

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) (Dowlatsahi, 2000), opakovaných nákupů, zvýšené hodnoty značky apod.

Zpětné toky zahrnují vícero typů toků – surovinových, materiálových, produktových, obalových, informačních, finančních – a jsou tedy zdrojem různých typů hodnot. Řízení zpětných toků zahrnuje všechny aktivity 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.