Alena Klapalová
Radoslav Škapa
Michal Krčál

SPECIFIKA ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

MASARYKOVA UNIVERZITA

Alena Klapalová – Radoslav Škapa – Michal Krčál

SPECIFIKA ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

UNIVERSITAS MASARYKIANA BRUNENSIS
FACULTAS RERUM OECONOMICARUM
muni PRESS

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

Alena Klapalová
Radoslav Škapa
Michal Krčál

SPECIFIKA ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

BRNO 2012

Citace: KLAPALOVÁ, Alena, Radoslav ŠKAPA a Michal KR ČÁL. *Specifika řízení zpětných toků*. 1. vyd. Br no: Masarykova univerzita, 2012. 132 s. ISBN 978-80-210-6076-0. DOI 10.5817/CZ.MUNI.M21 0-6076-2012

Jednotlivé kapitoly zpracovali:
Ing. Alena Klapalová, Ph.D. – Kap. 1, Kap. 3 a Kap. 6
Doc. Ing. Radoslav Škapa, Ph.D. – Kap. 2 a Kap. 4, Kap. 5, Závěr
Ing. Mgr. Michal Krčál – Kap. 7

© 2012 Alena Klapalová, Radoslav Škapa, Michal Krčál
© 2012 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-6227-6
ISBN 978-80-210-6076-0 (brož. vaz.)
DOI 10.5817/CZ.MUNI.M210-6076-2012

OBSAH

1. ÚVOD 9

2. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O EMPIRICKÉM VÝZKUMU 13

2.1 Cíle empirického šetření 13
2.2 Charakteristika výzkumného vzorku 15

3. OBSAH ZPĚTNÝCH TOKŮ A ODLIŠNOSTI V JEJICH ŘÍZENÍ 17

3.1 Teoretická rešerše 18
3.1.1 Obsah zpětných toků a důvody jejich vzniku 18
3.1.2 Obsah zpětných toků a plánování zpětných toků 21
3.1.3 Obsah zpětných toků a hybné síly řízení zpětných toků 22
3.1.4 Obsah zpětných toků a nakládání se zpětnými toky 23
3.1.5 Obsah zpětných toků a bariéry řízení zpětných toků 24

3.2 Empirické šetření a jeho výsledky 25
3.2.1 Důvody vzniku zpětných toků 26
3.2.2 Plánování zpětných toků 27
3.2.3 Hybné síly řízení zpětných toků 28
3.2.4 Nakládání se zpětnými toky 30
3.2.5 Bariéry řízení zpětných toků 31

3.3 Závěr 32

4. STRATEGIE PRO OBLAST ZPĚTNÝCH TOKŮ A JEJICH SOUVISLOST S ŘÍZENÍM 33

4.1 Teoretická rešerše 33
4.1.1 Strategie uplatňované při řízení zpětných toků 33
4.1.2 Aplikace typů strategií z příbuzných oblastí 34

4.2 Empirické šetření a jeho výsledky 40
4.2.1 Analýza českých podniků z pohledu jejich strategie a způsobu řízení 40
4.2.2 Strategie zpětných toků a systém plánování 42
4.2.3 Strategie zpětných toků a ekonomické důsledky zpětných toků 44
4.2.4 Strategie zpětných toků a jejich souvislost s přístupem managementu ke zpětným tokům 45

4.2.5 Obsah strategie a vnímání bariér 47

4.3 Závěr 48

5. VZTAH FORMALIZACE PLÁNOVÁNÍ A EFEKTIVNOSTI 51

5.1 Teoretická rešerše 51
5.1.1 Definice formalizace 51
5.1.2 Ekonomické opodstatnění plánování 52
5.1.3 Formalizace v logistice 53
5.1.4 Rozsah formalizace plánování 54

5.2 Empirické šetření a jeho výsledky 55
5.2.1.Stanovení míry formalizace 55
5.2.2 Základní charakteristiky podniků 55
5.2.3 Inovativnost zpětných toků 56
5.2.4 Strategické motivy zájmu podniku o zpětné toky 57
5.2.5 Důsledky zpětných toků pro podnik 59
5.2.6 Bariéry rozvoje systému zpětných toků 62

5.3 Závěr 62

6. OUTSOURCING ZPĚTNÝCH TOKŮ 65

6.1 Úvod 65

6.2 Teoretická rešerše 68
6.2.1 Definice a podstata outsourcingu 69
6.2.2 Benefity a negativní stránky outsourcingu 72
6.2.3 Strategická dimenze outsourcingu 75
6.2.4 Politika řízení zpětných toků 77
6.2.5 Bariéry řízení zpětných toků a outsourcing 78
6.2.6 Aktivity řízení zpětných toků, nakládání se zpětnými toky a outsourcing 80
6.2.7 Hybné síly a důvody vzniku zpětných toků a outsourcing 81

6.3 Metodika analýz 83

6.4 Výsledky analýz 88
6.4.1 Aktivity zpětných toků, které podniky outsourcují 88
6.4.2 Plánování a outsourcing aktivit zpětných toků 91
6.4.3 Inovativnost politiky řízení zpětných toků a outsourcing 92
6.4.4 Vnímání zpětných toků a outsourcing 93

6.4.5 Benefity a náklady ze zpětných toků a outsourcing aktivit 94
6.4.6 Dopad řízení zpětných toků na zisk a outsourcing aktivit 96
6.4.7 Hybné síly řízení zpětných toků a outsourcing 97
6.4.8 Obsah zpětných toků a outsourcing 99
6.4.9 Nakládání se zpětnými toky a outsourcing 100
6.4.10 Bariéry řízení zpětných toků a outsourcing 101

6.5 Závěr 103

7. VYUŽITÍ INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ PRO PODPORU ŘÍZENÍ ZPĚTNÝCH TOKŮ 107

7.1 Teoretická rešerše 108
7.1.1 Vliv rozdílu řízení zpětných a dopředných toků na jejich podporu informačními systémy 111
7.1.2 Nedostatek informací 111
7.1.3 Vztah informačních systémů a výkonnosti řízení zpětných toků 112
7.1.4 Podoba informačního systému podporujícího řízení zpětných toků 113

7.2 Doporučení pro další výzkum 114

8. ZÁVĚR 117

SUMMARY 119

LITERATURA 121

1. ÚVOD

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabulka 1.1: Odlišnosti dopředných a zpětných toků

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

Tabulka 1.1: pokračování

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

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

2. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O EMPIRICKÉM VÝZKUMU

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

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

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

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

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

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

2.1 Cíle empirického šetření

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

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

VO 2: Jak jsou zpětné toky vnímány managementem, jak lze charakterizovat management zpětných toků a došlo ke změně vnímání zpětných toků managementem v posledních 5 letech?

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

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

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

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

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

VO 8: Existují bariéry v řízení zpětných toků?

VO 9: Co tvoří obsah zpětných toků?

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

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

2.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Sběr dat probíhal v letech 20 09 a 2010 pro střednictvím 150 osobních r ozhovorů se zástupci vrcholového a středního managementu, kteří měli blízko k řízení zpětných toků. Po důkladném prozkoumání získaných dat byly dva podniky z následu jících analýz vyřazeny: jejich odpovědi byly jednak neúplné a zadru hé obsahovaly logické n eshody mezi odpov ěďmi, což bylo objeveno při bivariačních analýzách. Dodatečný rozbor jejich odpovědí na otevřené otázky pak potvrdil podez ření z n ekompetentnosti těchto respondentů vyjadřovat se k zpětným tokům. Ačkoliv by tyto dva případy celkové vyznění výpočtů nenarušily, byly ze vzork u odstraněny. Výsledný po čet podniků, které vstoupily do dalších analýz tak byl 148.

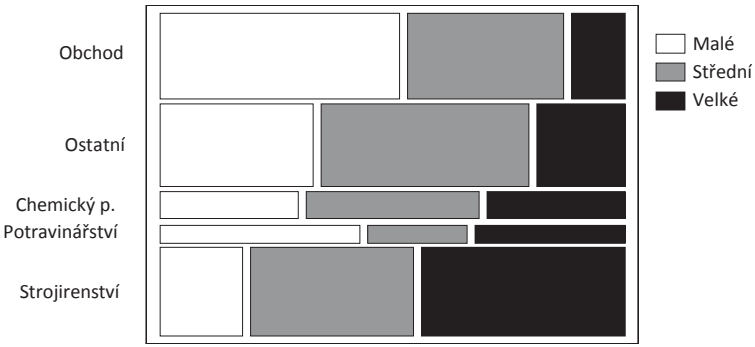
Přesná struktura vzorku podle velikosti podn iků a jejich odvětvové příslušnosti je uvedena v tab. 2.1. Situaci také ilustruje následující obr. 2.1, ze kterého je patrné, že nejvíce malých podnik ů je mezi ob chodníky. Velké podniky jsou nejvíce zastoupené mezi strojírenskými podniky.

Tabulka 2.1: Struktura výzkumného vzorku

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

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

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



3. OBSAH ZPĚTNÝCH TOKŮ A ODLIŠNOSTI V JEJICH ŘÍZENÍ

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

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

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

3.1 Teoretická rešerše

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

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

3.1.1 Obsah zpětných toků a důvody jejich vzniku

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

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

toky tedy vznikají v průběhu výrobních, resp. produkčních procesů, jejichž příčinou je mimo jiné vznik zmetků, vedlejší produkty, více vstupů než je potřebné, nadvýroba. De Brito je rozděluje ještě i na tzv. produktově nepotřebné a zmetky označuje jako „nefunkční". **Distribuční** vznikají v procesech manipulace, přepravy a dopravy uvnitř podniků i v dodavatelském řetězci. Patří mezi ně tzv. „funkční položky" – v tomto případě jde většinou o vratné obaly, případně další položky, kterých primární funkcí je z určitých důvodů plynout v tocích dopředných i zpětných, například kvůli umožnění, usnadnění nebo zajištění průběhu daných toků. Mezi další druhy distribučních toků patří regulace zásob, neprodejné produkty, chybné dodávky a stažení produktů z oběhu. Mezi zpětné toky, které jsou **vyvolané zákazníkem**, patří reklamované produkty s vadami, produkty vrácené na základě možností uvedených v kupní smlouvě, produkty, které jdou do servisu a produkty na konci používání a na konci životnosti. Jde tedy i o kategorizaci podle fází životního cyklu produktu.

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

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