

Radoslav Škapa
Alena Klapalová

ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

MASARYKOVA UNIVERZITA

Radoslav Škapa – Alena Klapalová
ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ



muni
PRESS

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

Radoslav Škapa
Alena Klapalová

ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

BRNO 2011

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

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

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

OBSAH

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

ÚVOD

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. VYMEZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1 Historie řízení zpětných toků

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

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

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

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

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

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

1.2 Definice řízení zpětných toků

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. *definície uvedená v norme ČSN EN ISO 14001: „prostředí, ve kterém organizace provozuje svou činnost a zahrnující ovzduší, vodu, půdu, přírodní zdroje, rostliny a živočichy, lidi a jejich vzájemné vztahy.“*

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

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

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

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

1.3 Obsah zpětných toků

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

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

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