

## DOTAZNÍK

### Provozní management a zpětné toky

Cílem dotazníku je zmapovat vybrané oblasti managementu kvality a řízení zpětných toků v podniku. Autoři dotazníku při jeho tvorbě vycházeli z **definice řízení zpětných toků**, která zní: „**Proces plánování, implementování a kontrolování nákladově-efektivního toku surovin, zásob vzniknutých v průběhu produkčních procesů, hotových produktů a taktéž informací z místa spotřeby do místa původu za účelem znovuzískání anebo vytvoření hodnoty anebo za účelem náležité likvidace**“<sup>1</sup>.

**Zpětné toky vznikají u zákazníků podniku a plynou zpět do podniku**, resp. i jiných míst (např. sběr a třídění odpadu) a vznikají taktéž v podniku a plynou zase zpět buď k dodavatelům anebo do jiných míst. Mohou být tvořeny **surovinami** včetně vody a energií, které jsou používány jako vstupy pro výrobu, **zásobami nedokončených i hotových produktů**, hotovými produkty, obaly a odpady a také **informacemi, například v podobě reklamací, stížností, doporučení, recenzí a hodnocení**. Produktem je chápán fyzický hmotný produkt i služba.

Dotazník je součástí specifického výzkumu Ekonomicko-správní fakulty, Masarykova univerzita, Brno. **Vyhodnocování dat a informací** má kvantitativní charakter zpracování a je **anonymní** – názvy podniků nebudou zveřejňovány. Dotazníky slouží k potřebě poznání obecného trendu v České i Slovenské republice, nikoliv k analýze konkrétních podmínek určitého podniku.

Za poskytnuté informace předem děkujeme.

Doc. Ing. Radoslav Škapa, Ph. D.

**Jméno a příjmení studenta:**

---

<sup>1</sup> ROGERS, D.S., TIBBEN – LEMBKE, D.S. *Going backwards: Reverse logistics trends and practices*, 1998.

NÁZEV PODNIKU: \_\_\_\_\_

ODVĚTVÍ – ČINNOST, ZAMĚŘENÍ (prosíme o vyplnění): \_\_\_\_\_

POČET ZAMĚSTNANCŮ (prosíme o vyplnění): \_\_\_\_\_

FUNKCE (pracovní zařazení) RESPONDENTA V PODNIKU (prosíme o vyplnění):  
\_\_\_\_\_

SÍDLO PODNIKU: \_\_\_\_\_

## OTÁZKY

### 1. Zhodnoťte hospodářskou úspěšnost Vašeho podniku (vývoj ziskovosti) v posledních 3 letech existence na škále:

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

### 2. Na uvedený vývoj ziskovosti měl vliv:

růst / pokles (PROSÍME O OZNAČENÍ VHODNÉ VARIANTY) provozních nákladů	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
růst / pokles (PROSÍME O OZNAČENÍ VHODNÉ VARIANTY) personálních nákladů	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
realizované investice	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
poptávka	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
konkurence	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv

### 3. Jaké jsou důvody vzniku zpětných toků ve Vašem podniku? Označte prosím na škále vliv působení dále uvedených faktorů na vznik:

nekvalitní vstupy (suroviny, materiály, komponenty, atp.)	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
nekvalitní anebo 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 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 poprodejní 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 vrátet 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

**4. Z uvedených možností vyberte (označte), 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		

**5. 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 nutné se jimi zabývat
Zpětné toky jsou vnímány vrcholovým managementem Vašeho podniku jako	vysoce ztrátové	1	2	3	4	5	6	7	výrazně přínosné pro podnik (jsou konkurenční výhodou)

**6. 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	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	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv
<i>Jakou hodnotu máte na mysli?:</i> .....									
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
jiné. Uvedte prosím konkrétně jaké: .....	žádný vliv	1	2	3	4	5	6	7	vysoký vliv

**7. Zpětné toky ve Vašem podniku:**

- a) **Snižují zisk.** Pokud ano, o kolik procent přibližně? ..... %  
 b) **Zvyšují zisk.** Pokud ano, o kolik procent přibližně? ..... %  
 c) **Nevíme, nesledujeme**

**8. Měříte ve Vašem podniku náklady na zpětné toky?**

zpětné toky a) ano b) ne

**Pokud ano, jaké nákladové položky sledujete?**

**Pokud ano, jakým způsobem či jakými metodami tyto náklady sledujete, monitorujete, určujete?**

**9. Jaké metody či nástroje používáte pro měření výkonů a výsledků aktivit v rámci zpětných toků?**

**10. Co tvoří ve Vašem podniku zpětné toky? Označte prosím podíl uvedeného druhu zpětného toku na škále.**

hotové produkty prodané zákazníkovi	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
hotové 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, resp. jiné podobné vstupy	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
odpad	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
informace	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
jiné. <i>Uvedte prosím konkrétně:</i> .....	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl

**11. Jaký je podíl hmotného produktu a nehmotné služby v nabídce produktů Vašeho podniku celkem? Jinými slovy, do jaké míry je Váš typický produkt službou a do jaké míry hmotným výrobkem?**

Produkty mají podobu: čistě nehmotné služby 1 2 3 4 5 6 7 pouze hmotného výrobku

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

nepociťování 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 zdroj	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/nevyhovující podpora podnikového 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

**13. Jedním z cílů při návrhu výrobku může být snaha minimalizovat vznik nežádoucích zpětných toků (tj. v případě hmotných výrobků snaha předcházet jejich vzniku kvůli poškození, vadám, neprodejnosti; v případě služeb kvůli reklamacím, stížnostem apod.) Snaží se Váš podnik minimalizovat vznik zpětných toků již v procesu návrhu produktu?**

a) Ano – uveďte prosím příklady:

b) Ne - uveďte prosím důvody:

**14. Jaký je význam inovace produktů (tj. výrobků či poskytovaných služeb) pro Váš podnik?**

Inovace produktů:	je existenční nutnost	1	2	3	4	5	6	7	produkt není potřebné téměř vůbec inovovat
-------------------	-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	--

**15. Jak často se inovují produkty ve Vašem podniku v průměru:**

- a) několikrát do měsíce
- b) několikrát do roka
- c) méně než jednou za rok
- d) méně než jednou za 3 roky
- e) méně než jednou za 5 let
- f) produkt není potřebné vůbec inovovat – uveďte důvod:

**16. Odkud pochází zdroje nápadů pro inovaci produktů/procesů? Označte prosím podíl uvedeného zdroje na škále:**

interní zdroje podniku	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
Kdo v podniku (jaké pozice) jsou zdrojem nápadů pro inovace: .....									
zákazníci	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
konkurenti	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
dodavatelé	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
jiné externí zdroje. Uvedte prosím konkrétně: .....	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
z produktů, které se vrací jako oprávněné reklamace	Žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl



míra implementace TQM:	principy TQM nejsou vůbec naplňované	1	2	3	4	5	6	7	principy TQM zcela naplňované
------------------------	--------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------------

**23. Pokud máte zavedený systém managementu kvality, zaškrtněte prosím na naznačené škále skutečnou podobu implementace:**

Zavedený systém managementu kvality lze charakterizovat jako:	existuje pouze „na papíře“	1	2	3	4	5	6	7	využívá se zcela (v praxi skutečně funguje)
---	----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

**24. Existuje ve Vašem podniku samostatný útvar, pozice, případně pověřený pracovník zaměřený na řízení kvality a řízení zpětných toků??**

řízení kvality	a) ano	b) ne
řízení zpětných toků	a) ano	b) ne

**25. Jak byste zhodnotili míru interní integrace a koordinace (ve smyslu propojení prostřednictvím informací, provázanosti procesů) ve Vašem podniku, zejména mezi funkcemi (pracovními pozicemi), které mají na starost: nákup vstupů do podniku, navrhování nových produktů, produkci, prodej a řízení zpětných toků:**

0 – o vše se stará jeden pracovník	téměř žádná míra integrace	1	2	3	4	5	6	7	téměř 100% míra integrace
------------------------------------	----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

**25.a Jak byste zhodnotili tuto míru interní integrace a koordinace ve Vašem podniku v případě propojení řízení zpětných toků a řízení kvality?**

0 – o vše se stará jeden pracovník	téměř žádná míra integrace	1	2	3	4	5	6	7	téměř 100% míra integrace
------------------------------------	----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

**26. Jak byste zhodnotili míru externí integrace a koordinace (ve smyslu propojení prostřednictvím informací, provázanosti procesů, sdílení znalostí...) Vašeho podniku v případě řízení zpětných toků?**

míra externí integrace a koordinace se <b>zákazníky</b> v případě řízení zpětných toků	téměř žádná míra integrace	1	2	3	4	5	6	7	téměř 100% míra integrace
míra externí integrace a koordinace s <b>dodavateli</b> v případě řízení zpětných toků	téměř žádná míra integrace	1	2	3	4	5	6	7	téměř 100% míra integrace

**27. Odhadněte prosím míru přímosti vztahu s Vašimi koncovými zákazníky, kteří spotřebovávají Váš produkt (tedy nikoliv distributory).**

Přímost (těsnost) vztahu s koncovými zákazníky	vztah téměř žádný, s těmito zákazníky nemáme žádný kontakt	1	2	3	4	5	6	7	známe všechny své zákazníky a máme ve všech případech přímý kontakt
--	--	---	---	---	---	---	---	---	---

**28. Odhadněte prosím míru souhlasu u následujících charakteristik znalostního managementu na základě hodnocení situace ve Vašem podniku**

	zcela nesouhlasím	1	2	3	4	5	6	7	zcela souhlasím
získávání znalostí je individuální součástí přípravy každého pracovníka									
řízení znalostí je součástí podnikové strategie									
řízení znalostí je vědomě a plánovaně integrováno do všech procesů v podniku									
potřebné znalosti jsou získávány zvyšováním kvalifikace a školením pracovníků									

potřebné znalosti jsou získávány nákupem zvenku									
potřebné znalosti jsou získávány v rámci sdílení znalostí s partnery									
pro vyhodnocování kvality řízení znalostí jsou používány specifické ukazatele									
úroveň řízení znalostí je pravidelně sledována, měřena a vyhodnocována									
v podniku máme systémy i prostory pro výměnu znalostí mezi lidmi a pro učení se jeden od druhého									
zaměstnanci často sdílí nápady s jinými lidmi podobných zájmů, i když přísluší pod jiné oddělení podniku.									
informační systém v našem podniku napomáhá při získávání, kategorizaci, třídění a vyhledávání znalostí a nápadů.									
díky sdílení informací a znalostí často přicházíme na nové myšlenky, které se dají využít pro zdokonalení našeho podniku.									
pomocí informačních technologií máme přístup k různorodým informacím a znalostem týkajícím se okolí podniku, jako jsou konkurenti, změny na trhu atp.									
díky sdílení informací a znalostí často přicházíme na nové myšlenky, které se dají využít pro zdokonalení našeho podniku.									
pomocí informačních technologií máme přístup k různorodým informacím a znalostem týkajícím se okolí podniku, jako jsou konkurenti, změny na trhu atp.									
manažeři hodnotí znalosti jako strategický zdroj, kritický pro existenci podniku									
řízení znalostí v našem podniku je zacíleno na minimalizaci chyb v procesech a minimalizaci odpadu									
zaměstnanci, kteří přinášejí nové nápady vedoucí k minimalizaci zpětných toků, jsou odměňováni									

29. Odhadněte, prosím, podíl způsobu nakládání se zpětnými toky ve Vašem podniku:

opětovný prodej vráceného produktu bez jakékoliv úpravy	žádný podíl	1	2	3	4	5	6	7	100% podíl
opětovný prodej vráceného produktu po určité úpravě									
rozmontování/rozdělení produktu na části a jejich využití v další produkci									
recyklace (ve vašem podniku)									
využití pro energie, kompost...									
věnování na charitativní účely									
vratné obaly zpět do oběhu									
svoz odpadu na skládku									
jiný způsob- jaký.....									

**Děkujeme za vyplnění!**