	28	4,357	2,2643	0,889
	1	51	4,333	1,8074	
získání hodnoty	3	28	4,393	1,8123	0,908
	1	43	3,721	2,2395	
spokojenost zákazníka	3	24	3,792	2,6699	0,381
	1	51	5,667	1,3367	
udržení a zvýšení loajality zákazníka	3	28	5,929	1,1198	0,499
	1	51	5,412	1,7683	
zlepšení image podniku	3	28	5,679	1,4670	0,862
	1	51	5,294	1,5401	
odlišení se od konkurence	3	28	5,357	1,5447	0,196
	1	51	4,529	1,9011	
vyhovění legislativním požadavkům	3	27	2,815	1,7329	0,018
	1	51	3,882	1,9146	
naplňování politiky společenské zodpovědnosti	3	27	3,235	1,9245	0,959
	3	14	2,714	2,0542	
	1	51	3,259	1,9532	

## **Ediční rada ESF**

doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.

doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D.

doc. RNDr. Milan Viturka, CSc.

doc. Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.

Ing. Eva Hýblová, Ph.D.

Ing. Daniel Němec, Ph.D.

Ing. Mgr. Markéta Matulová, Ph.D.

doc. Ing. Alena Klapalová, Ph.D.

## **Řízení zpětných toků jako prostředek tvorby hodnoty**

Jazyková revize Hana Borovská

Obálka, grafická a typografická úprava Jana Pařilová

Tisk Tribun EU, s. r. o., Brno

Vydala Masarykova univerzita, Žerotínovo nám. 617/9, 601 77 Brno

1. vydání, 2017

ISBN 978-80-210-8154-3

Objem zpětných toků, zejména zpětných toků produktů, obalů a odpadu, v posledních desetiletích dramaticky narůstá jako důsledek růstu spotřeby. Hodnota produktů, které se stanou součástí zpětných toků, se pouze v USA pohybuje ve stovkách miliard dolarů. Teprve koncem devadesátých let 20. století se však začala prosazovat myšlenka, že řízení zpětných toků negeneruje jenom náklady, ale i potenciální zisk či jinou hodnotu. Monografie Aleny Klapalové prezentuje souhrn poznatků na toto téma, které byly získány z empirického šetření českých podniků probíhajícího v letech 2014 až 2016. Týkají se uplatňovaných mechanismů řízení zpětných toků ve výrobních podnicích a podnicích služeb s cílem určit faktory a symptomy hospodárného, účinného a účelného řízení zpětných toků v kontextu získávání hodnoty.



**muni**  
**PRESS**

ISBN 978-80-210-8154-3



9 788021 081543