



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## REVERZNÍ LOGISTIKA VE VYBRANÉM PODNIKU

THE REVERSE LOGISTICS IN THE SELECTED COMPANY

### BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Veronika Hamanová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2023

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Veronika Hamanová</b>
Vedoucí práce:	<b>Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.</b>
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Reverzní logistika ve vybraném podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současná situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy (dle potřeby práce)

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem závěrečné bakalářské práce je navrhnout vhodná opatření, která budou vést k zefektivnění a optimalizaci procesů ve vybraném podniku v oblasti reverzní logistiky. Tyto návrhy budou vycházet z analýzy současného stavu v podniku.

### Základní literární prameny:

JUROVÁ, M. 2016. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing. ISBN: 9788024757179.

LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. & ELLRAM, L. M. 2000. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží, Praha: Computer Press. ISBN: 80-7226-221-1.

PERNICA, P. 2005. Logistika pro 21. století. Praha: Radix. ISBN: 80-86031-59-4.

SIXTA, J., MAČÁT, V. 2005. Logistika: teorie a praxe, Brno: CP Books. ISBN: 80-251-0573-3.

STEHLÍK, A., KAPOUN, J. 2008. Logistika pro manažery. Praha: Ekopress, 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

---

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.  
garantka

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Závěrečná bakalářská práce se zabývá reverzní logistikou ve vybrané pobočce franšizové společnosti, která je lídrem trhu daného segmentu. V práci zkoumám vybraná oddělení z pohledu různých logistických procesů. Na základě výzkumu a analýz jsem následně navrhla vhodná opatření k zefektivnění reverzní logistiky a minimalizace vzniklých odpadů. Zaměřila jsem se na popsání pobočky společnosti, na kterou navazuje analýza aktuálního stavu logistických procesů ve vybraných odděleních. V analýzách vycházím ze získaných dat z daných pracovišť a práce na daných pracovištích během mé odborné praxe. Dále jsem navrhla a zorganizovala výzkum pomocí metod „mystery shopping“ a vlastního pozorování. Na základě provedených analýz a vlastního výzkumu jsem navrhla soubor opatření, která povedou ke zlepšení efektivity reverzní logistiky, minimalizaci negativních dopadů činnosti společnosti na životní prostředí a zvýšení spokojenosti zákazníků.

## **Klíčová slova**

Logistika, reverzní logistika, tok informací, mystery shopping

## **Abstract**

The bachelor's thesis deals with reverse logistics in a selected branch of a franchise company which is the market leader in the given segment. I examined various logistics processes taking place in several selected departments. Based on research and analysis I subsequently proposed appropriate measures to streamline reverse logistics and minimize waste generated. I focused on describing of the company's branch, which is followed by an analysis of the current state of logistics processes in selected departments. I used the data obtained within my study stay. Furthermore, I designed and organized research using the methods of "mystery shopping", personal interviews and my own observation. Based on the analysis I carried out and my own research I proposed a set of measures that will lead to improve the efficiency of reverse logistics to minimize the negative impacts of the company's activities on the environment and increase customer satisfaction.

## **Keywords**

Logistics, reverse logistics, information flow, mystery shopping

## **Bibliografická citace**

### **Citace tištěné práce:**

HAMANOVÁ, Veronika. *Reverzní logistika ve vybraném podniku*. Brno, 2023. Dostupné také z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152313>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce František Milichovský Ph.D., MBA, DiS.

### **Citace elektronického zdroje:**

HAMANOVÁ, Veronika. *Reverzní logistika ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152313>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce František Milichovský Ph.D., MBA, DiS.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. 5. 2023

---

Veronika Hamanová

Autor

## **Poděkování**

Ráda bych využila této možnosti na těchto řádcích poděkovat těm, bez kterých by tato práce nevznikla a těch, kteří měli na ni velký vliv.

Na prvním místě bych ráda poděkovala společnosti, která mi umožnila nahlédnout do zákulisí, kam se zákazník nemůže dostat a možnost si vyzkoušet činnosti které zaměstnanci vykonávají. Díky tomu se mi splnil i dětský sen, kdy jsem si přála v této společnosti být. Dále chci poděkovat zaměstnancům a manažerům za vlídné přijetí, důvěru a poskytnutí cenných informací. Jedná se především o manažery oddělení Recovery, Food a oddělení Logistiky. V neposlední řadě chci velice poděkovat mému oponentovi ze společnosti za zpětnou vazbu.

Mezi lidi, kterým patří velký podíl na úspěšném sepsání této práce, je můj vedoucí práce pan Ing. František Milichovský, PhD., MBA, DiS. bez jehož cenných rad a připomínek by práce nevznikla. Chci mu poděkovat za velkou trpělivost a ochotu, kterou mi poskytoval.

V neposlední řadě bych ráda na těchto řádcích poděkovala všem, kteří mě během studia plně podporovali a dodávali sílu. Největší zásluhu má rodina, která se účastnila mého studia už od narození. Především se jedná o mé rodiče, kteří prožívali plně veškeré strasti mého studia a častokrát více než já sama jejichž vrcholem bylo a je zpracování bakalářské práce a samotné státnice. Další dík patří jednomu čtyřnohému členovi rodiny, naší kočce Babu. Babu, která si odposlouchala veškeré přednášky a byla němou tváří při plnění mých on-line zkoušek. A s nadsázkou se dá říct, že se jedná o nevzdělanější kočku a pilnou studentu, která nenechala ujít ani jednu z on-line přednášek a dávala plný pozor během nich. Zároveň poskytovala prvotní pomoc a psychickou oporou. Velkou oporou během mého studia byli i mí přátelé, skautská rodina a spolužáci.

Úvod.....	11
1. Definice problému a cíle práce .....	12
1.1. Vymezení problému .....	12
1.2. Stanovení cíle práce .....	13
1.3. Metody a postupy řešení .....	13
2. Teoretická východiska práce .....	15
2.1. Logistika a její činnosti, logistické prvky .....	15
2.1.1. Definice logistiky.....	15
2.1.2. Cíle logistiky.....	16
2.1.3. Členění logistiky .....	18
2.1.4. Logistické prvky .....	19
2.2. Dodavatelsko-odběratelský řetězec.....	24
2.3. Reverzní logistika.....	26
2.3.1. Popis činností reverzní logistiky a jednotlivých procesů.....	28
2.3.2. Skladování a doprava v reverzní logistice .....	32
2.3.3. Reklamace a vrácení produktů.....	33
2.4. Systém řízení kvality a nástroje .....	34
2.4.1. Total Quality Managment.....	35
2.4.2. Koncepce odvětvových standardů .....	36
2.4.3. Standardizované normy ISO.....	37
3. Analytická část a výzkum .....	38
3.1. Základní informace o společnosti .....	38
3.2. Historie společnosti.....	38
3.3. Předmět podnikání .....	39



3.4.	Struktura společnosti .....	40
3.5.	Struktura pobočky s návaznost na hlavní organizaci .....	40
3.6.	Vize a hodnoty společnosti .....	42
3.6.1.	Projekt pro ochranu přírody – materiály .....	43
3.6.2.	Projekt na ochranu přírody energetický sektor .....	48
3.7.	Konkurence společnosti .....	48
3.8.	Dodavatelsko – odběratelský řetězec .....	49
3.9.	Skladování zboží .....	49
3.10.	Obalové hospodářství .....	52
3.11.	Odpadové hospodářství .....	52
3.12.	Servis nabízený klientům .....	55
3.12.1.	Reklamace a vrácení zboží .....	56
3.12.2.	Doprava a přeprava k zákazníkovi.....	57
3.13.	Tok informací .....	58
3.13.1.	Vnitropodnikový tok informací a rutiny .....	59
3.13.2.	Tok informací směrem ke spotřebiteli .....	60
3.14.	Tok zboží ve vybraném prodejním domě.....	61
3.14.1.	Klientský servis.....	62
3.14.2.	Recovery .....	65
3.14.3.	Logistika .....	75
3.14.4.	Food oddělení .....	77
3.15.	IT oddělení.....	80
3.16.	Výzkumná část .....	82
3.16.1.	Mystery shopping v prodejně .....	82
3.16.2.	Mystery shopping nezávislých respondentů .....	85

3.16.3.	Mystery shopping on-line .....	86
3.16.4.	Vlastní pozorování .....	88
3.16.5.	Shrnutí výzkumné části .....	91
3.17.	Silné a slabé stránky společnosti .....	92
4.	Návrhová část .....	95
4.1.	Návrhy pro oddělení Recovery .....	95
4.1.1.	Povědomí o oddělení Recovery .....	96
4.1.2.	Rozšíření sortimentu a služeb oddělení Recovery .....	98
4.1.3.	Projekt Recovery pro realitní makléře .....	100
4.1.4.	Sběr a třídění odpadů .....	101
4.1.5.	Informace na webu a jeho funkčnost .....	105
4.2.	Návrh pro oddělení Logistiky .....	106
4.3.	Návrhy pro oddělení Food .....	106
4.4.	Návrhy pro IT oddělení .....	108
4.5.	Zhodnocení efektivnosti návrhů .....	111
5.	Závěr .....	114
Zdroje	.....	116
Ústní sdělení	.....	121
Seznam použitých obrázků	.....	122
Seznam tabulek	.....	123
Seznam příloh	.....	123
Seznam použitých zkratk a symbolů	.....	124
Přílohy	.....	I

# Úvod

Lidská společnost se často zaměřuje na efektivnost a ziskovost než na ekologicko-morální aspekty. Dlouhá léta se řešilo, jak bude klient nakládat a zpracovávat odpad z produktů. Avšak v poslední době se začíná řešit, jak s odpady nakládá společnost a jak řeší vrácené a reklamované produkty. Tímto oborem se zabývá i reverzní logistika, která zkoumá zpětné toky zboží a informací. K zaměření společností na reverzní logistiku napomáhá i stát a další organizace pomocí nařízení či dotací. Ty vedou především k ekologické likvidaci odpadů. V neposlední řadě se setkáváme s ekologickými požadavky ze strany klientů, díky nimž se firmy proměňují.

Mezi takové společnosti patří i vybraný podnik, na který je zaměřena tato práce. Společnost se rozhodla systematicky zaměřit nejen na ekologickou stránku jejich produkce, ale i na morální odpovědnost při výrobě a získávání zdrojů. Vzhledem k tomu, že společnost působí na trhu již 80 let a je lídrem v daném segmentu trhu, tak již má velmi propracovaný systém procesního řízení včetně systému řízení kvality. Společnost tuto změnu zakomponovala tyto hodnoty do její vize a strategie. Produkty společnosti se navrhuje v souladu s morálními a ekologickými zásadami. Díky tomu je kladen stále větší důraz na požadavky na výrobce tak i na dodavatele. Toto rozhodnutí firma doplnila o projekty, které se snaží nahlížet na nepotřebné zboží u klientů jako na potenciální produkt pro jiné zákazníky. Kromě těchto rozhodnutí činí společnost i řadu jiných, které klienti nevidí na první pohled. Z těchto důvodů jsem se rozhodla zaměřit se na reverzní logistiku v tomto podniku a na možnosti případných vylepšení.

Závěrečná práce je rozdělena do pěti částí. V první části se zabývám vymezením problémů a stanovení cílů této práce. V této kapitole nachází i stanovení metod a postupů, které používám k zjištění současného stavu ve vybrané společnosti. Druhá kapitola se zaměřuje na vymezení pojmů logistiky a reverzní logistiky. Ve třetí kapitole popisují vybranou společnost a zabývám se výzkumem vybraných současných procesů, které souvisejí s tématem reverzní logistika. Čtvrtá kapitola vychází z provedených analýz současného stavu a je zaměřena na stanovení návrhů, které vedou k zefektivnění a optimalizaci procesů ve vybraném podniku v oblasti reverzní logistiky a minimalizaci odpadů. Poslední kapitola shrnuje celou práci.

# 1. Definice problému a cíle práce

Má bakalářská práce se zaměřuje na vybranou společnost, která ke svému hlavnímu podnikání přidává staví na základě hodnot a vizí společnosti. Jedná se především o šetrnost k životnímu prostředí, planetě a lidem. Ve vybrané franšizové prodejně společnosti se zaměřím na prověření funkčnosti reverzní logistiky, systému třídění a likvidace odpadu a kvalitu služeb poskytovaných zákazníkovi.

Ve velké míře může tato společnost je příkladem pro jiné podniky, co se týče ekologicky a morální stránky. Společnost se stále snaží průběžně inovovat a zlepšovat, aby si udržela svoji vedoucí pozici. Proto jsem se rozhodla pokusit se podrobně popsat současný stav a doplnit jej o dílčí návrhy pro zlepšení.

## 1.1. Vymezení problému

Vybraná společnost je již na trhu 80 let. Společnost je lídrem daného segmentu trhu, kterým se stala, protože se dokázala nejen přizpůsobit požadavkům klientů, ale má jasně definované hodnoty a cíle na kterých staví své podnikání. Mezi tyto hodnoty se řadí hospodárnost, jít příkladem, inovovat, péče o lidi a planetu aj.. Tyto hodnoty umožnili změnu, která se již promítla ve vybrané společnosti a díky nimž se ve společnosti objevili určité prvky z reverzní logistiky například v jejich obchodní a výrobní strategii. Mezi cíle, které si stanovila společnost se řadí i cíl zaměřený na oběhovou ekonomiku a vliv na klima. Tento cíl chtějí naplnit prostřednictvím závazků jako je chránit ekosystémy, prosperovat klimatu a doporučovat udržitelnou spotřebu svým zákazníkům. Vzhledem k tomu, že oběhová ekonomika v sobě skýtá prvky reverzní logistiky, tak se společnost rozhodla začlenit projekty, které umožní znovu zhodnotit výrobky a zabránit tak v jejich plýtvání.

Díky těmto a dalším požadavkům stanovuje společnost velké nároky pro výrobce a dodavatele. Jejich sortiment je obohacen o produkty, které jsou vyráběny z recyklovaných materiálů. Příkladem může být stůl, který je vyroben ze směsi recyklovaného papíru a dřeva. Ale i jejich obalový materiál je navrhován, tak aby byl šetrný k přírodě a snaží se snížit jeho množství díky skladnému balení jejich sortimentu. Kromě těchto změn přidala společnost i projekty, které podporují a umožňují zpětné toky

do firmy. V rámci práce se chci zaměřit na současné projekty a probíhající procesy ve firmě a nalézt, kde by se dalo zlepšit zpětné toky a minimalizovat možný vzniklý odpad.

## **1.2. Stanovení cíle práce**

Cílem mé závěrečné bakalářské práce je navrhnout vhodná opatření, která budou vést k zefektivnění a optimalizaci procesů ve vybraném podniku v oblasti reverzní logistiky. Tyto návrhy budou vycházet z analýzy současného stavu v podniku.

V dílčích cílech se zaměřím na možnost rozšíření reverzní logistiky a minimalizaci vzniklého odpadu i ve vybraných oddělení, které se nalézají v prodejním domě. V rámci těchto oddělení popíšu jejich současnou situaci. Následně je vlastní přínos zpracován v návrhové části.

## **1.3. Metody a postupy řešení**

Ke správnému vytvoření návrhů pro zlepšení, je nutné nejdříve analyzovat aktuální situaci ve vybraném vybraných oddělení podniku. Mezi nejzákladnější formy získání dat, jsou pro mě veřejné zdroje a zdroje zveřejněné samotnou společností.

V bakalářské práci využívám mé vlastní zkušenosti, které jsem získala v průběhu vykonávání odborné praxe ve vybraném podniku. Tuto odbornou praxi jsem v podniku vykonávala od 15. září 2022 do 9. dubna 2023. Díky odborné praxi mi bylo umožněno provést kromě vlastního pozorování i nestandardizované rozhovory se zaměstnanci a vedením oddělení prodejny. Tyto způsoby rozhovorů mi umožnili porozumět širším souvislostem děním ve vybraném podniku.

V rámci zmapování aktuální situace a k jeho popsání budu využívat metodu vývojového diagramu, která umožňuje snazší orientaci v popisované problematice. Vývojového diagramu využívám v popisování logistických procesů a toku zboží.

Pro zjištění pohledu ze strany zákazníka využiji metod mystery shoppingu, kde si vyzkouším dvě oblasti zkoumání. První se zaměřuje na mystery shopping přímo v prodejním domě, kde si vyzkouším vrátit zboží a doptat se na informace k produktu. Druhý prováděný mystery shoppingu bude zaměřen na on-line prostředí. V rámci on-line prostředí budu zkoumat klientské rozhraní poskytovaných webových stránek.

Mystery shopping je druh výzkumu, který se řadí do kvalitativního výzkumu trhu. Díky tomuto výzkumu se dají získat informace poskytovaných služeb, poskytnutí informací a vystupování jednotlivých zaměstnanců, ať už ve vlastním prostředí firmy, tak i u konkurence.

V rámci mystery shoppingu vystupuje tzv. mystery shopper, který provádí hodnocení na základě zadání od zadavatele. Mystery shopper vystupuje jako fiktivní nakupující, avšak by neměl nijak odlišovat od jiných nakupujících.

## 2. Teoretická východiska práce

V této části se zaměřím na vymezení a definování pojmů logistiky, její činnosti, cílů a logistických prvků a specificky reverzní logistiky. V první části této kapitoly se zaměřím na popsání logistiky. V neposlední řadě se zaměřím na systému řízení kvality.

### 2.1. Logistika a její činnosti, logistické prvky

Slovo „logistika“ vychází z řeckého slova „*logistikon*“ nebo též „*logos*“. Tyto slova můžeme přeložit jako důmysl, rozum či počítání. Logistika jako vědní obor je celkem mladá, ale s prvním logistickým myšlením se můžeme setkat již ve starověku. Například při stavění pyramid v Egyptě. Během výstavby bylo zapotřebí řešit spoustu logisticky náročných na sebe navazujících prvků od sehnání materiálu a jeho opracování, přes jeho přepravu až po samotné umístění. Podobně můžeme chápat logistiku i v moderní době (Oudová, 2016).

#### 2.1.1. Definice logistiky

Již první definice logistiky vznikla ve Spojených státech v roce 1964 a od té doby byla definice několikrát upravována, protože se logistika neustále rozvíjí. Například Evropská logistická asociace definovala logistiku prvotně bez informačního toku. Jako organizaci, plánování, řízení a výkon toků zboží, vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích. V současnosti se tedy setkáváme s větším množstvím jejího výkladu, pojďme si některé z nich představit (Euro, 2003).

Poprvé definoval logistiku Pernica v roce 1994 jako „Logistika je disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech aktivit v rámci samo organizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu.“ (Pernica, 1995, s. 80).

V definici Sixty a Žižky můžeme spatřovat přesnější definování logistiky “Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku

materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobků), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně a fyzicky zastaralého produktu“ (Sixta, Žižka, 2009, s. 15).

„Logistika představuje organizaci, plánování a realizaci toku zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích“ (Málek, Čujan, 2008, s.15).

Logistika není jenom o přepravě či jako souboru činností, které má zajistit přemístění zboží nebo lidí a souvisejících činností spojených s přepravou (Janatka, 2017).

Logistika je tedy druh vědní disciplíny, která se zabývá nejen lidskými zdroji, finančními toky, ale i informačními a jejich vzájemným propojením. Logistika je vedena jak přímo ve firmě, tak i mimo ni od dodavatele. Zároveň se logistika snaží nahlížet, aby bylo vše efektivní s malým finančním zatížením pro firmu (Švarcová a kol., 2015).

Logistika je nedílnou a důležitou složkou v našich životech, která i ovlivňuje naše životní úrovně. Zároveň nás jako civilizaci logistika posouvá dál ve vývoji. Představme si naše každodenní životy. Mnoho lidí žije na malém místě většinou ve městech nebo ve vesnicích, kde je nutné se přesunout z domu do práce. Dále je pro nás důležitá logistika zásobování. Dokážete si představit v moderní době, že byste museli jet nakoupit na několik míst jen kvůli nákupu jídla. V moderní době dojedeme do obchodního střediska, kde seženeme vše na jednom místě. Nebo si objednáme přímo až domů. To vše je díky logistice a logistika se netýká jednoho segmentu, ale všech (Lambert, Stock, Ellram, 2000).

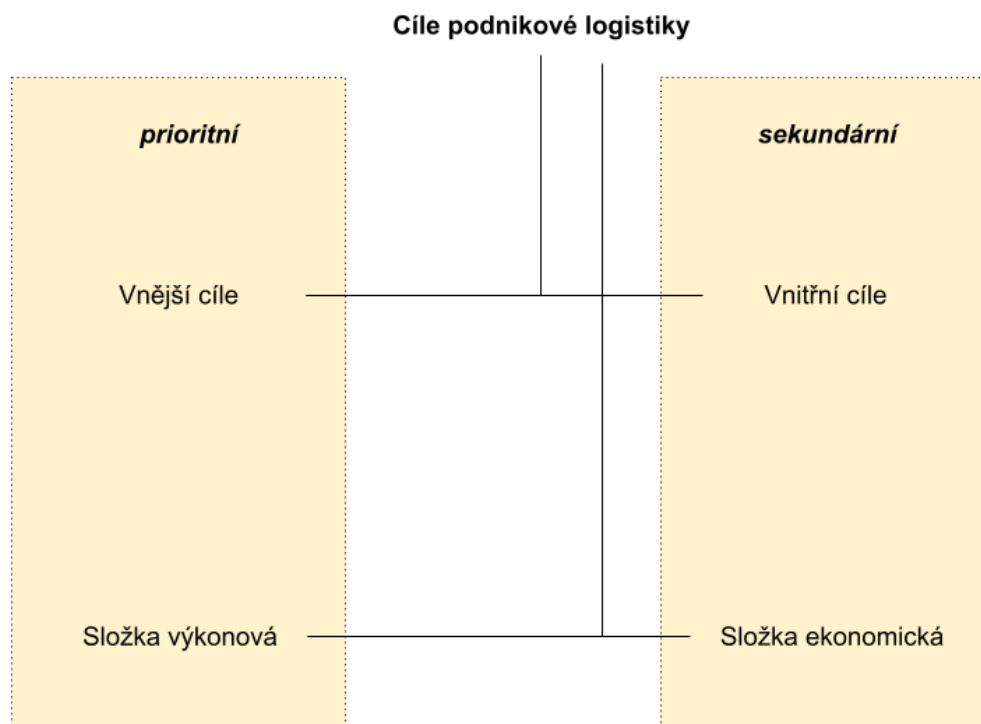
### **2.1.2. Cíle logistiky**

Je zapotřebí, aby logistické cíle byly v souladu s podnikovou strategií a pomáhaly naplňovat podnikové cíle a požadavky klientů. Vzhledem k tomu, že zákazník je nejdůležitějším článkem z toho důvodu, že bez odběratele by nemělo smysl podnikat nějaké kroky ve výrobě a celkově procesy logistiky, tak mezi základní cíle patří optimální uspokojování potřeb zákazníků (Sixta, Mačát, 2005, Sixta, Žižka, 2009).



Podle Sixty a Mačáta můžeme logistické podnikové cíle dělit na prioritní a sekundární, viz obrázek č. 1. Do prioritních cílů spadají vnější cíle a výkonná složka. Vnější cíle jsou cíle, které nám definuje hlavně klient, přesněji to, co by ho uspokojilo. Tyto požadavky projevuje především na trhu, kde můžeme sledovat, jestli si danou službu nebo nabízený produkt zvolil. Díky těmto požadavkům se může optimalizovat, rozšířit a přizpůsobit poskytované služby. Mezi tyto požadavky se řadí zvýšení nabízeného sortimentu, krátký čas dodání, vysoká spolehlivost, úplnost dodávek a přizpůsobování služeb zákazníkovi. Další složkou z prioritních cílů podnikové logistiky je výkonná složka, který zajišťuje požadovanou úroveň nabízených služeb. Jedná se o to, aby bylo zajištěno ve správný čas požadované množství a druh dodávky materiálu, služeb, produktů aj. ke správnému klientovi se zajištěním požadované kvality (Sixta, Mačát, 2005, Sixta, Žižka, 2009).

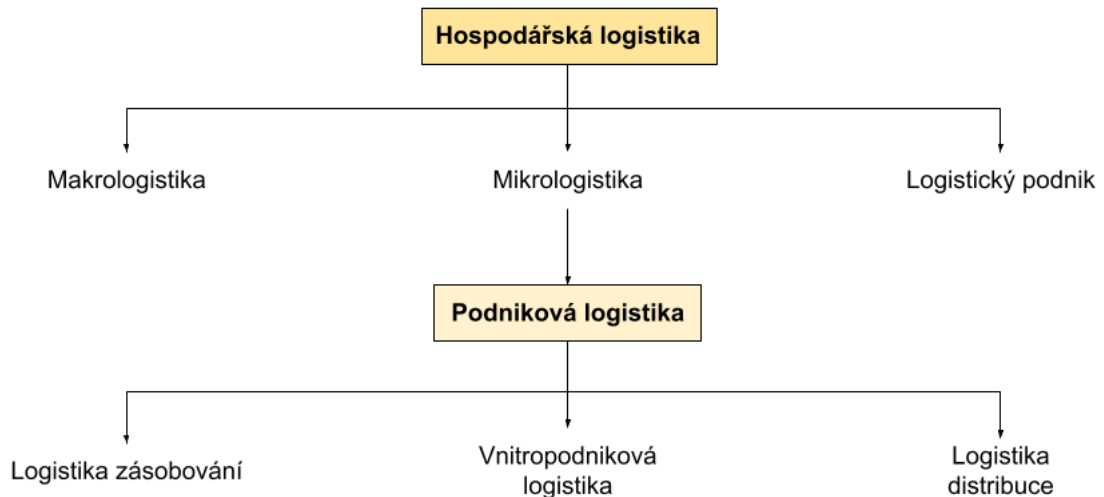
Druhou skupinou jsou sekundární cíle. Do této skupiny se řadí vnitřní cíle a složka ekonomická. Vnitřní cíle jsou cíle stanovené přímo podnikem. Mezi nejzákladnější požadavky firem patří požadavky finanční, kde se firmy snaží snižovat náklady při zachování, případně zvýšení tržeb. Podle Sixty a Mačáta se jedná o náklady spojené se zásobami, dopravou, výrobou, řízením, manipulací a skladováním apod.. Ekonomické cíle logistiky jsou cíle, které se snaží zajistit nabízené služby s přiměřenými náklady k nim. Tyto náklady jsou již minimalizované. V současné době se podniky snaží zabezpečit optimální logistické náklady k poskytovaným službám. Optimální logistické náklady umožňují nabízet produkty, které odpovídají cenou k těmto nákladům a zároveň je klient ochoten poskytnout peníze za nabízenou vysokou kvalitu produktu (Sixta, Mačát, 2005, Sixta, Žižka, 2009).



Obrázek 1: Dělení a prioritizace cílů, zdroj: vlastní zpracování dle Sixta a Mačát, *Logistika – teorie a praxe*, 2005, str.42

### 2.1.3. Členění logistiky

Logistiku lze členit z různých úhlů pohledů. Mezi nejzákladnější logistické systémy patří systém členění dle Sixty a Mačáta, která byla uvedena v knize *Logistika – teorie a praxe* (viz obrázek č. 2). V uvedeném systému se člení hospodářská logistika na makrologistiku, mikrologistiku a logistický podnik. Častokrát se můžeme v jiných logistických systémech střetnout s metalogistikou, která je řazena na stejnou úroveň jako mikrologistika a makrologistika. Ta se však v poslední době ze systému vytrácí, protože metalogistika se dá definovat jako logistika, která působí v dodavatelsko-odběratelském systému a nahrazuje se označením poskytovatel logistických služeb nebo logistický podnik. Nejčastěji se setkáváme s dělením podle dvou hledisek. Prvním z nich je z hlediska spektra orientace na studium materiálových toků, kam se řadí makrologistika a mikrologistika. Druhou skupinou je na hospodářsko-organizační místa uplatnění. Zde se řadí členění na logistiku výrobní (např. podniková), logistiku obchodní, logistiku dopravní atd. (Sixta, Mačát, 2005, Sixta, Žižka, 2009).



Obrázek 2: Dělení logistiky, zdroj: vlastní zpracování dle Sixta a Mačát, *Logistika – teorie a praxe*, 2005, str.46

Makrologistika se zabývá od těžby surovin, přes zpracování materiálu, výrobu meziproduktů a produktů, až po jejich prodej a distribuci ke konečným spotřebitelům. Jedná se tedy o logistický řetězec, který převyšuje rozmezí, které pokrývají jednotlivé podniky a někdy i státy. Oproti tomu mikrologistika se zabývá užším zaměřením na jednotlivé organizace nebo její segmenty. Sixta a Žižka staví logistický podnik zvlášť. Logistický podnik zajišťuje velkou část logistického řetězce mimo určitou organizaci. Lze to tedy chápat jako propojení mezi spotřebitelem a dodavatelem. Avšak v některých pramenech je možné se dočíst místo logistického podniku o obchodní logistice, která se zabývá řízením pohybu zboží od výroby až ke spotřebiteli (Sixta, Žižka, 2009).

#### 2.1.4. Logistické prvky

Logistické prvky lze členit na aktivní a pasivní. Jsou rozdělené podle toho, jestli se s prvky nakládá nebo činnost samy vykonávají. Na aktivní prvky lze nahlížet jako na procesy, které zajišťují pohyb pasivních prvků. Proto je můžeme chápat jako propojení technických prostředků a obsluhy v rámci pasivních prvků. Aktivní logistické prvky slouží k balení, dopravě a s ní souvisejících činnostech, jako je nakládka, až po kontrolu a dalších aktivit v rámci logistického procesu. Jedná se například o různé druhy jeřábů, nakladačů a vozíků, které zobrazuje obrázek č. 3 (Jurová, 2016, Sixta, Mačát, 2005).



Obrázek 3: Příklady logisticky aktivních prvků, zdroj: Depositphotos, 2023, Pixabay, 2023, TPC Bohman s.r.o., 2023, Logos Logistics, Inc., 2023, Cellofoam CZ s.r.o., 2023

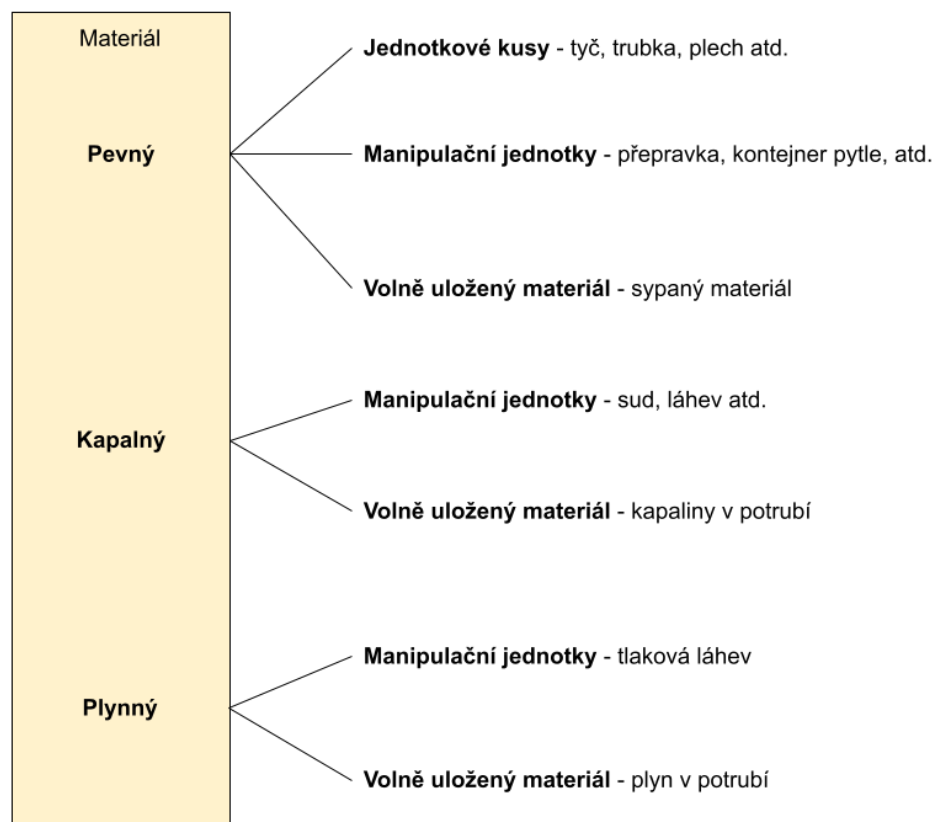
Na druhou stranu pasivní prvky jsou netechnologické procesy a s těmito prvky se manipuluje, přepravují a skladují se. Při těchto procesech nedochází k úpravě materiálu. Jedná se například o:

- Nedokončená výroba a polotovary
- Materiál – sem můžeme zařadit i suroviny. Materiály můžeme dělit podle jejich skupenství (pevné, plynné, kapalné) a v závislosti na druhu skupenství se volí i přepravní prostředky.
- Manipulační prostředky – díky nim se usnadňuje přeprava jednotlivých segmentů potřebných k výrobě. Mohou též plnit funkce dočasněho obalového materiálu nebo funkci ochrannou.
- Obaly a obalový materiál
- Odpady – jedná se o efekt vzniklý v souvislosti s výrobou, distribucí a spotřebou.

- Informace – informaci můžeme chápat jako prvotní impuls. Díky informacím se následně dostávají do pohybu suroviny, materiál, výrobky aj. (Sixta, Mačát, 2005).

#### 2.1.4.1. Manipulační prostředky a materiál

Jak již bylo výše zmíněno, v závislosti na druhu skupenství materiálu volíme manipulační prostředky. Pevné kusové a sypké materiály se většinou přepravují v bednách, krabicích, kýblech, ale i v kontejnerech a pytlích. V rámci kapalného a plynného materiálu se již volí uzavíratelné prostředky, aby se předešlo ztrátám vzniklým pohybem suroviny. Pro kapalný materiál se většinou volí lahve, uzavíratelné sklenice, sudy aj. Oproti tomu plynné suroviny se uchovávají a přepravují v tlakových lahvích. Přehledně dělení manipulačních prostředků v závislosti na druhu materiálu zobrazuje obrázek č. 4 (Sixta, Mačát, 2005).



Obrázek 4: Druhy materiálů dělení dle jejich skupenství, zdroj: vlastní zpracování dle Sixta a Mačát, *Logistika – teorie a praxe*, 2005 str.175

Avšak manipulační prostředky nemusíme dělit jen podle toho, na jaký druh skupenství přepravovaného a uskladněného materiálu se používají, ale můžeme je dělit i na 4 řády podle druhu jejich následné přepravy. Při tomto druhu dělení jsou důležité rozměry manipulačních jednotek, které upravují standarty ISO. Příklady manipulačních jednotek můžeme vidět na obrázku č. 5 (Daněk, Plevný 2009, Sixta, Mačát, 2005).

Základní manipulační jednotka je 1.řádu. Jsou to druhy manipulačních jednotek přizpůsobených k ruční manipulaci nebo k manipulaci prostřednictvím jednoduchých manipulačních zařízení. Jejich hmotnost se pohybuje do 15 kg. Jedná se o krabice, bedny a přepravky vyrobené především z lepenky, plastu a kovu (Daněk, Plevný 2009, Sixta, Mačát, 2005).

Jednotky 2.řádu jsou například palety, rolltejnery, přepravní skříně a malé kontejnery, které se používají k mechanizované nebo automatizované manipulaci. Jejich hmotnost je v rozmezí 250 až 1000 kg a k jejich manipulaci se používá nízkozdvíhový, vysokozdvíhový vozík, stohovací jeřáb atd. Jedná se o odvozenou jednotku od 1.řádu (Daněk, Plevný 2009, Sixta, Mačát, 2005).

Třetí a čtvrtý řád slouží spíše jako ochranný prvek při dopravě. Do třetího řádu spadají velké kontejnery a výměnné nástavby jejichž hmotnost je do 30 500 kg. Tyto manipulační jednotky se používají k dálkové vnější kombinované dopravě s mechanizovanou manipulací, proto se k jejich manipulaci používají jeřáby a specifické vysokozdvíhové vozíky. Čtvrtý řád manipulačních jednotek slouží pro dálkovou, kombinovanou, vnitrostátní, říční a námořní přepravu. Jedná se hlavně o lodní kontejnery a letecké kontejnery (Daněk, Plevný 2009, Sixta, Mačát, 2005).

manipulační řád 1. stupně



manipulační řád 2. stupně



manipulační řád 3. a 4. stupně



Obrázek 5: Logistické pasivní prvky – příklady manipulačních prostředků, zdroj: krabice-nejlevnejsi.cz, 2023, Shutterstock Inc., 2023, Depositphotos, 2023, IndiaMART, 2023

#### 2.1.4.2. Obaly a obalový materiál

Obaly jsou druhem prostředku, který poskytuje ochranu. Obaly hrají především funkci ochranou, ale i marketingovou (prodejní a informační). Dále mají funkci manipulační, která usnadňuje dopravu a skladování. Můžeme tedy rozlišovat obaly spotřebitelské, které jsou určeny k prodeji na trhu a obaly, které jsou určeny k manipulaci, přepravní a distribuční obaly. Manipulační obaly tedy nemusí být konečné a fungují především pro přepravu a dočasnou ochranu (Oudová, 2016, Sixta, Mačát, 2005).

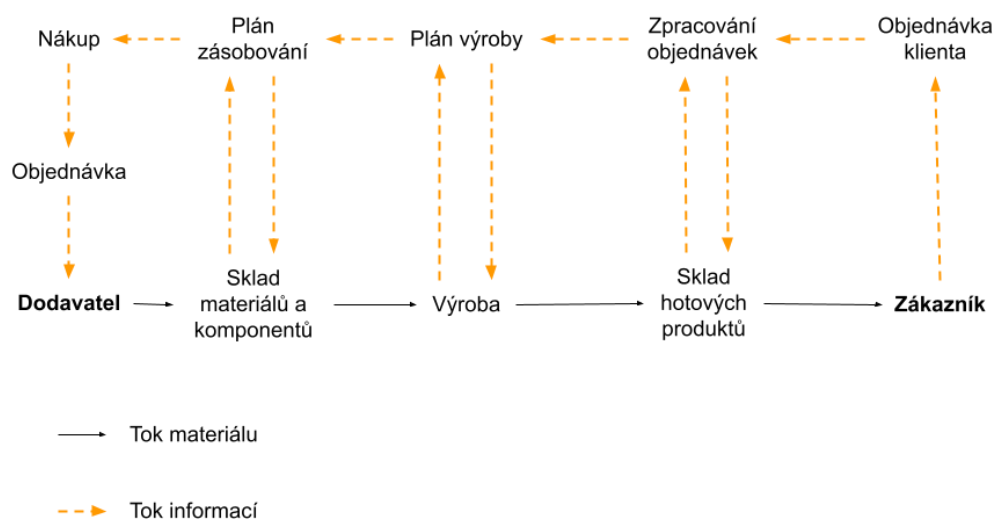
#### 2.1.4.3. Odpady

Odpady jsou druhem materiálu, který vzniká při výrobě, distribuci a spotřebě výrobku. Do odpadů můžeme řadit zastaralý či nefunkční výrobek, materiálové ztráty vzniklé při výrobě, ale i obalový materiál. Může tedy vznikat jak v domácnostech, při manipulaci s produktem, tak i při výrobě. Podniky i domácnosti se rozhodují, jak naloží se vzniklým odpadem. Mezi nejčastější postupy patří jeho vyhození do komunálního odpadu, přeprava na skládku nebo šetrně k přírodě likvidací pomocí recyklace. U některých druhů odpadů stanovuje zákon, že je předmětem péče distributora nebo prodejce. Jedná se například o velké elektrospotřebiče jako jsou ledničky, pračky a jiné (Milichovský, 2017, Pernica, 1995).

V poslední době se řadí mezi trendy snižování produkce odpadu, a to vzhledem k tomu, že tvorba odpadů (hlavně v průmyslové oblasti) zatěžuje životní prostředí. Tento krok je podporován i ze strany Evropské unie. Podnikům je doporučováno zvýšení recyklace a snížení používání materiálů, které již nejdou recyklovat. Avšak mezi nejučelnější postupy patří prevence vzniku obalů, tedy výroba produktů bez odpadů. Někdy se s touto variantou můžeme setkat jako se zero waste (Milichovský, 2017).

#### 2.1.4.4. Informace

Jedná se o prvotní impulz všech procesů, které probíhají v podniku. Zároveň informace doprovází tok surovin, materiálů atd. Jsou tedy rozvětvenější než tok materiálu. Díky informacím můžeme činit rozhodnutí o řízení materiálových toků. Obrázek č. 6 nám zobrazuje tok materiálu a informací, který probíhá v rámci výrobního podniku. Prvotním impulzem je zákazník, který vytvoří objednávku. Následně již informace o požadavku klienta postupuje napříč jednotlivými segmenty logistického procesu. Kromě hlavních toků informací probíhá i dílčí komunikace, kam můžeme řadit i kontrolní či ověřovací komunikaci (Sixta, Mačát, 2005).



Obrázek 6: Schéma toku materiálu a informací, zdroj: vlastní zpracování dle Sixta a Mačát, *Logistika – teorie a praxe*, 2005, str.51

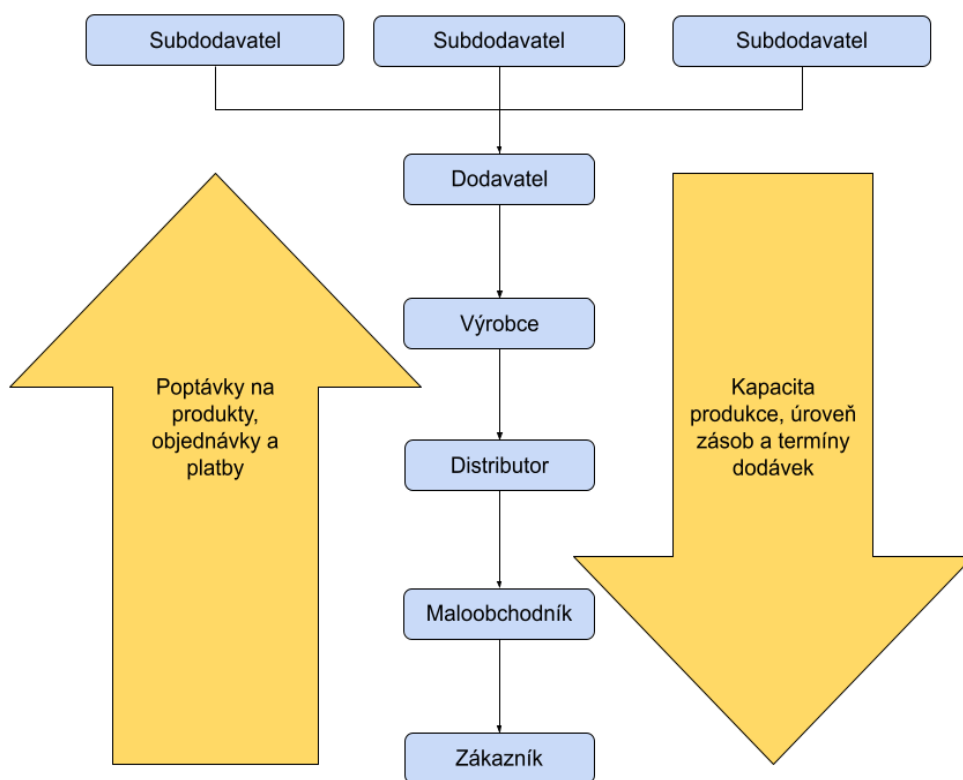
## 2.2. Dodavatelsko-odběratelský řetězec

Bez dodavatelsko-odběratelského řetězce by nemohla fungovat logistika, protože se jedná o její důležitou část. Jak už z názvu vyplývá, tak se jedná se o toky dodavatelů a



o toky odběratelů. Stejně tak jako tyto toky jsou důležité i jejich jednotlivé články, které na sebe navazují. Můžeme nahlížet na tyto články a jejich propojení jako na druh filozofie založené na partnerství v tomto systému složeném z jednotlivých subjektů (Christopher, 2000).

Jednotlivé články v řetězci se odlišují podle druhu podnikání firmy. V rámci přepravy můžeme rozlišovat články řetězce například na letiště, přístavy a železniční stanice. Na druhé straně například v obchodních podnicích jsou prodejny, maloobchodní a velkoobchodní sklady. Zobrazení jednotlivých článků a procesů v řetězci zobrazuje obrázek č. 7 (Klčová, 2012).



Obrázek 7: Zobrazení jednotlivých článků a procesů v dodavateľsko-odberateľském reťazci, zdroj: vlastní zpracování dle Klčová, *Procesy v dodavateľském reťazci*, 2012

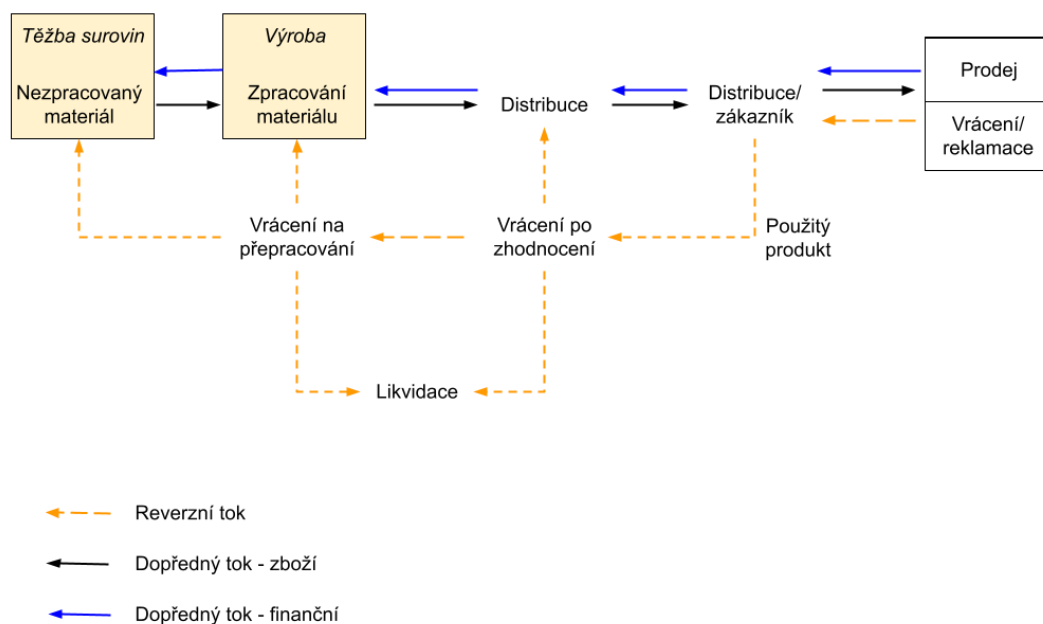
Dle mezinárodní organizace Council of Supply-Chain „dodavateľský reťazec zahrnuje plánování a řízení všech činností souvisejících se získáváním a zadáváním objednávek, transformací a všemi činnostmi logistiky. Zahrnuje koordinaci a spolupráci s partnery reťazce, kterými mohou být dodavatelé, distributoři, poskytovatelé služeb třetích stran a zákazníci. Řízení dodavateľského reťazce v podstatě integruje řízení

nabídky a poptávky v rámci společností anebo napříč společnostmi.“ (CSCMP.org, 2023).

Z tuzemských definic dodavatelského řetězce si zde můžeme uvést definici podle Pernici dodavatelský řetězec jako „integrovaným procesním logistickým řetězcem vedoucím od dodavatelů až ke konečnému zákazníkovi, resp. recyklaci... posloupnost kroků přidávajících hodnotu, vedoucí k uspokojení konečného zákazníka, zprostředkovaných informačními technologiemi, dopravou, sklady atd.“ (Pernica, 2005, str.142).

### 2.3. Reverzní logistika

Logistika řeší pohyb zdrojů, finančních a informačních toků. Nahlíží na celý proces od prvotního až ke konečnému spotřebiteli. Například od vytěžení zdroje, přes jeho přepravu a opracování, až k distribuci konečnému spotřebiteli. Finanční toky se pohybují od koncového spotřebitele, přes výrobce až k financování získávání zdrojů. Toto pojetí se též nazývá dopředná logistika, protože putuje jen jedním směrem (Škapa, 2005).



Obrázek 8: Generická forma logistiky, zdroj: vlastní zpracování dle Milichovský, *Reverzní logistika v obchodě v České republice, 2017, str.17*

Avšak dlouho se neřešila druhá stránka výroby. Neřešila se otázka, jak nakládat s obaly použitých či zničených výrobků a jiných materiálů vzniklých v průběhu výroby

nebo od spotřebitele. Proto se vznikajícím množstvím odpadu se začala pokládat důležitá otázka, jak nakládat se zdroji, které jsou omezené, kdežto spotřeba je neomezená. Z těchto důvodů se začala touto otázkou zabývat Evropská unie, ale i jednotlivé státy. A tak se tato otázka dostala až do teorií logistiky vytvořením nového náhledu na tento problém tzv. reverzní, též zpětnou logistikou. Graf propojení dopředné logistiky a zpětných toků zobrazuje obrázek č. 8 (De Brito, 2003, De Brito, Flapper, Dekkera, 2002, Škapa a Klapalová, 2011, Škapa, 2005).

První zmínka o „zpětných tocích“ se objevila v odborné literatuře v 70. letech 20. století. Avšak k prvnímu použití termínu „zpětné“ se objevuje v článku „Reverse channels for recycling: an analysis for alternatives and public policy implications“, který byl vydán ve sborníku z roku 1974 „New marketing for social and economic progress“, kde jej spojují autoři Gutinan a Nwokoye. Jejich pojetí teoretického pojmu nebylo zaměřené na logistické řízení, ale na marketingové řízení distribuce produktů. Následně se v polovině 90. let 20. století začalo jako reverzní logistika používat označení činností, které souvisejí s řízením materiálových toků. Do těchto toků spadaly reklamované, použité či neprodané výrobky a obaly, které vracejí zákazníci a obchodníci jejich dodavateli nebo svému výrobcí daných materiálů. Později De Brito, Flapper a Dekkera (2002, s.4) formulovali vysvětlení termínu reverzní logistika jako „Reverzní logistika zahrnuje aktivity spojené s nakládáním či manipulací a řízením zařízení, produktů, komponentů, materiálů anebo dokonce celých technických systémů s cílem znovuzískání hodnoty.“ Jelikož znovuzískání hodnoty může být splněno znovu prodejem nebo je doprovázeno sérií procesů. Mezi nejdůležitější procesy, které vedou k vedou k opětovnému přepracování anebo k recyklaci, náleží sběr, vstupní kontrola, třídění aj. (De Brito, 2003, De Brito, Flapper, Dekkera, 2002, Škapa a Klapalová, 2011, Škapa, 2005).

V rámci teorie zpětné logistiky není jedna obecně přijímaná definice. Nicméně se nejčastěji se můžeme setkat s následujícími třemi základními přístupy k managementu k řízení zpětné logistiky jako:

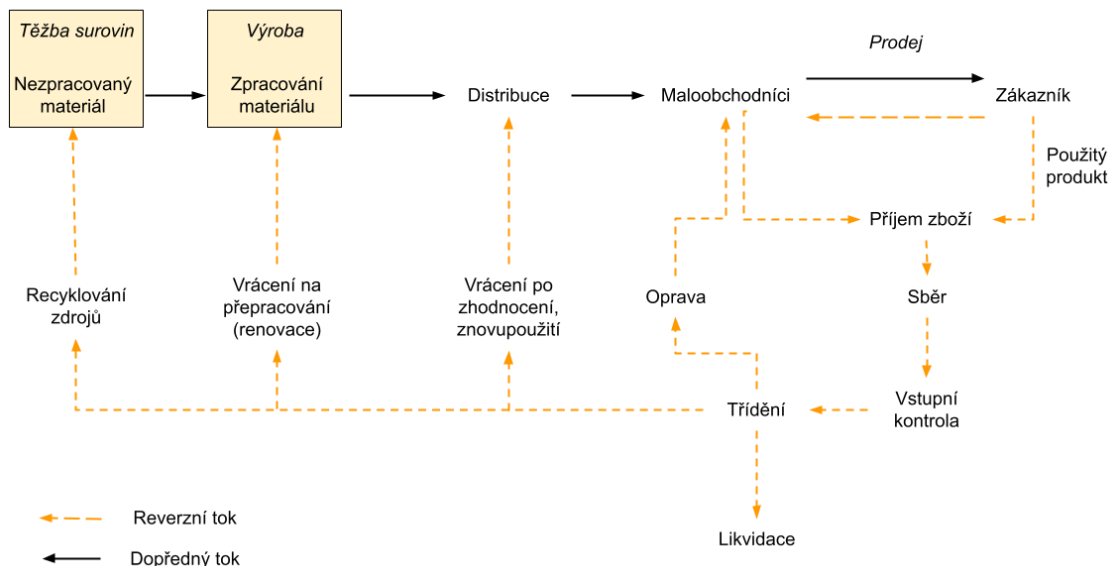
- Aktivita, která zahrnuje další prodej a redistribuci neprodaných produktů. Tato aktivita je převážně realizována v maloobchodních podnicích. Hlavním úkolem je splňovat marketingové a ekonomické cíle.

- Jedná se o synonymum k pojmům nakládání s odpadem a recyklace materiálů. Jejich snahou je minimalizace nákladů, získávání hodnoty ze zpětných toků a zároveň naplňování legislativních náležitostí, které souvisejí s ochranou životního prostředí.
- Jedná se o širší pojetí optimalizace dodavatelsko-odběratelského řetězce, kde je cílem podpora charakteru dodavatelského řetězce. Naplnění cíle probíhá prostřednictvím aktivit, kam spadají návrhy designu výrobků, řetězce a získávání hodnot z výrobků i po skončení jeho životního cyklu (Škapa, 2005).

Tedy reverzní logistika může probíhat jak ve vnitřním prostředí, tak i mezi jednotlivými podniky či organizacemi. Můžeme zde sledovat i provázanost s dodavatelsko-odběratelským řetězcem, kde dochází ke směně a transakcím. Hlavním úkolem reverzní logistiky je sběr nepotřebných a zničených produktů, jejich demontáž, znovupoužití, likvidace obalového materiálu a nadbytečných zásob. Důvodem, proč toto činí reverzní logistika, je pro zajištění znovupoužití materiálu, pro ochranu životního prostředí a dá se na něj nahlížet i jako na ekonomický aspekt, který může snižovat náklady a zvyšovat zisky (Škapa, 2005).

### **2.3.1. Popis činností reverzní logistiky a jednotlivých procesů**

Činnosti reverzní logistiky závisí na druhu podnikání a druhu dodavatelského řetězce. Mezi hlavní patří čtyři procesy, na kterých staví systém reverzní logistiky. Jsou to vstupní inspekce, sběr výrobků, třídění podle zpracování a jejich následné zpracování (Škapa, 2005).



Obrázek 9: Rozšíření reverzní logistiky o její procesy, zdroj: vlastní zpracování dle Milichovský, *Reverzní logistika v obchodě v České republice, 2017, str.17* a Agrawal, Singh, Murtaza, *A literature review and perspectives in reverse logistics, str.78, 2015*

Na obrázku č. 9 můžeme vidět graf logistického řetězce, který obsahuje dopředný tok, a i zpětný tok, v rámci, kterého jsou začleněny procesy reverzní logistiky. V rámci dopředného toku putují produkty ke spotřebiteli přes tři procesy. Prvotně firma musí sehnat nebo též nakoupit zdroje pro výrobu, následně nastupuje proces výrobní a závěrečný je distribuční proces ke spotřebiteli. Druhý tok je od spotřebitele, též zvaný zpětný tok, který počíná reklamací či vrácením zboží. Zde produkt postupuje přes prvotní kontrolu, jestli je materiál dobrý pro další postup v systému reverzní logistiky. Po projití tímto krokem se materiál shromažďuje pro další zpracování. Třetím procesem v systému je třídění dle toho, jak bude s materiálem nakládáno. Z tohoto procesu může jít materiál pěti směry. Čtyři z nich jsou zaměřeny na znovu zpracování materiálu pro další použití. Do této skupiny spadají procesy, jako jsou například opravy, vrácení po zhodnocení, přepracování pro znovupoužití a recyklace. V případě, že již materiál nelze využít ze zmiňovaných postupů, je již určen k likvidaci (Klapalová, Škapa, Krčál, 2012, Škapa, 2005).

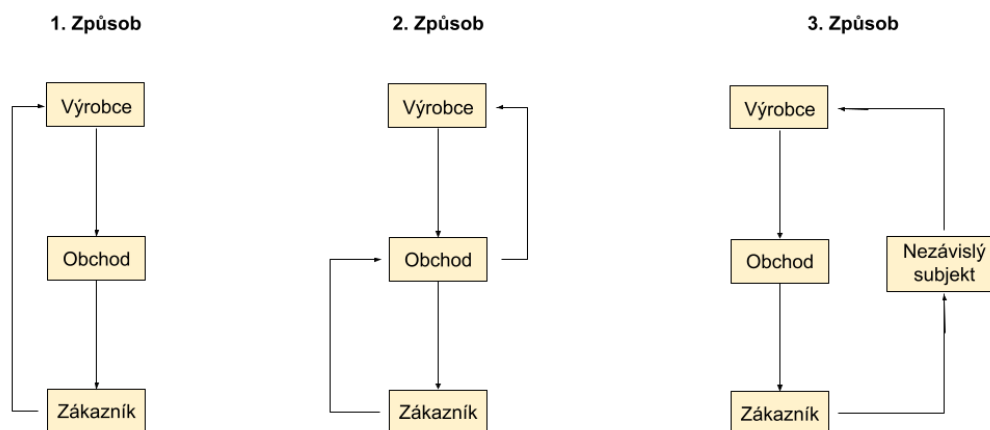
### 2.3.1.1. Vstupní kontrola

Patří mezi prvotní procesy zpětného toku, a to proto, že produkty se mohou vracet z neznámých důvodů, a tedy v různých stavech. Prvotně se kontroluje, jestli bude produkt

vpuštěn a jestli bude moci produkt dále postupovat ve zpětném toku. Podnik v tomto kroku ověřuje, jestli produkt spadá do jejich sortimentu a jestli je v záruční době. Dále se pohledově kontroluje vzhled a stav vrácených produktů. Stav se případně dá zkontrolovat prostřednictvím různých druhů mechanických měřáků. Je důležité dělat kontrolu jednotlivým vstupním produktům, protože produkty vstupují do zpětných toků v různých stavech. Vstupní kontrolu provádějí zkušení a proškolení zaměstnanci, kteří mají dostatek znalostí nejen o prodávaném sortimentu, ale hlavně o tom, který produkt může postoupit dál do procesu zpětného toku. Vstupní kontrola může probíhat již během příjmu zboží anebo až po jeho sběru (Starostka-Patyk, 2017).

#### **2.3.1.2. Sběr**

V tomto procesu se sbírají výrobky, materiál, suroviny, obaly aj., které vstupují dále do systému reverzní logistiky. Sběr je prvotně dělen podle toho, odkud produkt přichází. Následně jsou vrácené produkty rozděleny podle kvality a jejich celistvosti, kde jsou produkty řazeny do kategorií (např. na celé produkty, části produktů a jednotlivé komplementy). V rámci sběru produktů můžeme rozeznávat tři metody sběru, které zobrazuje obrázek č. 10. První způsob nastává v případě, že produkt reklamuje či vrací zákazník přímo výrobcí. V tomto případě je obchodník spotřebitelem. Druhý způsob je, že zákazník vrátí produkt obchodníkovi a obchodník postupuje daný výrobek následně k výrobcí. U třetího způsobu se postupuje přes třetí stranu, která je mezičlánkem mezi zákazníkem a výrobcem. Zároveň třetí strana daný produkt vykupuje od zákazníka a prodává ho výrobcí (Husáková, 2013, Škapa, 2005).



Obrázek 10: Druhy sběru produktů v reverzní logistice, zdroj: vlastní zpracování dle Husáková, 2013, s. 17

### 2.3.1.3. Třídění

Po prvotní kontrole a sběru je nutné provést třídění, též zvané jako rozhodovací proces. V tomto procesu se produkty třídí v závislosti na tom, jestli je možné získat z něj hodnotu. Zde se pokládají nejčastěji následující otázky:

- Z jakého důvodu vstoupil vrácený produkt do procesu?
- Je šance, že produkt bude nadále přinášet ekonomickou hodnotu?
- Je možné produkt opravit či jej zpracovat? Případně využít jeho část (na komponenty)?
- Existuje způsob prostřednictvím jeho zpracování by se získaly nové hodnoty produktu?

Během zodpovídání můžou nastat několik situací. V případě, že na výše zmíněné otázky u vráceného produktu se během vyhodnocování zodpoví záporně, tak je jeho hodnota nevratná a vrácený produkt postupuje k likvidaci. V druhém případě, kdy produkt může přinést ekonomickou či novou hodnotu, tak nastává otázka, jak se bude nakládat dále s výrobkem. (Starostka-Patyk, 2017).

### 2.3.1.4. Zpracování

Na základě charakteru, konstrukce, míry poškození a ekonomické podmínky (především poptávka po daném zboží) rozhodují, jak se bude postupovat dále s vráceným

produktem. Podle Škapy (2005) můžeme rozčlenit zpracování vráceného zboží na pět nejčastějších způsobů podle toho, jak lze s nimi nakládat:

- Přímé využití – produkt lze využít i bez jeho oprav. Tedy je vrácen v původním stavu.
- Opravy – vrácené produkty lze uvést do původního stavu prostřednictvím opravy nebo náhrady.
- Recyklace – produkt je rozebrán na základní suroviny, které jsou využity k nové produkci. Tento postup nastává v případě, že vrácený produkt není možné opravit.
- Kanibalizace – produkt lze po jeho rozebrání na komponenty využít k opětovnému použití. Činí se tak v případě, že vrácený produkt není možné opravit, ale jeho části jsou v pořádku a funkční. Nefunkční části jsou předány k likvidaci.
- Přepřepování – vrácený produkt projde kontrolou, při které se analyzují nefunkční části. Tyto části se následně vymění za nové funkční. Jedná se o náročný postup, při kterém se zhodnotí vrácené zboží na podobnou úroveň nového produktu.
- Upgrade – vybrané komponenty jsou vyměněny za dokonalejší. Z výše zmíněných postupů se jedná o nejnáročnější, avšak hodnota upgradovaného výrobku nepřesáhne hodnotu nového produktu (Husáková, 2013, Škapa, 2005).

### **2.3.2. Skladování a doprava v reverzní logistice**

Skldování, doprava a překládka patří mezi jednu z důležitých činností, které se objevují jak v logistickém systému, tak i v reverzní logistice. V reverzní logistice probíhá doprava a překládka skoro identicky jako v dopředné logistice. Hlavní rozdíl je v tom, že v reverzní logistice aspekt času nehraje důležitou roli. Můžeme rozeznávat různé druhy dopravy od pozemní (automobilová, železniční), přes vodní (lodní) až po vzdušnou (leteckou) či potrubní v závislosti na přepravní trase. Častokrát se můžeme setkat s tím, že doprava tvoří velkou složku nákladů, závislou na faktorech, které souvisejí s charakterem přepravovaného produktu. Do charakteru produktu můžeme začlenit hustotu daného produktu (poměr hmotnost a objem), jak moc produkt vyplňuje prostor v přepravním prostředku, druh manipulace s produktem, který je zapotřebí k vykládce a nakládce zboží a finanční hodnotu produktu. V případě porovnání s trhem přepravců je



možno sem začlenit vlivy jednotlivých složek, jako je míra konkurence, vzdálenost, která je nutná pro přepravu, vládní regulace spojené s dopravou, míra rovnováhy dopravy (na i z daného trhu), sezónnosti přesunů a v jakých oblastech se bude produkt pohybovat (vnitrostátně či mezinárodně). V neposlední řadě v závislosti na způsobu přepravy (Klapalová, Škapa, Krčál, 2012, Lambert, Stock, Ellram, 2000).

Podle Pernici (2005) je hlavním významem skladu expedice materiálů. V rámci sekundárního významu můžeme skladu přidělovat i funkci tvorby zásob. Ve skladování můžeme rozeznávat tři základní funkce, a to přesun produktů, uskladnění produktů a přenos informací. Do přesunu produktů řadíme činnosti, jako jsou příjem zboží, kde se provádí vykládka, prvotní kontrola stavu zboží při rozbalování a kontrola dokumentace. Dále produkty postupují do skladu k uskladnění, kde produkty jsou uloženy do doby, než se začne zpracovávat objednávka. Při příchodu objednávky dochází u naskladněných produktů k jejich komplementaci podle objednávky a následně jejich překládka ze skladu do místa expedice. Koncovým článkem je samotná expedice zboží, která čítá aktivity, jako je zabalení a přesun objednávky do distribučního prostředku. V rámci uskladňovací funkce můžeme rozeznávat dva druhy, a to přechodné a časově omezené uskladnění. Liší se v závislosti na tom, jestli se jedná o doplňování zásob, tedy přechodné uskladnění anebo jestli se jedná o přebytek zásob, ke kterému se využívá časově omezené uskladnění. Přenos informací je rozepsán v kapitole č. 2.1.4.4 Informace. V rámci skladování jsou nejdůležitější tři druhy dokumentů, a to jsou příjemka, skladní karta a výdejka (Drahotský, Řezníček, 2003, Pernica, 2005).

Na skladovací prostory je možné se dívat ze dvou hledisek. První hledisko je z pohledu vzdálenosti. Zde můžeme rozeznávat dva hlavní druhy skladů na centralizované a decentralizované. Druhý z typů, jak se dá dívat na skladovací prostory, je dle jejich typu. Další z variant je skladování přímo v obchodním prostoru. Jedná se především o maloobchodní jednotky (Kolář, 2015, Starzyczná, 2005).

### **2.3.3. Reklamace a vrácení produktů**

Nedílnou součástí reverzní logistiky jsou reklamace a vrácení zboží. Tyto aktivity patří k prvotním, na které navazují jednotlivé procesy zpětných toků. Škapa rozděluje reklamační politiku na dva pohledy. První pohled je využití reklamační politiky jako druh

marketingového nástroje. Zabývá se dopady v podniku. V rámci druhého pohledu se zkoumá vliv reklamační politiky na nákupní chování zákazníka, tedy pozoruje zákazníka a analyzuje ho. Je prokázáno, že zákazník, kterému byla vyřízena reklamacie kladně, se stal loajálnějším než ostatní zákazníci daného podniku. Toto může mít vliv na konkurenceschopnost. Zároveň určitá část reklamačních řádů je zakotvena i v legislativě, například v ČOI (2017) (Sixta, Mačát, 2005, Škapa 2012).

V rámci reklamovaného a vráceného zboží by mělo patřit mezi důležité cíle podnikového vedení předcházení reklamací a vracení (zpětným tokům). Příčin zpětných toků může být několik, od subjektivních ze stran klienta až po technické problémy výrobku a špatné zacházení s výrobkem. Mezi varianty, jak řešit vzniklé nedostatky patří zaměření se na odstraňování nedokonalostí u výrobku a samotnou jeho výrobu. Ve výrobě se především jedná o druhy použitého materiálu a jejich zpracování. Případně i manipulaci s nimi. Možnou variantou, jak předejít špatnému zacházení s výrobkem, je zaměření se na kvalitu přikládaných manuálů a přizpůsobit je zákazníkům. Díky vráceným či reklamovaným výrobkům jsme schopni získat informace o spokojenosti zákazníků. Na základě analyzovaných údajů pak následně zajistit vyšší úroveň kvality produktů (Blecharz, 2007, Škapa, 2005).

## **2.4. Systém řízení kvality a nástroje**

Zákazník očekává splnění určitých požadavků na poskytovaný výrobek či službu. Mezi tyto požadavky se řadí splnění kvalitativních kritérií, která jsou poskytována nejen se samotným produktem či službou (bezprostřední parametr), ale i s jejich doprovodnými službami během prodeje a po jeho realizaci. Do bezprostředních parametrů můžeme začlenit výkon, životaschopnost a funkce nabízeného produktu. K doprovodným službám patří nabízený servis k produktu, jeho montáž a dostupnost náhradních dílů. V neposlední řadě můžeme začlenit i požadavek klientů na stálou kvalitu u poskytovaných produktů (Veber, Hůlová, Plášková, 2006).

Kvalitu, též jakost tedy lze vnímat jako celkové vlastnosti a schopnost splňovat požadavky zákazníků vázané na poskytované výrobky, služby, a i k činnostem a procesům s nimi souvisejícím. V závislosti na jejich splnění působí kladně na vnímání klienta, především na jeho spokojenost, což můžeme následně spatřovat i v konkurenční

výhodě na daném trhu. Mezi prostředky pro zajištění kvality je tzv. Quality Management System (QMS). QMS je souhrn standardizovaných a mezinárodně uznávaných norem spojených s nároky na systém managementu kvality. Normy v rámci QMS jsou sestaveny nejen na základě požadovaných standardů, ale jsou obohaceny i o filozofii konceptu Total Quality Management (TQM). Díky těmto normám poskytuje QMS optimalizaci celkové správy firmy. Vzhledem k tomu, že nejsou všechny činnosti v rámci podnikatelských či neziskových sektorů shodné, byla zkonstruována řada postupů k řízení kvality. Mezi hlavní přístupy se řadí již výše zmíněná koncepce Total Quality Management (TQM), koncepce ISO a odvětvových standardů (Blecharz, 2015, Nenadál a kol., 2008, Veber a kol., 2007).

### **2.4.1. Total Quality Management**

Total Quality Management, též známé pod zkratkou TQM, je koncepce, která se dostala do povědomí v 80. letech minulého století. Jedná se o druh filozofie, který představuje souhrn základních tezí ukazujících základy neustálého zdokonalování v rámci podniku. V koncepci se pracuje se zdroji kvantitativními a s lidskými. V tabulce č. 1 můžeme vidět porovnání Total Quality Managementu s tradičními, ze kterého vyplývá, že TQM využívá neustálého zdokonalování, které následně vede k inovacím za použití všech pracovníků (Lambert, Stock, Ellram, 2000).

<b>Tradiční řízení</b>	<b>Total Quality Management</b>
Vyhledává rychlá řešení problémů	Přijímání nové řídicí filozofie
Okamžité hlášení vzniklých problémů	Použití strukturované disciplinované operační postupy
Použití stejných starých způsobů	Podpora nových myšlenek vedoucích k malým inovacím
Náhodné snahy o zlepšení	Akce managementu jsou příkladem pro ostatní
Zaměření se na krátkodobé zlepšení	Kladen důraz na nepřetržité dlouhodobé zlepšování
Kontrola chyb	Předcházení chybám
Přirazuje zdroje k jednotlivým úkolům	Využívá lidi, tak aby přidávali hodnotu
Ze zisku vychází motivace	Zaměření se na zákazníka
Spoléhá na rutinní činnosti	Nový způsob existence

*Tabulka 1: Porovnání tradičního řízení s řízením orientovaným na kvalitu TQM, zdroj: vlastní zpracování dle Lambert, Stock, Ellram, 2000, str.191*

### **2.4.2. Koncepce odvětvových standardů**

Mezi nejstarší uváděné standardy patří odvětvové standardy, které se, jak vyplývá z názvu, zaměřují na konkrétní odvětví. Jinými slovy to, co platí v rámci odvětvových standardů pro jedno odvětví, neplatí v rámci nich pro to druhé. Kladené nároky těchto norem jsou v souladu s normami ISO 9001 a doplňují je o požadavky z daných odvětví. Na druhou stranu oproti ISO řad 9000 jsou náročnější na certifikace, což jim přidává na jejich váženosti. Mezi takové standardy patří například ASME (těžké strojírenství), IRIS (kolejová vozidla), GMP (pro farmaceutický průmysl) aj. (Nenadál a kol., 2008).

### **2.4.3. Standardizované normy ISO**

Mezi již zmiňovaný nástroji řízení managementu patří i normy ISO, které spravuje organizace International Organization for Standardization. Mezi členské státy skupiny ISO patří i Česká republika, která vydává své normy pod zkratkou ČSN. Normy ISO mají doporučující charakter. Avšak v případě, že se podnikatel se zaváže, že dodržuje normy ISO v rámci svého podnikání, tak se pro něj stávají závazné. Zavedení a dodržování norem se může společnost prokázat prostřednictvím certifikátu, který vydává nezávislá třetí akreditovaná strana. Některé normy ISO začlenila Evropská unie k evropským normám, a tak se staly standardními požadavky. Jedná se především o normy ISO řad 9000, které jsou hlavně určeny k řízení managementu jakosti. Tyto principy vytváří zásady pro zabezpečení kvality ve společnostech a zabezpečení kvality ve smluvních vztazích s dodavateli. V rámci normy ISO 9000 jsou stanoveny základy a zásady pro systém managementu jakosti a jsou univerzální. Normy ISO 9000 byly poprvé zveřejněny v roce 1987. Od té doby pravidelně prochází revizí. Další ISO normy řad 9000 rozšiřují základy, které byly definovány v ISO 9000, o požadavky a upravují procesy spojené s managementem kvality (International Organization for Standardization, 2023, Nenadál a kol., 2008).

### **3. Analytická část a výzkum**

Analytická část závěrečné práce se zabývá nejmenovanou společností. Vzhledem k interní povaze dat a možného prozrazení know-how si společnost nepřeje být jmenována. Společnost působí na trhu již 80 let a je leaderem v daném segmentu, proto tak není divu, že má velmi propracovaný systém procesního řízení včetně systému řízení kvality a systematicky pracuje na kontinuálním zlepšování jak procesů, systému likvidace odpadů i péče o zákazníka. Kapitola je zaměřena na popis vybrané společnosti na následně i vybrané prodejny. Dále je doplněna o vlastní výzkum. Prvně se seznámíme se základními informacemi o společnosti a následně si ji rozeberme. V druhé části této kapitoly se zaměřím na analýzu současného stavu, ze kterého následně budu vycházet při vytváření návrhů. Dále prozkoumám základní logistické činnosti a prvky v podniku a následně v rámci vybraných oddělení. Vzhledem k tomu, že se jedná o podnik, který je rozsáhlý a závislý na nadřazené jednotce, probíhají zde logistické aktivity ve vícero vrstvách. Tyto vrstvy můžeme rozdělit podle toho, se kterou entitou daný subjekt jedná.

#### **3.1. Základní informace o společnosti**

Vybraný podnik je právně společnost s ručením omezeným a spadá pod holding společnosti. Korporace funguje na základě franšizy. Tedy hlavní korporát umožňuje využívat jejich know-how, produktů a služeb jiným podřízeným firmám, které spadají do holdingu. Franšizing umožňuje provozovat i v České republice prodejní domy (webové stránky společnosti a, 2023, eJustice.cz, 2023).

Vybranou společnost zastupují dva jednatele a dva členové dozorčí rady. Hlavním předmětem podnikání je provozování obchodních domů specializovaných na prodej nábytku a bytových doplňků. Dále mezi hlavní činnosti patří i provozování stravovacích zařízení, které se nacházejí v rámci prodejních domů (eJustice.cz, 2023).

#### **3.2. Historie společnosti**

Společnost byla založena před 80 lety v Evropě jedním nadějným mladým obchodníkem. Ten její vznik financoval z peněz poskytnutých jeho otcem jako ocenění jeho studijních úspěchů. Název společnosti je odvozen od jeho jména a místa, kde se

narodil. Do loga, firemních barev i celkovém vzhledu společnosti začlenil národní barvy země, ze které pochází. Ve společnosti můžeme stále spatřovat styl samotného zakladatele, který je pověstný svým skromným způsobem života a tím, že nesnáší plýtvání. Prodejní sortiment společnosti byl zpočátku zaměřen na zásilkový prodej. Společnost prodávala vše, co bylo žádané a za nízkou cenu. Například se jednalo o pera, peněženky, rámy na obrazy, ubrusy, hodinky, šperky, nylonové punčochy a další. V roce 1948 začlenila společnost do svého sortimentu i nábytek od místních výrobců. V dnešní době má společnost obchodní domy ve 27 zemích světa. Společnost se v roce 1991 dostala na trh i tehdejšího Československa a otevřela zde svou první pobočku v centru Domu bytové kultury v Praze. Již od otevření vzbuzovala firma velký zájem klientů, a proto v roce 1998 otevřela společnost svoji druhou pobočku v Brně. Další obchodní domy nenechaly na sebe dlouho čekat, a tak se aktuálně můžeme v České republice setkat celkově se čtyřmi obchodními domy. V rámci covidové situace se společnost přizpůsobila a vytvořila patnáct mobilních prodejních míst a dvanáct výdejních míst. Tyto místa zajišťuje na základě spolupráce se smluvními partnery (webové stránky společnosti a, 2023).

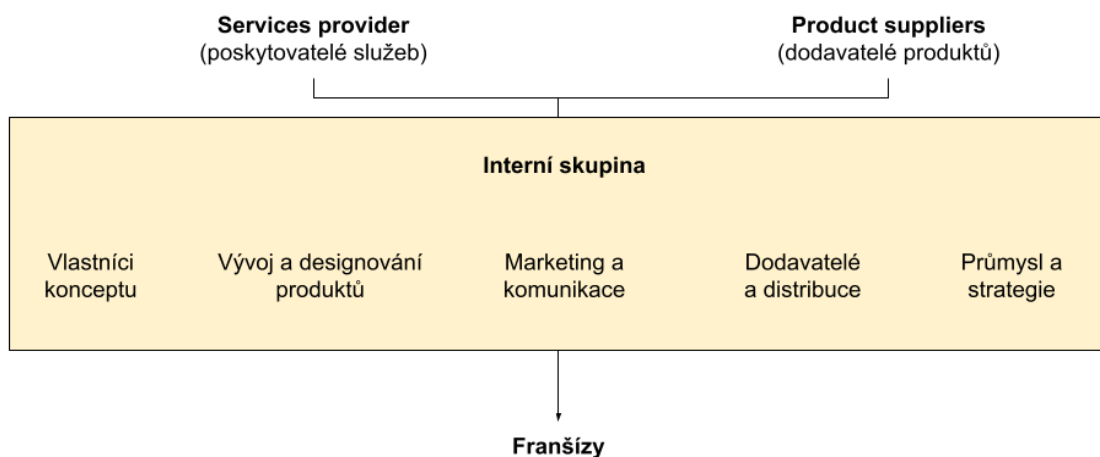
### **3.3. Předmět podnikání**

Hlavním předmětem podnikání je provozování obchodních domů specializovaných na prodej nábytku a bytových doplňků. Mezi další předměty podnikání společnosti patří:

- Hostinská činnost
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
- Silniční motorová doprava nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence (eJustice.cz, 2022).

### 3.4. Struktura společnosti

Firma je druhem franšizové společnosti. Nejvyšší organizační jednotkou je Service providers (poskytovatelé služeb) a Product suppliers (dodavatelé produktů). Pod tyto dvě jednotky se řadí interní skupina, kam spadá pět podjednotek. Následně se společnost dělí podle zemí do 12 spolků, podle kontinentů a zemí. V rámci těchto spolků využívají stejné dodavatele prodávaného sortimentu. Dělení nadnárodní společnosti a návaznosti jednotlivých složek zobrazuje obrázek č. 11. Česká společnost spadá do spolku, kde je společně s dalšími 30 zeměmi. Pod organizační jednotku České republiky spadají jednotlivé prodejny, které se nacházejí na tomto území. V České republice firma funguje jako společnost s ručením omezeným (webové stránky společnosti a, 2023, eJustice.cz, 2023).

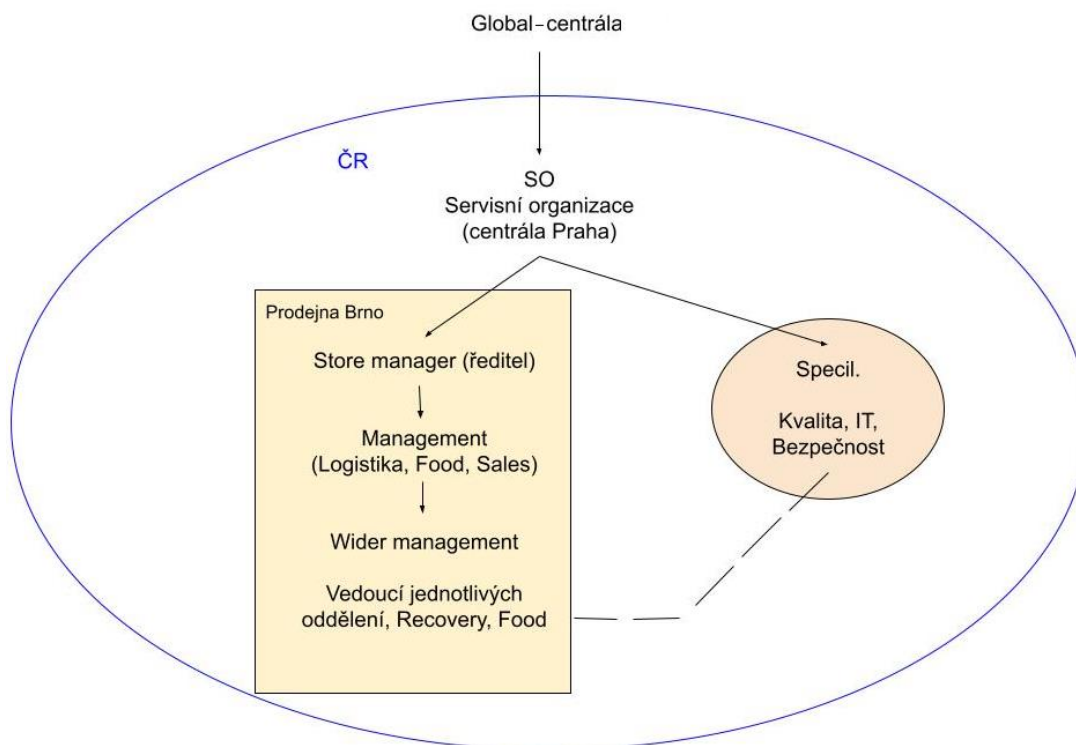


Obrázek 11: Organizační struktura, zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek společnosti, 2023 a

### 3.5. Struktura pobočky s návazností na hlavní organizaci

Na obrázku č. 12 můžeme vidět návaznost jednotlivých segmentů struktury brněnské prodejny v provázanosti na hlavní globální centrálu, která sídlí v Evropě. Mezičlánkem mezi prodejnou a centrálou je Servisní organizace sídlící v Praze. Tato Servisní organizace spravuje nejen Českou republiku, ale i Slovensko a Maďarsko. Dále pod ní spadají speciální pozice jako je IT, bezpečnost, kvalita a během přestavby prodejny Brno i speciální pozice zabývající se přestavbou prodejny. Tyto speciální pozice mají provázanost s Wider manažery (vedoucí jednotlivých oddělení) (Zaměstnanec A, 2022).





Obrázek 12: Popis vnitropodnikové struktury pobočky, zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovoru se zaměstnancem A, 2023

Samotná brněnská pobočka má maticovou organizační strukturu, která se skládá ze Store manager (ředitele) jeho zastupuje Deputy store manager. Pod nimi následuje Management prodejních sektorů, kam spadá Logistika, Food a Sales. Na ně navazují Wider managers, což jsou vedoucí jednotlivých oddělení a oddělení stojící zvláště Recovery a oddělení Food, které se specializuje na chod a prodej potravin a nápojů v restauračních zařízeních a potravinovém obchůdku. Oddělení Recovery se zabývá prodejem a zhodnocením zpětných toků ve vybraném podniku. Tato popsaná organizační jednotka spadá pod Servisní organizaci pro Českou republiku (Zaměstnanec A, 2022).

Prodejna Brno je propojena s externím skladem, který se nachází na okrajové části města. Externí sklad je umístěn v blízkosti dálnice, tak i v blízkosti letecké i dopravy. V rámci externího skladu se skladují rozměrnější nebo nejprodávanější zboží. Mezi prodejnu a skladem probíhá komunikace a převoz zboží, které zajišťuje zaměstnanec, též zvaný jako pendler.

### 3.6. Vize a hodnoty společnosti

Obchodní myšlenka společnosti definuje, čeho chce společnost dosáhnout a byla formulována již zakladatelem společnosti při vzniku. Tato obchodní myšlenka vyjadřuje záměr poskytovat produkty za nízké ceny a široké společnosti, přičemž tyto produkty budou zároveň funkční a dobře designovány (Zaměstnanec A, 2022).

Tuto základní obchodní myšlenku vybraná společnost obohatila o hlavní vizi a o hodnoty společnosti. Hlavní vizí společnosti je umožňovat široké společnosti lepší jejich každodenní život. Tato myšlenka přesahuje hlavní předmět podnikání, a to prodej vybavení do domácností. Společnost chce mít zároveň pozitivní dopad na okolní svět. To se týká všeho, od získávání surovin, přes dodavatele, výrobce, až po samotné využití výrobků zákazníky. Společnost věří, že může být součástí pozitivní změny ve společnosti. Proto se rozhodla vytvořit projekty, které k této změně napomohou, viz kapitoly 3.6.1. Projekt pro ochranu přírody – materiály, 3.6.2. Projekt pro ochranu přírody energetický sektor a kapitola č. 3.14.2.1. Projekty umožňující zpětné toky. Dále změnila svoji strategii výroby a začlenila nové oddělení, které má za cíl snižování odpadu vzniklého prodejem i prodejem zboží druhé jakosti a jiné. Svou vizi společnost promítá do svých osmi hodnot:

- **Pospolitost** – je základem pro jakoukoliv společnost. Natož pro společnost, která chce odstartovat změnu. V případě, že zaměstnanci budou fungovat a stát pospolu, tak bude nejen společnost silnější, ale dosáhnou toho víc.
- **Péče o lidi a planetu** – vzhledem k tomu, že společnost je velkým korporátem, tak má možnost věci měnit směrem k lepšímu. Proto se tato myšlenka dostala do hodnot společnosti. Společnost se rozhodla, že prostřednictvím svého sortimentu měnit svět a život nejen majitelů. Výrobky společnosti jsou vyrobeny z udržitelných zdrojů a jsou kladeny velké požadavky na jejich výrobce.
- **Hospodárnost** – je zabudovaná ve společnosti už od vzniku. Společnost vznikla v nelítostném a špatně dostupném kraji. Tím se společnost inspirovala a snaží se to projevit do svého sortimentu. Můžeme to spatřovat nejen na ceně, ale i na množství výrobků vyrobeno z menšího množství materiálů.
- **Jednoduchost** – společnost promítá nejen do svého sortimentu, ale i do jejich jednání. Společnost vnímá, že jednoduchost znamená efektivnost.

- **Obnovovat a vylepšovat** – i v rámci kapitoly týkající se řízení kvality jsme narazili v TQM, že inovace posouvají nejen společnost dál. Toho si uvědomuje i vybraná společnost. V případě vyhledávání vylepšování se můžeme střídat s náročností hledání toho, jak se dají věci dělat lépe. Avšak společnost tuto výzvu bere jako zdroj jejich úspěchu a pramen jejich hledání nápadů.
- **Odlíšnost, která má smysl** – společnost vnímá, že pokud se bude kladně odlišovat od konkurence, tak budou více konkurenceschopní. Společnost se snaží podporovat změny nejen v jejich odvětví, ale i ve světě. Společnost se nebojí používat i nekonvenční způsoby k vytvoření lepšího světa.
- **Předávání a přebírání zodpovědnosti** – zaměstnanci budou posouvat dál plnění složitých a těžkých úkolů. Zároveň s tím bude v zaměstnancích zvedat sebedůvěru, a tak si dovolí na přebírání zodpovědnosti, která se později pro ně stane samozřejmostí. Díky tomuto dochází nejen k rozvoji jedince, ale i v jejich sebedůvěru.
- **Jít příkladem** – vedení i zaměstnanci preferují vedení příkladem. Avšak nejen mezi sebou, ale i pro zákazníky i ostatní společnost chtějí jít příkladem svými činy. A to především ve výše zmíněné péči o lidi a planetu. Jedná se například o starání se o přírodu kolem, minimalizace odpadu a odpovědné stravování (Zaměstnanec A, 2022).

### 3.6.1. Projekt pro ochranu přírody – materiály

Pro převedení svých hodnot a vize do reality se společnost rozhodla vytvořit řadu projektů. Mezi ně se řadí i projekty z kapitoly 3.14.2.1. Projekty umožňující zpětné toky. Ale i též Projekt pro ochranu přírody. V rámci tohoto projektu se společnost rozhodla zaměřit se nejen na svůj nabízený sortiment, ale i na globální témata, kam spadá snižování emisí a uhlíkové stopy. Avšak největší vliv je v rámci výroby, a proto začala od materiálu, ze kterého je nabízený sortiment vyráběn. Mezi cíle společnosti patří modifikovat použitý materiál na udržitelnější a z obnovitelných zdrojů. Zároveň společnost chce nabízet klientům škálu nových nápadů, které umožní delší dobu využívání výrobků a materiálů. Mezi hlavní výrobní materiály, na které se společnost zaměřila patří dřevo, bavlna, plast, kov, vlna a bambus. V přítomnosti společnost používá 60 % obnovitelného materiálu a 10 % recyklovaných v rámci výrobního sortimentu. Pro zajištění větší ochrany životního

prostředí se vybraná společnost rozhodla spolupracovat s neziskovou organizací WWF (Světový fond na ochranu přírody). Jejich spolupráce je především zaměřená na ochranu a správu přírodních zdrojů a dále na transformaci podnikání ve prospěch lidí a planety. Cílem partnerství je chránit a zvyšovat biologickou rozmanitost prostřednictvím projektů v oblasti lesnictví, bavlny, sladké vody a klimatu. Tato spolupráce se odráží napříč všemi druhy materiálů, které se společnost zaměřila zařadit do jejich výrobního sortimentu (webové stránky společnosti b, 2022).

Mezi jedno z nejvíce využívanějších materiálů ve výrobním sortimentu vybrané společnosti je bezpochybně dřevo. Proto se společnost se spojila s organizací Forest Stewardship Council (FSC). Společně se zabývají zodpovědného lesního hospodářství. V současnosti použité dřevo na výrobky může pocházet ze dvou zdrojů. První z nich je, že se jedná o certifikované FSC dřevo a druhá varianta je, že pochází z recyklovaných zdrojů. Ve finančním období firmy pro rok 2021 byl podíl certifikovaného a recyklovaného dřeva použitého na sortiment 99,5 % z toho 14 % bylo recyklované dřevo. V současnosti společnost nemůže garantovat 100 % použití certifikovaného dřeva nebo recyklovaného. Je to dáno v konsekvenci hledání nových dodavatelů v případě výpadku dodávek nebo součinnosti s novými dodavateli. Dřevo v současnosti se dodává z víc jak 50 zemí, kde se těží. Pro kompenzaci a zlepšení situace lesů se společnost rozhodla spolupracovat též s organizací WWF a dalšími společníky, aby zajistili inovaci postupů lesního hospodaření a biologické rozmanitosti. Společnost si uvědomuje, že pokud budou lesy odpovědně a aktivně obhospodařovány, tak budou mít větší potenciál k zmírnění klimatické změny nejen v důsledku snížení oxidu uhličitého z ovzduší (webové stránky společnosti b, 2022).

Mezi nejčastěji používané materiály nejen ve vybraném podniku je plast. Společnost chce zajistit během 7 let přechod na plasty z obnovitelných nebo recyklovaných zdrojů. Začátkem roku 2020 společnost vyřadila jednorázové plasty a snaží se používat udržitelné druhy plastů ve svém sortimentu. V současnosti používají k výrobě produkty nejen z průmyslového odpadu, ale i z domácího odpadu. Proto se v uvedených druzích použitého plastu v sortimentu společnosti můžeme setkat s plasty z recyklovaných PET láhví, ale i s materiálem vzniklým z průmyslové výroby cukrové třtiny. Avšak použití plastu se netýká jenom výroby samotných produktů, ale i obalového

materiálu. Toho chce společnost dosáhnout během následujících 5 let (webové stránky společnosti b, 2022).

Následujícím z obnovitelných materiálů je kov, který může nabízet další z výhod jako je jeho pevnost a cenová dostupnost. Jeho začleněním do výrobního materiálu snižuje společnost nejen výrobní náklady, ale i cenu za nabízený produkt vyráběný z kovu. Pro zajištění udržitelnosti u tohoto materiálu se společnost zaměřila nejen na jeho výrobu, ale i na druh použitého kovu. Mezi nejpoužívanější druhy kovů ve výrobní činnosti patří uhlíková ocel, nerezavějící ocel a hliník. Jejich použití na výrobcích se odvíjí od jejich vlastností především vzhled, pevnost a kvalita (viz tabulka č. 2). Všechny druhy kovu spojuje jejich recyklovatelnost (webové stránky společnosti b, 2022).

<b>Druh kovu</b>	<b>Vlastnosti</b>	<b>Recyklovatelnost</b>	<b>Místo použití</b>
Uhlíková ocel	Levný materiál, odolný, pevný	Nejvíce recyklovaný	Nábytek, doplňky atd.
Nerezavějící ocel	Odolný vůči korozi	Opakovaně recyklovat bez ztráty kvality	Potravinářství
Hliník	Lehký, snadná tvarovitost, odolný	Recyklovatelný	Designové prvky s nepravidelným tvarem, rámy

*Tabulka 2: Porovnání vlastností kovů, zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek společnosti b, 2022*

Dalším z materiálu, na které se společnost zaměřila je bavlna. Společnost se na použití bavlny z obnovitelných zdrojů zaměřila již v roce 2015, kdy veškerá použitá bavlna v sortimentu společnosti splňovala tuto podmínku. Bavlna pochází z udržitelných anebo z recyklovaných zdrojů. Společnost se řadí mezi členy Better Cotton, která se specializuje na udržitelnost bavlny a jejich produkty skýtají certifikaci BCI+. Jejím hlavním cílem je přispívat k prosperitě bavlnářských komunit a současně opatrovat a obnovovat životní prostředí. Komunitám zemědělců je poskytováno školení o vodohospodářství a tom, jak nakládat s vodou, což umožňuje prohloubení znalostí o škodlivosti některých chemikálií a snižování potřebného množství k pěstování bavlny (webové stránky společnosti b, 2022).

Vzhledem k tomu, že se vlna řadí mezi produkty, které jsou tvořeny přirozeně v přírodě a je biologicky rozložitelná, tak její společnost zařadila do svého výrobního materiálu. Mezi další vlastnosti vlny patří její pevnost, izolační vlastnosti, odolnost vůči nečistotám a její snadné barvení. Tyto vlastnosti jsou nedocenitelné nejen ve výrobním procesu. Společnost využívá vlnu, která splňuje standardy Responsible Wool Standard (RWS) či vlnu, která se řídí podobnými standartami. Do těchto standart spadají požadavky na chovatele. Jedná se o správné zacházení s ovce a správné hospodaření s půdou, kde ovce žijí. Pro dosažení těchto standart je důležité možnost mapování odkud vlna pochází (webové stránky společnosti b, 2022).

V neposlední řadě se používá i len. Len k výrobě textilií používá dlouhá léta. Len je vyráběn z rostlinných vláken lnu. Při pěstování této rostliny se využije méně vody než u pěstování jiných rostlin. Vzhledem k tomu, že se dá využít velká část rostliny, tak nedochází při jeho zpracování k ztrátám. Mezi vlastnosti lnu patří jeho savost a chladivost. Proto se s ním můžeme setkat například u kuchyňských utěrek nebo u ložního prádla. V případě, že se len smíchá s bavlnou, tak vznikne měkčí textilie a tím se jeho použití rozšíří (webové stránky společnosti b, 2022).

Mezi další nejpoužívanější ekologické materiály je druh traviny, která rychle roste. Jedná se o bambus, který je přizpůsobivý a flexibilní a roste v mnoha klimatech. Na výrobky se používají dvě části bambusu. První z nich je silnější část bambusu, která se používá na části nábytků a na panely. Tím pádem se snižuje nejen použitý materiál, ale i potřebné množství, které se musí dopravit. Díky pevnosti bambusu se k jeho výrobě dá použít menší množství pro zajištění dostatečné kvality. Druhou částí jsou proutky, které se používají hlavně na řemeslné techniky – pletení. Bambus můžeme řadit k ekologickým materiálům nejen díky jejich rychlému růstu a jeho regeneraci, ale i díky tomu, že zelené bambusové lesy při svém růstu efektivně pohlcují CO<sub>2</sub>, což napomáhá k zmírnění klimatické změny. Dále nepotřebuje velké množství hnojiv ani zavlažování (webové stránky společnosti b, 2022).

Na materiál se společnost rozhodla změřit i v potravinářském sektoru, kde se zabývala nejen potravinami samotnými, ale i na jejich obaly. Společnost se rozhodla nabízet ve svých restauračních zařízeních produkty, které jsou v souladu se sociálně, etickou a environmentální odpovědností. Ve své každodenní nabídce společnosti se

můžeme setkat s 40 % podílem vegetariánských jídel, která bude do budoucna zvýšena na 50 %. Dále společnost nenabízí v zaměstnanecké restauraci hovězí maso, protože hovězí produkce vyprodukuje velké množství CO<sub>2</sub>. Další z produktů, které nejsou nabízeny jsou tuňákové produkty, protože tato ryba patří k ohroženým druhům. Navíc od roku 2015 pochází všechny ryby a mořské plody z udržitelnějších zdrojů. To společnost dokazuje prostřednictvím certifikací MSC a ASC. Pro zajištění větší kvality masových produktů, si společnost stanovila požadavky na chovatele a dodavatele, kde jim stanovují nejen podmínky chovu, jejich stravování, léčení, ale i zacházení se zvířaty. To se týká nejen dobytka jako jsou slepice, prasata a tuři domácí, ale i jejich souvisejících produktech. Proto se v nabídce můžeme například setkat s vajíčky z volného chovu. Tyto požadavky budou muset splňovat všichni dodavatele do roku 2025. Dalším druhem potravin, na kterou se společnost zaměřila jsou různé druhy pochutin, kde se můžeme setkat s certifikáty jako je UTZ a Rainforest Alliance Certified. V rámci tohoto programu jsou pěstitelé školeni, aby zavedli postupy, které vedou k nižšímu používání chemikálií a hospodařili s vodou a půdou. Zároveň tyto certifikáty zajišťují lepší podmínky pro zemědělce. Celkovým cílem Rainforest Alliance je zajistit pěstování lepších plodin, chránit životní prostředí a pomoci generovat farmářům vyšší příjmy. S těmito certifikáty se můžeme setkat i s kávou, která je ve společnosti nabízena. Pro zajištění minimalizace odpadu se společnost rozhodla sbírat kávovou usedlinu a následně ji použít pro výrobu sušenek. Tento sběr probíhá na území České republiky jen v jednom prodejním domě kvůli zajištění výrobních požadavků. Dále v oblasti minimalizace potravinového odpadu nabízí společnost zájemcům na svých webových stránkách kuchařku. Nachází se v ní recepty, kde se využívají suroviny maximálně například i odřezky a slupky, které by se jinak vyhodily. S těmito recepty se můžeme setkat i v nabízených jídlech v prodejních domech. Tyto jídla jsou v jídelníčku speciálně označena, což umožňuje zaujmout zákazníka a upozornit jej na tuto kuchařku. Kromě potravin se můžeme setkat se změnou i v nápojovém sortimentu. Společnost nabízí část svého nápojového sortimentu ve vratných láhvích, které zákazník může vrátit v rámci prodejního domu, nebo i v jiných obchodech, kde je možné vykoupit láhve. Vzhledem k tomu, že se jedná o skleněný obal, tak v případě jeho poškození se dá předat k recyklaci. Dále zde můžeme spatřit viz společnosti, kdy se společnost rozhodla snižovat množství cukru ve svých nápojích a tím snížit možný dopad na obezitu ve společnosti (webové stránky společnosti b, 2022).

Těmito certifikacemi a vytvořenými požadavky společnosti jsou kladeny velké nároky na dodavatele. Avšak zajišťují nejen splnění hodnot společnosti, ale taky zajišťují, aby byla chráněna nejen planeta a lidé, kteří pracující v odvětvích, která vyrábějí sortiment vybrané společnosti. Tyto požadavky platí bez ohledu na lokalitu či odvětví (webové stránky společnosti b, 2022).

### **3.6.2. Projekt na ochranu přírody energetický sektor**

Dalším z bodů v rámci, nichž se společnost zaměřila v Projektu pro ochranu přírody je i zaměření se na energie a jejich získávání. Již v roce 2021 společnost dosáhla plně obnovitelné elektřiny ve všech továrnách, balicích a distribučních jednotkách provozovaných danou společností po celém světě. To se týká i prodejního domu v Brně, kde v roce 2021 nechala organizace nainstalovat na střechu solární panely. Jedná se o efektivní využití prostoru pro získávání energie. Energie získaná ze solárních panelů na střeše pokrývá 17 % spotřeby elektřiny. Zbylá potřebná energie se získává pouze z obnovitelných zdrojů. Kromě využití ekologicky šetrné energii, se společnost zaměřila i na změnu energetických zařízení, které jsou poskytovány v rámci prodejního sortimentu. Jedním z nich jsou i světelné zdroje, kde se uskutečnil přechod z původní série na novou sérii LED žárovek. Díky této změně poskytují klientům prodloužení životnosti používáním nové série LED žárovek přibližně o 25 000 hodin a je o 35 % energeticky účinnější než dřívější série světelného zdroje (webové stránky společnosti b, 2022).

### **3.7. Konkurence společnosti**

Mezi hlavní konkurenty vybrané společnosti v České republice jsou společnosti, které podnikají ve stejném odvětví a věnují se především prodeji nábytku a bytových doplňků. Jedná se hlavně o společnosti jako jsou ASKO nábytek, SCONTO nábytek, Jysk, XXX Lutz, Möbelix, BauMax a Bauhaus. V blízkém okolí vybrané brněnské prodejny jsou hlavní konkurenti společnosti SIKO, SCONTO Nábytek s.r.o., Kika, Möbelix a ASCO. Některé z těchto společností nabízí kromě prodeje nábytku, tak i prodej hotových jídel a nápojů podobně jako vybraný podnik.



### **3.8. Dodavatelsko – odběratelský řetězec**

V rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce můžeme definovat toky mezi dodavatelem a firmou a tok zboží mezi firmou a zákazníkem, který díky projektům firmy oboustranný. Toky mezi dodavateli a firmou, lze členit podle místa, kde je zboží po dodání skladováno. Tedy přímo mezi dodavateli a prodejnou a dále mezi dodavateli a externím skladem. Zároveň mezi externím skladem a podnikem probíhá též tok zboží, který je činěn prostřednictvím interního pendlera. Dodavatelé ve vybraném podniku jsou sjednání nadřízenou mezinárodní jednotkou a jsou na ně kladeny velké nároky z důvodu hodnot společnosti. Tudíž obchodní dům nemůže nijak ovlivňovat, kdo jim bude jejich prodejní a doplňkový sortiment dodávat. Jedinou výjimkou je oddělení Food, kde v případě výpadku dodávky obalových materiálů je oddělení povoleno si jej doobjednat samostatně. Společnost tímto postupem chce docílit stejné kvality po celém světě ve všech obchodních domech vybrané společnosti. V rámci jednotlivých oddělení není možné ovlivňovat ani množství produktů, které dojdou v objednávce do prodejního domu (Zaměstnanec B, 2022).

Společnost své podnikání zakládá především na přijatelné ceně, která koresponduje i s kvalitou. Důležitou roli však hraje i dostupnost a skladnost zakoupených produktů, které umožňují, že si jej klienti mohou ihned odvést domů. Proto hlavními odběrateli této společnosti jsou jednotliví zákazníci. Cílový zákazníci jsou především mladí lidé, kteří si vybavují svoje domácnosti. Dále skupina obyvatel střední a nižší vrstvy. Další samostatnou skupinou zákazníků, která je o něco menší, jsou právnické osoby, které činí ve firmě velké nákupy, ale v menší frekvenci. Můžeme tedy tvrdit, že odběratelský řetězec je tvořen jednotlivci, ale i firmami či právnickými osobami. Pro obě tyto složky je vytvořen zákaznický program. Tento program je více rozepsán v kapitole 3.12. Servis nabízený klientům (Zaměstnanec B, 2022).

### **3.9. Skladování zboží**

V rámci společnosti se aktuálně můžeme setkat se soukromým externím skladem a skladováním v rámci prodejního domu. V minulosti využíval vybraný podnik i smluvního skladu, který se již neprovozuje. V externím skladu jsou skladovány rozměrnější sortiment jako jsou například kuchyně. Vzhledem k tomu, že společnost využívá metody

just in time, tak je zboží po doručení rozděleno na to, které se předává jednotlivým oddělením a to, které se zaskladní do výdejního skladu. Ve výdejním samoobslužném skladu je zboží zaskladněno do vysokých regálů dle typů zboží. Pro klienty jsou určeny police do výše očí. V rámci těchto polic můžeme rozeznávat pět úrovní. V nižších úrovních jsou skladovány těžší a rozměrnější zboží a postupně směrem k vyšším úrovním je skladován lehčí prodejní sortiment. Pro dohledání vybraného sortimentu si zákazníci si na webových stránkách či u výdejního kousku najdou, kde se jejich požadovaný sortiment nachází. Jedná se o informace řady skladu a čísla umístění. Toto číselné označení následně naleznou i na samotných regálech. Druhým způsobem skladování zboží, ke kterému se dostane zákazník v prodejním domě je přímo na prodejní ploše, kde se kromě regálů můžeme setkat se skladováním v kovových koších nebo v papírových krabicích a speciálních papírových paletách. Pro lepší orientaci je prodejní plocha jednotlivých oddělení rozdělena a označena na okrajích regálů. Jedná se o zkratku z písmen a číselné označení. Tuto informaci používají pouze zaměstnanci. Zákazník si pouze dohledá, v jakém oddělení se vybraný sortiment nachází (Zaměstnanec B, 2022).

Dalším druhem skladování zboží je mimo prodejní plochu, tedy klient se k němu nedostane. Jedná se především o zboží uskladněné v rámci oddělení Logistiky, zákaznického servisu, Recovery a oddělení Food. V oddělení Logistiky se můžeme setkat kromě regálů, palet i s automatizovaným skladem (viz obrázek č. 13), který kombinuje horizontální a vertikální skladování zboží. Jedná se o druh věže, která je řízena z počítače. Avšak nejedná se o plně automatizovaný sklad. K jeho obsluze je zapotřebí operátor, který zajistí vyskladnění a naskladnění zboží a pohyby zboží zaznamenává v systému. Tento druh skladu byl přidán teprve nedávno, tudíž ještě není začleněn do provozu.



*Obrázek 13: Fotografie automatizovaného skladu a regálu určeného ke skladování zboží v zázemí, zdroj: fotoarchiv autorky, 2023*

V rámci oddělení Recovery se můžeme setkat s regály, skříněmi, kovovými a dřevěnými paletami, dřevěnými kontejnery a s ukládáním zboží v nákupních vozících. Ve skříních se v tomto oddělení především skladuje drobnější zboží a doplňkové zboží. Zboží, které je nabízeno v e-shopu nebo je zaskladněno je skladováno v regálech nebo na kovových paletách. Avšak některé druhy smontovaného sortimentu nebo objemnějšího je skladováno na dřevěných paletách, které usnadňují jeho následnou manipulaci. Dále se na dřevěných paletách skladuje zboží, které je určeno na přebal. V dřevěných kontejnerech je skladované zboží, které bylo dovezeno z nebo je připravené k odvezení na externí sklad a zkontrolované kontrolorem kvality. Tento druh zboží skýtá vadu nebo je jeho prodej pozastaven z důvodu kontroly kvality. Dále se dřevěný kontejnery používají na skladování textilu, které se připravuje k prodeji v rámci oddělení. V neposlední řadě se používají v oddělení Recovery používají nákupní vozíky, v nichž je doručováno zboží z jednotlivých oddělení a připravené zboží k prodeji v rámci oddělení. K přechodnému uskladnění zboží ve vozících a v nákupních taškách využívá též clientský servis. V rámci clientského servisu se však jedná o druh třídění zboží, které bylo připsané do evidence a může si jej jednotlivá oddělení odnést, případně na to, které ještě není evidováno. Samotnou složkou je skladování zboží v rámci oddělení Food. Tyto skladovací prostory jsou přesně stanoveny v závislosti na normách hygieny.

### **3.10. Obalové hospodářství**

Zboží je do prodejního domu dodávané na dřevěných paletách nebo na papírových paletách či v papírových krabicích, které jsou případně ukotveny stahovacími páskami. V případě zboží, které je dodávané na dřevěných paletách, tak se jedná o zboží, které se následně překládá a třídí podle druhů. Nebo se jedná o těžké zboží. Zboží, které je dodávané v papírových krabicích, či na papírových paletách je druh zboží, které následně putuje přímo na prodejní plochu jednotlivých oddělení. Pro snadnější manipulaci s papírovou krabicí, tak jsou ze spodní strany nalepeny papírové nožky, což umožňuje podobnou manipulaci jako s paletou. Samotné zboží může mít tři varianty obalu. První varianta, že nepotřebuje obal žádný. Například se jedná především o textilní sortiment, který kromě základního manipulačního prostředku (papírové krabice) nepotřebuje další. Druhá varianta je zboží zabalené v papírovém obalu. Jedná se především o lepenkové krabice, které zboží chrání. Příkladem jsou jednotlivé desky zabalené tak, aby nedošlo k jejich poškrábání a otláčení. Poslední variantou je plastový obal, který zajišťuje minimální ochranou funkci. Avšak na druhou stranu poskytuje klientovy rychlou kontrolu a určitý druh záruky, že je výrobek kompletní. Může se jednat o fixy či poličky. Dále se s obalovým materiálem můžeme setkat v zázemí oddělení Recovery a oddělení Logistiky. V oddělení Recovery se jedná především o lepenkové krabice, které se v oddělení používají k přebalu zboží a plastové černé pásky, které stahují zboží. V oddělení Logistiky se zpracovávají objednávky od klientů, tudíž zde je větší škála obalového materiálu od základních lepenkových krabic až po papírové výplňové materiály. Stejně jako u skladování je samostatně oddělení Food, kde jsou částečně požadavky stanoveny dle norem hygieny. Mezi nejpoužívanější obalový materiál můžeme řadit s kelímky na pití, talířky a krabičkami na jídlo s sebou. Obalový materiál je vyrobený z FSC certifikovaného papíru, tenké vrstvy plastu nebo úplně ze zbytkového materiálu z výroby cukru. Tento obalový materiál společnost dováží z jedné evropské země po celé Evropě (Zaměstnanec B, 2022 a zaměstnanec C, 2022).

### **3.11. Odpadové hospodářství**

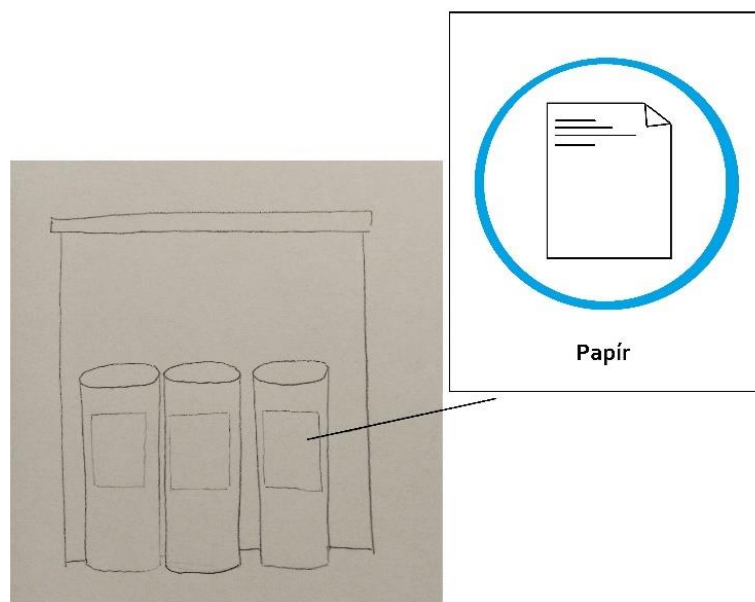
Ve vybraném podniku můžeme vzniklý odpad dělit do 5 skupin. První z nich je odpad spojen s administrativní prací. Jedná se především o kancelářské potřeby a papíry.

Pro likvidaci tohoto druhu odpadu je v rámci kancelářských prostorů a prostorů určených k meetingům zajištěny koše na tříděný odpad. Druhou skupinou je odpad vzniklý logistickými činnostmi, které zajišťuje především oddělení Logistiky a je blíže rozepsáno v kapitole č. 3.14.3.3. Likvidace obalového materiálu. Třetí skupinou je odpad vzniklý činnostmi spojené přípravou zboží jak v rámci výstavních prostor, tak i například vzniklé oddělením Recovery. Třídění jednotlivého odpadu si zajišťují zaměstnanci sami a probíhá do nádob k tomu určených. Může se jednat o popelnice nebo dřevěné kontejnery. Tyto likvidační nádoby jsou označené a umístěné pohromadě, jak zobrazuje obrázek č.14.



Obrázek 14: Fotografie likvidačních nádob, zdroj: fotoarchiv autorky, 2023

V neposlední řadě sem můžeme řadit i odpad, který zanechají po sobě zákazníci během jejich nakupování v prodejním domě. Pro tyto účel jsou po prodejní ploše rozmístěny odpadkové koše na tříděný odpad na plast, papír a zvláště na směsný odpad (viz obrázek č. 15). Většinou jej klient může naléznout u informačního stánku a za pokladnami u klientského servisu. Za pokladnami u klientského servisu může zákazník naléznout koše na malé spotřebiče, světelné zdroje, baterie, sklo, hliník, plasty a směsný odpad.

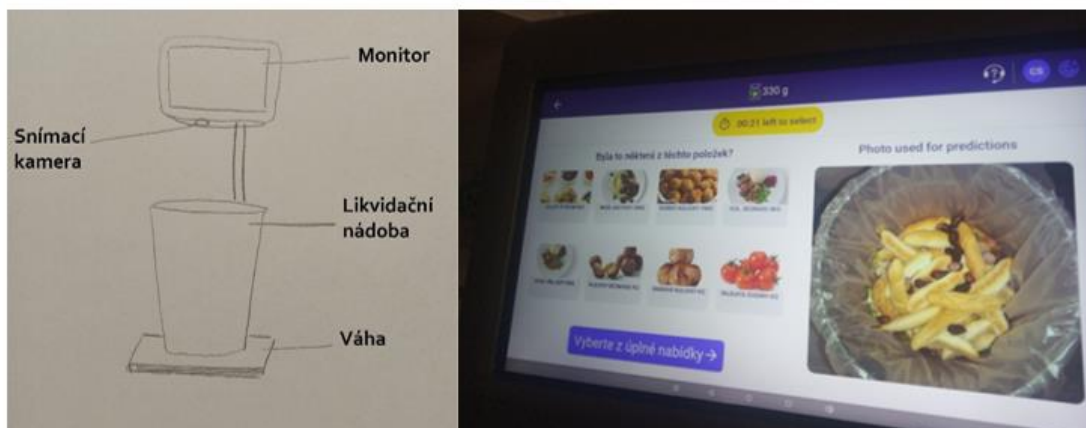


Obrázek 15: Ukázka likvidačních nádob na tříděný odpad pro zákazníky na prodejní ploše

Poslední samostatnou skupinou je odpad vzniklý z činností spojených s Food oddělením. V rámci tohoto oddělení probíhá každodenní zaznamenávání a vážení potravinového odpadu vzniklé samotnou činností oddělení Food. Jedná se o to, že tyto potraviny se musí následně odepisovat ze stavu zásob. Měřený odpad můžeme vzniknout těmito důvody, které se volí při jejich zaznamenávání:

- potraviny po záruční době
- odřezky – nejedlé zbytky z přípravy
- špatná manipulace
- přepracování – použití vyšší teploty nebo delšího času na přípravu
- přepracování – nadprodukce
- ochutnávky (Zaměstnanec C, 2022)

Přístroj kromě váhy obsahuje i kameru, která vyhozený odpad snímá a pomocí umělé inteligence se snaží rozeznat. Rozeznávání probíhá na základě minulých pořízených fotografií. Následně zaměstnanec potvrdí nabízenou možnost nebo jej zvolí manuálně. Poté již fotografie a naměřené informace putují do aplikace, kde se zpracovávají manuálně (viz obrázek č.16).



Obrázek 16: Popis váhy a ukázka monitoru během vážení, zdroj: vlastní zpracování a fotoarchiv autorky, 2023

Další složkou, která spadá pod oddělení Food jsou potraviny vyhozené klienty a zaměstnanci v stravovacích prostorách. Jejichž rozměry se minimalizují drtičkou odpadů, která je připevněná k mycí lince. Dále se sem řadí odpady spojené s obaly jednotlivých potravin použitých k přípravě jídel a nápojů a spojené s jejich přepravou a odpady vzniklé spojené stravováním jinými než potravinovými (ubrousky atd.). Tyto odpady se třídí a vyhazují do popelnic, které jsou k tomu určeny. Pro gastronomii je vytvořeno zázemí s popelnicemi jak v přízemí prodejního domu, tak i v prvním patře, kde se nalézá zaměstnanecká jídelna a jídelna pro zákazníky.

Vynášení košů a nádob k tomu určených zajišťuje v rámci prodejní plochy smluvená společnost. Tato smluvená společnost má stanovené v podmínkách, že musí zajistit třídění odpadu a nemůže jednotlivé složky kombinovat. Avšak oddělení Logistiky a oddělení Food si třídění odpadů zajišťují sami. Celkovou likvidaci odpadu a jeho odvoz zajišťují smluvené společnosti. Vybraná společnost dbá na to, aby tyto společnosti měli v podmínkách stanovenou šetrnou a ekologickou likvidaci mezi, než se řadí i společnost FCC Enviroment (Zaměstnanec C, 2022)

### 3.12. Servis nabízený klientům

Pro společnost je uspokojení požadavků zákazníků stavěno na jedno z prvních míst. Proto každý rok uvede společnost na trh více než 2000 produktů, které vyvíjí v souladu s jejich ideou o udržitelném životě. Kromě rozšiřování sortimentu se firma snaží i rozšiřovat svoji nabídku služeb. Proto společnost uvedla na trh aplikaci, která má

usnadňovat klientům jejich nakupování. Tato aplikace je stále vyvíjena a v budoucnu bude obohacena i o virtuální realitu. Prostřednictvím níž bude klientům zpřístupněn virtuální návod ke sestavení zakoupených produktů. Na webových stránkách, a i ve vybraných obchodních domech nabízí klientům on-line plánování a konzultaci naplánovaných projektů nejen zákazníkům, ale i firmám. Zákazníkům je umožněno si objednat náhradní díly k prodáváním produktům prostřednictvím webu, anebo přímo v prodejním domě v rámci servisu zákazníkům. Kromě toho v Servisu zákazníkům si může klient vyřídit své reklamace, rozmontovat si nábytek (smontovaný z oddělení Recovery) nebo si vyřídit doplňkové služby, kam spadá splátkový prodej, doprava a ekologicky šetrná likvidace, šití na přání, montáž produktů, instalační služba kuchyní a koupelen (webové stránky společnosti c, 2022).

Dále je klientům nabízena možnost vstoupit do věrnostního klubu, který klientům umožňuje nejen slevy v rámci společnosti, ale i slevy u partnerů této společnosti. Společnost nabízí 2 druhy věrnostního programu. První z nich je určen zákazníkům, kde jim v rámci věrnostního programu společnost nabízí kromě možnosti pravidelně zlevněného zboží, slev ale i možnost digitální účtenky a zasílání newsletteru. V neposlední řadě je nabízeno zákazníkům, kteří se při nákupu prokáží věrnostním programem možnost následného odkupu dětského nábytku. Kromě toho s věrnostním programem mají klienti možnost využít vzdělávacího programu pro své ratolesti, který umožňuje dětem se dále rozvíjet nejen ve finanční gramotnosti prostřednictvím měny určené dětem, ale i v ekologickém směru. Druhá varianta věrnostního programu je určena pro firmy. Tento věrnostní program pro firmy nabízí nejen slevy, ale hlavně firmám usnadňuje plánování firemních prostor, nákup a zkompletování produktů (webové stránky společnosti d, 2022).

### **3.12.1. Reklamace a vrácení zboží**

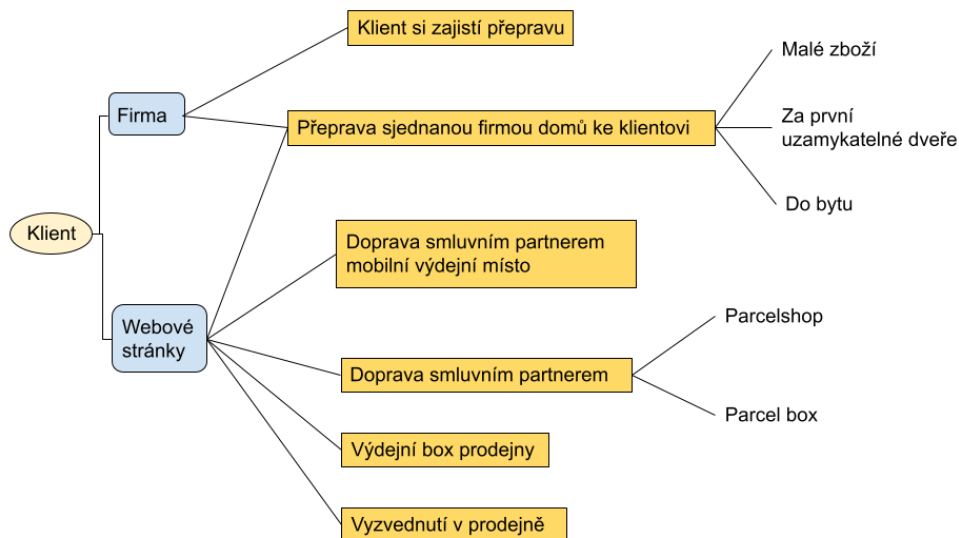
Vrácení a reklamace zboží je možné v kromě prodejních domů i prostřednictvím PPL Parcelshopu. V rámci vrácení zboží nabízí společnost svým klientům i expresní vrácení, které kombinuje on-line formulář a fyzické předání a vyřízení v obchodním domě. Produkty, které si klient zakoupí je možné vrátit do 365 dnů od dne nákupu bez udání důvodu. Klientovi jsou následně vráceny peníze formou, kterou byl daný produkt zakoupen. V případě, že daný zakoupený nábytek nelze již vrátit je zde možnost, produkt



prodat firmě zpět v rámci projektu společnosti viz kapitola 3.14.2.1. Projekty umožňující zpětné toky. Při reklamaci produktu, kterému chybí část, je klientovi nabídnuto buď vrácení celého produktu anebo dodání jeho chybějící části. Platí to i v případě, že klient si nevyzvedne všechny krabice daného artiklu ve skladě anebo mu nebyly zaslány kompletně. Další variantou reklamací je i reklamace z důvodu poškození. Na velkou část výrobků poskytuje firma záruku 2 let. U některých výrobků je poskytována prodloužená záruka 5, 10, 15 a 25 let. Tyto záruční doby jsou uvedeny u jednotlivých výrobků. V případě výrobků jako jsou živé květiny, potraviny, žárovky, nabíjecí baterie a textil je záruční doba stanovena dle zákona. Další výjimkou je zboží zakoupené v oddělení Recovery a druhé jakosti, kde je u výrobků poskytnuta záruka 1 rok. Pro spotřebiče vyjma dvou základních variant zakoupené v oddělení Recovery je záruka stanovena na 2 roky (webové stránky společnosti e, 2022).

### **3.12.2. Doprava a přeprava k zákazníkovi**

Zákazník si v rámci objednávky může zvolit způsob vyzvednutí a doručení své objednávky (viz obrázek č. 17). Jedním ze způsobů je, že si klient může nechat připravit objednávku a vyzvednout si jej ve výdejním boxu u prodejního domu, nebo prostřednictvím PPL Parcelshopu. Zásilky, které jsou ve výdejním boxu u prodejního domu spravuje přímo firma. Dále je pro klienty i možnost doručení prostřednictvím mobilního výdejního místa. Mobilní výdejní místo je zajištěno smluvním partnerem Haral s.r.o., ten v určený čas a na určenou lokaci dojede s nákladním vozidlem se zásilkami, kde si jej mohou vyzvednout zákazníci. A v neposlední řadě je možné si objednávku zaslat přímo domů se zvolenou službou, až kam mají být doneseny (webové stránky společnosti a, 2022).



Obrázek 17: Schéma možností dopravy, zdroj: vlastní tvorba na základě webových stránek společnosti a, 2022.

Jak jsem již zmínila výše, firma má dva smluvní partnery na dodávání zboží ke klientům. Jedná se o PPL a firmu Haral s.r.o.. Zásilky, které jsou zasílány nebo zpracovány prostřednictvím PPL jsou zásilky do 15 nebo 30 kilogramů a zásilky nad tuto hmotnost jsou zasílány prostřednictvím smluvního partnera Haral s.r.o.. (webové stránky společnosti a, 2022).

### 3.13. Tok informací

V rámci vybrané společnosti probíhá několik druhů komunikace. Řadí se sem firemní komunikace, vnitrofiremní komunikace a komerční komunikace. Všechny druhy komunikace jsou důležité a zásadní pro fungování společnosti a procesů v ní. Veškeré druhy komunikace propojuje marketingová komunikace. Společnost komunikuje prostřednictvím škály barev, které se objevují v logu společnosti. Dále komunikuje v barvách spojených s danou problematikou. Například, když komunikuje o ekologii, tak volí zelenou a neutrální podklad, nebo zvolí podklad z dřevotřísky, což evokuje v zákaznících spojení s přírodou a ekologičností. V případě celkového hodnocení marketingové komunikace můžeme jej hodnotit kladně. Společnost se zabývá a využívá celé oblasti komunikačního mixu (Zaměstnanec A, 2022).

### 3.13.1. Vnitropodnikový tok informací a rutiny

Ve vybrané korporaci hraje důležitou roli správné předávání informací. Probíhá zde ve vícero rovinách. Od Interní skupiny, Servisní organizaci, přes jednotlivé prodejny až po konečného zákazníka. Dále zde na jednotlivých rovinách probíhá i komunikace horizontálně. Vzhledem k tomu, že se jedná o nadnárodní společnost, tak se především setkáváme s předáváním informací v anglickém jazyce. Anglický jazyk se využívá nejen v komunikaci od nadřazených skupin jako je Globální a Interní skupina, ale i místy v komunikaci pro jednotlivé prodejní domy. V rámci komunikace v prodejním domě se volí jazyk individuálně, ale převážně probíhá v Českém jazyce (Zaměstnanec A, 2022).

Servisní organizace komunikuje s nižšími organizačními jednotkami především prostřednictvím Sharepointu, kde vystavuje nejdůležitější informace zaměstnancům. Dále využívá e-mailové komunikace. Těchto postupů komunikace využívají i jednotlivé prodejní domy. Sharepoint je jedním z druhů centrální aplikace určené ke komunikaci. Pro jednotlivé pozice ve firmě má jiný rozsah přístupů. Pro snadnou orientaci v něm je rozdělen pomocí boční lišty a dlaždic. Na úvodní stránce si zaměstnanec tyto dlaždice volí sám podle toho, co je pro něj nejdůležitější. Jedním z hlavních funkcí Sharepointu je sdílení rutin, tedy sepsaných informací o postupech v různých situacích až po popsání pracovní náplně (pro některé pozice popsání pracovního dne). Avšak ne všechny pozice potřebují ke svému fungování počítače, a tedy ne všechny pozice se dostanou každodenně k Sharepointu. Proto se mezi časté způsoby předávání informací můžeme řadit i meetingy jednotlivých oddělení. Ty probíhají na základě domluvy v týmu. Některé týmy je mají nastaveny každodenně jiné je organizují v závislosti na potřebě předávání informací. Dále se v organizaci můžeme setkat s předáváním informací prostřednictvím nástěnek vystavených v sdílených prostorech pro zaměstnance. Jedná se především o informace spojené s motivací, myšlenkami firmy, tržbami a informacemi, kdo má v daný den službu, tedy na koho se mají obracet v různých případech. V neposlední řadě je k předávání informací používáno ranní hlášení, které probíhá před otevřením prodejního domu. Ranní sdělení má především charakter motivační, ale jeho součástí jsou i informace o aktuálním dění v prodejním domě, nabídkách pro zaměstnance a kdo má denní službu (Zaměstnanec A, 2022).

Jednotlivá oddělení v podniku společně komunikují především pomocí telefonické, e-mailové a osobní komunikace. Nejčastější a nejsnazším způsobem komunikace zůstává osobní a telefonní rozhovor. Je to tím, že někteří ze zaměstnanců nepotřebují mít k vykonávání jejich pozic přístup k počítačům. Dále je to tím, že prodejní dům je velice rozsáhlý, a tedy je telefonní komunikace je více efektivní. Proto má každé oddělení k dispozici několik telefonů, tedy je možné se vždy zkontaktovat. Pro předávání informací v rámci oddělení a mezi nimi byly vytvořeny aplikace. Tyto aplikace závisí na druhu vykonávané práce a komunikace mezi jednotlivými pozicemi. Avšak ve společnosti se můžeme setkat s velkou řadou aplikací, kam se zadávají informace a s problémem jejich vzájemným propojením a propojením s moderními technologiemi. Tudiž některé pozice pracují s větším počtem aplikací, což je neefektivní. A dokonce se můžeme setkat s případy, kdy byly vytvořeny aplikace, ale nepoužívají se (Zaměstnanec A, 2022).

Vzhledem k tomu, že se jedná o nadnárodní společnost, tak se především setkáváme s předáváním informací v anglickém jazyce. Anglický jazyk se využívá nejen v komunikaci od nadřazených skupin jako je Globální a Interní skupina, ale i místy v komunikaci pro jednotlivé prodejní domy. V rámci komunikace v prodejním domě se volí jazyk individuálně, ale převážně probíhá v Českém jazyce (Zaměstnanec A, 2022).

### **3.13.2. Tok informací směrem ke spotřebiteli**

Tok informací směrem ke klientovi probíhá prostřednictvím marketingového cílení na webu, sociálních sítích, místě prodeje a prostřednictvím věrnostního klubu, který společnost nabízí. V současnosti se můžeme setkat s reklamou v místě prodeje, mediální a outdoorovou. Během televizního vysílání probíhají spoty, které jsou o délce 20, 15 a 6 sekund. Pro některá důležitá sdělení používá společnost spolupráci s médii.

Aby komunikace mohla probíhat oboustranně, tak je klientům nabízena komunikace prostřednictvím kontaktního formuláře na webových stránkách, chatbota na webu, zákaznické linky a komunikace na sociálních sítích. V případě, že klient využije kontaktního formuláře na webových stránkách nebo zašle prostřednictvím webových stránek požadavek, tak je následně kontaktován prostřednictvím e-mailové komunikace,

kde i následně probíhá další komunikace. E-mailová komunikace je využívána hlavně v rámci projektů, které společnost nabízí (Zaměstnanec D, 2023).

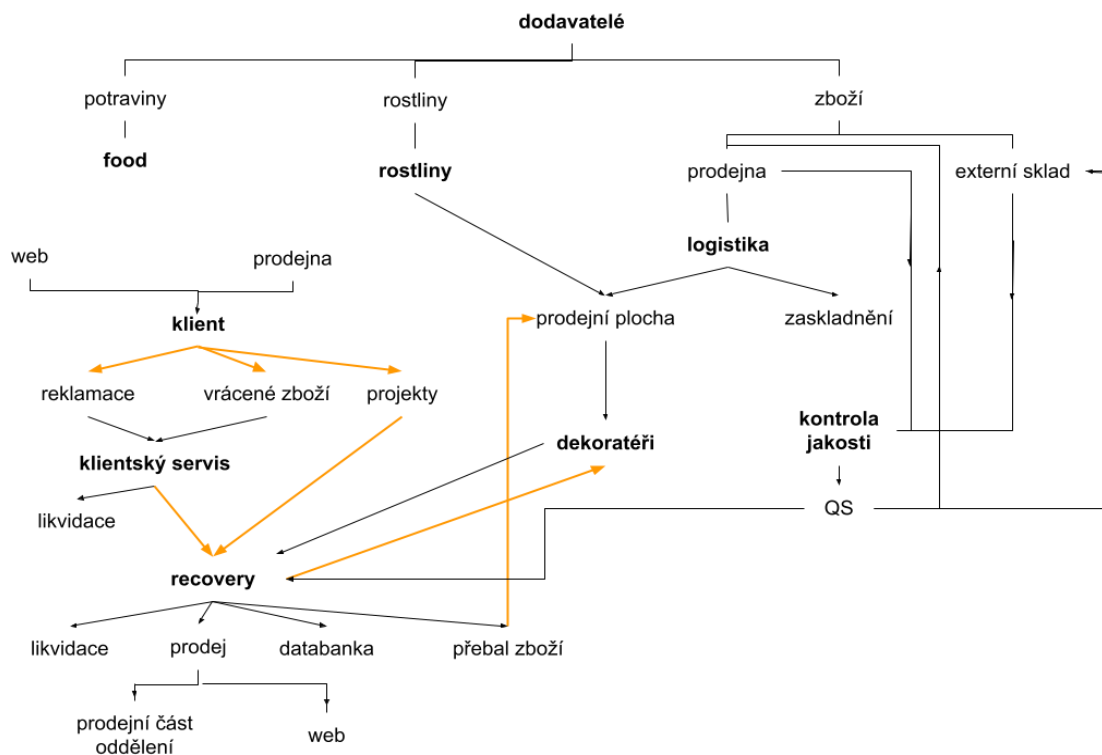
Pro komunikaci se zákazníkem jsou v rámci prodejního domu určeny nejen LCD a televizní panely, vývěsky a v neposlední řadě i hlášení v místě prodejny. Případně může klient využít přímé komunikace v prodejním domě. Pro osobní komunikaci v prodejně může zákazník využít stánek servis zákazníků, či na prodejní ploše informační stánky v rámci jednotlivých oddělení nebo se osobně zeptat zaměstnanců, kteří se pohybují na prodejní ploše. Pro tyto účely mají zaměstnanci buď modré tričko anebo žluté. Žluté tričko je dobře viditelné a je to symbol toho, že tento zaměstnanec je zkušený.

### 3.14. Tok zboží ve vybraném prodejním domě

Vzhledem k tomu, že společnost zajišťuje prodej širokého sortimentu, tak má i mnoho dodavatelů. Na prodejní dům již dojde zboží ve třech skupinách. Jedná se o potraviny a obalový materiál pro oddělení Food, okrasné rostliny a zbylý prodejní sortiment. V případě závěšek pro oddělení Food a okrasných rostlin si daná oddělení naskladnění dodávek zpracovávají sami. Zbylý prodejní sortiment přijímá a zpracovává oddělení **Logistiky**, kde dochází k jejich překládce, třídění zboží pro jednotlivá oddělení a zaskladnění do skladu nebo předání dodaného zboží jednotlivým oddělením. Jednotlivá oddělení si zboží doplní v rámci lokace jejich oddělení, případně jej použijí pro tvorbu výstavních místností. Při využití zboží k tvorbě výstavních místností, jej zaměstnanci odpisují ze stavu zásob. Tok zboží od dodavatelů, přes jednotlivá oddělení zobrazuje obrázek č. 18, kde jsou oranžovými šipkami zobrazeny zpětné toky (Zaměstnanec B, 2022).

Vytvoření dekorací a výstavních místností v prodejním domě zajišťuje oddělení **dekoratérů**. Vystavené produkty v jednotlivých oddělení doplňují o artikly z jiných oddělení, aby klient měl pocit útulnosti a celistvosti. Tento proces probíhá organizovaně a údaje k nim jsou předávány na základě ranních meetingů dekoratérů, kde si rozdělují úkoly mezi sebou. Pro vytvoření dekorací je nutné, aby získávali sortiment k tomu potřebný. Proto si z prodejní plochy odepisují prodávané artikly a následně je kompletují s doplňkovými předměty jako jsou fotografie, baterie atd. Pro zajištění materiálu k jejich práci využívají též oddělení Recovery, ze kterého čerpají část zboží a následně po

ukončení expozice jej předají zpět do oddělení Recovery k jejich zhodnocení (Zaměstnanec E, 2023).



Obrázek 18: Pohyb zboží v rámci pobočky, zdroj: vlastní tvorba na základě vlastního pozorování a podle rozhovoru se zaměstnancem E, 2023

### 3.14.1. Klientský servis

Klientský servis je oddělení, které zajišťuje komunikaci se zákazníkem a vyřizování jeho požadavků. Dále v rámci klientského servisu jsou nabízeny doplňkové služby, prostřednictvím nichž dochází ke zvýšení spokojenosti zákazníků. V rámci klientského servisu se zboží také dostává zpět od zákazníka prostřednictvím reklamací anebo vráceného zboží. Mezi prvotní činnosti, které probíhají při reklamaci, či vrácení zboží je prvotní kontrola zboží a sběr produktů, které následně putují ke zpracování do oddělení Recovery. Reklamace lze provést jak v obchodním domě, tak prostřednictvím reklamačního formuláře uvedeného na webových stránkách společnosti. Při reklamaci on-line vyplňuje klient jak údaje o sobě, o nákupu, kde byl výrobek zakoupen, tak i o zakoupeném zboží, které je předmětem reklamace. Klient má na výběr mezi reklamováním služby, výrobku nebo spotřebiče. Při zadávání údajů reklamování služby dále doplňuje klient, o jaký druh služby se jedná. V neposlední řadě klient vyplní, jak si

přeje danou situaci vyřešit. Zde si může vybrat z variant oprava, výměna, vrácení peněz, sleva, či jiné. K danému formuláři zákazník dodává i popis reklamace, případně dokumentaci k ní. Po odeslání formuláře je klient následně kontaktován klientským servisem telefonicky nebo e-mailovou komunikací s informací o postupu jeho reklamace. Obdobný formulář je i pro osoby, které reklamují prodejní sortiment či služby za firmu. Příklad tohoto formuláře je zobrazen na obrázku č. 19 (webové stránky společnosti e, 2022).

The image shows a web form for filing a complaint. It is divided into two main sections: 'Soukromý zákazník' (Private customer) and 'Reklamační formulář' (Complaint form). The 'Soukromý zákazník' section has two tabs: 'Soukromý zákazník' (selected) and 'Firemní zákazník'. Below the tabs are input fields for 'Jméno \*', 'Příjmení \*', 'E-mail \*', 'Ověření e-mailu \*', and a dropdown menu for 'Obchodní dům \*'. The 'Reklamační formulář' section contains input fields for 'Ulice \*', 'Číslo popisné/orientační \*', 'Obec \*', 'PSČ \*', 'Tel. \*', and a dropdown menu for 'Předmět reklamace \*'. At the bottom, there is a checkbox and a text line: 'Odesláním potvrzujete, že jste se seznámil(a) s [podmínkami zpracování osobních údajů](#)'.

Obrázek 19: Reklamační on-line formulář, zdroj: webové stránky vybrané společnosti e, 2023

Vrácení zboží může probíhat třemi způsoby na základě podmínek společnosti. Zákazník má, jak již bylo uvedeno na vrácení zboží 365 dní. První ze způsobů vrácení zboží probíhá přímo na prodejně a probíhá stejně jako reklamace. Další varianta je kombinace vyplněného on-line formuláře a s následným doručení produktu do prodejny, kde je vrácení zboží provedeno expresně. V neposlední řadě společnost nabízí možnost vrácení prostřednictvím PPL Parcelshopu, kde se on-line vyplní formulář. Formulář je podobný

jak pro kombinovanou formu vrácení, tak i pro vrácení prostřednictvím PPL Parcelshopu. První z údajů pro vyhledání nákupu, zákazník uvádí číslo účtenky, pod kterou se dá dohledat proběhlý nákup. Dále číslo vráceného artiklu, důvody, proč je produkt vrácen a osobní informace. Klient může celkově uvést 5 důvodů proč daný produkt vrací. Jedná se o:

- Styl nebo velikost neodpovídá
- Koupeno více, než je potřeba
- Objevil jsem lepší výrobek nebo cenu
- Zakoupený nesprávný produkt
- Nesprávné informace o výrobku

Po vyplnění formuláře je následně s klientem komunikováno mailovou formou případně telefonicky (webové stránky společnosti e, 2022, Zaměstnanec F, 2023).

I při vrácení, či reklamaci produktu v prodejním domě se zjišťují z jakých příčin je produkt vrácen. Toto zjišťování probíhá během sběru vrácených či reklamovaných produktů. Důvodů může být několik. Mezi ně se řadí nesplnění zákaznickových požadavků, špatná manipulace, či vrácení poškozeného produktu v záruční době. Na základě důvodu vrácení či reklamace, které uvede zákazník následně postupují zaměstnanci ve vyřizování požadavku dál. Především se kontroluje splnění podmínek reklamace a vrácení mezi ně patří i kontrola záruční doby. Ta se kontroluje na základě předloženého účetního dokladu. Mezi přednosti společnosti patří i možnost vrácení zboží bez udání důvodu. To je možné provést v lhůtě 365 dní ode dne nákupu. V případě tohoto druhu vrácení, musí zboží splňovat požadavky na nepoškozenost a zboží nesmí být použito.

Druhá z variant je reklamace z důvodu poškození. Zde se kromě záruční doby kontroluje i druh poškození a příčina poškození. Zaměstnanec se snaží zjistit, jestli se jedná o příčiny běžného používání výrobku nebo z důvodu špatného zacházení s výrobkem. Také se může jednat o nedostatky kvality u prodaného produktu. Na základě zjištěných informací sepíše zaměstnanec v počítači report o reklamaci. V případě uznání reklamace je klientovi nabídnutá oprava, výměna nebo vrácení peněz. Vrácený, či reklamovaný produkt je dále předán do oddělení Recovery i s reportem, který se začlení do fronty ke zpracování vrácených a reklamovaných produktů. Součástí reportu je, o jaký



produkt se jedná, do jakého oddělení spadá, jestli se jedná o vrácení či reklamaci a jaký důvod vrácení či reklamace uvedl zákazník (Zaměstnanec F, 2023).

### **3.14.2. Recovery**

Oddělení Recovery se zaměřuje na zpracování zpětných toků, znovu zhodnocení produktů a zajištění kvality poskytovaných produktů. Z důvodu zpracování zpětných toků je oddělení umístěné přímo za klientským servisem, aby byla zajištěna efektivní návaznost.

V rámci tohoto oddělení můžeme spatřovat největší podíl zpětné logistiky v podniku. V tomto oddělení se zpracovává nejen zboží vrácené zákazníky a reklamované, vystavené produkty, poničené zboží, ale i sortiment s vadou na kvalitě. V oddělení Recovery probíhá montáž a demontáž zboží a také likvidace nepoužitelného sortimentu nebo jeho částí. Dále se zde pracovávají projekty, které umožňují zpětné toky. Nedílnou součástí oddělení Recovery je i pozice kontrolor kvality. Zaměstnanci vyjma kontrolora kvality a zaměstnanec, který zpracovává výrobky k likvidaci, se na zpracování jednotlivých úkolů denně zaměstnanci střídají (Zaměstnanec E, 2023).

#### **3.14.2.1. Projekty umožňující zpětný tok**

Jak již výše bylo zmíněno v kapitole 3.8. Dodavatelsko-odběratelský řetězec, je tok zboží mezi firmou a zákazníkem oboustranný, a to nejen díky vrácenému zboží, ale i díky projektům společnosti. Společnost nabízí dvě varianty projektů. První z projektů je určen pro členy věrnostního programu a je zaměřen na nejmenší členy rodin a to děti. Děti rychle rostou, a tak během pár let se mění to co potřebují. Proto kromě přizpůsobení těchto produktů už při návrhu a vývoji, se společnost rozhodla vytvořit projekt, díky němuž mohou rodiče odprodat bez starostí zakoupený nábytek zpět společnosti. Jedná se o vybraný sortiment společnosti, který nese označení (symbol) garantovaného odkupu. Níže jsou uvedeny druhy produktů, u kterých firma garantuje zpětný odkup:

- Dětské postýlky a postele
- Psací a počítačové stoly, židle
- Skříně a komody
- Přebalovací pulty
- Hračky a hry

- Regály a organizéry na hračky (webové stránky společnosti b, 2023).

V rámci nákupu vědí rodiče už předem za jakou cenu bude výrobek odkoupen. Avšak společnost může odmítnout produkt odkoupit, pokud nebude splňovat předem stanovené podmínky. Výrobek musí splňovat, že byl zakoupen prostřednictvím věrnostního programu v posledních dvou letech. Dále musí splňovat, že je v dobrém stavu. V případě, že výrobek nespĺňuje časový test, tak stále může klient využít druhý nabízený projekt společností, který se zaměřuje na větší škálu produktů a má i větší časový test (webové stránky společnosti b, 2023).

Klient nafotí nabízený produkt a vyplní na webových stránkách společnosti formulář do kterého přiloží fotografie. V tomto formuláři se uvádí, o jaký druh sortimentu se jedná, počet nabízených stejných artiklů a v jakém stavu nabízený výrobek je. V rámci formuláře je možnost přidat více produktů. Dále klient do formuláře vyplňuje, jakým způsobem bude produkt přepraven. Klient si může zvolit celkově tři varianty. Všechny varianty přepravy jsou na náklady klienta. První z nich je, že jej klient dopraví sám do prodejny. Tato varianta není zpoplatněna. Druhá varianta je kombinací vlastní dopravy na výdejní místo a následný odvoz společností do prodejního domu, kde je dále nábytek distribuován. Za tuto službu zákazník zaplatí 49 Kč. Klient při této variantě má celkově na výběr z 8 výdejních míst po celé České republice. Poslední z nabízených variant je, že nabízené zboží vyzvedne společnost přímo u klienta. Tato varianta je nabízena pouze na území Prahy, Středočeského kraje, Ostravy a Brna a je zpoplatněna cenou 500 Kč (webové stránky společnosti b, 2023).

Společnost si stanovuje, které druhy produktů chce odkupovat. Klient si tento seznam může přečíst na webových stránkách společnosti. Jedná se o tyto produkty:

- Dětský nábytek
- Kancelářský nábytek
- Knihovny a úložné prostory
- Stoly a stolky
- Pohovky a křesla (kromě rozkládacích)
- Rámy postelí
- Venkovní nábytek
- Zrcadla

- Židle (webové stránky společnosti b, 2023).

Veškeré výrobky musí splňovat, že jsou z nekuřáckého prostředí a jsou v hygienicky nezávadném stavu. Tato podmínka je hlavně kladena na pohovky. Z hygienických důvodů je k tomuto seznamu přidán i seznam co přesně společnost nevykupuje. Ten je doplněn o produkty, ke kterým pro jejich opětovný prodej by se musela udělat elektro revize, což by znamenalo navýšení výdajů a případné snížení ceny jejich výkupu. V neposlední řadě je seznam doplněn o produkty, které v případě jejich samostatného prodeje by se snížilo množství zájemců. Jedná se především o tyto produkty:

- Elektropotřebiče
- Jednotlivé samostatné části prodáváného sortiment
- Doplnky – prostírání, osvětlení, textil atd.
- Kuchyňské sestavy a jejich vybavení
- Matrace a ochranné podložky
- Rozkládací pohovky (webové stránky společnosti b, 2023).

Zaměstnanci společnosti posuzují a stanovují cenu odkupu podle vizuálního kritéria, případně i podle toho, jestli je artikl poptávaný ostatními klienty. Z těchto důvodů nemusí klient v rámci formuláře vyplňovat o jaký druh artiklu se přesně jedná a jeho stáří. Následná komunikace s klientem je veda e-mailovou formou, ve které se dozví další postup. V rámci této komunikace je buď sortiment odmítnut, přijat, nebo jsou upřesněny informace o produktu. Sortiment může být odmítnut nejen z důvodu nesplnění podmínek ohledně defektů, a že se nejedná o produkty, které jsou vykupovány, ale i z kapacitních důvodů. Tento důvod může nastat hlavně u objemnějšího sortimentu. Dále může být sortiment odmítnut při jeho převzetí. V případě, že se společnost na základě vyplněného formuláře rozhodne daný sortiment odkoupit, tak je klientovi nabídnutá částka, kterou může přijmout. Tato částka může dosahovat až 50% původní hodnoty nabízeného sortimentu. Peníze jsou klientovi načteny na dárkovou kartu společnosti po doručení produktů do prodejního domu. Dárkovou kartu klient může uplatnit pouze v rámci nákupů ve společnosti (Zaměstnanec E, 2023).

V případě obou projektů není odkup pro společnost ziskový. Může být dokonce ztrátový. Firma se totiž zavazuje, že produkt prodá za stejnou cenu, za kterou byl

odkoupen. Avšak u produktů, u kterých se zjistí dodatečně vady po převzetí je jejich cena snížena. Druhý důvod k snížení ceny odkoupeného produktu může být, že se o něj v určité době neprojeví zájem. Zaměstnanci z oddělení Recovery znovu předprodávané produkty pravidelně kontrolují, jak dlouho jsou výrobky nabízeny a případně těmto výrobkům snižuje jejich cenu (Zaměstnanec E, 2023).

Podmínkou pro oba tyto projekty je, že si klient hradí nebo zajišťuje náklady spojené s přepravou produktů do společnosti. Výrobek by měl být přepravován v nerozmontovaném stavu, viz příklad uvedený na obrázku č. 20. Dále by měli být zabalený jeho jednotlivé části samostatně nejlépe do průhledné fólie. Výjimkou jsou produkty, u kterých nelze provést vyjmutí jednotlivých částí bez poškození. Výrobek by měl mít zajištěn ochranu rohů a vyčnívající části, aby nedošlo k jejich poškození. Kování a ostatní spojovací materiál by měl být uložen do krabičky nebo do sáčku. Tyto podmínky umožňují zaměstnancům rychlou kontrolu, že výrobek je kompletní a že je v pořádku (webové stránky společnosti b, 2023).

**Noční stolek, vnější rám**






**Jeden ze šuplíků nočního stolu**



*Obrázek 20: Ukázka správně zabaleného nočního stolku a jedno z jeho šuplíků určeného k přepravě v rámci projektů umožňující zpětné toky, zdroj: fotoarchiv autorky, 2023*

Oba projekty společnost zavedla z důvodu, že se do roku 2030 chce stát oběhovou společností. Zároveň je těmito projekty zvýšená prestiž společnosti v očích zákazníků, což může zvýšit jejich počet. Tím se druhotně zvyšuje i zisk společnosti. V případě, že si klient nezvolí ani jeden z těchto projektů, je přímo ve formuláři odkaz nabádající k darování produktů neziskovým organizacím. Po jeho rozkliknutí si klient zvolí, v jakém kraji chce darovat a následně si vybere nabízenou neziskovou organizaci. U neziskových organizacích jsou uvedeny veškeré potřebné informace, viz obrázek č. 21 (webové stránky společnosti b, 2023).

		
<p><b>Reuse centrum Ostrava</b></p> <p>Reuse centrum Ostrava je zřízením společnosti OZO Ostrava, která se zabývá nakládáním s odpady v Ostravě a okolí. Dává druhý život nejen nábytku, ale i dalšímu vybavení domácnosti. Tyto předměty mohou občané Ostravy darovat v kterémkoli z 11 sběrných dvorů OZO na území města nebo přímo v reuse centru.</p> <p><b>Nepřijímá:</b> čalouněný nábytek</p> <p><b>Kontakt:</b> <a href="mailto:reuse@ozoostrava.cz">reuse@ozoostrava.cz</a> 607 245 398</p> <p><b>Otevírací doba:</b> Út-Pá 9:00-12:00 14:00-18:00 So 9:00-12:00</p> <p><b>Adresa:</b> Slovenská 1083/1, Ostrava-Přivoz</p> <p><b>Odvoz:</b> možno zapůjčit privátní vozík</p> <p><b>Web:</b> <a href="http://reuse.ozoostrava.cz">reuse.ozoostrava.cz</a></p>	<p><b>Portus Praha</b></p> <p>Portus Praha pomáhá lidem s mentálním postižením žít plnohodnotný život. Provozuje dva objekty chráněného bydlení a sociální podnik, ve kterém poskytuje 5 pracovních míst pro lidi s mentálním postižením.</p> <p><b>Nepřijímá:</b> Vestavěné skříně, sektorový nábytek, palandy, použité matrace, velkoobjemový nábytek</p> <p><b>Kontakt:</b> <a href="mailto:portus@portus.cz">portus@portus.cz</a></p> <p><b>Otevírací doba:</b> Dle domluvy</p> <p><b>Adresa:</b> Slapy 74, 252 08 Slapy nad Vltavou</p> <p><b>Odvoz:</b> Ne</p> <p><b>Web:</b> <a href="https://www.portus.cz/">https://www.portus.cz/</a></p>	<p><b>Nábytková banka Brno</b></p> <p>Nábytková banka Brno shromažďuje funkční nábytek od obyvatel i firem a vybavuje jím byty a další prostory určené pro ukrajinské uprchlíky. Nábytková banka je společným projektem městské společnosti SAKO Brno, Odboru životního prostředí a Odboru sociální péče brněnského Magistrátu.</p> <p><b>Nepřijímá:</b> -</p> <p><b>Kontakt:</b> 736 784 599</p> <p><b>Otevírací doba:</b> Po-Ne 12:00-18:00</p> <p><b>Adresa:</b> Pavilon G1 Brněnských Veletrhů (vjezd přes bránu č. 4)</p> <p><b>Odvoz:</b> Ne</p> <p><b>Web:</b> <a href="http://sako.cz">sako.cz</a></p>

Obrázek 21: Nabídka neziskových organizací, zdroj: webové stránky společnosti b, 2023

### 3.14.2.2. Příjem zboží

Zboží se dostává do oddělení Recovery několika způsoby. První je prostřednictvím klientského servisu. Po vyřízení reklamace nebo vrácení zboží klientem jej převezme zaměstnanec klientského servisu a zadá informace do systému. Tyto informace a výrobek zpracovává následně zaměstnanec oddělení Recovery v závislosti na druhu vrácení. Zde probíhá první třídění v rámci dalšího zpracování.

První z druhů třídění, kterou ještě zpracovává daný zaměstnanec je likvidace zničeného vráceného nebo reklamovaného produktu. Může se jednat o likvidaci celého

produktu nebo o likvidaci jeho části. V případě likvidace celého produktu je zaznamenám artikl a následně je produkt roztríděn na jednotlivé druhy tříděného odpadu a likvidován do daných kontejnerů. Při druhé variantě, částečné likvidaci produktu je použitelná část předána k zpracování k prodeji nebo do databanky a zbylá část je rozebrána a zlikvidována. Další druh třídění je prostřednictvím znovu zhodnocení. Zaměstnanec může produkt předat k znovu zhodnocení na přebal nebo k opětovnému prodeji v rámci oddělení Recovery.

Druhý způsob příjmu zboží je převzetí z jiných oddělení na základě poškození, zrušení výstavního kousku anebo odcizení části sortimentu. V případě zrušení výstavních kousků zboží je již tento sortiment odepsán ze stavu zásob, tudíž se jeho příjem v oddělení Recovery nemusí zaznamenávat. V ostatních uvedených případech je nutné zkontrolovat a případně odepsat ze stavu zásob. To provádí zaměstnanec oddělení, který daný sortiment vyřazuje společně se zaměstnancem z oddělení Recovery. Zboží se prostřednictvím čtečky načte, zkontroluje a předá na ocenění.

Třetí způsob toku zboží k prodeji v oddělení Recovery je, když je u produktu zjištěna skrytá vada. Produkty s vadou jsou staženy z prodeje a ze skladu a následně probíhá hlášení a kontrola vad. Poté vedení společnosti rozhodne, jak se s produkty naloží. V případě povolení prodeje se produkty předají na ocenění, kde se zohledňuje jejich vada. Tyto vady nesmí mít vliv na používání produktů a nesmí být života ohrožující. Typicky se může jednat například o změnu barvy u svíček.

Mezi poslední druhy příjmů zboží v rámci oddělení je prostřednictvím projektů, které umožňují zpětné toky. Tyto projekty jsou blíže popsány ve výše uvedené kapitole č. 3.14.2.1. Projekty umožňující zpětné toky. V rámci těchto projektů je předána do oddělení Recovery zpráva s nabídkou od klienta. Tu následně zpracovává zaměstnanec Recovery, který rozhoduje o přijetí, či nepřijetí nabídky. Na základě toho je dopraven sortiment do společnosti, kde projde opětovnou kontrolou zaměstnancem oddělení Recovery na základě vizuální stránky. Po vyřízení náležitostí s klientem je produkt následně předán k zpracování formou prodeje. U těchto projektů je předem stanovena podmínka, že společnost odkoupený produkt prodá za stejnou cenu, jako jej odkoupil.

### **3.14.2.3. Přebal zboží a jeho zhodnocení**

Jedna z variant zpracování produktů přijatých v rámci klientského servisu případně i v speciálních případech poškození obalů je varianta přebalu zboží, kdy dochází k následnému zhodnocení sortimentu. Především v případě zboží, které přichází z klientského servisu, tak prvně probíhá kontrola, zdali je produkt stále aktuálně v nabídce společnosti. V případě probíhajícího prodeje se postupuje dál. V opačném případě je zboží předáno k prodeji v rámci oddělení Recovery. K účelům přebalů zboží je v rámci zázemí oddělení Recovery je vyhrazena velká část prostoru, kde se nachází stroj na vyřezávání krabic, či zařízení umožňující stahovat předměty páskou. Dále je v této části oddělení vyhrazen velký stůl k následnému zpracování. V neposlední řadě je v tomto prostoru umístěn i pracovní stůl s počítačem, kde se kontroluje aktuálnost prodeje zboží. Následně se v rámci tohoto počítače připravuje k tisku štítek daného artiklu a zadávají informace o zpěčování přebalu produktu. Mezi nejsnazší způsoby zpracování přebalu je prostřednictvím zařízení pro stahování černou plastovou páskou. To se především používá v případě rozbalených postelových roštů.

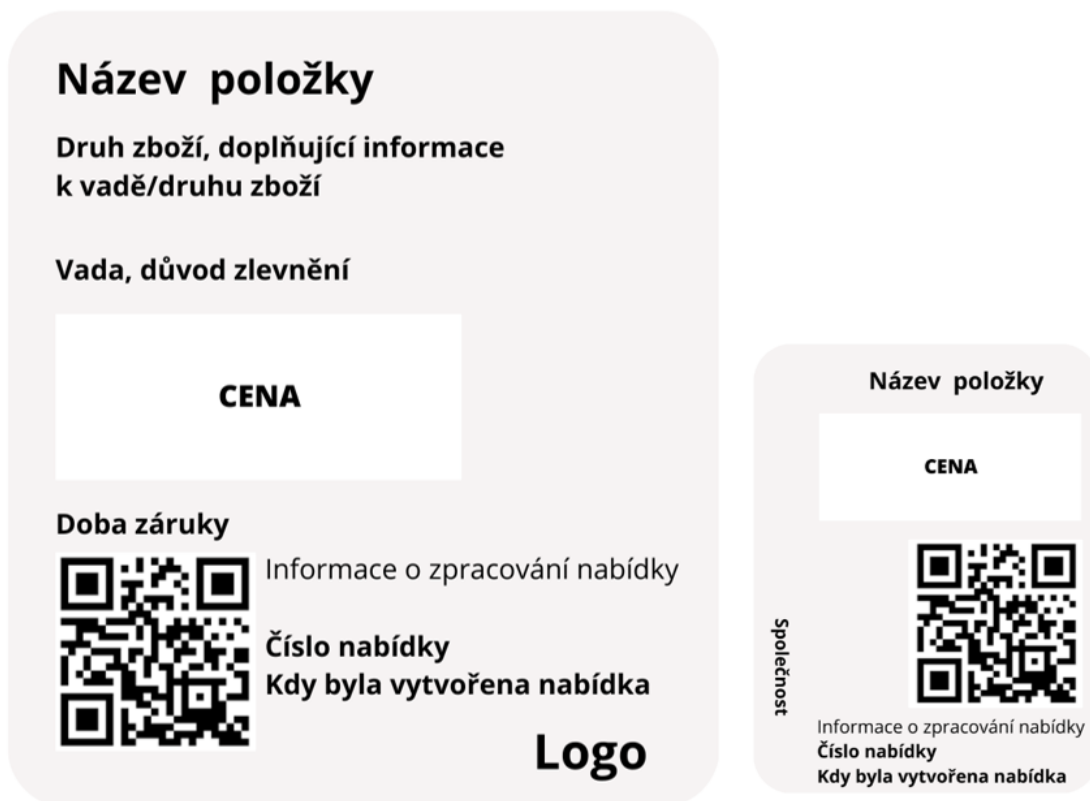
Další možností přebalování zboží je prostřednictvím stroje na vyřezávání krabic, dle požadavků. Tyto krabice následně zaměstnanec složí a uloží do nich jednotlivé části produktu stejně jako jsou v původním balení od dodavatel. Následně tuto krabici slepí tavnou pistolí. Tato varianta přebalu se používá v případě, že je samotný produkt nepoškozen, ale díky poškození obalu by zákazník mohl ztratit zájem zakoupit si jej. Po samotném přebalu zaměstnanec vytiskne štítek s údaji o daném artiklu stejně jako jsou na originálním balení produktu a předá informaci do jednotlivých oddělení do kterých produkt spadá, že je možné si převzít produkt a přidat jej k prodejnímu sortimentu.

### **3.14.2.4. Zpracování**

Po přijetí zboží k prodeji v oddělení Recovery je zboží následně zpracováno zaměstnancem. Velká část zboží je doručena v nákupních vozících s poznámkou odkud zboží pochází, případně jaké má vady. Častokrát se stává, že se zboží přijme a nechá se jeho zpracování na později, nebo je doručeno před či po začátku pracovní doby zaměstnancem, který je z daného oddělení odkud zboží pochází. Z těchto důvodů je nutné provést opětovnou kontrolu, kdy se zaměstnanec oddělení Recovery snaží objevit všechny možné vady produktu. Po objevení vad se rozhoduje, jestli je produkt určen

k likvidaci, rozebrání, k opravě či k prodeji v oddělení Recovery. U varianty likvidace postupuje stejně jako zaměstnanec, který přebírá zboží od klientského servisu. Případ rozebrání zboží nastává, pokud je část sortimentu ještě použitelná. Tato část se ještě může následně dělit na sortiment, který postupuje dále k prodeji a na sortiment, jehož komponenty se skladují. Tyto komponenty jsou žádané zákazníky případně se dají prodat i samostatně. V případě, že produkt potřebuje opravu, tak ji zaměstnanec provede a postoupí produkt dále k jeho prodeji. Ještě před samotným prodejem je možné provést vyčištění výrobků pro zvýšení jeho hodnoty a zájmu klientů. Samotná příprava k předání k prodeji následně probíhá vyhledáním sortimentu nebo artiklu na interních stránkách společnosti. Zaměstnanec má možnost prostřednictvím aplikace vytvořit novou cenovku pro zboží určené k prodeji v oddělení Recovery. Také se může stát, že daný produkt nejde nalézt v tomto systému. V těchto případech může zaměstnanec zvolit vyhledávání na webových stránkách společnosti, nebo prostřednictvím aplikace, kde jsou i výrobky, které se již neprodávají. U těchto případů musí následně zaměstnanec vyplnit univerzální cenovku. Většinou se následně do druhu zboží zadává doplňky nebo textilie. V rámci zadávání nové cenovky do systému se uvádí název sortimentu, vada, případně důvod zlevnění, bližší informace o vadě a nová cena po slevě. Nová cena je v souladu s poškozením. Po vyplnění těchto informací v systému, předá zaměstnanec novou cenovku k tisku. Zde si může vybrat ze dvou velikostí, menší a větší, viz obrázek č. 22. Tuto cenovku vloží a uzavře do plastového obalu. Následně jej připevní k produktu. V případě, že se dá cenovka nalepit na produkt, aniž by došlo k jejímu odejmutí, či poškození QR kódu, tak zvolí zaměstnanec tuto variantu. QR kód umožňuje načíst novou cenu na pokladnách. Zlevněný produkt se propíše i do samotné účtenky. U produktů jako jsou lustry a produkty se zabudovaným světlem se přikládá informační list. Tento informační list je spravován dle evropských norem pro označování výrobků energetickými štítky. V rámci tohoto informačního listu jsou zákazníkům poskytnuty informace ohledně druhu a možností typu světelného zdroje. Podobně tak je u svíček, ke kterým se dodávají informace o možnostech jejich pálení a bezpečnostních informací. Dále se u svíček musí zajistit to, že není možné je zapálit v rámci prodejny. Toho se docílí, tak, že jsou vloženy do sáčku a zabezpečeny nebo mají ustříženy knoty již z výstavních prostor. Takto připravené zboží postupuje na prodejní plochu.





Obrázek 22: Ukázka velké a malé cenovky z oddělení Recovery, zdroj: vlastní tvorba na základě vlastního pozorování prostřednictvím editoru Canva.com

### 3.14.2.5. Prodej a montáž

Samotný prodej v oddělení Recovery může probíhat dvěma způsoby. První je prostřednictvím webu, kam se zadává zboží jednotlivě s popisem a fotodokumentací. Jedná se především o objemnější zboží, jídelní servisy, komponenty k nábytku, umyvadla a baterie nebo elektrospotřebiče. U těchto výrobků je převážně poškozený obal nebo jsou lehce poškozeny. Následně je toto zboží zaskladněno v regálovém skladu, které se nalézá za samotným oddělením v suterénu. Klient si toto zboží v případě zájmu zarezervuje a do 48 hodin si jej vyzvedne v oddělení Recovery. Zde mu zaměstnanci připraví a ukážou vady. Zboží, které není určeno k prodeji v e-shopu na webu, tak se vystaví v rámci prodejní plochy oddělení Recovery v prodejním domě. Prodejní plocha oddělení je rozčleněna a samotné výrobky jsou seskupeny podle jejich druhu. V rámci prodejní části oddělení Recovery se můžeme setkat s tzv. hraboškou, kde si klienti mohou nabrat drobné produkty a komponenty dělené, dle jejich materiálu na kov, plast a dřevo, do předem oceněných papírových krabiček. Na prodejní ploše jsou vystaveny jak sestavené kousky,

tak i zabalený drobnější sortiment. To umožňuje klientům si plně prohlédnout produkty a ověřit si případně jejich vady. Při zakoupení sestavených kousků je následně klientům v oddělení klientského servisu nabídnuty nástroje k jejich demontáži a doplňková služba dovoz zakoupeného sortimentu domů. Smontované produkty na prodejní ploše jsou produkty z projektů umožňující zpětný odkup. Zboží v rámci projektů zákazník odesílá smontované z důvodu snadnější kontroly kvality, kompletnosti a z důvodu úspory práce. Případně jsou výrobky smontovány pro zaplnění volného prodejního výstavního prostoru a snadnějšího zaujmutí zákazníků.

#### **3.14.2.6. Likvidace a databanka**

V rámci oddělení Recovery probíhá pravidelně likvidace odpadů a poškozeného zboží určené k likvidaci. Některé produkty vyžadují speciální likvidaci, též zvanou někdy scrap, kterou zajišťuje proškolený zaměstnanec oddělení Recovery. V rámci likvidace se dbá na rozebrání produktů na nejmenší možné recyklované části, které jsou následně vyhozeny do odpovídajících likvidačních nádob. Části, které lze dále využít jsou buď prodány, nebo ponechány a uskladněny. Většinou se skladují doplňkové části, které se vydávají v rámci klientského servisu v případě oprav poškozených součástí nebo na požádání v oddělení Recovery. Jedná se často o kolejnice, nožky nábytku nebo o kování. Dále se může jednat o části nábytku, které jsou uskladněny pro případ kompletnosti scházejících částí zboží.

#### **3.14.2.7. Kontrola kvality**

V rámci oddělení Recovery je zřízena i pozice kontrolor kvality. Kontrolor kvality pracuje samostatně na základě reportů nejen od zaměstnanců, klientů, ale i na základě quest stopů (QS) od dodavatelů (požadavek na zastavení prodeje) a od ostatních prodejních domů. V případech nalezení závady zaměstnanci nebo klienty je kontrolorovi kvality předán produkt s vadou a jejím popisem. Následně se kontrolují i další vybrané vzorky z nabídky. Na základě provedení kontroly zadává kontrolor report s nalezenými vadami a posouzením, jak vada vznikla. Při QS obdrží kontrolor kvality report, kde se dozví bližší informace o vadě a produktu, kterého se QS týká. Následně je provedena kontrola výrobků, kterých se QS týká, v obchodním domě a v externím skladu. Při kontrole se kontroluje číslo artiklu, kterého se daná vada týká, dodavatele a sériová čísla, případně okrajová sériová čísla, kde by se vada mohla vyskytovat. Častokrát ke

zkontrolování vad je nutné produkty smontovat. V případě zjištění vady je postupováno dle pokynů uvedených v QS. Po dokončení kontroly vyplňuje kontrolor report a zakládá případ do složky. Produkty, na které se vztahoval QS jsou shromážděny a připraveny k uskladnění většinou v externím skladu, než se rozhodne, jak se s nimi naloží. U případů, kde je zboží po rozhodnutí vedením povolené k prodeji, se může následně prodej uskutečnit prostřednictvím oddělení Recovery nebo navrácením do prodejního sortimentu v rámci prodejního domu nebo externího skladu. V neposlední řadě řeší kontrolor kvality případy, kdy se po přijetí dodávky zboží zjistí, že se uvedený artikl neshoduje s dodaným zbožím nebo jsou problémy s načtením kódu výrobků. Dále zpracovává případy, kdy je zboží přijaté, ale chybí štítek daného artiklu. Kontrolor kvality prověřuje a rozhoduje i případy, kdy se přijme dodávka zboží, kde je zastaven příjem dodávek. V těchto případech se většinou jedná o ztrátu pro společnost. Nikoliv pro dodavatele, či výrobce. Proto je důležité při příjmu zboží v oddělení Logistiky kontrolovat přesně všechny údaje. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci oddělení Logistiky musejí zpracovávat velký příjem zboží během krátkého času, tak chybně přijatých dodávek zboží nastávají velmi často (Zaměstnanec A, 2022).

### **3.14.3. Logistika**

V rámci oddělení Logistiky probíhá více procesů od příjmu zboží doručeného dodavatelem nebo pendlerem, přes jeho rozdělení a uskladnění či předání do jednotlivých oddělení. Dále se v tomto oddělení zpracovávají on-line objednávky od klientů a probíhá zde likvidace obalového materiálu (Zaměstnanec B, 2022).

#### **3.14.3.1. Příjem zboží**

Zboží se do prodejny může dostat dvěma způsoby. Buď přepravou pendlerem z externího skladu, který spadá k prodejnímu domu nebo v dodávce od dodavatele. Dodávky zboží od dodavatele probíhají prostřednictvím systému rezervaci časových slotů, kde si dodavatel „zarezuje“ zvolený čas, kdy zboží dodá. Tento čas je stanoven mimo prodejní dobu, tedy od 10 hodin večer po 6 hodinu ráno. V případě zdržení nákladu se po domluvě „přerezuje“ čas na nový. Tento systém umožňuje dobrou organizaci na malém prostoru za prodejním domem, kde probíhají dodávky zboží. Tento systém podporuje metodu Just in time, kterou firma používá. Zboží se rovnou z nákladního

vozidla přepravuje do skladu nebo na vyhrazené místo odkud je přemístěno na prodejní plochu (Zaměstnanec B, 2022).

Většina zboží je dopravována na papírových paletách, na kterých je zboží přímo přemístěno na prodejní plochu. V zázemí mají zaměstnanci i možnost dolepit papírové nožky v případě potřeby. Na pevných dřevěných paletách se dodává zboží pro oddělení Food, těžké zboží a zboží, které je namíchané s jiným druhem zboží. Dřevěné palety jsou určeny pro tyto druhy zboží záměrně. Pro oddělení Food je to z hygienických důvodů. V ostatních případech z důvodu lepší manipulace se zbožím. Při přebalování zboží se pro lepší rozpoznání používají žluté a modré pásky. Žluté pásky jsou určeny na označení zboží, které je v pořádku a modré na označení zboží druhé jakosti (Zaměstnanec B, 2022).

Další způsob, jak se zboží může dostat do prodejního domu je prostřednictvím pendlera. Ten je spojkou mezi externím skladem a prodejním domem. Na externím skladě je umístěno těžké zboží a některé specifické produkty, u kterého je pozastaven prodej, ať už z důvodu že jedná mimosezónní zboží (např. vánoční ozdoby mimo sezonu) nebo se zjišťují jeho vady a čeká na schválení prodeje v rámci oddělení Recovery. Služeb pendlera využívá i kontrolor jakosti pro přepravu ke kontrole zboží na externím skladu anebo možnosti prostřednictvím něho zboží přivést (Zaměstnanec B, 2022).

Mimo systém dodávek zboží, které spravuje oddělení Logistiky stojí dodávky potravin a okrasných rostlin, které si koordinují samotná oddělení. Dodávky zboží pro oddělení Food probíhají dvakrát týdně. Zásobování okrasných rostlin probíhá v dopoledních hodinách, třikrát týdně (Zaměstnanec B, 2022).

### **3.14.3.2. Vyřizování objednávky klientů**

On-line prodej je pro firmu celkem nový a více se využíval během lock downu. Zákazníkovi je nabídnuto zboží a služby prostřednictvím webových stránek. V rámci webových stránek má klient možnost přejít do e-shopu a může si produkt koupit on-line a nechat si jej dopravit přímo domů nebo na výdejní místa. Objednávka od klienta je následně přijata do systémem, kde ji následně zpracuje zaměstnanec společnosti, který se označuje jako picker. Picker si ve skladovací části prodejny vybere z počítače objednávku, kterou připraví a načte si ji do čtečky. Ve čtečce se mu zobrazí seznam jednotlivých produktů z objednávky. Tento seznam mu umožňuje si zobrazit detaily jednotlivých produktů a zjistit si o nich bližší informace. Následně se vydává do prodejní

plochy, případně do regálového skladu, který je v rámci zázemí oddělení Logistiky, aby vyzvedl a načel všechny artikly ze seznamu. Při dokončení objednávky se picker vrací do oddělení Logistiky, kde si nechá zhotovit v tiskárně list s informacemi o objednávce. Následně kompletní objednávku určenou k odeslání zabalí a vytiskne si dvě kopie s informacemi k přepravě. Jedna se přikládá k objednávce a druhá se ukládá do složky. Při uzavírání přípravy objednávky přidá informaci do čtečky o lokaci, na které se odbavená, zkompletovaná objednávka nachází. Objednávka může být umístěna do regálu anebo dána na kovovou paletu k odeslání přepravní službou. Kovové palety jsou určeny pro rozměrnější objednávky anebo pro nedokončené objednávky. Na palety se následně přidá kužel, který označuje, v jakém stavu je paleta. Celkově se rozeznávají tři barvy stejné jako na semaforu. Zelená označuje objednávku určenou k přepravě. Oranžová je, že se zásilka se připravuje a červená, že v zásilce něco chybí (Zaměstnanec G, 2022).

### **3.14.3.3. Likvidace obalového materiálu**

Během doplňování zboží se sbírá i nepotřebný obalový materiál. Ten se již na počátku třídí a sváží se do suterénu oddělení, kde probíhá jeho další třídění a likvidace. Před samotnou likvidací probíhá třídění materiálu, které se dá znovu použít. Jedná se o měkký papír, který se následně nařeže a používá se dále jako výplňový materiál do zasílaných balíků. Dále se uchovávají pro další použití papírové rožky, které chrání balíky při jejich přepravě (Zaměstnanec B, 2022).

V oddělení se stejně jako u příjezdové rampy nalézají místa pro likvidaci tříděného a smíšeného odpadu. Jedná se o odpady, které se v prodejně vyskytují nejčastěji, to jest komunální odpad, plast, papír, dřevo s dřevotřískou, kov a bioodpad. Venku na pozemku jsou přistaveny kontejnery na další druhy odpadu jako je elektroodpad, sklo, anorganický odpad aj. Tento odpad si následně odváží smluvní firmy pro jeho recyklaci anebo jeho likvidaci. Pro zmenšení objemu odpadu jsou umístěny na rampách lisy na papír a na plast. Toto řešení umožňuje výrazné snížení nákladů na přepravu odpadu a skladovací prostory (Zaměstnanec B, 2022).

### **3.14.4. Food oddělení**

Food oddělení se zaměřuje na poskytování služeb spojených s provozováním restauračních zařízení v prodejně a prodej potravinového sortimentu. V rámci prodejny

jsou celkem čtyři místa, kde je možné se stravovat. Jedná se o restauraci, kavárnu, bufet a kantýnu zaměstnanců. Zároveň je v prodejně oddělení Food umístěné tak, že všechny čtyři provozy jsou vzájemně propojena chodbou a výtahem mezi přízemím a prvním patrem. V prvním nadzemním patře je umístěna restaurace pro klienty a kantýna pro zaměstnance. Mezi nimi je kuchyně, kterou klient může vidět od výdejního pultu. Tím je umožněno snížení časové prodlevy dodání hotových jídel a snížení energetických ztrát spojených s jejich přepravou. Dále je vedle kuchyně umístěna chladicí místnost se zásobami, které jsou připraveny k přípravě nebo k výdeji jídla. Jedná se o jídla, která nepotřebují ohřev nebo jsou šokově chlazená. V přízemí je bufet a kavárna, které jsou také zásobovány výtahem. Podél stěny mezi bufetem a kavárnou je umístěn obchůdek s potravinami pro klienty, kde se nabízí trvanlivé a chlazené zboží. Jedná se o sortiment, který se zároveň využívá v nabídce jídel klientům a zaměstnancům. Zázemí prostory mezi bufetem a kantýnou jsou propojeny a jsou určeny ke skladování pro trvanlivé potraviny a pití v lahvích. Dále se v přízemí nachází místnost s popelnicemi ke třídění odpadů na zbytky potravin, obalový materiál a kávové sedliny (Zaměstnanec C, 2022).

V rámci prodejního oddělení Food mluvíme o toku potravinového zboží. Dodávané potraviny musí splňovat certifikaci, viz kapitola 3.6.1. Projekt pro ochranu přírody – materiály. Zásobování oddělení Food probíhá dvakrát týdně. Příjem zboží probíhá v rámci dodávek od smluvních dodavatelů do prostorů oddělení Logistiky. Následný příjem zboží z oddělení Logistiky si řídí oddělení Food samostatně. Potraviny jsou následně roztrženy podle jejich druhu, aby se potraviny navzájem neovlivňovali a podle toho, jaký druh uskladnění produkty vyžadují, dle norem stanovených hygienou. Zároveň jsou tyto prostory rozloženy tak, aby bylo zajištěno efektivní dodání potravin na místo zpracování. Zpracování potravin k přípravě pokrmů může probíhat v rámci kuchyně, bufetu a v kavárně. Při přípravě hotových jídel může vzniknout druhotný použitelný odpad, ten je následně uschován pro další použití v chladicí místnosti. V případě nevyprodání hotových jídel se následně tyto potraviny uschovají. Pro tyto případy jsou dvě varianty možností zachování potravin. První z nich je roztržení na jednotlivé druhy potravin a uschování jej v chladicí místnosti. Druhá varianta je pomocí šokového zmrazení. V rámci oddělení probíhá zaznamenávání a měření množství vyhozených zbytků (viz kapitola 3.11. Odpadové hospodářství), které vzniká přípravou potravin.

Prostřednictvím zaznamenávání těchto údajů může společnost optimalizovat množství dodávek (Zaměstnanec C, 2022).

Výdej potravin a nápojů probíhá v restauraci, zaměstnanecké kantýně, bufetu a kavárně. Zákazníkům je nabízena možnost stravování v rámci prodejního domu nebo zabalení produktů s sebou. Produkty s sebou jsou zabaleny do obalů, které jsou z recyklovaného papíru anebo z materiálu vzniklým z průmyslové výroby cukrové třtiny viz kapitola 3.6.1. Projekt pro přírodu – materiály. Odpad vzniklý stravováním zákazníků jsou nejen zbylé potraviny, obalový a poskytovaný materiál, ale i použité stolní nádobí a přístroje. Tyto produkty následně klient předává k likvidaci na dopravník. Prostřednictvím dopravníku jsou tyto předměty následně dopraveny k jejich třídění, likvidaci a čištění. Jako první z procesů, je vykonáváno třídění. To probíhá ještě na dopravníku, kde v průběhu pohybu produktů zaměstnanci vyřazují odpad, který lze roztrždit. Tyto produkty jsou následně předány do likvidačních nádob, které jsou v zázemí u dopravníku umístěny. Jako jeden z posledních jsou likvidovány potravinové odpady. Ty jsou shromážděny v korýtku, na které následně navazuje na drtičku odpadu. Drtička odpadu využívá k shromáždění a přemístění potravinových produktů vodu která v tomto systému koluje. Po doručení potravin do drtičky odpadu probíhá následně šrotování a čištění odstředivou silou. Výsledným produktem drtičky odpadu je znovu použitelná voda, která v systému koluje a drť potravinového odpadu, který přemístí drtička odpadu do popelnice. Tato drť je následně likvidována jako potravinový odpad. Drtička odpadů pomáhá minimalizovat objem likvidovaného odpadu a napomáhá procesu rozkladu potravinového odpadu. Dopravník navazuje na čisticí linku, která je šetrná k přírodě. V rámci čisticí linky se využívají ekologicky odbouratelné čističe a je propojena se vzduchotechnikou. Prvotní třídění provádí obsluha mycí linky, která jídelní sety skládá do mycí linky. Následně provádí třídění mycí linka na tácy a na přístroje. V mycí lince jsou zabudovány magnety, které zachytí přístroje a předá je k čištění zvlášť. Obsluha mycí linky následně provádí sběr čistého nádobí a předává je znovu do oběhu (Zaměstnanec C, 2022).

Vzhledem k tomu že zaměstnanecké obědy jsou dotovány nejen státem, ale i společností, má to negativní vliv na množství vyhozených potravin. Pro zachování nízké ceny zaměstnaneckých obědů, uvažuje manažerka oddělení Food zavedení potravinové váhy. Tato váha by měla poskytnout strážníkům přehled o množství jídla, které vyhodí. To by mělo vést k minimalizaci odpadu díky tomu, že si zaměstnanec při další návštěvě

zaměstnanecské restaurace nabere optimální množství jídla, které je schopný sníst. A případně využil možnosti bezplatně si přidat druh jídla, který si zaplatili (Zaměstnanec C, 2022).

### **3.15. IT oddělení**

V rámci prodejního domu funguje i oddělení IT, jak je znázorněno v obrázku č. 12. IT oddělení zajišťuje chod veškerých elektronických zařízení, které se využívají nejen k samotnému prodeji, ale i k propagaci. Nejedná se tedy o oddělení, které by zajišťovalo elektronické prodejní artikly, a tedy se nepodílí na prodeji přímo. S elektronickými zařízeními, které má na starosti IT oddělení se setkáváme velmi často. Hned u vchodu zákazník uvidí televize, které oznamují menu a následně digitální reklamu mezi schodištěm a eskalátorem. Dále elektronická zařízení jsou rozmístěna po celé prodejní ploše i v zázemí (Zaměstnanec H, 2022).

Zaměstnanci na prodejní ploše jsou vybaveni přenosnými telefony pro lepší dostupnost. Jedním z nejběžnějších zařízení, které zaměstnanci používají, je čtečka čárových kódů. Pracovníci s ní pracují od příjmu zboží přes vyřízení objednávky až po odepisování produktu. V kavárně, restauraci, „bufetu“ a v jídelně pro zaměstnance můžeme vidět především televizory, které jsou zde umístěny za účelem zobrazování nabídek společnosti a reklam. Tyto televizory jsou vzájemně propojené, takže jim stačí jeden ovladač nebo je lze ovládat centrálně přes počítač. V administrativní části prodejního domu se jsou především počítače, monitory, notebooky a tiskárny. Pracoviště jsou vybavena výrobky, které společnost prodává. Použití vlastních zboží zároveň umožňuje snížit náklady na dopravu (Zaměstnanec H, 2022).

IT oddělení musí řešit likvidaci celé řady odpadů. U malých elektronických zařízení (myši, klávesnice, telefony a čtečky) jde především o vyřazení z provozu z důvodu opotřebení. Tato zařízení pak putují do kontejneru na elektronický odpad a následně jsou zpracována smluvní firmou, zabývající se ekologickou likvidací. V reverzní logistice by však mělo být zařízení pořizováno s budoucím plánem jeho likvidace nebo opětovného použití (Zaměstnanec H, 2022).

Tiskárny, které můžeme zařadit do středních elektronických zařízení, mají již nasmlouvanou údržbu při jejich nákupu a zařazení do majetku. Při skončení jejich



životnosti je též nasmlouvaný i jejich výkup. Tiskárny určené pro tisk cenovek jsou považovány za spotřební materiál a jejich provoz zajišťuje IT specialista společnosti. Ostatní elektronická zařízení jako jsou tablety, notebooky, monitory, dataprojektory, která nemají uzavřenou smlouvu o údržbě s výrobcem, jsou pravidelně kontrolována IT specialisty z IT oddělení. Rozhodují o je nutnosti vyřazení nebo opravy zařízení. Některé zařízení mají stanovenou délku života a poté jsou vyměněna. Například notebooky a počítače se vyměňují po pěti letech používání. V současnosti není centrálně nastaveno, jak s těmito zařízeními nakládat po jejich vyřazení. Přesto se ve všech pobočkách v České republice zacházejí s nimi podobným způsobem. Vybraný podnik má nasmlouvanou firmu, která toto zařízení vykoupí za odpovídající hodnotu a následně zajistí jejich likvidaci, dle dohodnutých podmínek. Tento postup je volen, z důvodu jistoty zajištění ekologické likvidace (Zaměstnanec H, 2022).

V neposlední řadě se můžeme v prodejním domě setkat s televizory a reklamními bannery, kde je jeden obrázek zobrazen po dlouhou dobu. Následně tímto dlouhodobým zobrazením dojde ke zničení pixelů a po přepnutí na jiný typ obrázku je stále vidět původní obraz. Společnost tento druh komunikace zařadila teprve před 10 lety a během deseti let nebyla vyřazena ani jedna televize. Není však vyjasněn postup jejich brzké obnovy. Rozhodnutí o jejich likvidaci je ponecháno na IT specialistovi. Při obnově těchto zařízení vznikne pro společnost poměrně velké množství nepotřebného elektronického odpadu. Příkladem může být dálkový ovladač, který je dodáván ke koupi jednotlivých televizorů. Vzhledem k tomu, že jsou zařízení připojeny na televizní systém, tak je zapotřebí pouze jeden ovladač. Další tři si IT specialista nechává v záloze a zbytek zaměstnanec vyhazuje do elektroodpadu. Mezi další vzniklý odpad můžeme řadit i podstavce televizorů. Pozitivním přístupem vedení je uzavření nové smlouvy s dodavatelem o dodávkách bez stojánků TV přístrojů, čímž se sníží množství vniklého odpadu (Zaměstnanec H, 2022).

Celá řada interních elektronických zařízení, o něž se stará IT oddělení, vyžaduje napájení pomocí nabíjecích baterií typu AA a AAA, které má společnost ve svém prodejním sortimentu. Společnost se rozhodla, že již alkalické baterie na trh nebude dodávat. A proto se v jejich sortimentu můžeme setkat pouze s dobíjecími bateriemi. Kromě této řady produktů společnost rozšířit svůj doprovodný prodejní sortiment o doplňkový sortiment k nim, a to o dva druhy nabíječek na baterie. Tyto nabíječky

umožňují automatické vypnutí napájení baterií nebo přechod do pohotovostního režimu při nabití baterií, což přispívá k tomu, že se baterie méně opotřebovávají. Protože společnost zavázala používat obnovitelné a recyklované materiály, jsou vyrobeny z 50 % z recyklovaných plastů. Vzhledem k minimalizaci odepsaného sortimentu z prodeje, používá IT zaměstnanec do zařízeních baterie z oddělení Recovery, které si v případě jejich vybití dobije. Celkově přechod na dobíjecí baterie můžeme vnímat jako dobrý krok směrem k udržitelnějšímu stylu nejen v domácnostech, ale i v rámci prodejní činnosti společnosti (Zaměstnanec H, 2022).

### **3.16. Výzkumná část**

Vlastní výzkum vychází z metod, které jsem uvedla v kapitole č. 1.3. Metody a postupy řešení. Jedná se o metodu mystery shoppingu a vlastního pozorování. Výzkumná část probíhala od 31. října 2022 do 30. dubna 2023. Její zaměření bylo nejen na klientský servis a poskytování služeb, ale i na kvalitu a rozsah poskytovaných služeb v rámci hlavní prodejní části. Dále se výzkum zabýval webovými stránkami vybrané společnosti. V neposlední řadě je výzkumná část doplněno o vlastní pozorování. Prováděné analýzy jsem doplnila o mystery shoppingy nezávislých respondentů z mého okolí. Vybraní respondenti mají zkušenosti s vybranou společností a navštívili brněnskou pobočku během posledního půl roku. Těch jsem se vyptávala na povědomí o oddělení Recovery a jestli by uvítali jeden z mých návrhů pro oddělení Food jako zákazníci. Prostřednictvím výzkumné části jsem zjistila dílčí nedostatky v procesu reverzní logistiky a bude mi sloužit jako jedno z východisek k vytvoření optimálních návrhů k jejímu možnému zlepšení.

#### **3.16.1. Mystery shopping v prodejně**

První druh mystery shoppingu probíhal v prostorách prodejního domu a byl zaměřený na průběh reklamace a vrácení zboží v rámci klientského servisu. Druhá část mystery shoppingu probíhala přímo v prodejní části, kde jsem se zaměřila na kvalitu a množství poskytovaných informací k nabízenému sortimentu. Dále v rámci mystery shoppingu v prodejně jsem se zaměřila i na samotné oddělení Recovery. V rámci této části výzkumu jsem zkoumala povědomí zákazníků o této nové službě. Mystery shopping probíhal 15. prosince 2022.

Scénář prvního mystery shoppingu byl sestaven jako běžné vrácení dříve zakoupeného zboží. Pro klienty v rámci prodejny je připraveno samostatné oddělení Klientský servis. V rámci tohoto oddělení si klienti můžou zařídit doplňkové služby které společnost nabízí viz kapitola 3.11 Servis nabízený klientům. Kromě jiného toto oddělení odbavuje i reklamace a vrácení zboží.

Po příchodu do prostoru klientského servisu mi v rámci samoobslužného přístroje jsem si vytiskla pořadové číslo na základě zvoleného požadavku k řešení. Během 20 min od zadání požadavku do systému se zobrazilo moje přiřazené číslo. Přistoupila jsem k pultu k zaměstnanci, který mě obsloužil. Po provedení formalit jako je pozdravení, zeptání se, co může pro mě udělat, proběhlo dotazování, které vedlo k reklamaci. První z požadavků zaměstnance bylo předložení účetního dokladu o provedení nákupu. Následně proběhlo již dotazování na druh vráceného zboží, které bylo doplněno o dotaz ohledně důvodu vrácení. Během mého odpovídání na dotazy si zaměstnanec zaznamenával informace do počítače. Dotazy byly kladeny zaměstnancem klidným hlasem, konstruktivně, v systematickém pořadí, což vedlo k rychlému vyřízení požadavku. Jako zákazník jsem byla informována o možnosti kompenzace za vrácené zboží formou nahrání peněz na klientskou kartu. Dále jsem se dotázala, jestli jsou možné i jiné varianty kompenzace. Na tento dotaz mně bylo zodpovězeno, že se jedná o jedinou možnou variantu. Vrácení zboží tedy bylo vyřízeno nahráním peněz na klientskou kartu, která lze pouze použít k dalšímu nákupu v jakékoliv prodejně dané společnosti. Další z mých kladených dotazů byla možnost poskytnutí dodatečného spojovacího materiálu k montáži zboží. Zaměstnanec se obratně doptal, k jakému druhu prodejního artiklu jej potřebuji. Po zodpovězení čísla daného artiklu, si následně daný výrobek vyhledal v počítači, kde zjistil číslo požadovaného vrutu. Během pár minut mi bylo poskytnuto potřebné množství vrtů, které jsem si vyžádala. Ke konci vyřizování všech mých požadavků proběhlo informování o možnostech vrácení zboží prostřednictvím online formuláře a následného vrácení prostřednictvím přepravní služby PPL Parcelshop. Další možnost vrácení, která je kombinací on-line formuláře k vrácení a následné přednostní vrácení v místě prodejny, což umožňuje zákazníkovi rychlé vyřízení. Byla jsem informována, v které části webu mám tuto možnost jako zákazník hledat i o přesném postupu. Nakonec proběhlo dotázání, jestli pro mě ještě něco může udělat. Vzhledem k tomu, že již jsem měla zodpovězené veškeré informace dle připraveného scénáře, tak

následně proběhlo formální rozloučení. Po rozloučení dokončil zaměstnanec vyplnění záznamu v počítači a následně vytiskl štítek, kterým označil vrácené zboží. Následně předal vrácený produkt k dalšímu zpracování.

Druhá část proběhlého scénáře mystery shoppingu byla zaměřena na ověření znalosti i kvality informací u vybraného zboží poskytovaných obsluhou na prodejní ploše. Jednalo se o zboží, které se prodává bez montážních částí. Jednalo se konkrétně o druh lampy, která v balení neobsahuje montážní materiál k uchycení.

Dotazování v prodejně jsem započala již v jiném oddělení, než je výskyt daného zboží. Ochotný zaměstnanec mě odkázal na oddělení, kde se daný produkt nachází. Zároveň mě nabídl nejrychlejší trasu do daného oddělení. Po příchodu do oddělení, ve kterém se daný produkt nachází jsem provedla své dotazování znovu. Zaměstnanec, který měl daný úsek na starosti jsem našla rychle díky výraznému označení informačního pultu. Po dotázání se, kde se hledaný produkt nachází, zaměstnanec ochotně vyhledal daný produkt v systému a ověřil jeho dostupnost. Následně mě k tomuto produktu přímo zavedl. U daného produktu jsem se pak následně zeptala na bližší informace k jeho upevnění a k tomu potřebného spojovacího materiálu. Zároveň jsem se zeptala, jestli jsou tyto komponenty součástí prodáváného balení. Pro tyto informace jsme zašli znovu směrem k informačnímu pultu, kde je zaměstnanec vyhledal v počítači. V rámci hledaného produktu mi přesně ukázal a popsal způsob montáže. Součástí montážního návodu byla zmíněna i informace, že součástí balení není montážní materiál nutný k uchycení lampy. Zaměstnanec mi vysvětlil, že montážní materiály nejsou součástí balení, protože každá stěna nebo strop může být z různých materiálů a je tedy potřeba jiný spojovací materiál. Poté co se mě zaměstnanec dotázal, z jakého druhu materiálu je strop a nabídl mi vhodný montážní materiál pro můj případ stropu, který je z prefabrikovaného železobetonu. Následně mi nabídl i LED žárovku, která je vhodná k danému produktu. Všechno tento doplňkový materiál mi zaměstnanec pomohl najít v rámci prodejního oddělení. Dále mi sdělil, že součástí balení není stínidlo a doplnil mi kde si jej můžu vybrat. Ke konci mého průzkumu mi nabídl, jestli nemám další dotazy. Následovalo formální rozloučení.

Celkově poskytnuté služby hodnotím velice kladně a neshledávám zde žádnou možnost dalšího zlepšení. Zaměstnanci společnosti mě poskytli požadované informace,

kteřé dále rozšířili o doplňkové informace. Zaměstnanci vystupovali profesionálně, příjemně a ochotně.

### **3.16.2. Mystery shopping nezávislých respondentů**

Pro kompletní doplnění mystery shoppingu a ověření mých pozorování v prodejně jsem požádala dalších pět nezávislých tazatelů, aby provedli vlastní mystery shopping v dané prodejně. Pro provedení dalších nezávislých mystery shoppingů jsem se rozhodla na základě, že již mám vlastní zkušenosti z odborné praxe, kterou jsem v této prodejně vykonávala a tím pádem by odpovědi nebyli zcela objektivní a relevantní. Jednalo se o 5 nezávislých mystery shoprů z mého okolí, které jsem nejdříve proškolila ohledně přístupu k výzkumu. Následně jsem jim zadala, aby provedli běžný nákup v prodejním domě dle jejich potřeb. Po uskutečnění tohoto nákupu jsem se jich dotazovala na dvě oblasti, oddělení Recovery a oddělení Food. Jednotlivé zaměření těchto mystery shoppingů jsem zpracovala do následujících kapitol.

#### **3.16.2.1. Mystery shopping zaměřený na oddělení Recovery**

Mystery shopping zaměřený zkoumal, zda zákazníci zaregistrují toto oddělení v rámci prodejní plochy. Dále jestli rozpoznají funkci tohoto oddělení a jak vnímají hodnotu, kterou jim přináší nebo může přinést.

Na dotaz, jestli si výzkumníci všimli oddělení Recovery, kde jsou nabízeny produkty se slevou, mi bylo zodpovězeno, že pouze dva z pěti oddělení zaregistrovali. A pouze jeden z nich prodejní plochu oddělení Recovery navštívil. Tři mystery shopři oddělení vůbec nezaregistrovali. Proto jsem se jim cíleně přiblížila oblast, kde se nachází oddělení Recovery. Následně jsem se jich dotázala, co si myslí, že se v dané oblasti nachází. Tři dotázaní mi odpověděli, že se dle nich v této oblasti nachází výdejní sklad. Podle mého průzkumu se mystery shopři soustředili na drobný nákup v rámci 1. patra se zbožím do jednotlivých pokojů. Na dotaz, jestli by navštívili oddělení Recovery, které poskytuje zlevněné zboží a zboží od zákazníků, při příštím nákupu, mi všichni zodpověděli, že určitě ano. Což potvrzuje, že zákazníci o tyto služby a zboží zájem určitě mají, ale mají nedostatečné informace.

### **3.16.2.2. Mystery shopping zaměřený na oddělení Food**

Druhý z okruhů dotazů byl zaměřený na oddělení Food a na možnost minimalizace potravinového odpadu v provozu restaurace. Jednalo se o dotaz, jestli by měli zájem o doprodej potravin před zavírací dobou. Například, že by na tyto potraviny byla udělena sleva hodinu před zavírací dobou stravovacího zařízení. Všichni dotazovaní projevíli zájem o takovou službu. Čtyři z pěti výzkumníků tuto službu rovnou ocenili jako krok k zabránění plýtvání jídlem.

### **3.16.3. Mystery shopping on-line**

V rámci on-line mystery shoppingu jsem zkoumala optimalizaci webových stránek údajů, které se zákazníci vyplňují do formulářů. Příkladem je formulář pro vrácení zboží anebo reklamační formulář. Ve druhé části on-line mystery shoppingu jsem zkoumala funkčnost webu jako celku.

Během první část mystery shoppingu jsem provedla kontrolní nákup v prodejně a získala účetní doklad o zaplacení zboží. Následně jsem se rozhodla následně prozkoumat možnosti vrácení zboží.

Na webových stránkách společnosti zaměřených na Českou republiku jsem si našla prostřednictvím vyhledávače heslo vrácení a reklamace. Následně se mi byly v rámci dlaždicového zobrazení nabídnuty celkem čtyři možnosti s největší nalezenou shodou. Po rozkliknutí dlaždice, která se přímo odkazovala na „Možnosti vrácení zboží“ se mi zobrazili tři varianty vrácení zboží. Jednalo se o vrácení v prodejním domě, vrácení kombinací on-line formuláře s přednostním vrácením v prodejně a vrácení prostřednictvím zprostředkovatele PPL Parcelshopů. K těmto jednotlivým typům variantám vrácení zboží jsou na webu poskytnuty přehledné základní informace.

Po rozkliknutí formuláře, který umožňoval přednostní vrácení v prodejním domě, mě stránka přesunula k vyplnění tohoto formuláře. Formulář pro vrácení zboží vyžadoval postupné vyplnění mandatorních informací, bez jejichž vyplnění nelze přejít na další okno. První z údajů, které formulář vyžadoval bylo číslo účtenky či objednávky. V rámci formuláře byla možnost i nahrát číslo prostřednickým fotografie čárového kódu číslo účtenky. Vzhledem k tomu, že jsi jsem vyplňovala formulář prostřednictvím počítače, který možnosti vyfotografovat čárový kód neumožňuje, jsem tuto variantu nepoužila. Po

vytažení účtenky jsem si nebyla jistá, které číslo z dokladu mám vyplnit jako číslo účtenky. Na účtence byly dva údaje, které by mohli být číslem účtenky. Jednalo se o číslo dokladu a o číslo, které bylo uvedené pod čárovým kódem účtenky. Proto jsem se rozhodla použít možnost on-line chatu, který je v rámci webu nabízen jako podpora komunikace se zákazníkem. Pro otevření tohoto chatu je nutné se prokliknout v rámci odkazu Kontakty a pomoc, který je uveden ve spodní liště webu. Zpočátku chat probíhal prostřednictvím chat robota. Po zadání mého požadavku mi robot sám nabídl možnost spojení se s operátorem. Této možnosti jsem využila, viz přepis rozhovoru s operátorem, který je uvedeného v příloze číslo 1. Operátor mi vysvětlil, že číslo účtenky je uvedené pod čárovým kódem a nejedná se údaj o číslo dokladu. Protože číslo na účtence bylo zčernalé rozhodla jsem se pokračovat dále v on-line chatu s operátorem. V rámci chatu mě byla nabídnuta možnost dohledání mé účtenky prostřednictvím zadání údajů: místo nákupu, den nákupu, částka nákupu a výčet části zakoupených produktů. Následně mi operátor zaslal dokument, který bohužel nešel otevřít po stažení z on-line chatu. Proto se mi jej pokoušel zaslat na mail. Bohužel ani tato varianta nevyšla a mail nedošel. Proto po ukončení chatu jsem se rozhodla zkusila vyplnit náhodné číslo. Při zadání náhodného čísla mě formulář pustil dál a umožnil mi jej vyplnit. V rámci formuláře bylo vyžadované uvedení číslo artiklu daného produktu, důvodů k vrácení a jakým způsobem chci vrácení provést. Dále proběhlo zadání osobních údajů a potvrzení souhlasu s všeobecnými obchodními podmínkami a zásadami ochrany osobních údajů. I po vyplnění dalších náhodných údajů mi bylo umožněno formulář odeslat. Úspěšné přijetí požadavku mi bylo potvrzeno webem i s uvedením informací co je potřeba vzít s sebou k vyřízení vrácení zboží v prodejně. Následně jsem se rozhodla prozkoumat i formulář, který je poskytován k reklamaci zboží. V rámci reklamačního formuláře již byly přehledně uvedeny informace, kde číslo účtenky hledat i s vizuálním zobrazením.

Druhá část on-line mystery shoppingu se zaměřovala na funkčnost a přehlednost webových stránek společnosti. V rámci tohoto druhu mystery shoppingu jsem se snažila projít co nejvíce nabízených odkazů a formulářů.

Grafická vizualizace úvodní webové stránky odpovídá standardním požadavkům klienta, ke kterým patří rozložení hlavních grafických prvků. Logo společnosti je umístěné v horním levém rohu. Vedle loga je umístěna nabídka k rozkliknutí menu

v podobě třech horizontálních čar. V horní části webových stránek je možnost vyhledávání, kde se též objevuje přihlášení do účtu věrnostního programu.

Avšak přehlednost informací na nižších úrovních stránek, též známých jako vedlejší stránky, je problematická. Například na stránce vrácení a výměna zboží je uveden obsah stránky, tedy druhy vrácení zboží malým písmem v rámci úvodního textu. Jedná se například o reklamaci, záruky poskytované společností a o vrácení zboží. Pod úvodní částí již začíná druhá úroveň textu, podnadpis kapitoly vrácení zboží. Pod podnadpisem jsou uvedeny již dlaždicové zobrazení s možnostmi pro vrácení zboží. Toto grafické rozčlenění může mít vliv, že zákazník zamění formuláře k reklamaci zboží za vrácení zboží. Hlavní podnadpisy jednotlivých kapitol je uveden velikostí nadpisu dva. Tuto velikost mají i dílčí podnadpisy kapitol, což vede k vizuálnímu spojení textu. Tak se zákazníkovi může stát, že při rychlém prolistování stránek si těchto informací nevšimne. Dále při provedení prokliku prostřednictvím odkazu na on-line rezervaci výrobků z oddělení Recovery na mě vyskočila informace „{0} byl vybrán“ v rámci pop-up okna. Tato informace však může mást klienta a vzbuzovat v něm pocit, že rozklikl, co neměl.

Avšak na druhou stranu vysoce oceňuji vyhledávání produktů prostřednictvím fotografie. Tato možnost je prostřednictvím vyhledávacího okna, kde klient nahraje nebo vyfotografuje předmět, který chce najít na webových stránkách. Následně je odkázán na stránku, kde jsou mu nabídnuty nejrelevantnější produkty k hledanému sortimentu.

On-line mystery shopping, který byl zaměřený na kvalitu, přehlednost informací a uživatelskou přívětivost v rámci webových stránek společnosti, dopadl hůře než mystery shopping provedený v prodejně. Největší problém shledávám v nabízeném klientském rozhraní daného webu. Především se jedná o problematickou orientaci zákazníka na webových stránkách a formulářích.

#### **3.16.4. Vlastní pozorování**

Moje pozorování probíhalo nestrukturovaně, osobně a častokrát skrytě. Vlastní pozorování probíhalo v celém prodejním domě během mé osmi měsíční odborné praxe. V rámci vlastního pozorování jsem se zaměřila především na efektivitu využívání logistických procesů a možných komplikací, se kterými se zaměstnanci každodenně střetávají. Pozorování bylo dle potřeb doplněno o dotazování zaměstnanců na vykonávání



aktivit daný procesů a problémů s nimi spojenými. V rámci praxe jsem si cíleně vyzkoušela hlavně práci jak v oddělení Recovery, tak i přípravu objednávky klientovi v oddělení Logistiky. Dále jsem si prošla s manažerkou oddělení Food a pozorovala chod v tomto oddělení.

Zjistila jsem, že v oddělení Recovery v místě přípravy zboží k prodeji je nedostatek likvidačních nádob, které jsou nevhodně umístěny pro výkon práce zaměstnanců. Pro přípravu zboží k prodeji jsou určeny dva pracovní stoly. V současnosti jsou likvidační koše umístěny na konci jednoho z těchto stolů. Což má za vliv, že zaměstnanec, který zpracovává zboží v rámci druhé pracovní plochy nemá ve své blízkosti likvidační nádobu. Tedy je pro něj nezbytné v případě likvidace a třídění odpadu, obcházet zaměstnance, který zpracovává zboží u druhého stolu. Proto někteří zaměstnanci si vytváří přechodné likvidační nádoby, kde shromažďují veškerý odpad. Avšak poté zřídka docházelo k následnému roztrídění. Tyto přechodné likvidační nádoby často umísťují do mezery, která je mezi pracovními stoly.

Další z problémů, se kterým jsem se setkala v oblasti likvidace zboží byla nedostatečná informovanost zaměstnanců o možnosti, kde daný produkt/materiál vyhodit a do jakého likvidačního materiálu spadá v rámci třídění odpadu. S tímto problémem jsem se setkala nejen v rámci oddělení Recovery, ale i v rámci jiných oddělení. Střetla jsem s konkrétním případem, kdy zaměstnanec jiného oddělení chtěl vyhodit vybité baterie, ale nevěděl, kde jsou umístěny likvidační prostory pro ně.

Dále jsem se střetla s problémem, kdy v rámci oddělení Recovery mě bylo poskytnuto rozdílné informace, do které kategorie spadá likvidovaný materiál. Jednalo se o černou plastovou pásku, kterou je stahované obaly. Následně mě bylo vysvětleno jiným zaměstnancem, že k těmto problémům dochází z důvodu nedostatečného vysvětlení, kam jednotlivé druhy odpadu spadají v rámci likvidace a případně z důvodu neustálých změn těchto informací. Tento zaměstnanec mi doplnil, že k těmto sporným materiálům (tříděných odpadů), kde není jasné jejich zařazení v rámci likvidace, se řadí i polystyren, gumy, kombinované obaly od potravin se stříbrným vnitřkem (metalizovaný papír) a již jednou recyklované produkty. Druhým příkladem špatné likvidace zázemí oddělení Food, které jsem mohla pozorovat během prohlídky. V likvidačních nádobách byl chybně

roztříděn odpad. Avšak tato chyba byla okamžitě napravena a následně byl dohledán zaměstnanec, který chybu provedl a byl poučen vedením.

Během vykonávání praxe jsem zjistila nedostatečné využití potenciálu prodeje světelného zdroje v rámci oddělení Recovery. Do oddělení se světelné zdroje dostanou po skončení instalace v rámci výstavních pokojů, vrácení zákazníkem, poškozením obalu, nebo jeho otevření. V oddělení Recovery probíhá prozatím jejich sběr a umístění do šuplíku, které v současnosti zabírá prostory dvou šuplíků. Tyto úložné prostory by jinak mohli být využity. Aktuálně není vytvořený systém, jak uschované světelné obaly prodávat, tak aby zákazník měl jistotu jejich funkčnosti.

Jedním z problémů, se kterým se v oddělení Recovery stýkají je problém s nárazovým velkým příjmem objemného zboží. Toto zboží po vrácení zákazníkem putuje přímo do oddělení Recovery, kde se dále zhodnotí. Většinou se jedná o zhodnocení prostřednictvím jeho opětovného prodeje. Avšak poničené, či nevhodné zboží k prodeji putuje k likvidaci nebo k rozebrání a uschování žádaných dílů z daného produktu. K vyjádření výše slevy se používá vizuální kritérium, které provádí zaměstnanec oddělení Recovery. Stanovení nové ceny předprodávaného produktu se odvíjí od standardní ceny produktu, za kterou je prodáván v prodejních domech v dané zemi. V případě, že do oddělení přijde velké množství smontovaného nábytku tak vyvstává otázka, kam tento nábytek umístit. Proto se stává, že v zázemí oddělení je tento nábytek uschován, než dojde k uvolnění místa v rámci prodejní plochy. K vrácení velkého množství objemných produktů dochází vrácením zboží prostřednictvím nabízené služby 365 dní na rozmyšlenou. Tohoto druhu vrácení zboží využívají pravděpodobně realitní makléři, kteří produkty použijí k nafocení svých nabídek. Častokrát se tito zákazníci opakují.

Během vykonávané praxe i v jiných oddělení jsem si všimla nedostatku propojenosti systémů a aplikací a jejich využití. Společnost využívá vlastní podnikový informační systém pro plánování podnikových zdrojů a množství dílčích aplikací, které nejsou plně propojeny a není integrovaný přenos datových informací. Což vede k nutnosti přepisovat a převádět záznamy ručně. Tímto přepisováním mohou vnikat chyby a jedná se o neefektivní využití času pracovníků. V jiných případech zaměstnanci museli použít více aplikací, které by jinak mohly být propojeny. To jsem zažila i v rámci vážení odpadu v oddělení Food. Zde zaměstnanci ručně přepisovali údaje, které shromažďovala aplikace

propojená s váhou do podnikového informačního systému společnosti. Dalším z příkladů je v rámci oddělení Recovery, kde zaměstnanci k ověření produktů a aktuálnosti prodeje musí využívat více aplikací. Častokrát zaměstnanci kromě základní aplikace pro vyhledávání produktů a k jejich ocenění používají i oficiální webové stránky společnosti pro vyhledání produktu a podnikový informační systém, kde ověřují aktuální prodej. Druhou stránkou problematiky aplikací je vytvoření aplikace, které se následně nevyužívají. S tímto problémem jsem se setkala již v kapitole 3.12.1. Vnitropodnikový tok informací a rutiny. Jedná se například o aplikaci, která propojuje kontrolora kvality a další zaměstnance. Tato aplikace má fungovat k usnadnění hlášení chyb produktů v rámci jejich kvality. Avšak v současnosti tuto aplikaci mají nainstalováno 5 zaměstnanců a nevyužívá se.

### **3.16.5. Shrnutí výzkumné části**

Mnou provedený výzkum potvrdil, že společnost má velmi dobře navržený systém procesního řízení v oblasti reverzní logistiky, procesů spojených s péčí o zákazníka a snaží se minimalizovat ekologické dopady svého podnikání. Během výzkumu jsem zjistila drobné nedostatky, které se mohou vylepšit. Mnou zjištěné oblasti pro zlepšení jsou dílčí a budou doplňovat již zavedený systém společnosti. Prostřednictvím mystery shoppingu a vlastního pozorování byly zjištěny následující nedostatky:

- Nedostatek povědomí o prodejním oddělení Recovery v prodejně
- Nedostatek likvidačních nádob v místě zpracování zboží v oddělení Recovery
- Informovanost o zaměstnanců o systému a třídění likvidace odpadů a materiálů
- Nevyužití potenciálu prodeje světelných zdrojů v oddělení Recovery
- Nárazový velký příjem objemného zboží od stejných zákazníků
- Problémy s klientským rozhraním webu
  - Rozsah a kvalita poskytnutých informací
  - Obtížná orientace zákazníka na webu
  - Problematická funkčnost prokliků a chybových oken na webu
- Nedostatečná propojenost systémů a aplikací společnosti

### 3.17. Silné a slabé stránky společnosti

Tato kapitola slouží pro sumarizaci silných a slabých stránek. Prvně se budu zabývat silnými a slabými stránkami pro celý podnik a následně pro jednotlivá oddělení.

Mezi nejsilnější stránky společnosti patří to, že je lídrem na trhu. Což společnosti umožňuje si stanovovat náročnější podmínky pro dodavatele a výrobce. Společnost se snaží mít pozitivní environmentální vliv nejen na zákazníky, ale i na naši planetu. Proto má společnost jasnou vizi a propracovaný plán plnění jednotlivých cílů v této oblasti. Společnost se stala úspěšnou nejen díky propracované vizi, ale díky organizovanému a úspěšnému modelu podnikání. Společnost diverzifikovala do řady odvětví, a tak může nabízet širokou škálu sortimentu. Pro zajištění dostupné ceny produktů se rozhodla společnost investovat do úsporných technologií, které šetří náklady i dopady na přírodu. To můžeme vidět nejenom v úsporném balení produktů, které umožňuje snižovat náklady na dopravu, ale i v inovacích výrobních procesů a technologií. Dále díky organizovanému modelu společnost nabízí podnikání i jiným investorům prostřednictvím franšizové smlouvy. To umožňuje společnosti rychlé získání podílu na trhu i šíření povědomí o značce a pronikání na nové trhy. V neposlední řadě se společnost umí flexibilně přizpůsobit nejen požadavkům klientů, ale i tržním změnám. Přizpůsobení se klientům je umožněno díky přesné znalosti cílové skupiny. Díky tomu společnost vytváří propracovaný marketingový systém. To vše je kladně přijímáno zákazníky a zvyšuje se tím prestiž společnosti. Společnost zavedla věrnostním program, který nabízí klientům celou řadu výhod a zvyšuje loajalitu zákazníků. Dále pro zvýšení spokojenosti zákazníků společnost nabízí aplikaci, která usnadňuje klientům jejich nakupování.

Avšak na druhou stranu má společnost nedostatky v komunikaci s klientem na webu. Zde je největší problém s klientským rozhraním webových stránek. Dále se můžeme setkat s kritikou od klientů v závislosti na kvalitě prodáváných produktů. Často poskytovaná kvalita odpovídá ceně prodáváných produktů.

Mezi silné stránky oddělení logistiky spadá bezpochyby jejich vhodné prostorové uspořádání, které napomáhá k správnému chodu metody just in time, kterou společnost využívá. Slabou stránkou oddělení logistiky jsou nedostatky v podobě chybně přijatého zboží.

Už zavedení oddělení Recovery je silnou stránkou pro společnost. V tomto oddělení se zhodnocuje jinak neprodejné zboží nebo zboží, které je vráceno či reklamováno zákazníkem. Dále se zde zpracovává zboží, které je přijaté z Projektů umožňující zpětné toky. Mezi silné stránky při zhodnocování výrobků je možnost výrobky v rámci oddělení vyčistit, opravit, a tak zvýšit jejich hodnotu. Dalším kladem je možnost produkty z tohoto oddělení nabízet i prostřednictvím webových stránek. Tím se nabídka dostane k většímu množství zákazníků a umožňuje efektivní prodej. Leč na druhou stranu se můžeme v zázemí oddělení setkat s nedostatkem likvidačních nádob ke sběru a třídění odpadu hlavně v místě zpracování produktů k nabídce. To má za vliv, že se snižuje množství vytríděného odpadu. Dále se v oddělení můžeme setkat s problematikou nejasných dvojznačných informací k třídění materiálů. S touto problematikou se můžeme setkat i v jiných odděleních.

S klientským servisem se můžeme setkat v prodejním domě, kde je tomuto oddělení vyhrazen speciální prostor mimo prodejní plochu. Jedná se o poskytování doplňkových služeb na jednom místě, kdy zákazníkům je umožněno vrácení a reklamace zboží. Společnost se zavázala, že zákazníci mohou bez uvedení důvodu vrátit zboží do 365 dní. Dále v rámci tohoto oddělení je zákazníkům umožněno poskytnutí náhradních a doplňkových dílů. Mezi kladné stránky klientského servisu spadá i pohotovost a ochota zaměstnanců. Vrácení a reklamace zboží je umožněno klientům i v rámci webových stránek společnosti. Mezi slabé stránky oddělení patří problém špatného klientského rozhraní a nepřehledností informací na webových stránkách. Především v rámci formuláře vrácení zboží, kde se může klient setkat s nejednoznačným uvedením vyžadovaných údajů, které nejsou doplněny o informaci, kde je hledat.

Dalším z analyzovaných oddělení je oddělení Food, které nabízí zákazníkům potravinový sortiment. Mezi silné stránky oddělení řadím používání pouze certifikovaných surovin, což vede k zajištění větší kvality a k zajištění splnění hodnot společnosti. V rámci nabízených jídel je zákazníkům ukazována možnost, jak se odpovědně stravovat. V současnosti firma nabízí 60 % masových a 40 % bezmasých pokrmů v rámci jídelní nabídky. V budoucnosti se výše bezmasých pokrmů zvýší na 50 %. Další předností tohoto oddělení je energeticky šetrné umývání nádobí. Slabou stránkou tohoto oddělení je obalový materiál, který se dováží z jedné evropské země.

Posledním oddělením, kterým se v rámci vybrané společnosti zabývám je oddělení IT. Toto oddělení nenabízí sortiment či služby přímo zákazníkům, ale funguje na pozadí společnosti. Mezi silné stránky tohoto oddělení patří pravidelné prováděné revize a kontroly IT elektronických zařízení. Slabou stránkou oddělení je vznik velkého množství nevyužitelného materiálu a zboží, které se následně stává odpadem. Jedná se například o podstavce k obrazovkám počítačů nebo dálkových ovladačů k televizím. Další slabou stránkou je nevytvoření přesného systému likvidace vyřazeného, avšak stále funkčního IT zařízení v rámci prodejních domů v České republice. V současnosti je IT oddělením v jednotlivých prodejních domech doporučovaná varianta ekologicky šetrné likvidace prostřednictvím zprostředkovatele.

## **4. Návrhová část**

Hlavním cílem této závěrečné práce je navrhnout vhodná opatření, která budou vést k zefektivnění a optimalizaci procesů v oblasti reverzní logistiky ve vybraném podniku. Dále jsem tyto návrhy doplnila o možné další využití a rozšíření reverzní logistiky. V neposlední řadě jsem se soustředila na návrhy, které povedou k minimalizaci produkovaných odpadů a jejich třídění. Vypracované návrhy vycházejí z analýzy současného stavu a proběhlého výzkumu, který je zaznamenán v kapitole č. 3 Analytická část a výzkum. Návrhy jsou uvedeny výčtem, který není nijak seřazen dle důležitosti, či náročnosti. Pro zajištění přehlednosti v jednotlivých návrzích jsem jej seskupila podle jednotlivých oddělení, kterých se návrhy týkají. V první části uvedených návrhů se zaměřuji na samotné oddělení Recovery, kde probíhá velká část zpětné logistiky. Tudíž zde můžeme spatřovat splnění hlavního cíle tedy zaměření se na zefektivnění a optimalizaci procesů v rámci reverzní logistiky, která již probíhá v daném podniku. Druhá část návrhů se věnuje zavedení prvků reverzní logistiky a minimalizaci odpadů v jiných oddělení, které se nalézají v rámci prodejního domu. U jednotlivých návrhů uvádím jejich náklady a přínosy pro společnost. Vzhledem k tomu, že nemám přístup k nemám přístup k finančním údajům společnosti, tudíž nemohu přesně vyčíslit náklady a přínosy, proto jsou uvedeny pouze slově. Následně tyto náklady a přínosy jednotlivých návrhů vyhodnocuji prostřednictvím zhodnocení efektivnosti návrhů.

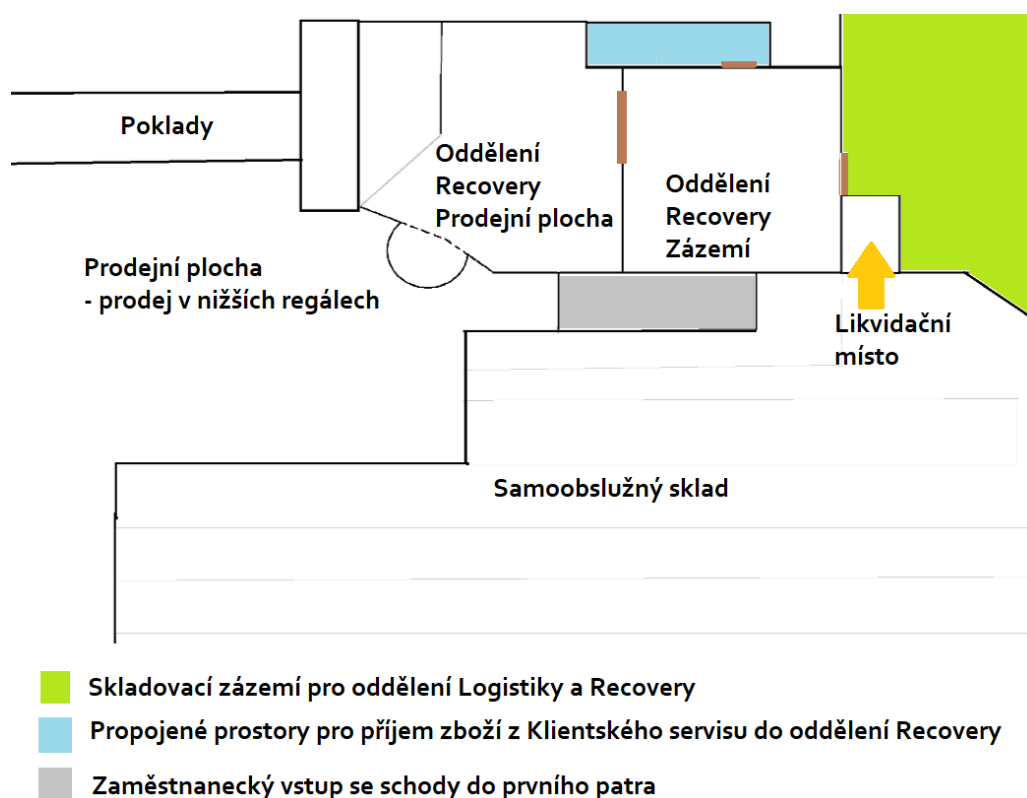
V neposlední řadě bych chtěla zdůraznit, že zkoumaná společnost působí na trhu dlouho a je leaderem v daném segmentu. Proto není divu, že má velmi propracovaný systém procesního řízení včetně systému řízení kvality a systematicky pracuje na kontinuálním zlepšování jak procesů, systému likvidace odpadů, ale i péče o zákazníka. Proto mnou zjištěné oblasti pro zlepšení jsou dílčí a moje návrhy pouze rozšiřují a doplňují již zavedený systém.

### **4.1. Návrhy pro oddělení Recovery**

V rámci oddělení Recovery vycházím nejen z proběhlého výzkumu prostřednictvím mystery shoppingu, ale i využití vlastního pozorování které probíhalo během mé odborné praxe ve vybraném podniku.

### 4.1.1. Povědomí o oddělení Recovery

Největší úskalím se ukázalo, že řada lidí si při návštěvě prodejny nevšimne daného oddělení. To je způsobeno, tím, že je umístěno za samoobslužným skladem, který nemusí všichni zákazníci navštívit při jejich nákupu. Navíc je oddělení umístěno v rohu prodejny viz obrázek č. 23. I přes to, že po rekonstrukci je na štít oddělení vystaven nápis Recovery si jej zákazníci většinou nevšimnou. Štít oddělení je vytvořen z dřevotřísky, která má evokovat ekologičnost. Nápis a celkový vzhled oddělení je tvořen zelenou barvou, která symbolizuje přírodu.



Obrázek 23: Zařazení oddělení Recovery v rámci prodejní plochy

V rámci návrhu na zlepšení navrhuji se zaměřit na umístění prodejní plochy. Mezi možné umístění prodejní plochy je rozšířit oddělení i do části před pokladnami, kde je umístěno nejprodávanější sezonní zboží nebo zde umístit odkaz „Už jste viděli použité zboží, které vám nabízíme s výhodnou slevou?“, což by rozšířilo trasu nákupního i do oddělení Recovery. Podobné umístění oddělení Recovery před pokladnami má prodejní dům společnosti v Londýně. Nicméně jedná se o klíčové místo prodejní plochy a ztráty



spojené s umístěním dalšího zboží do tohoto prostoru může společnost vidět jako značné. Jistě je možné najít vhodný kompromis.

#### **Náklady:**

- Ztráty z prodeje spojené se ztrátou strategického místa k prodeji
- Na reorganizaci prostoru
- Ztráty z prodeje sezonního zboží a drobnějších produktů

#### **Přínosy:**

- Zvýšení povědomí o oddělení Recovery
- Zvýšení povědomí o projektech umožňující zpětné toky
- Šíření povědomí, jak nakládat již s nepotřebnými produkty
- Naplnění hodnot a vize společnosti

V případě, že by vedení nechtělo aktuálně tento návrh zavést, tak doporučuji se zaměřit, jak jej dostat do povědomí klientů jinými způsoby. To lze provést pomocí **zvýšení povědomí** o možnostech, které nabízí oddělení Recovery. Může se jednat například o zaměření se na propagaci nejen v prodejně, ale i na webu a v rámci sociálních sítí (tipy a triky s recyklovaným zbožím např. na Youtube nebo Pinterest, pomocí influencerů – jak jsme recyklovali nábytek atd.). V současnosti se můžeme setkat s reklamou na společnost v místě prodeje, mediální a outdoorovou. V rámci místa prodeje je oddělení Recovery propagováno hlavně prostřednictvím hlášení na prodejně. Současná kampaň společnosti je zaměřena především na upozornění možností jejich produktů jej předělat a tím pádem využívat delší dobu. To nepřímo souvisí s činností oddělení. Aktuální kampaň bude probíhat až do konce srpna roku 2023. Poté bude nahrazena novou. Před současnou kampaní, probíhala kampaň zaměřená na projekt související s oddělením Recovery. Mezi návrhy, jak podpořit povědomí pomocí reklamy řadím i propojení televizní reklamy s POP/POS reklamou. POP a POS je druh reklamy, který je umístěn v místě nákupu (POP) a v místě prodeje (POS). Jejich cílem je upoutat pozornost a upozornit na vybraný sortiment. V případě oddělení Recovery by se jednalo především o použití varianty POS. POS reklama by používala prvky z televizních reklam a byla by zařazena nejen v rámci prodejní plochy, ale i do vystavovaných exponátů. Například prostřednictvím maket, které by byly zakomponovány do vystaveného sortimentu v rámci prodejní plochy oddělení Recovery. Toto propojení reklam by mělo za cíl to, že si klient

spojí přímo oddělení s reklamou. V rámci prodejní plochy se může též jednat o použití směrovek. Vzhledem k vysokým stropům v místě oddělení není možné použít stejné světelné směrovky, které jsou umístěny v rámci prodejní plochy v prvním patře. Proto doporučuji použít směrovky, které budou umístěny na podlaze a v úrovni očí. Dalším druhem podpory povědomí o prodejním oddělení je prostřednictvím spolupráce influencerů, případně prostřednictvím eventu v místě prodeje a oddělení. Event je druh akce jejíž cílem je zvýšit povědomí o produktech, značce, ale i přilákat nové zákazníky a upevnit vztah se současnými zákazníky. Příklad propojení spolupráce s influencerem a eventu je uveden v příloze č. 2. Díky zvýšení povědomí se zvýší nejen odbyt produktů, ale navíc dojde k zvýšení povědomí i o projektech, které jsou nabízeny v rámci oddělení Recovery a jsou zaměřeny na zpětné toky. Dále dojde k podpoře vize a hodnot společnosti.

#### **Náklady:**

- Náklady spojené s tvorbou POS reklamy
- Náklady spojené se spoluprací influencerů
- Náklady na akci, která zvýší povědomí o oddělení a projektech Recovery (event)
- Náklady na propagaci na webu

#### **Přínosy:**

- Zvýšení povědomí o oddělení Recovery
- Zvýšení povědomí o projektech umožňující zpětné toky
- Šíření povědomí, jak nakládat již s nepotřebnými produkty
- Naplnění hodnot a vize společnosti

### **4.1.2. Rozšíření sortimentu a služeb oddělení Recovery**

Během výzkumné části pozorování jsem zjistila možnost rozšíření prodejního sortimentu o použité světelné zdroje nebo s poškozenými obaly, které jsou v současnosti pouze shromažďovány v zázemí oddělení Recovery. Světelné zdroje, by si zákazníci mohli vyzkoušet prostřednictvím zkoušečky žárovek a zakoupit se slevou. Jsou možné tři varianty testování světelných zdrojů:

1. zkoušečky byla poskytnuta na základě žádosti klienta. Tudíž by u nového produktu byla informace, kde by se klient dozvěděl o této možnosti.
2. zkoušečka nalézala poblíž zázemí oddělení, ve výši, kam by děti bez dohledu nemohli dosáhnout. Zároveň by měla v sobě zabudovaný systém, pro bezpečnosti vypnutí v případě zvýšení napětí nebo, že by se do zkoušečky zasouvali jiné předměty, než je určeno.
3. sortiment nabízených LED žárovek by byl zabalený a doplněný o informaci, že funkčnost světelných zdrojů již byla testována, obdobně jako u konkurence (Bauhaus) s možností, že si zákazník může světelný zdroj otestovat ve spolupráci se zaměstnanci v oddělení Recovery. Tím by bylo možné navíc přivést více zákazníky do tohoto oddělení a nabídnout jim další zboží.

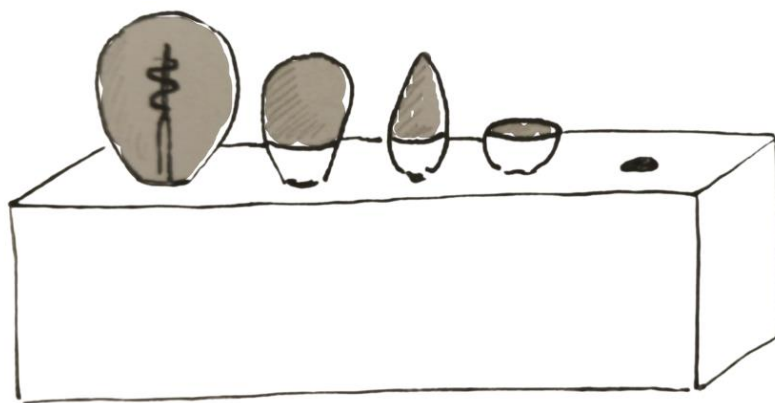
Zkoušečka světelných zdrojů může mít obdobný vzhled jako je uvedeno na obrázku č. 24. V horní desce jsou patice, kde je možné instalovat světelný zdroj a vypínač. Vedle patic by byly informace ohledně napětí a typu patice. Z čelní strany by následně byly informace ohledně jednotlivých typů použitelných světelných zdrojů. V rámci uvedených informací by bylo uvedeno například jejich životnost, zářivost, typ světla atd. Tyto informace by byly doplněny o vizuální stránku jednotlivých druhů zářivek. Pro zajištění většího bezpečí se dá doplnit zkoušející krabička na žárovky průhledným krytem.

#### **Náklady:**

- Cena zkoušečky pro světelné zdroje
- Proškolení zaměstnanců
- Náklady na informování zákazníků

#### **Přínosy:**

- Uvolní skladovacího místa, kde jsou světelné zdroje momentálně shromažďovány
- Naplnění jedu z hodnot společnosti – hospodárnost
- Další krok k jednomu z cílů společnosti, a to oběhové (cirkulární) ekonomiky
- Rozšíření prodejního sortimentu oddělení Recovery
- Zvýšení zisků z prodejů
- Zvýšení klientské spokojenosti



Obrázek 24: Návrh zkoušečky na světelné zdroje

### 4.1.3. Projekt Recovery pro realitní makléře

Dalším z návrhů, který vyplývá z výzkumné části, je návrh pro užší spolupráce se skupinou zákazníků, kteří opakovaně vrací po čase zboží. Jedná se o typicky o realitní makléře, kteří využívají zboží pro home staging (naaranžování interiérů) při vytváření realitních nabídek. V rámci tohoto projektu by ve spolupráci se společností byl nabídnut pronájem zboží, k vytvoření fotografické nabídky. Součástí tohoto projektu by bylo i pojištění zapůjčeného sortimentu a případně vratná kauce. K tomuto projektu by se dala nabídnout navazující doprovodná služba dovoz sortiment. Prostřednictvím tohoto projektu by se mělo zabránit neplánovanému vrácení velkého množství zboží, případně zajistit předem informovanost v oddělení Recovery. Následně by se oddělení Recovery mohlo připravit na příjem velkého množství smontovaného zboží. Dále by se mělo snížit množství peněz, které by společnost musela vydat za vrácené zboží. V neposlední řadě by společnost mohla využít tohoto projektu k marketingovým účelům a propagace nových kolekcí.

#### **Náklady:**

- Náklady na vytvoření a realizaci projektu
- Náklady na hledání a sjednání pojištění na poskytované produkty v rámci projektu
- Náklady na propagaci projektu pro realitní makléře

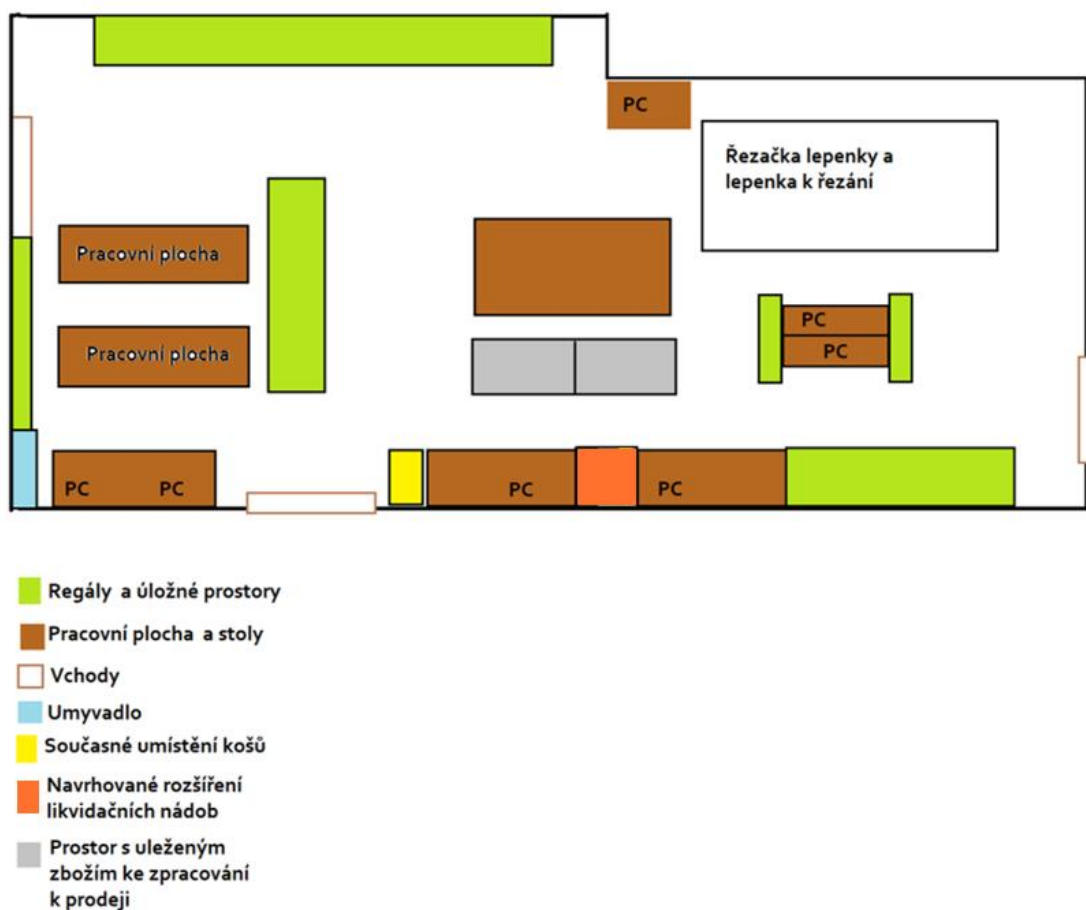
#### **Přínosy:**

- Minimalizace objemného příjmu vráceného smontovaného zboží

- Snížení vytižení skladovacích prostor v oddělení Recovery
- Minimalizace nákladů spojených s kompenzací za vrácené zboží
- Finanční příjem z této služby

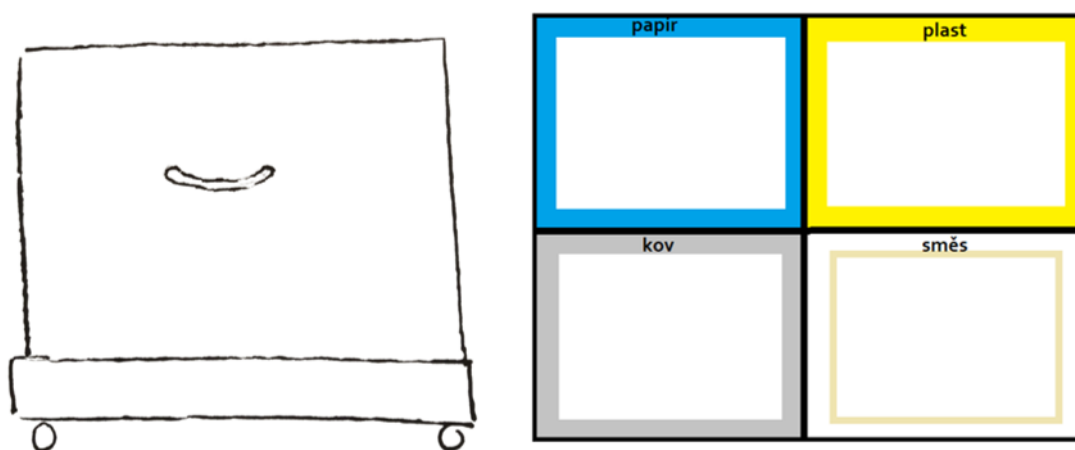
#### 4.1.4. Sběr a třídění odpadů

Během práce v oddělení jsem zjistila špatné rozložení likvidačních košů při zpracování položek k prodeji. V závislosti na tom docházelo ke smíchání odpadu, který byl likvidován jako směsný nebo musel být tříděn následně. Pro zvýšení efektivity práce i likvidace odpadu prostřednictvím třídění navrhuji se zaměřit na **rozmístění likvidačních košů** v zázemí oddělení Recovery. Vzhledem k tomu, že největší nedostatek likvidačních nádob byl v prostorách, mezi stoly, kde se zpracovává nabízený sortiment, tak jeden z návrhů umístění likvidačních nádob je přímo mezi tyto stoly, označeno na obrázku č. 25 oranžovou barvou.



Obrázek 25: Návrh začlenění nového místa k likvidaci v současném rozložení v zázemí oddělení Recovery

Vzhledem k úzkému prostoru a k usnadnění manipulace navrhuji vytvoření systému posuvných košů s obdélníkovým půdorysem, které budou spojeny k sobě. Označení, k jakému druhu je daný likvidační koš určen by sloužila horní lišta, na které by bylo barevné označení a popis daného druhu likvidovaného materiálu. Pro přehlednost materiálů, které spadají do likvidačních košů by se měl v okolí těchto likvidačních nádob objevovat i dokument s přehledem jaký druh materiálu lze vyhodit do jednotlivých košů. Nejvhodnější umístění těchto informací by bylo v rámci likvidačních nádob nebo v rámci pracovní plochy nejlépe na zdi v úrovni očí. Tento druh vozíku zobrazuje obrázek č. 26, kde je i zobrazen popis jednotlivých košů. Díky tomuto tvaru dojde k maximalizaci využití prostoru a zabránění spadnutí odpadků mimo likvidační koš, a tedy minimalizaci práce pro zaměstnance.



Obrázek 26: Návrh pojízdného likvidačního koše na tříděný odpad, vlevo bokorys, vpravo půdorys

Druhá varianta, jak usnadnit likvidaci odpadu v rámci pracovní plochy je doplnění pracovního stolu o likvidační otvory. Na tyto likvidační otvory by navazovala trubka, která povede přímo do likvidační nádoby. Zaměstnanec následně bude moci třídit odpad již v průběhu samotného zpracování sortimentu bez nutnosti se otáčet směrem k likvidačním nádobám. Nevýhodou této varianty je nutnost rozšíření pracovní desky. Druhý problém je velikost otvoru, která by musela být standardizována na základě vyhazovaných materiálů.

### **Náklady:**

- Náklady na likvidační nádoby a jejich označení a systém likvidace
- Náklady na informační list ohledně likvidovaných materiálů

### **Přínosy:**

- Zvýšení úrovně třídění odpadu, minimalizace směsného odpadu a tím i naplnění jednoho z cílů a hodnot společnosti.
- Minimalizace náročnosti třídění odpadů během přípravy produktů k prodeji

Druhý problém související s likvidací odpadů je, že někteří zaměstnanci si nebyli jistí, kam dané druhy odpadu patří. To bylo v závislosti na to, že v minulosti měli jiné informace anebo se jedná o sporný produkt. Proto navrhuji **sjednotit informace ohledně likvidace** a vytvořit podpůrný dokument, který bude příručkou a oporou v případě, že zaměstnanec si nebude přesněji jistý, kam daný odpad patří. Dále navrhuji doplnit tyto informace i na informační tabuli u likvidačních nádob a případně i na drobnější likvidační nádoby samotné. V případě navrhovaného vozíku s likvidačními nádobami by se kromě doplnění informací zvenčí dali doplnit i na horní hrany košů. V případě informační tabule a poskytovaného dokumentu by měli být informace poskytnuty jak v českém jazyce, tak i v anglickém, pro zajištění největšího porozumění poskytovaným informacím i zaměstnancům, kteří český jazyk neovládají. Tento návrh povede nejen k naplnění hodnot společnosti, ale i k zajištění maximalizace třídění odpadů. Problém se tříděním odpadu se netýká jenom oddělení Recovery, ale i jiných oddělení v rámci podniku.



Obrázek 27: Příklad informační tabule s informacemi o části tříděných produktů, zdroj: vlastní zpracování prostřednictvím editoru Canva.com za využití obrázků z databáze Canva

Dále pro zajištění dostatečného předání informací v návaznosti na problematiku likvidací sporných materiálů, navrhuji **proškolit zaměstnance**. Toto školení by bylo doplněno o pravidelně probíhající kontroly, které v souvislosti nastavení společnosti by probíhali interaktivně a převážně formou hry nebo soutěže. V průběhu školení by zaměstnanci dostali možnost dovysvětlení i jiných sporných materiálů, u kterých si nejsou jistí, kam je zařadit v rámci likvidace. Dále by bylo umožněno zaměstnancům tyto sporné materiály sepisovat. Díky tomuto sepisování by následně docházelo k jejich doplnění do poskytnutých materiálů a informací nabídnutých během školení.

#### Náklady:

- Náklady na tvorbu dokumentů spojené s likvidací a tříděním odpadů
- Náklady spojené s tvorbou a instalací informačních tabulí ohledně druhů likvidovaných materiálů
- Náklady na školení zaměstnanců



**Přínosy:**

- Zvýšení úrovně třídění odpadu, minimalizace směsného odpadu a tím i naplnění jednoho z cílů a hodnot společnosti.
- Snížení chybovosti při likvidaci a třídění odpadu
- Zajištění jednotného postupu při likvidaci a usnadnění práce zaměstnancům

**4.1.5. Informace na webu a jeho funkčnost**

Mezi další problematiky, které se vyskytovaly nejen v oddělení Recovery byla funkčnost webu, který poskytuje informace zákazníkům. V rámci webových stránek navrhuji provést revizi jejich optimálního klientského rozhraní. Dále navrhuji v rámci webových stránek se zaměřit na formuláře a doplnit je o informační okénka, kde jejich součástí bude obrázek, nebo odkaz, kde budou tyto informace vysvětleny a doplněny o jejich vizualizaci. Tady tento nedostatek byl zjištěn v rámci mystery shoppingu, který probíhal v on-line prostředí. Jednalo se především o formulář k vrácení zboží. Další problematikou v rámci webových stránek byla nefunkčnost některých prokliků a odkazování klientů na nové dialogové okno. To mělo za problém ztížené orientace klientů v rámci webových stránek. Tento návrh povede nejen k zvýšení klientského komfortu ale i zefektivnění poskytovaných informací a zefektivnění průběhu vyřizovaných požadavků klientem.

**Náklady:**

- Náklady na pracovníka, který provede změny
- Náklady na průzkum celých webových stránek

**Přínosy:**

- Zvýšení klientského komfortu a tím zvýšit spokojenost zákazníků
- Zajištění přehlednosti webových stránek
- Větší informovanost zákazníků
- Zvýšení obratu

## 4.2. Návrh pro oddělení Logistiky

Mezi další návrhy, které vyplynuly z analytické části závěrečné bakalářské práce je nutnost zavedení pozice gatekeeper v oddělení Logistiky. Prostřednictvím této pozice se sníží náklady vynaložené společností, které jsou spojovány s příjmem zboží. Gatekeeper by měl na starosti především kontrolu štítků na produktech a kontrolu, zda odpovídají s uvedenými artikly na dodávaných krabicích včetně kontroly čitelnosti štítků při doručení zboží do prodejního domu. V neposlední řadě by se jednalo o prvotní kontrolu a zajištění dodávek na který se vztahuje quest stop (QS). Tyto případy jsou pro společnost ztrátové v případě, že proběhne přijetí zboží. V případě že se toto zboží odhalí při dodávce je možné jej reklamovat přímo dodavateli, a tudíž společnosti by nevznikaly možné finanční ztráty. Zároveň zavedením role gatekeepera bude mít i kladný vliv na oddělení Recovery, kde je umístěn i kontrolor kvality, který zpracovává chybně přijaté objednávky.

### Náklady:

- Náklady na zavedení nové pozice gatekeeper
- Náklady na zaměstnance (mzda, zaučení, školení, benefity, daňové odvody, sociální pojištění, zdravotní pojištění, pracovní pomůcky)

### Přínosy:

- Zabránění ztrát způsobených chybným příjmem zboží
- Zajištění produktů, na který se vztahuje quest stop

## 4.3. Návrhy pro oddělení Food

V rámci výzkumné části jsem se zaměřila i na minimalizaci možného odpadu vzniklého přípravou jídla. Navrhuji nabízet před zavírací dobou **zlevněný doprodej připravených jídel**. Tuto variantu minimalizace odpadu již zavedly některé podniky jako takzvaný happy hour. Můžeme se setkat s touto variantou doprodeje například v rámci hypermarketů společnosti Albert, kde je zákazníkům nabízen zlevněný sortiment před zavírací dobou, převážně pečivo. V rámci tohoto projektu je nutné zahrnout podmínku, že v případě vyprodání sortimentu se již dále jídlo nedoplňuje. V případě, že by se tato podmínka nezavedla měl by doprodej opačný vliv. Díky tomuto projektu by se

minimalizoval potravinový odpad, který by se přeměnil v možný zisk. Dále tato varianta projektu by podpořila hodnoty společnosti a začlenění této společnosti více do oběhového podnikání.

**Náklady:**

- Náklady spojené s propagací
- Náklady spojené s informovaností zaměstnanců
- Náklady na zavedení slevy do informačního systému

**Přínosy:**

- Minimalizace biologického odpadu a naplnění hodnot a cílů společnosti
- Zvýšení povědomí o společnosti a jejich cílech a hodnotách
- Zvýšení prestiže v očích zákazníků
- Zvýšení obratu

Další z návrhů, které vyplývá z analytické části práce je zaměření se na **lokální dodavatele**. Společnost v současné situaci dodává pro oddělení Food obalový materiál ze zahraničí. Společnost chce tímto postupováním zaručit všem zákazníkům na celém světě stejnou kvalitu a výši poskytovaných služeb. Avšak v případě, že by společnost sumarizovala veškeré požadavky a nároky v rámci obalových materiálů do seznamu, tak by se dala zajistit stejná kvalita výše poskytovaných služeb po celém světě i prostřednictvím lokálních dodavatelů. Případně by tento seznam mohla doplnit o požadované certifikáty, díky nimž by se dodavatelé zaručili za kvalitu dodávaného zboží. Prostřednictvím tohoto návrhu by se minimalizovali nejen náklady spojené na dopravu, ale i vzniklé nežádoucí dopady na planetu jako je například CO<sub>2</sub> stopa, což se patří mezi hodnoty společnosti. V současnosti v České republice je dostatečné velké množství dodavatelů obalových materiálů a papírnictví, které by bylo schopné dodávat obalový materiál v požadované kvalitě za nižší náklady.

**Náklady:**

- Náklady spojené s hledáním a zavedením nových dodavatelů včetně jejich zavedením do informačního systému

### **Přínosy:**

- Snížení nákladů na dopravu
- Snížení CO<sub>2</sub> stopou spojenou s dopravou

## **4.4. Návrhy pro IT oddělení**

Elektronické zařízení jsou klasifikované jako spotřební zboží využívané po určitou dobu. Proto jsem se zabývala i možnostmi minimalizace odpadů v rámci IT oddělení. Navrhuji řešit likvidaci funkční IT techniky přeformátováním disků, nahráním původního operačního systému a předání k následnému prodeji **repasovaných zařízení v rámci aukce zaměstnancům**. V takovém případě by bylo nutné se domluvit s dodavatelem o možnostech uskutečnění tohoto procesu. Samozřejmě je nutné zajistit bezpečné vymazání všech záznamů spojujících zařízení se společností včetně záznamů u dodavatele. Pro snížení nákladů spojených s prodejem by se repasované zařízení prodávalo formou tajné aukce. Tato varianta skýtá možnosti, že se jednotlivá zařízení nemusí oceňovat. Zaměstnancům se zveřejní seznam nabízených produktů, které se budou dražit. Zaměstnanci se ve stanovený čas přihlásí do aukce a zvyšují ceny, až se potká nabídka s poptávkou. Na IT zařízení prodávané během aukce se nevztahuje záruka a není možné je vrátit. V případě že by společnost ani tuto variantu nemohla přijmout, je jednou z dalších variant minimalizace elektronického odpadu zavedení podmínky do smlouvy s dodavatelem o možnosti vykoupení daného zařízení jím zpět.

### **Náklady:**

- Náklady spojené s dodavatelem techniky (repasování, případně zpětný odkupu IT zařízení dodavatelem)
- Náklady na sběr vyřazené elektroniky
- Náklady spojené s přeformátováním a likvidací informací (na harddisku), instalace image operačního systému
- Časové zvýšení požadavků na zaměstnance oddělení IT, který proces zajišťuje
- Náklady tvorbu „interního aukčního webu“

### **Přínosy:**

- Minimalizace elektronického odpadu

- Naplnění hodnot a cílů společnosti
- Zvýšení obratu společnosti prostřednictvím aukce
- Snížení nákladů spojených s likvidací
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Z analytické části práce vyplynulo, že s nákupem nových zařízení je spojeno i dodání předmětů, kterými společnost již disponuje z vyřazených produktů jako jsou podstavce k televizorům a obrazovkám. U televizorů jsou dále dodávány dálkové ovladače, které odpovídají množství dodaných televizorů. Leč zaměstnanci využívají jeden a pár si jich schová IT zaměstnanec pro případ poruchovosti. Televizory jsou totiž propojeny a k jejich ovládní stačí pouze jeden ovladač. Dále se k těmto materiálům může přidat i vyřazená elektronika jako jsou klávesnice a myši k počítačům. Toto zařízení by bylo nabídnuto prostřednictvím webových stránek zájemcům. Dále by se nabídka mohla zaslat prostřednictvím e-mailové komunikace neziskovým organizacím nebo školám, které by tento materiál mohli dále využít. Tímto návrhem by se minimalizoval odpad a zvýšilo by se povědomí o společnosti a jejich cílech a hodnotách.

#### **Náklady:**

- Náklady spojené s vystavením nabídky na webových stránkách a zasláním informací o možnosti odběru vyřazených zařízení (myši, klávesnice atd.) a přebytečných zařízení vyniklých nákupem (dálkové ovladače, podstavce)
- Náklady na zajištění a uskladnění těchto produktů

#### **Přínosy:**

- Minimalizace odpadu a naplnění hodnot a cílů společnosti
- Zvýšení povědomí o společnosti a jejich cílech a hodnotách

Další návrh se zaměřuje na poskytnutí **nabíječek baterií** jednotlivým oddělením. V současné době se v rámci oddělení používají dobíjecí baterie, které jim poskytuje IT oddělení, jak jsem popsala v kapitole č. 3. 15. IT oddělení. Oddělení by nově měli nabíječky baterií umístěny na přehledném a dostupném místě v rámci oddělení. V ideálním případě by zaměstnanec došel k nabíječce, kde by nabitou baterii vyměnil za nenabitou. Pro tento druh návrhu je nutné v rámci realizace provést i školení, jak zacházet s těmito nabíječkami. Toto školení by se mohlo propojit s ostatními školeními například

o bezpečnosti. Pro zvýšení bezpečnosti by na obal nabíječky byl umístěn návod včetně informace, jak poznat vadnou baterii a jak likvidovat již zničené baterie. Navrhuji použití druhu nabíječky, která po nabití baterií se sama vypne. Tento druh nabíječky je již v sortimentu společnosti.

#### **Náklady:**

- Náklady spojených se školením zaměstnanců
- Náklady na informační materiál k nabíječkám
- Náklady za nabíječek

#### **Přínosy:**

- Optimalizace nabíjení baterií a jejich využití
- Úspora času zaměstnanců prodejních oddělení i IT oddělení
- Zaměstnanci půjdou příkladem zákazníkům, což je jedna z hodnot společnosti

Jak dále vyplývá z analytické a výzkumné části práce je nutné se zaměřit na **propojení podnikového informačního systému s dílčími aplikacemi**, aby se zamezilo manuálnímu zadávání dat. Je také potřeba provést jejich kontrolu a integraci dat. Prostřednictvím sjednocení systémů by docházelo nejen k usnadnění práce zaměstnanců, ale došlo by k zpřesnění informací, u kterých by jinak ručním přepisováním a zpracováním mohlo dojít k jejich zkreslení. Dále je potřeba vyhodnotit nutnost aplikací a jejich následnou optimalizaci. V současnosti nejsou totiž některé aplikace využívány. A následně je nutné vyhodnotit možnost propojení aplikací a podnikového informačního systému s dalšími technologiemi, například nahrávání fotografií a dokumentací k probíhajícím procesům z mobilu. V neposlední řadě by měl tento návrh nepřímý vliv i na zákazníka. Tento návrh vyplynul z analytické části a z vlastního pozorování, kdy jsem si procházela postupy vybraných procesů, které vykonávají zaměstnanci. K provedení optimalizace jednotlivých aplikací je nutné provést kontrolu probíhajících procesů, které probíhají v rámci jednotlivých pozic. Dále k provedení optimalizace by bylo vhodné provést průzkum spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aplikacemi. K provedení tohoto návrhu je nutná spolupráce vývojářů aplikací, které by probíhalo již v průběhu vyhodnocování vhodných úprav a možných propojení v aplikacích a systémech. Díky provedení tohoto návrhu budou aplikace a systémy zajišťovat vyšší komfort práce v nich, usnadnění práce a minimalizace chyb.

### Náklady:

- Náklady na analýzu aplikace a informačního podnikového systému
- Náklady na návrh propojení a realizaci změny

### Přínosy:

- Usnadnění práce zaměstnanců a zvýšení jejich komfortu
- Minimalizace chyb

## 4.5. Zhodnocení efektivity návrhů

Vzhledem k zachování anonymity podniku a k tomu, že nemám přístup k jejich finančním údajům nemohu tedy přesně vyčíslit náklady. Přínosy mohou být pro společnost finanční, environmentální, zvýšení spokojenosti zákazníka a jeho následovné opakované nákupy, což je spojené i zvýšení obrátu. Kromě toho je velkým přínosem pro společnost naplnění jejich hodnot a přispění k dosažení vytyčených cílů.

Pro přehledné vyhodnocení přínosů a nákladů jednotlivých návrhů použiji metodu, kdy na základě kvalifikovaného odhadu ohodnotím náklady i přínosy do tří kategorií: nízké, střední a vysoké. Na základě tabulky č.3 vyhodnotím čtyři úrovně efektivity návrhu – Vysoká, Vyšší, Střední a Nízká. Tyto čtyři úrovně efektivity jsou doplněny o barevnou škálu od tmavě zelené, přes světle zelenou, žlutou až po červenou. Přičemž tmavě zelená symbolizuje vysokou efektivnost návrhu a červená představuje minimální efektivnost návrhu. Tímto způsobem je možné efektivnost návrhů nejen vyhodnotit a rozčlenit dle priority viz tabulky č. 4.a 5.

Vyhodnocení efektivity návrhu		Přínosy		
		Vysoké	Střední	Nízké
Náklady	Nízké	Vysoká	Vysoká	Vyšší
	Střední	Vysoká	Vyšší	Střední
	Vysoké	Vyšší	Střední	Nízké

Tabulka 3: Tabulka pro vyhodnocení efektivity návrhů

V tabulce č. 4 vyhodnocuji návrhy, které byly uvedeny v návrhové části v kapitole 4.1. Návrhy pro oddělení Recovery. Některé z návrhů jsou i doporučeny pro celý prodejní dům. Jedná se například o návrh zaměřující se na informovanost o sběru a třídění odpadu.

Návrh pro oddělení Recovery	Náklady	Přínosy	Efektivnost návrhu
Povědomí o oddělení	Střední	Vysoká	Vysoká
Umístění oddělení v prodejně	Vysoké	Střední	Střední
Rozšíření prodejního sortimentu o světelné zdroje	Nízké	Střední	Vysoká
Projekt pro realitní makléře	Střední	Nízké	Střední
Sběr a třídění odpadu – informační materiál, informační tabule a školení	Střední	Vysoká	Vysoká
Likvidační nádoby mezi stoly, kde se zpracovává zboží k prodeji	Nízké	Vysoké	Vysoká

Tabulka 4: Vyhodnocení efektivnosti návrhů uvedených pro oddělení Recovery

Mezi nejefektivnější návrhy dle tabulky č. 4 patří zvýšení povědomí o oddělení Recovery, rozšíření prodejního sortimentu o světelné zdroje, vytvoření jednotného systému třídění prostřednictvím informačního materiálu a tabulí a zavedení likvidačních nádob mezi pracovními stoly, kde se zpracovává zboží k prodeji.

Tabulka č. 5 zobrazuje vyhodnocení efektivnosti návrhů i pro jiná oddělení, pro které byly v rámci této práce vytvořeny návrhy. Jedná se o oddělení Logistiky, Food a IT oddělení.



Návrh pro další oddělení	Náklady	Přínosy	Efektivnost návrhu
Zavedení pozice gatekeeper v oddělení Logistiky	Nízké	Vysoké	Vysoká
Zlevněný doprodej jídel před zavírací dobou v oddělení Food	Nízké	Střední	Vysoká
Lokální dodavatelé obalového materiálu pro oddělení Food	Střední	Vysoké	Vysoká
Zavedení řešení likvidace vyřazeného zařízení prostřednictvím repasování zařízení a odprodeje v aukci zaměstnancům	Vysoké	Střední	Střední
Nabídnutí nepotřebných přebytečných materiálů z nákupu (ovladače, podstavce k televizorům a obrazovkám) a vyřazených materiálů k elektronickým zařízením (myši, klávesnice atd.) neziskovým organizacím, školám atd.	Střední	Nízké	Střední
Zavedení nabíječek do oddělení v prodejním domě	Nízké	Nízké	Vyšší
Revize, propojení informačního podnikového systému a dílčích aplikací	Vysoké	Vysoké	Vyšší

Tabulka 5: Vyhodnocení efektivnosti návrhů pro další oddělení

Tabulka č. 5 zobrazuje, že mezi nejefektivnější návrhy patří zavedení pozice gatekeeper v oddělení Logistiky, zavedení zlevněného doprodeje jídel v oddělení Food a zajištění lokálních dodavatelů obalových materiálů pro oddělení Food. Ke středně efektivním návrhům patří návrhy řešení likvidace vyřazeného zařízení prostřednictvím repasování zařízení a odprodeje v aukci zaměstnancům a návrh zabývající se minimalizací elektronického odpadu prostřednictvím nabídnutí jej neziskovým organizacím, školám a jiným organizacím, které by jej dokázaly využít ve své činnosti. Tyto návrhy jsou uvedeny pro oddělení IT.

## 5. Závěr

Práce se zabývá tématem reverzní logistika vybraného nejmenovaného podniku. Cílem je navrhnout vhodná opatření, která budou vést k zefektivnění a optimalizaci procesů ve vybraném podniku v oblasti reverzní logistiky. Společnost není v práci zmíněna na základě možného prozrazení know-how společnosti. Nejmenovanou společnost jsem si zvolila na základě toho, že ji vnímám jako dobrý příklad nejen dobře fungující společnosti, ale i možný vzor jiným firmám v ohledu ekologického jednání. Vzhledem k tomu, že společnost působí na trhu dlouhodobě a je leaderem v daném segmentu, tak není překvapivé mé ověření, že společnost má velmi propracovaný systém procesního řízení včetně systému řízení kvality a systematicky pracuje na kontinuálním zlepšování jak procesů, systému likvidace odpadů i péče o zákazníka. Proto jsem dané postupy prověřila a potvrdilo se správné nastavení a směřování reverzní logistiky. Mnou zjištěné oblasti pro zlepšení jsou dílčí a moje návrhy pouze rozšiřují a doplňují již zavedený systém.

Bakalářská práce je rozdělena celkově na čtyři části. V první části závěrečné práce jsem představila probírané téma reverzní logistika a související témata. Sem se řadí téma logistika, její cíle, prvky, dále dodavatelsko-odběratelský řetězec, ale i systém řízení kvality. V analytické části práce proběhlo seznámení nejen s podnikem a jeho okolím, ale i se současným popisem reverzní logistiky v podniku a tokem informací, který je nezbytný pro všechny probíhající procesy v podnicích. Třetí část práce je výzkumná část. V rámci, níž byl proveden mystery shopping v prodejně, tak i v on-line. Pro dostatečné zjištění informací a nedostatky ve společnosti. Dále ve výzkumné části pracuji s pozorováním, které jsem prováděla během odborných praxí ve vybraném podniku. Čtvrtá část, poslední část práce se zbývá návrhy, které vycházejí z cílů práce.

Moje návrhy vycházejí z analýzy současného stavu v podniku. Návrhy pro zlepšení procesů reverzní logistiky byly doplněny o návrhy, které rozšíří reverzní logistiku ve vybraném podniku. Tento soubor návrhů vede nejen ke zlepšení v procesu reverzní logistiky ve vybraném podniku, ale i k minimalizaci odpadu, kladného vlivu na životní prostředí a ke zlepšení zákaznické spokojenosti. Následně jsem tyto návrhy vyhodnotila dle jejich efektivnosti, kde jsem porovnávala náklady na jejich zavedení a jejich přínosy.

Některé z uvedených návrhů provedla společnost ještě před odevzdáním práce například zavedení funkce gatekeepera. Dalším z návrhů, které podařilo realizovat je zavedení likvidačních nádob mezi stoly v oddělení Recovery, kde se zpracovává zboží. K realizaci mám však výhrady. Nádoby jsou válcovité. Optimální by byly kvádrového tvaru, pro maximalizaci objemu. Také jsou popsány pouze z boční strany.

Mezi další návrhy, které uvádím v rámci oddělení Recovery se řadí:

- Zvýšení povědomí o oddělení Recovery
- Rozšíření sortimentu světelných zdrojů v rámci oddělení Recovery
- Vytvoření projektu pro realitní makléře
- Sjednocení informací poskytovaných zaměstnancům ohledně likvidace jednotlivých druhů materiálů
- Revize a optimalizace webových stránek
- Integrovaní vlastního podnikového informačního systému a některých aplikací

Také v rámci Logistiky, Food a IT oddělení jsem navrhla zavedení dalších prvků reverzní logistiky nebo k minimalizaci odpadu. Efektivnost jednotlivých návrhů jsem zhodnotila v kapitole č. 4.5 Zhodnocení efektivnosti návrhů.

## Zdroje

Vzhledem k tomu, že vybraná společnost nechce být jmenována v bakalářské práci, tak nemohu uvést odkazy na webové stránky společnosti a na interní materiály ze kterých jsem čerpala. Pro zajištění plné anonymity bylo použito fikce. Například zaměstnanec A.

Agrawal, S., Singh, R.K. and Murtaza, Q., 2015. *A Literature Review and Perspectives in Reverse Logistics*. Delhi, India: Resources, Conservation and Recycling 97-str.76-92, [cit. 2023-04-09]. ISSN 0921-3449. Dostupné z: DOI 10.1016/j.resconrec.2015.02.009

Blecharz, P., 2007. *Řízení jakosti A: distanční studijní opora*, Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN: 978-80-248-1418-6.

Blecharz, P., 2015. *Kvalita a zákazník: legislativa, systémy, metody, praxe*, Praha: Ekopress. ISBN: 978-80-87865-20-0.

Canva. *Canva photo editor* [software]. © 2023 [přístup 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.canva.com/>

Cscmp.org, 2022. Definitions of Supply Chain Management [online]. [cit. 2022-12-26]. Dostupné z: [https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx)

Daněk, J., Plevný, M., 2009. *Výrobní a logistické systémy*, Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN: 978-80-7043-416-1.

De Brito, M.P., 2003. *Managing Reverse Logistics or Reversing Logistics Management?* Erasmus University Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM). ISBN: 90-5892-058-6.

De Brito, M.P., Flapper, S.D.P., Dekker, R., 2002. *Reverse Logistics: A review of case studies*, [online]. Erasmus University Rotterdam: EMIR Report Series Research in Manafement ERS- 2002-21. [cit. 2023-4-9]. Dostupné z: <https://repub.eur.nl/pub/561/feweco20020605160859.pdf>.

Depositphotos, 2023. *EURO palety*, [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://cz.depositphotos.com/112376432/stock-photo-euro-pallets-isolated-on-white.html>

Depositphotos, 2023. *Lift platform*, [online]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://cz.depositphotos.com/24277359/stock-photo-scissor-lift-platform.html>

Depositphotos, 2023. *Lifting crane*, [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://cz.depositphotos.com/36748301/stock-photo-single-isolated-dark-gold-hoisting.html>

Drahotský, I., Řezníček, B., 2003. *Logistika – procesy a jejich řízení: principy, postupy, metody 2.*, Aktualizované vyd., Brno: Computer Press. ISBN: 80-7226-521-0.

Euro.cz, 2003. Definice logistiky Evropské logistické asociace [online]. [cit. 2022-12-22]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/definice-logistiky-evropske-logisticke-asociace-867920/>.

Husáková, N., 2013. *Reverse logistics and its application in practice*, Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-3210-4.

Christopher, M., 2000. *Logistika v marketingu*, Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-007-4.

Cellofoam CZ s.r.o., 2023. Schallshutz Stapler, [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: [https://www.cellofoam.cz/fileadmin/\\_processed\\_/a/e/csm\\_fs\\_Schallschutz\\_Stapler\\_ecf99a10db.png](https://www.cellofoam.cz/fileadmin/_processed_/a/e/csm_fs_Schallschutz_Stapler_ecf99a10db.png)

IndiaMART, 2023. Shipping Container, [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.indiamart.com/proddetail/storage-shipping-container-24142192230.html>

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, About us [online], [cit. 2023-3-19]. Dostupné z: <https://www.iso.org/about-us.html>.

Janatka, F., 2017. *Logistika: teorie a praxe*, Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN: 978-80-87839-81-2.

Jurová, M., 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání: (Supply chain management)*, Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-5717-9.

Klupalová, A., Škapa, R., Krčál, M., 2012. *Specifika řízení zpětných toků*, Brno: Masarykova univerzita. ISBN: 978-80-210-6076-0.

Klčová, H., 2012. *Procesy v dodavatelském řetězci*. In: CVIS Consulting [online]. © 2008 [cit. 2023-3-19]. Dostupné z: <http://cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=1278>.

Kolář, V., 2015, Výhody a rizika centralizace logistických aktivit Vojtěch Kolář. *Logistika* [online]. [cit. 2023-3-20]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-64749000-vyhody-a-rizika-centralizacelogistickych-aktivit>

Krabice-nejlevnejsi.cz, 2023. *Kartonová krabice*, [online]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://krabice-nejlevnejsi.cz/klopove-krabice-5vvl/3950-kartonova-krabice-klopova-600x400x300-mm-5vvl-bc-560gm2-hneda-paleta-160-ks.html>

Lambert, D.M., Stock J.R., Ellram, L.M., 2000. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*, Praha: Computer Press. ISBN: 80-7226-221-1.

Logos Logistics, Inc., 2023. *E-commerce Order Fulfillment*, [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://logos3pl.com/services/ecommerce-order-fulfillment/>

Málek, Z., Čujan, Z., 2008. *Základy logistiky*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN: 9788073187293.

Milichovský, F., 2017. *Reverzní logistika v obchodě v České republice*, Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN: 978-80-7204-970-7.

Nenadál, J. a kol., 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*, Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-186-7.

Oudová, A., 2016. *Logistika: základy logistiky*, Aktualizované 2. vydání., Prostějov: Computer Media. ISBN: 978-80-7402-238-8

Pernica, P., 1995. *Logistika – vymezení a teoretické základy*, Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN: 80-707-9820-3.

Pernica, P., 2005. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*, Praha: Radix. ISBN: 80-86031-59-4.

- Pixabay.com, 2021. *Excavator*, [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: [https://pixabay.com/illustrations/excavator-machine-construction-6215003/?fbclid=IwAR0chw9UEky27yX7znyH6QQlB00i4XHRVcRzBk\\_MNsGyAzkIyO8\\_37g6Fzk](https://pixabay.com/illustrations/excavator-machine-construction-6215003/?fbclid=IwAR0chw9UEky27yX7znyH6QQlB00i4XHRVcRzBk_MNsGyAzkIyO8_37g6Fzk)
- Řezáč, J., 2010. *Logistika*, Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN: 978-80-7265-056-9.
- Sixta, J., Mačát, V., 2005. *Logistika: teorie a praxe*, Brno: CP Books. ISBN: 80-251-0573-3.
- Shutterstock Inc., 2023. *Blue plastic milk crate*, [online]. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://www.shutterstock.com/image-photo/blue-plastic-milk-crate-isolated-on-210553804>
- Sixta, J., Žižka, M., 2009. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*, Brno: Computer Press. ISBN: 978-80-251-2563-2.
- Starostka-Patyk, Marta., 2017, *Reverse logistics of defective products in management of manufacturing enterprises*. Vyd. 2. Katowice: NAUKOWE SOPHIA, ISBN: 978-83-65929-00-6.
- Starzyczná, H., 2005. *Ekonomika obchodu: distanční studijní opora*, Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN: 80-7248-296-3.
- Škapa, R., 2005. *Reverzní logistika*, Brno: Masarykova univerzita. ISBN: 80-210-3848-9.
- Škapa, R., 2012. *Reklamační politika a její ekonomické souvislosti*. Brno: Masarykova univerzita, ISBN 978-80-210-6204-7.
- Škapa, R., Klapalová, A., 2011. *Řízení zpětných toků*, Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN: 978-80-210-5691-6.
- Švarcová, J. a kol., 2015. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice*, Zlín: CEED. ISBN: 978-80-87301-20-3.

TPC Bohman s.r.o., 2023. *Paletové vozíky do skladu*, [online]. [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.ibob.cz/paletove-voziky/bohman-mt-30-paletovy-manualni-vozik-s-nosnosti-3000-kg.html>

Veber, J. a kol., 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele: principy, postupy, metody 2.*, Aktualizované vyd., Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1782-1.

Veber, J., Hůlová, M., Plášková, A., 2006. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*, Praha: Management Press. ISBN: 80-7261-146-1.

Veřejná rejstřík a Sběrka listin: eJustice.cz 2023. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, [cit. 2023-1-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Vybraná společnost a, 2022. *Možnosti dopravy* [online]. Vybraná společnost, [cit. 2023-2-11].

Vybraná společnost b, 2022. *Projekt pro ochranu přírody* [online]. Vybraná společnost, [cit. 2022-12-26].

Vybraná společnost c, 2022. *Služby zákazníkům* [online]. Vybraná společnost, [cit. 2022-12-26].

Vybraná společnost d, 2022. *Věrnostní program* [online]. Vybraná společnost, [cit. 2022-12-11].

Vybraná společnost e, 2022. *Vrácení a reklamace zboží* [online]. Vybraná společnost, [cit. 2022-10-28].

Vybraná společnost a, 2023. *O nás* [online]. Vybraná společnost, [cit. 2023-1-11].

Vybraná společnost b, 2023. *Projekty* [online]. Vybraná společnost, [cit. 2023-1-11].



## Ústní sdělení

Zaměstnanec A, zaměstnanec oddělení Recovery, [ústní sdělení] Brno 2022. Struktura společnosti a její obchodní myšlenka, tok informací v podniku, zpracování a kontrola kvality v podniku

Zaměstnanec B, manažer Logistického oddělení, [ústní sdělení] Brno 2022. Dodavatelský řetězec s návazností na průběh procesů v oddělení Logistiky a používaný obalový materiál

Zaměstnanec C, manažerka oddělení Food, [ústní sdělení] Brno 2022. Průběh procesů v oddělení food

Zaměstnanec D, zaměstnanec oddělení Recovery, [ústní sdělení] Brno 2022. Tok informací směrem ke klientovi

Zaměstnanec E, zaměstnanec oddělení Recovery, [ústní sdělení] Brno 2023. Průběh procesů v oddělení Recovery a jejich návaznost

Zaměstnanec F, zaměstnanec Klientského servisu, [ústní sdělení] Brno 2023. Průběh vrácení a reklamování zboží a procesů s nimi související

Zaměstnanec G, zaměstnanec Logistického oddělení, [ústní sdělení] Brno 2022. Průběh zpracování objednávek od klientů

Zaměstnanec H, zaměstnanec zajišťující IT systém ve společnosti, [ústní sdělení] Brno 2022. Využití zařízení a jeho doplňkových produktech v prodejním domě

## Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Dělení a priorita cílů.....	18
Obrázek 2: Dělení logistiky .....	19
Obrázek 3: Příklady logisticky aktivních prvků .....	20
Obrázek 4: Druhy materiálů dělení dle jejich skupenství.....	21
Obrázek 5: Logistické pasivní prvky – příklady manipulačních prostředků .....	23
Obrázek 6: Schéma toku materiálu a informací.....	24
Obrázek 7: Zobrazení jednotlivých článků a procesů v dodavatelsko-odběratelském řetězci.....	25
Obrázek 8: Generická forma logistiky.....	26
Obrázek 9: Rozšíření reverzní logistiky o její procesy.....	29
Obrázek 10: Druhy sběru produktů v reverzní logistice.....	31
Obrázek 11: Organizační struktura .....	40
Obrázek 12: Popis vnitropodnikové struktury pobočky .....	41
Obrázek 13: Fotografie automatizovaného skladu a regálu určeného ke skladování zboží v zázemí .....	51
Obrázek 14: Fotografie likvidačních nádob.....	53
Obrázek 15: Ukázka likvidačních nádob na tříděný odpad pro zákazníky na prodejní ploše .....	54
Obrázek 16: Popis váhy a ukázka monitoru během vážení .....	55
Obrázek 17: Schéma možností dopravy .....	58
Obrázek 18: Pohyb zboží v rámci pobočky .....	62
Obrázek 19: Reklamační on-line formulář .....	63
Obrázek 20: Ukázka správně zabaleného nočního stolku a jedno z jeho šuplíků určeného k přepravě v rámci projektů umožňující zpětné toky .....	68
Obrázek 21: Nabídka neziskových organizací.....	69

Obrázek 22: Ukázka velké a malé cenovky z oddělení Recovery .....	73
Obrázek 23: Zařazení oddělení Recovery v rámci prodejní plochy .....	96
Obrázek 24: Návrh zkoušečky na světelné zdroje .....	100
Obrázek 25: Návrh začlenění nového místa k likvidaci v současném rozložení v zázemí oddělení Recovery .....	101
Obrázek 26: Návrh pojízdného likvidačního koše na tříděný odpad, vlevo bokorys, vpravo půdorys .....	102
Obrázek 27: Příklad informační tabule s informacemi o části tříděných produktů .....	104

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Porovnání tradičního řízení s řízením orientovaným na kvalitu TQM.....	36
Tabulka 2: Porovnání vlastností kovů .....	45
Tabulka 3: Tabulka pro vyhodnocení efektivnosti návrhů .....	111
Tabulka 4: Vyhodnocení efektivnosti návrhů uvedených pro oddělení Recovery .....	112
Tabulka 5: Vyhodnocení efektivnosti návrhů pro další oddělení .....	113

## **Seznam příloh**

<b>Příloha 1:</b> Originální přepis rozhovoru s operátorem během mystery shoppingu.....	I
<b>Příloha 2:</b> Příklad provedení eventů s propojením účasti influencerů.....	II

## Seznam požitých zkratk a symbolů

ASC	Aquaculture Stewardship Council
ASME	Americká společnost strojních inženýrův (těžké strojírenství)
BCI+	certifikace od Better Cotton Initiative
CO <sub>2</sub>	Oxid uhličitý
ČSN	Označení norem ISO vynadaných českou organizací pro normalizaci
FSC	Forest Stewardship Council
GMP	certifikát pro farmaceutický průmysl
IRIS	International Railway Industry Standard (certifikace pro kolejová vozidla)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IT	informační technologie
LED	Light-Emitting Diode
min, h	časové označení minut a hodin
MSC	Marine Stewardship Council: Sustainable Fishing
POP	Point Of Purchase
POS	Point Of Sale
QS	quest stop – pozastavení prodeje produktu
RWS	Responsible Wool Standard
SCM	Supply Chain Management (Dodavatelsko-odběratelský řetězec)
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
TQM	Total Quality Managment
TV	televizor
WWF	Světový fond na ochranu přírody (World Wide Fund for Nature)

# Přílohy

## *Příloha 1: Originální přepis rozhovoru s operátorem během mystery shoppingu*

Operátor: Dobrý den, jmenuji se Denisa, s čím vám dnes mohu pomoci?

Zákazník: Dobrý den, nevím číslo účtenky.

Operátor: A co přesně pro vás mohu udělat?

Zákazník: Číslo účtenky je číslo dokladu nebo to, které je uvedeno pod čárovým kódem?

Operátor: Ano, pokud jste nakupovala v obchodním domě a máte nebo jste měla účtenku tak číslo účtenky se nachází v dolní části pod čárovým kódem začíná většinou číslem 9900

Zákazník: Dá se případně dohledat číslo účtenky? Mě část toho čísla totiž zčernala a nejsem si jistá, jaké číslo tam je

Operátor: a máte věrnostní program?

Zákazník: v rámci nákupu jsem ji nevyužila

Operátor: Pokusím se vám ji najít. potřebuji datum nákupu, přesnou částku, obchodní dům kde jste nakupovala a co přibližně by na účtence mělo být za zboží

Zákazník: Brno, 20.10 2022, 552Kč, produkt A a zlevněné zboží

Operátor: getDocument.pdf

Zákazník: zaslaný dokument nelze otevřít

Operátor: Mohu zaslat na tenro email [/mail\\_zakaznika@.cz/](mailto:mail_zakaznika@.cz)

Zákazník: ano prosím

Operátor: odesláno

Zákazník: bohužel mi nic nedošlo ani ve spamu :/

Operátor: odeslano

Zákazník: bohužel mi nic nedošlo ani ve spamu :/

Operátor: Pokusila jsem se odeslat znovu

Zákazník: bohužel stále nic, jedná se o mail [/mail\\_zakaznika@.cz/](mailto:mail_zakaznika@.cz)

Operátor: ano odesílala jsem na tento email

a odeslala jsem vám ji i sem. když kliknete pravým na obrázek a dáte otevřít měl by se vám otevřít email jsem zkopírovala takže chybu jsem v něm neudělala.

Zákazník: Já se když tak stavím na prodejnu. Děkuji. On mail někdy blbne ;)

Operátor: Věřím, že jsem zodpověděla všechny vaše otázky. Pokud nemáte další, ráda bych vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku spokojenosti, který se zobrazí v novém okně po ukončení této komunikace. Děkujeme za vaši zpětnou vazbu. Přeji hezký den

Zákazník: Děkuji na shledanou

## *Příloha 2: Příklad provedení eventu s propojením účasti influencerů*

### **Důvod realizace projektu a požadavky**

Tento projekt je důležité uskutečnit, protože se jedná o podporu oddělení, které bylo vytvořeno na základě nejednoho z cílů společnosti. Jedná se o oddělení Recovery, které se zaměřuje na zhodnocení zpětných toků. Toto oddělení má bohužel nešťastné umístění v rámci prodejního místa vedle pokladen v rohu. Častokrát se stane, že si ani zákazník tohoto oddělení nevšimne. Dále tímto oddělením chce společnost podpořit ekologické myšlení zákazníků.

Díky tomuto projektu se prohloubí nejen povědomí o oddělení Recovery, ale i o cílech společnosti a možného snížení odpadu, které vzniká nejen novými trendy, ale hlavně konzumním způsobem života.

V rámci této akce se zákazníci dozví, proč je důležité dát druhou šanci nábytku, budou si moci vyzkoušet něco vyrobit, případně se inspirovat. Díky tomuto se zvýší povědomí o oddělení Recovery, které obsahuje nejen výrobky, které mají nějaké drobné poškození, případně které je z vystaveného zboží, či vrácené samotnými zákazníky zpět do prodejny. Dále jsou v oddělení zhodnoceny výrobky z projektů umožňující zpětné toky, viz kapitola číslo 3.14.2.1. Projekty umožňující zpětné toky.

### **Přínosy pro podnik**

Hlavní výhodou tohoto projektu pro společnost bude zvýšení povědomí o tom, že se nejedná pouze o fast výrobu a prodejnu nábytku, ale že se snaží změnit aktuální situaci ve světě ohledně ekologické stopy. Dále by podnik reprezentoval svoje cíle i pro zákazníky a přiblížil by se tak k nim. V neposlední řadě se zvýší povědomí o projektech společnosti. Tímto se společnosti zvýší prestiž, díky níž by se mohl zvýšit prodej a tím i tržby.

### **Marketing projektu**

Na marketing a celkovou propagaci akce je kladen velký důraz. Nejde totiž pouze o samotnou akci, ale také o rozšíření povědomí o oddělení Recovery, které má fungovat dlouhodobě na každé prodejně společnosti. Hlavní myšlenku, kterou by měla reklama šířit, je myšlenka udržitelnosti a prodloužení životnosti nábytku. Projekt proto využije několik druhů reklamy:

- Reklama na sociálních sítích
- Reklama prostřednictvím influencerů
- Reklama na webových stránkách společnosti
- Reklama na veřejných místech a billboardech
- Reklama na sociálních sítích

Hlavními kanály pro reklamu by byly využity sociální sítě jako Facebook, Instagram, Tiktok a Youtube. Pro tento účel by bylo vytvořeno několik příspěvků. Prvními by byly příspěvky pro celkové rozšíření myšlenky pro vdechnutí druhého života nábytku. Druhými příspěvky přímo týkající se akce.

Pro platformu Youtube je vhodné vytvořit delší video, ve kterém budou sděleny všechny informace týkající se ať možnosti darovat starý nábytek, tak možnosti nákupu tohoto produktu pro následné přetvoření. Video by bylo umístěno na hlavním kanále společnosti. Toto video by dále bylo zpropagováno, aby vyskakovalo uživatelům před videi. Další video by obsahovalo detailnější informace o akci, kde už by dostali prostor i oslovení influencerů.

Reklama na Facebooku by se od předchozí sítě příliš nelišila. Ovšem pro tuto sociální síť je nutné vytvořit i samostatné příspěvky, se stejnou informací z videí. S touto platformou by korespondovala i vytvořená událost s bližšími informacemi o času, místě a programu akce.

Na Instagram a Tiktok by byly natočeny videa kratšího a rychlejšího formátu, v rozmezí patnácti až třiceti vteřin. Na konci by byla možnost prokliku na oficiální stránky společnosti, kde si uživatelé budou moci přečíst více informací.

### **Reklama prostřednictvím influencerů**

Dalším způsobem pro oslovení cílové skupiny je propagace prostřednictvím influencerů. Ti by byli vybíráni buď na základě předchozí spolupráci se společností nebo podle zaměření jejich tvorby, například udržitelnosti.

Osloveným influencerům by byl darován jimi vybraný kus nábytku, kterému by měli za úkol dát druhý život. Samozřejmostí je kreativní dokumentace na sociální sítě navazující pozvánkou na akci. V přesnějším zadání by se jednalo o jedno až dvě videa a dva příspěvky na síti. Za spolupráci by samozřejmě dostali finanční odměnu, viz. rozpočet projektu.

Jednalo by se např. o Mamadomisha, která se společností už dlouhodobě spolupracuje, a nyní i rekonstruuje jednotlivé místnosti v domácnosti ze starších kusů nábytku. Celý postup přetvoření a vylepšování nábytku zaznamenává na svůj druhý profil Kutildomisha, proto je řazena na první místo influencerů, kteří by tuto událost zpropagovali. Jako další by byla oslovena Katazee, která si momentálně se svým přítelem zařizuje vlastní bydlení a na sociální síť TikTok přidává různé dekorační typy a výzdoby ve formě videí, takže by pro ni tato událost mohla být též zajímavá. Navíc se na svých sítích věnuje už od samého začátku kreativní tvorbě.

Dalšími skvělými adeptkami by byly sestry z profilu A cup of style, které již spolupracovaly se společností. Zároveň se zabývají a propagují udržitelnost, proto by byly osloveny. Svým sledujícím by jen ukázaly, že si za spolupráci se společností opravdu stojí, díky

dlouhodobé časové linii propagace. Udržitelností a tvořivostí se zabývají i Jsemkateriina, Shopaholic Nicol a jejich kamarádka My cooking diary, které na seznamu oslovených a pozvaných influencerů nebudou chybět. Jako poslední oslovenou by byla Anshule, kterou v brzké době bude čekat rozšiřování prostor v rámci domácnosti pro jejich nový přírůstek do rodiny.

### **Reklama na webových stránkách společnosti**

Reklama na webových stránkách by se příliš nelišila reklamě na sociálních sítích. Jen by byla upravena do přehlednějšího formátu, delšího textu a obsahovala by detailní informace jak o akci, tak projektu samotnému. Text by následovalo reklamní video z Youtube.

### **Reklama na veřejných místech a billboardech**

Předchozí nosiče byly soustředěny hlavně na internetu. Je nutné brát ovšem ohled i na jedince, kteří s moderní technologií nechtějí nebo neumí zacházet. Pro tuto tradiční reklamu by byly zvoleny reklamní letáky v prostředcích hromadné dopravy, zastávkách MHD, velkých billboardech atd. Jednalo by se o umístění především ve městě a spádové oblasti, kde by se akce konala.

### **Cílová skupina**

Cílovou skupinou projektu jsou všichni zákazníci společnosti a lidé, kteří se zabývají ekologií a udržitelností nebo mají rádi výtvarné činnosti, kutilství a kreativnost. Dále lidé, kteří si právě zařizují vlastní bydlení, podle svých představ a s přiložením vlastního díle nebo lidé, kteří nemají dostatek financí na renovaci určitých kusů nábytku, jednotlivých místností nebo celkového bydlení. Samozřejmě na událost mohou přijít lidé i jen ze zvědavosti, kvůli influencerům, které by rádi viděli. Anebo ti, kteří si chtějí zpříjemnit a zpestřit večer něčím neobvyklým.

### **Popis kulturní akce**

Akce by probíhala v pobočce společnosti. Cílem projektu, je zvýšit povědomí o oddělení Recovery a zpropagovat myšlenku projektů, které jsou oddělením zajišťovány. Proto by hlavní část akce probíhala v přízemním patře v sektoru za pokladnami, kde zákazníci trvale najdou oddělení Recovery. V této části prodejny by byla umístěna malé jeviště, na kterém by se odehrával celý program. Pro dekoraci jeviště bude využit výstavní nábytek z prodejny. Před jevištěm by byly rozmístěny židle, aby se měli kam návštěvníci posadit. Židle budou přeneseny z jídelny zaměstnanců. Bude zde vytvořen i dětský koutek, aby se na akci zabavili i ti nejmenší. V zadní části by bylo umístěno malé občerstvení v podobě vody a kávy a malých dezertů a rychlých pokrmů. Hlavní jídla, která má společnost ve stálé nabídce by si návštěvníci mohli vychutnat v otevřené jídelně v prvním patře, jak jsou zvyklí. I celkové zaměření nabízeného jídelníčku by byl



zaměřen na pokrmy z kuchařky, která je společností nabízena. Tímto krokem by došlo k propagaci nejen této kuchařky, ale i možnosti, jak zabránit plýtvání potravinami, kterou kuchařka představuje.

Na celodenním programu by bylo obsaženo několik bodů. Na úvod by byly přivítání všichni návštěvníci akce, kteří se rozhodli myšlenku podpořit. Následovala by krátká přednáška o společnosti, udržitelnosti a jak společnost přistupuje ke snižování odpadů a emisí. Další částí programu by bylo společné přetváření nábytku s influencery. Ti by na jevišti dostali za úkol přetvořit jeden určitý kus nábytku, u toho by se jich fanoušci mohli ptát na otázky a probíhala by diskuse. Návštěvníci akce by také dostali možnost odnést si vlastní upravený nábytek. Každý by si mohl zakoupit lehce opotřeбенý kus nábytku, kterému by poté dal nový život. Jednalo by se zpravidla o rámečky na fotografie, květináče, poličky, noční stolky apod.

Po zakoupení by byly lidem poskytnuty barvy a všechno vybavení pro renovaci jimi vybraného nábytku. Po společném tvoření by byla příležitost osobního setkání s influencery, autogramiáda a focení. Akce by byla zakončena rozloučením s návštěvníky a následoval by volný program.