



# 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

Petra Burešová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

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

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Petra Burešová</b>
Studijní program:	Ekonomika podniku
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	<b>Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.</b>
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu 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 mé práce bude na základě provedené analýzy navrhnout opatření, které zefektivní řízení zpětných toků ve vybrané společnosti. Tato opatření by se měly zejména týkat vráceného zboží zakoupeného online a řešení reklamací. Dále bych chtěla navrhnout nové řešení skladových prostor na vybrané maloobchodní jednotce v Brně.

### Základní literární prameny:

KLAPALOVÁ, Alena a Radoslav ŠKAPA. Řízení zpětných toků. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5691-6.

KLAPALOVÁ, Alena, Radoslav ŠKAPA a Michal KRČÁL. Specifika řízení zpětných toků. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-6076-0.

LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. Logistika. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.

STAROSTKA-PATYK, Marta. Reverse logistics of defective products in management of manufacturing enterprises. Vyd. 2. Katowice: WYDAWNICTWO NAUKOWE SOPHIA, 2017. ISBN 978-83-65929-00-6.

ŠKAPA, Radoslav. Reklamační politika a její ekonomické souvislosti. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-6204-7.

ŠKAPA, Radoslav. Reverzní logistika. Brno: středisko vědeckých informací, 2005. ISBN 80-210-38-8-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

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

### ***Abstrakt***

Bakalářská práce se zabývá reverzní logistikou ve vybrané společnosti. Na základě teoretických východisek provádí výzkum a analýzu činností podniku z pohledu logistiky. Jednak zkoumá činnosti zpětné reverzní logistiky, jako jsou reklamace a vrácení zboží, jednak činnosti klasické dopředné logistiky od nákupu po prodej. Cílem bakalářské práce je navrhnout nápravné opatření, které zajistí efektivnější průběh činností reverzní logistiky.

### ***Abstract***

The bachelor thesis deals with reverse logistics in the selected company. Based on the theoretical background, it carries out research and analysis of the company's activities from the logistics perspective. It examines reverse logistics activities, such as complaints and returned goods, as well as conventional logistics activities from purchase to sale. The aim of the bachelor thesis is to suggest corrective measures that will lead to an improvement of reverse logistics in the company

### ***Klíčová slova***

Logistika, reverzní logistika, výzkum, reklamace, vrácení zboží

### ***Key words***

Logistics, reverse logistics, research, claims, returned goods

***Bibliografická citace***

BUREŠOVÁ, Petra. Reverzní logistika ve vybraném podniku [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135069>.  
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce František Milichovský.

### ***Čestné prohlášení***

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem jí 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 právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

### ***Poděkování***

Tímto bych ráda poděkovala panu Ing. Františku Milichovskému, PhD., MBA, DiS. za vedení a odbornou pomoc, kterou mi poskytl během konzultací. Dále bych ráda poděkovala vedení a zaměstnancům vybrané společnosti. za poskytnutí veškerých informací.

## OBSAH

Úvod .....	12
1. Definice problému cíle práce .....	13
1.1. Vymezení problémů.....	13
1.2. Stanovení cíle práce .....	13
1.3. Metody a postupy řešení .....	14
2. Logistika, její činnosti a prvky .....	15
2.1. Historie logistiky .....	15
2.2. Definice.....	15
2.3. Logistické činnosti.....	15
2.3.1. Zásobovací činnost .....	16
2.3.2. Skladování .....	20
2.3.3. Prodejní činnost, zákaznický servis .....	24
2.4. Logistické prvky .....	25
2.4.1. Aktivní logistické prvky .....	25
2.4.2. Pasivní logistické prvky.....	26
2.5. Dodavatelský řetězec .....	27
3. Reverzní logistika .....	30
3.1. Vymezení.....	30
3.2. Historie .....	31
3.3. Význam.....	31
3.4. Činnosti reverzní logistiky.....	32
3.4.1. Sběr vrácených produktů .....	34
3.4.2. Kontrola .....	34
3.4.3. Třídění.....	35
3.4.4. Finální likvidační proces.....	35



3.5.	Reklamacie a vrácené zboží.....	36
3.5.1.	Vrácení zboží.....	36
3.5.2.	Garance a záruční podmínky .....	37
4.	Analýza prostředí.....	38
4.1.	Metoda PESTLE.....	38
4.2.	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	39
4.3.	SWOT analýza.....	40
5.	Charakteristika podniku.....	43
5.1.	Prostředí společnosti.....	43
6.	Logistika její činnosti a prvky ve vybrané společnosti.....	46
6.1.	Logistické činnosti.....	46
6.1.1.	Zásobovací činnost .....	46
6.1.2.	Skladování .....	49
6.1.3.	Prodejní činnost .....	51
6.2.	Logistické prvky .....	52
6.2.1.	Aktivní logistické prvky .....	52
6.2.2.	Pasivní logistické prvky.....	53
6.3.	Dodavatelský řetězec .....	53
7.	Reverzní logistika vybrané společnosti .....	55
7.1.	Činnosti reverzní logistiky.....	55
7.1.1.	Sběr vrácených produktů .....	55
7.1.2.	Průběh kontroly .....	55
7.1.3.	Třídění.....	56
7.1.4.	Likvidace .....	57
7.2.	Vrácení zboží a reklamacie.....	57
7.2.1.	Vrácení zboží .....	59

7.2.2.	Garance .....	61
8.	Vlastní výzkum .....	62
8.1.	Mystery shopping .....	62
8.1.1.	Vytvoření objednávky .....	63
8.1.2.	Doručení a vrácení objednávky .....	64
8.2.	Porovnání s jinými e-shopy .....	66
8.3.	Dotazníkové šetření .....	69
8.4.	Analýza poskytnutých dat.....	71
9.	Analýza prostředí.....	76
9.1.	PESTLE .....	76
9.2.	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	78
9.3.	SWOT .....	80
10.	Diskuse dosažených výsledků .....	83
11.	Návrhy na řešení .....	84
	Návrhy 1. stupně .....	84
	Reorganizace skladových prostor .....	84
	Plné využití kapacit externích skladů .....	86
	Řešení reklamací v době uzavření prodejen .....	87
	Sjednocení balení objednávek .....	89
	Odstranění drobných nedostatků na e-shopu .....	89
	Návrhy na opatření 2. stupně .....	90
	Přizpůsobení doplňkového prodeje online.....	90
	Vylepšení zákaznického účtu.....	91
	Aplikace .....	95
	Návrhy na opatření 3. stupně .....	96
	Další možnosti doručení objednávky.....	96

Nová služba v reverzní logistice.....	96
Ekonomické přínosy návrhové části.....	98
Závěr.....	101
Zdroje.....	102
Seznam obrázků.....	106
Seznam tabulek.....	107
Seznam grafů.....	108

## **Úvod**

Význam problematiky reverzní logistiky začal růst v 80. letech minulého století a zabývá se toky vedoucích zpět do firmy, které se snaží co nejvíce zefektivnit a vrátit vráceným produktům jejich hodnotu. V současné době je na toto odvětví logistiky kladen stále větší význam. Je to způsobeno stále větší nutností chránit životní prostředí, která se promítá do legislativních požadavků na podnikatele. Zároveň je i odpovědnost za životní prostředí požadována zákazníky, a v poslední době bývá tato odpovědnost zohledňována i v marketingových strategiích firem. Dle mého názoru je čím dál více firem nuceno řídit zpětné toky vzhledem k současné situaci, kdy je nucena spousta firem fungovat zejména přes internet, kde je míra vrácení vyšší než při koupi v kamenném obchodě.

V první polovině své práce se zaměřím na teoretické popsání logistických činností. Zejména na zásobovací a skladovací činnost. Vzhledem k vybrané společnosti se zaměřím i na skladování v maloobchodních jednotkách a prodejní činnost. Dále se podíváme podrobně na zpětné toky a jejich procesy.

V druhé části práce tyto činnosti zanalyzuji na vybrané společnosti a podívám se, jak tyto činnosti fungují vně firmy. Zejména činnosti reverzní logistiky se pokusím rozebrat, jak z pohledu firmy, tak z pohledu zákazníka. Pro zákazníka může způsob, jakým firma řídí zpětné toky představovat i přidanou hodnotu. V závěru své práce se pokusím navrhnout několik návrhu zlepšující zpětné toky ve vybrané společnosti.

## **1. Definice problému cíle práce**

Ve své bakalářské práci se budu zabývat firmou, která na trhu není žádným nováčkem, a tak má téměř vše vycytáno do posledního detailu. Zaměřím se tedy zejména na novou službu, kterou tato firma začala nabízet poměrně nedávno. S ní souvisí i možné problémy se kterými se musí potýkat jak zaměstnanci, tak i zákazníci. Dále se ve své práci chci zaměřit i na vylepšení těchto služeb pro zákazníky a zhodnocení logistických toků ve firmě jako takové.

### **1.1. Vymezení problémů**

Jak jsem již zmiňovala, chci se zaměřit zejména na problémy spojené s novou službou pro zákazníky. V roce 2019 se společnost rozhodla propojit svůj e-shop s kamennými pobočkami a zavedla tři možnosti objednávek. Ty se od sebe liší způsobem doručení a dobou, kdy se za produkty platí (předem nebo až na místě).

S novou službou vznikly nové povinnosti pro zaměstnance firmy. Ti museli nově některé objednávky začít expedovat v časovém limitu a ve skladu vytvořit místo pro objednávky, které si zákazníci rozhodli vyzvednout na pobočce. Mimo jiné se museli začít řešit objednávky, které se zákazníci rozhodli vrátit na pobočku a jejichž obsahem byly modely které nebyly v sortimentu vybrané prodejny.

V dnešní době zákazník očekává nejen fungující produkt, ale i bezchybný servis. Za své působení v této firmě jsem se několikrát setkala se špatně fungujícím zákaznickým centrem a zaměstnanci prodejny museli řešit prodloužení lhůt, což ne u všech typů objednávek šlo. Ve své práci bych se na způsob vrácení zboží chtěla podívat i u jiných e-shopů a zhodnotit tak prostor pro zlepšení.

### **1.2. Stanovení cíle práce**

Cílem mé práce bude zaměřit se a zmapovat výše zmíněnou problematiku a pokusit se nalézt možné návrhy řešení. Dále bych se ve své práci chtěla věnovat i řešení skladních a prodejních prostor na jedné z vybrané maloobchodní prodejny firmy.

### **1.3. Metody a postupy řešení**

K zmapování a analýze současného stavu využiji své vlastní zkušenosti získané za dobu mé působnosti na jedné z poboček.

Dále si chci vyzkoušet roli „problémového“ zákazníka, který si vytvoří objednávku na internetu s vyzvednutím na prodejně a platbou předem. Následně budu potřebovat lhůtu na vyzvednutí prodloužit. Poté objednávku vrátím a budu sledovat, jak celý proces vrácení zakoupeného zboží probíhá z pohledu zákazníka. Bude se tedy jednat o formu mystery shoppingu.

Vzhledem k tomu že není v mých silách zmapovat dění na prodejnách v celé republice vybrala jsem si jednu pilotní, jak jsem již zmínila, kterou zanalyzuji. Jelikož, dle mého povědomí, se ostatní pobočky potýkají se stejnými problémy. Zde využiji k zjištění informací rozhovory se zaměstnanci.

Jako poslední metodu využiji obsahovou analýzu celorepublikových dat, které mi poskytne sama firma.

## **2. Logistika, její činnosti a prvky**

### **2.1. Historie logistiky**

Pokud bychom hledali původ slova logistika musíme se vrátit několik tisíc let zpět do starého Řecka. Toto slovo je odvozeno od starořeckého slova „logos“, tedy řeč, rozum, počítání. (Stehlík, 1997)

První logistické procesy bychom mohli hledat již v Byzantské říši, kdy svoje uplatnění našla ve vojenském sektoru. Zde její hlavní úkol byl obstarat finanční prostředky, výzbroj a stravu pro vojsko. To následně účelně rozmístit a naplánovat trasu vojenského tažení a zajistit výhodnou pozici proti nepříteli. Od poloviny 20. století začíná logistika přecházet z vojenského sektoru do hospodářského a začíná se přibližovat současné podobě. Přestává se jednat o vojenské jednotky a jejich přesuny, vojenské zásoby a zbraně. Ty jsou vyměněny za materiál, polotovary a zboží. (Stehlík a Kapoun, 2008)

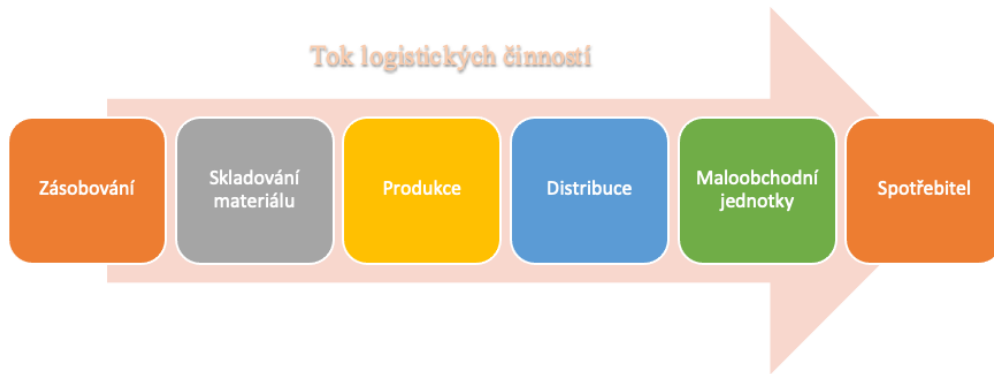
### **2.2. Definice**

Hospodářská logistika je pojem poměrně mladý. Zabývá se zejména plánováním velikosti zásob, optimalizací skladových zásob a jejich řízením. Nejedná se však pouze o fyzické toky zásob a jejich složek, ale i o toky informací s nimi spojenými. (Yonix, 2011) Zjednodušeně za logistiku můžeme označit všechny fyzické i informační toky týkající se zásob od momentu, kdy byla vytvořena objednávka u dodavatele až po vyexpedování objednávky našemu odběrateli.

Pro většinu firem jsou v zásobách a oběžném majetku vázány nemalé finanční prostředky a jsou s nimi spojené významné náklady. Cílem je tyto toky racionalizovat a zefektivnit je natolik, aby firmu zatěžovali co nejnižšími náklady. (Švarcová a kol., 2015)

### **2.3. Logistické činnosti**

Logistické činnosti jsou souhrnné označení pro aktivity a činnosti, které jsou realizovány podnikem pro uspokojení potřeb koncového zákazníka. (Gros, 2016)



Obrázek 1: Tok logistických činností, zdroj: vlastní zpracování dle Starostka-Patykové, 2017, 54

Pohledy na klasifikaci logistických činností se různí. Já se ve své práci zaměřím na následující logistické činnosti, které rozeberu podrobněji:

- zásobovací činnost,
- skladování,
- prodejní činnost v maloobchodní jednotce,
- zpětná logistika.

### **2.3.1. Zásobovací činnost**

#### **2.3.1.1. Prognózování poptávky**

Než vůbec začneme plánovat nákup zásob, musíme si nejdříve stanovit jejich výši. Výše zásob je přímo odvozená od poptávky.

Výši poptávky od zákazníků předpovídá marketing na základě odhadu účinku podpory prodeje, cen, konkurence a dalších aspektů. Oproti tomu výroba předpovídá výrobní požadavky na základě marketingových prognóz. Logistika je do tohoto prognózování zapojena v tom směru, že udává množství, které je třeba objednat. (Lambert a kol., 2000)

Existuje několik typů prognóz poptávky, například:

1. Na základě dat z minulých let a podle toho, jestli poptávková křivka má tendenci růstu, poklesu či stagnace. Takto odvozenou poptávku můžeme odhadnout pouze s jistou pravděpodobností.



2. Podnik má již předem „nasmlouvané poptávky“ na jejichž základě je stanoven výrobní plán.

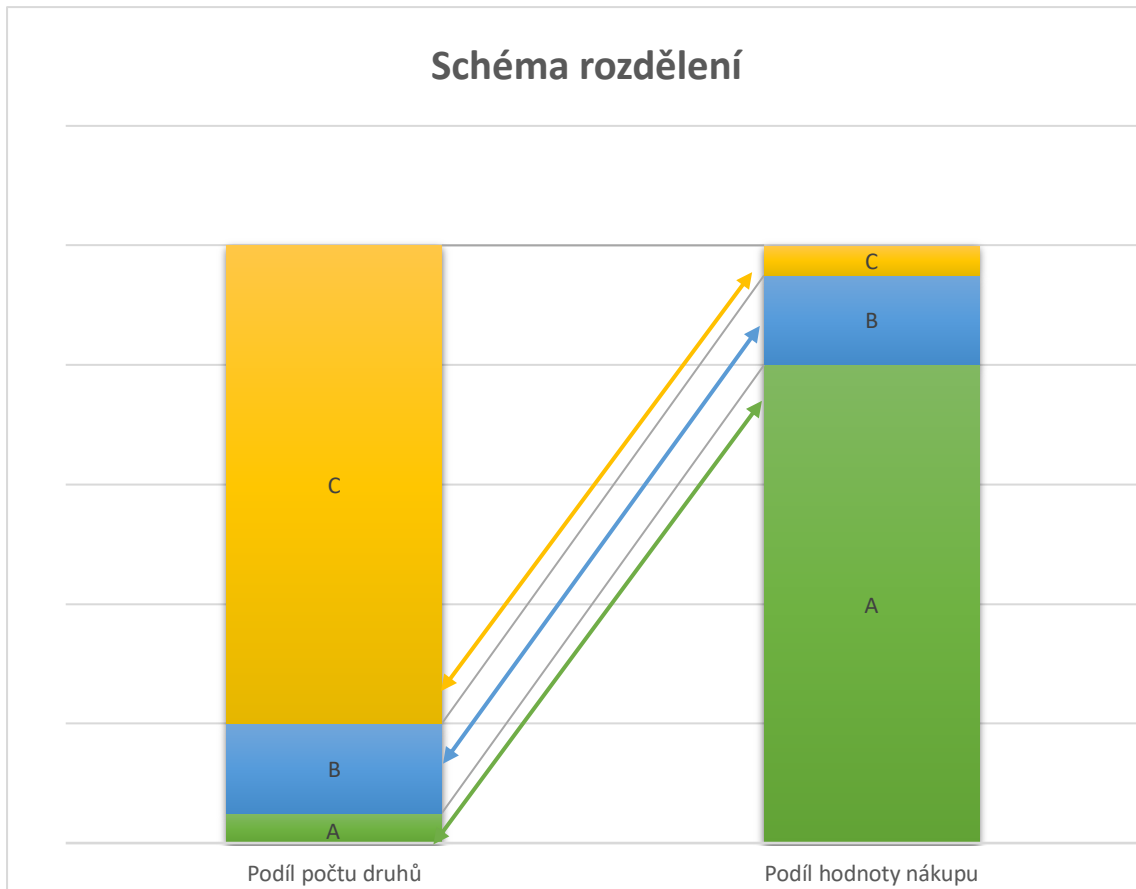
### **2.3.1.2. Druhy zásob a jejich řízení**

„Z hlediska operativního řízení zásob má význam jejich klasifikace podle jejich funkčních složek.“ (Synek, 2011, 224) Z tohoto pohledu můžeme mluvit o běžné zásobě, pojistné zásobě, technické, sezónní, havarijní zásobě atd. Z pohledu signalizace stavu zásob a kapacitních propočtu jsou nejdůležitější údaje o minimální a maximální zásobě. (Synek, 2011)

- **Běžná (obratová) zásoba** je taková, která kryje požadavky na výdej materiálu mezi dvěma dodávkami. V době mezi dodávkami fluktuje její stav mezi maximální a minimální, případně pojistnou zásobou.
- **Pojistná zásoba** kryje odchylky od plánované spotřeby, případně od plánované délky dodávkového cyklu. V některých výrobních procesech se může pojistná zásoba kryt s minimální zásobou.
- **Technická zásoba** je množství materiálu, která kryje potřebu nezbytných technologických požadavků na přípravu materiálu před jeho použitím.
- **Sezonní zásoba** kryje spotřeby, které nejsou rovnoměrné v rámci celého roku, ale jen v určité fázi roku. Nebo naopak se jedná o zásobu, kterou je možné doplnit jen v sezoně. Posledním případem, kdy se jedná o sezonní zásobu je v případě sezonního předzásobení.
- **Havarijní zásoba** se vytváří tam, kde by výpadek materiálu mohl způsobit vážná poškození a poruchy ve výrobním procesu.
- **Maximální zásoba** představuje zásobu v okamžiku, kdy byla naskladněna nová dodávka.
- **Minimální zásoba** je naopak stav těsně před dodáním nové zásoby. Pokud byla již běžná zásoba zcela spotřebována jedná se o součet technické, pojistné a případně havarijní zásoby. (Synek, 2011)

Pro řízení zásob existuje několik metod. Těmi nejznámějšími však jsou metoda ABC, XYZ a Just in time.

Metoda ABC je založena na předpokladu, že ne všechny skupiny zásob jsou stejně důležité, a proto není potřeba všem věnovat stejnou pozornost. Vychází z Paretova principu 80/20. Jedná se o typickou metodu diferenciací. (Synek, 2011)



*Graf 1: Schéma rozdělení dle ABC, zdroj: vlastní zpracování dle Synka, 2011, 230*

Podle této metody si zásoby rozdělíme do několika skupin, zpravidla 3 (A, B, C) a jejich plánování věnujeme různou pozornost. Materiál je rozdělen do skupin podle významu podílu materiálu na celkové zásobě či na spotřebě. Čili ve skupině A se bude nacházet pouze několik zásadních druhů materiálů, které se budou významně podílet na spotřebě. Jejich plánování bude tedy věnována patřičná pozornost. Naopak u skupiny C se bude jednat o velké množství druhů materiálů, kde každý má nízký podíl na celkové spotřebě. Druhou, podobnou metodou, je metoda XYZ. I zde jsou materiálové položky rozděleny dle skupin. Podle toho, jaká je u jednotlivých druhů materiálů možnost přesné předpovědi. Například do skupiny X spadají položky, kdy je přesnost předpovědi vysoká, naopak u Z je přesnost předpovědi nízká. (Synek, 2011)

V praktickém využití mohou být tyto dvě metody spojeny, výsledek použití obou metod je znázorněn v tabulce.

Hodnota nákupu	A	B	C
Přesnost předpovědi			
X	Vysoká	Střední	Nízká
	Vysoká	Vysoká	Vysoká
Y	Vysoká	Střední	Nízká
	Střední	Střední	Střední
Z	Vysoká	Střední	Nízká
	Nízká	Nízká	Nízká

*Tabulka 1: Příklad analýzy ABC/XYZ, zdroj: vlastní zpracování dle Synka, 2011, 231*

Další, již zmíněnou metodou, je Just in time. Při téhle metodě se minimalizují skladovací náklady. Zjednodušeně lze říct, že při ideálním využití této metody řízení zásob, jsou zásoby po obdržení od dodavatele rovnou převzaty do výroby. (Synek, 2011)

### **2.3.1.3. Zásobování**

Samotný průběh zásobování můžeme podle Švarcové a kolektivu (2015) shrnout do několika kroků.

#### **1. Zajištění dodavatele**

Ze všeho nejdříve je třeba zajistit smluvního dodavatele. Před tím, než s dodavatelem uzavřeme smlouvu, musíme jej nejdříve vybrat. Zpravidla si dodavatele vybíráme na základě kvality materiálu, a náklady na něj. Tyto atributy ovlivní totiž nejen naše náklady, ale i kvalitu našeho produktu a jeho cenu, je zde tedy výrazná vazba na B2C. Dalším, neméně důležitým atributem, pro výběr našeho dodavatele je spolehlivost a důvěryhodnost. Jakmile vybereme vhodného dodavatele můžeme s ním uzavřít smlouvu. Tuto smlouvu můžeme uzavřít pouze formou objednávky a není třeba žádného kontaktu. Uzavření písemného kontraktu je voleno spíše v případě důležitých či rizikových obchodů.

Neméně podstatným mezikrokem je si předem definovat, mezi odběratelem a dodavatelem, zajištění dopravy. Ta může být poskytnuta:

- ze strany dodavatele,
- prostřednictvím externí firmy (dopravce),
- ze strany odběratele.

## **2. Nákup / Objednávka**

Tento krok můžeme učinit vždy jedinečně, nebo může být definována již ve smlouvě na základě rychlosti spotřeby materiálu.

## **3. Přejímka**

Dalším krokem je fyzická převímka na základě dodacího listu, ta může být kvalitativní či kvantitativní, zde záleží na povaze zásob. Následně jsou zásoby naskladněny.

Krom fyzického toku pořízení zásob se průběžně sleduje i tok informací a dokumentů s nimi spjatými, které prochází všemi kroky. Zde můžeme zařadit dokumenty jako je:

- a) objednávka (popřípadě smlouva či kontrakt),
- b) dodací list,
- c) faktura,
- d) výdajový pokladní doklad (případně příkaz k úhradě).

### **2.3.2. Skladování**

Skladování pořízených zásob začíná okamžikem, kdy byla provedena fyzická převímka a zboží je přijato na sklad. Ten můžeme vnímat jako meziklánek mezi dodavateli a odběrateli. Se skladováním je také spojený i informační tok, který má sloužit jako přehled o pohybu zásob a jejich výši. Sem patří dokumenty jako:

- a) příjemka,
- b) skladní karta,
- c) výdejka.

Význam skladů můžeme vnímat ve dvou rovinách. Dle Pernici (2005) je primárním významem skladu expedice materiálu v požadovaném množství, kvalitě, skladbě apod. Za sekundární význam skladu označuje tvorbu zásob. Dále můžeme podle panů Stehlíka a Kapouna (2008) rozlišovat pět hlavních funkcí skladování:

- **Vyrovňovací funkce** – je nejvíce patrná při odlišném toku zásob, vyrovnává rozdíly z hlediska množství, času a kvality.
- **Zabezpečovací funkce** – ta vyplývá z předem nepředvídatelných problémů, ať už na straně zdržení dodávky od dodavatelů či během výrobního procesu, nebo kolísání potřeb na odběrových trzích.
- **Kompletační funkce** – zajišťuje tvorbu výsledného výrobku dle požadavků zákazníků, i slouží pro uskladnění „rozdělaných“ výrobků.
- **Spekulační funkce** – patrná je zejména v době očekávaných změn na trhu.
- **Zušlechťovací funkce** – tato funkce je využita pouze v případě jedná-li se o výrobek, kde se stářím roste kvalita.

Na sklady jako takové můžeme pohlížet ze dvou hledisek:

1. Vzdálenosti,
2. dle typu

Dle prvního bodu můžeme sklady rozdělit na centralizované a decentralizované. Většina podniků potřebuje na to, aby si vydobyla své místo na trhu nějaký čas. Když se firma stane úspěšnou a roste, přijde čas, kdy jí její stávající sklady nestačí a musí se rozhodnout, jestli se rozhodne svoje sklady centralizovat či ne. (Kolář, 2015)

	Centralizovaný sklad	Decentralizované sklady
+	Snadná kontrola	Nižší pořizovací náklady
	Poskytuje přesné informace	Nižší náklady na dopravu (ne nutně)
	Zjednodušení logistických procesů	-
—	Vyšší náklady pořízení	Složitější orientace v informacích
	Růst nákladů na dopravu zásob k výrobním jednotkám (Sklad potřebuje více místa, které nemusí být blízko výroby)	Složitější plánování logistických procesů, větší prostor pro chybu
	Zvýšený dopad rizik na kumulované zásoby (živelné katastrofy, výpadek proudu apod.)	Horší přehled o stavu celkových zásob

*Tabulka 2: Výhody a nevýhody centralizovaných i decentralizovaných skladů, zdroj: vlastní zpracování na základě článku Koláře 2005*

Dle typů můžeme sklady rozdělit následovně (Starzyczná, 2005):

- **Obchodní sklad** – jeho funkcí je mimo skladování i dodatečná úprava sortimentu (výrobní → obchodní). Pro tento typ skladu je typické velké množství dodavatelů i odběratelů.
- **Odbytový sklad** – můžeme říct, že se jedná o formu obchodního skladu. Typický je jedním výrobcem. S tím souvisí i menší výběr sortimentu a větší počet odběratelů.
- **Veřejný sklad** – uskladněné zboží vydává zákazníkům na základě předložení patřičných dokladů.
- **Nájemní sklad** – zde si nájemce zaplatí za pronájem skladové kapacity a manipulační zařízení. Vše ostatní si nájemce zajišťuje sám.
- **Tranzitní sklad** – slouží spíše jako překladiště. Mezi jeho hlavní úkoly patří:
  - a) příjem zboží,
  - b) rozdělení zboží,
  - c) naložení zboží.

Nalezneme jej v místě nějakého dopravního uzlu nebo v místech velké překládky zboží.

- **Konsignační sklad** – je forma skladu odběratele, který se nachází u dodavatele na jeho riziko. Odběratel má právo si zboží odebírat a platit v určitém časovém odstupu.
- **Celní sklad** – zde se dostává zboží na základě celního určení, můžeme rozlišit:
  - a) **Veřejný celní sklad** – slouží k uskladnění zboží a jeho případné úpravě, která však nesmí nijak změnit původní charakter zboží.
  - b) **Svobodný celní sklad** – někdy takzvané pásmo, má povolenou celou řadu aktivit a může zcela zaměňovat charakter zboží.

#### **2.3.2.1. Skladování v maloobchodě**

Pro skladování v maloobchodě je typický tok zboží na sklad a poté přímo ke konečnému spotřebiteli. Je zde důležitá organizace cest zboží, aby nijak nenarušovala prodejní činnost prodejců a nenarušovalo tak potencionální zákazníky. S velikostí jednotky a jejího odbytu roste i potřeba doplňovat skladové zásoby. Proto by příjem na sklad měl v ideálním případě probíhat v době nízké frekvence zákazníků. (Pražská, Jindra, 2002)

Naskladnění zboží začíná jeho fyzickým příjmem. Náročnost naskladnění se může lišit na základě následujících okolností:

- množství dodávaného zboží,
- způsobu dopravy,
- typu produktu,
- vytíženosti personálu,
- umístění maloobchodní jednotky.

Po příjmu zboží (a vybavení úkonů s příjmem spojenými) se zboží přemístí na sklad nebo přímo do prodejních prostor. Zde opět záleží na typu sortimentu a typu maloobchodu. V obou případech by měl být kladen důraz na to, aby byly produkty, pro lepší přehlednost, strategicky umístěny. Tím bude zajištěna rychlá orientace prodejního personálu, což se může projevit na výsledné spokojenosti zákazníka. S tím souvisí i dobrá dostupnost naskladněného zboží. Dále je třeba respektovat požadavky charakteru produktu na uskladnění, například sucho, chlad apod. Můžeme jsem zahrnout i případné před chystání

zboží, například vybalení zboží z ochranných a jiných obalů, označení cenou či vystavení zboží na prodejně, dle marketingových koncepcí. (Pražská, Jindra, 2002)

### **2.3.3. Prodejní činnost, zákaznický servis**

#### **2.3.3.1. Prostředí maloobchodní jednotky a způsob prezentace zboží**

Jak jsem již zmiňovala výše i zde závisí na typu maloobchodní jednotky. Pro tyto účely jsem si vymezila následující typy:

- **Samoobslužný prodej** – jedná se o prodej, kdy je zboží prezentováno volně na prodejně a zákazník se sám obslouží.
- **Pultový prodej** – zboží je umístěno v prostoru, kam se zákazník nedostane a je potřeba prodejního personálu k obsluze a uspokojení potřeb zákazníka.
- **Kombinovaný prodej** – kombinuje oba předchozí typy prodeje. Je typický například pro prodejny s potravinami, které obsahují masný pult.
- **Asistovaný prodej** – je jakýmsi hybridem samoobslužného prodeje, kdy prodejní personál poskytuje zákazníkovi potřebné informace a pomáhá mu s výběrem zboží.

Dle Pražské a Jindry (2002) má na nákupní prostředí vliv následující prvky:

- design prodejny,
- rozložení prodejny,
- způsob vystavení zboží,
- personál prodejny.
- **Design prodejny** – má hlavní podíl na tom, jestli zákazník vejde či nikoliv. Můžeme sem zařadit stimuly jako jsou například výlohy, vstupní prostor, prostor před jednotkou, architektura, nápisy, logo prodejny. Dále sem můžeme zahrnout i stimuly týkající se samotného prodejního prostoru, typ osvětlení, pouštěná hudba, zvolené barvy a vzhled vybavení prodejny.
- **Rozložení prodejny** – sem můžeme zahrnout prostorové uspořádání prodejny, to může umožňovat zákazníkovi volný pohyb nebo mu pouze vytvoří „nákupní trasu“. Můžeme se však setkat i s kombinací obojího.



- **Způsob vystavení zboží** – snaží se o co nejúčinnější prezentaci zboží před zákazníkem a podnítit ho tak k nákupu. Využívají se zde marketingové koncepce.
- **Personál prodejny** – dle mého názoru se jedná o nejdůležitější prvek vytváření nákupní atmosféry. U personálu záleží zejména na chování, celkového vzhledu, znalosti prodávaného zboží a celkovém počtu pracovníků na prodejně. Personál prodejny se stará o zákaznický servis přímo na prodejně. Hraje tak hlavní roli v celkové spokojenosti zákazníka.
- **Zákaznický servis** – můžeme definovat jako filozofii orientace na zákazníka, která spojuje a řídí všechny složky. Jedná se o výstup logistického systému. Jeho hlavní úlohou je zprostředkovat přesun správného produktu k danému zákazníkovi ve správný čas, při co nejnižších možných nákladech.  
(Lambert a kol., 2000)

## **2.4. Logistické prvky**

Logistické prvky jsou v podniku rozdělovány na prvky aktivní a pasivní. Tyto prvky můžeme dělit i dále podle různých klasifikací, jak je uvedeno níže. Obecně můžeme říct, že aktivní prvky v logistice přepravují. Za pasivní se označují přepravní jednotky, v nichž je přepravováno.

### **2.4.1. Aktivní logistické prvky**

Za aktivní prvky jsou považovány technické prostředky a zařízení pro manipulaci, přepravu, skladování, balení či fixaci a další pomocné prostředky a zařízení. Ty mohou fungovat ve spojení s potřebnými budovami, manipulačními a skladovými plochami a dopravními komunikacemi. Jinými slovy se jedná o zařízení určené k manipulaci a přepravu pasivních prvků, například vysokozdvizný vozík. Dále mezi aktivní prvky řadíme technické prostředky a zařízení sloužící k činnostem s informacemi, jako prostředky pro automatické sledování a identifikaci pasivních prvků, počítače, prostředky a sítě pro dálkový přenos zpráv, údajů a dat. V neposlední řadě jsou součástí aktivních prvků i samotní řídicí pracovníci. (Sixta, Mačát, 2005)

Mezi aktivní prvky můžeme zařadit, podle pánů Sixty a Mačáta (2005) **manipulační prostředky**, ty můžeme dále dělit podle způsobu pohybu:

- s plynulým pohybem (např.: postupující, valivé, kluzné, vibrační kombinované),
- s přetržitým pohybem (např.: zdvih, pojezd, stohování),

**a dopravní prostředky**. Ty můžeme dělit dle několika hledisek:

- obsluhy (obsluhované, samoobslužné, speciální),
- místa pohybu:
  - železniční,
  - silniční, které lze dále rozdělit na:
    - motorové (automobily, tahače, traktor),
    - bezmotorové (návěsy a přívěsy),
  - vodní,
  - vzdušné,
  - nekonvenční.

#### **2.4.2. Pasivní logistické prvky**

Mezi takzvané pasivní prvky můžeme zařadit materiál, přepravní prostředky, obaly, informace a vzniklý odpad. Tyto prvky představují hmotnou část v konceptu logistického řetězce. Tyto prvky se pohybují díky, výše zmíněným, aktivním logistickým prvkům a překonávají tak prostor v čase. Pro logistický řetězec je velice důležité, aby v jeho libovolné části byli pasivní prvky identifikovány a mohly tak efektivně řídit celý materiálový tok. K identifikaci může sloužit buď nosič (obal, visačka apod.) či přímo materiál. (Sixta, Mačát, 2005)

##### **2.4.2.1. Materiál**

Sem můžeme zahrnout suroviny k výrobě a veškerý pomocný a základní materiál, dále pak díly, polotovary, hotové výrobky, obaly a vzniklý odpad. Materiál můžeme dále členit podle skupenství na plynný, pevný, kapalný a sypký (ten lze členit dál). (Sixta, Mačát, 2005)

#### **2.4.2.2. Manipulační a přepravní jednotky**

Dle pánu Sixty a Mačáta (2005) můžeme tyto dva pojmy vysvětlit následovně. Manipulační jednotka je libovolné množství materiálu, které tvoří jednotku schopnou manipulace a pracujeme s ním jako s jedním kusem. Přepravní jednotka obsahuje manipulační jednotky, jedná se tedy o specifický typ obalu.

#### **2.4.2.3. Obaly**

Nejdůležitějšími funkcemi obalů je:

- ochranná – cílem je chránit svůj obsah, tedy produkt, surovinu či materiál,
- manipulační – umožňuje co nejsnazší manipulaci,
- informační funkce – zde si můžeme vymezit dva úhly pohledu. Podle prvního je cílem informovat zákazníka o obsahu, dle druhého slouží identifikaci zboží. Případně kombinací obojího.

Dále potom plní i funkce ekologickou, či prodejní. (Sixta, Mačát, 2005)

### **2.5. Dodavatelský řetězec**

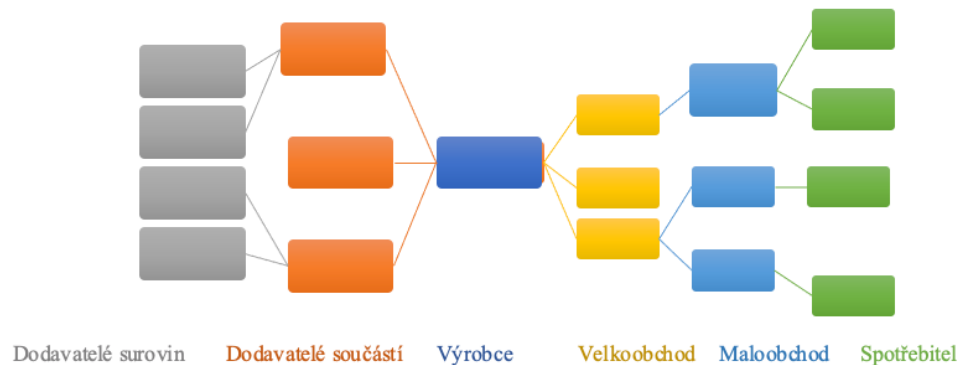
V polovině minulého stolení bylo hlavním cílem všech výrobců dosáhnout co nejnižších jednotkových nákladů. Tento cíl se snažili naplnit pomocí masového charakteru výroby. Výsledkem byla strnulost procesů výroby a produktů jako takových. Vývoj a výzkum probíhal zejména v režii vlastních zdrojů. Špatné řízení výrobních procesů mezi jednotlivými podniky vedlo k vysokému stavu zásob, které v sobě vázaly nemalé peněžní prostředky a byly s nimi spojené i další náklady. (Škapa, 2005)

Průlom nastává v 70. letech s příchodem nových informačních technologií, které na vysoké náklady vázaných v zásobách zviditelnili a přiměly management firem změnit svůj přístup k zásobám. Přední světové společnosti začaly postupně přecházet na koncepce, které výrazně snižovaly náklady na uskladnění. Netrvalo dlouho a management si začal uvědomovat slabá místa. Byla jimi převážně neschopnost dodavatelů doručit dodávku v čas. V tento moment specialisté na logistiku začali vytvářet nové koncepce, které se snažili spojit oblast nákupu, logistiky, skladování a prodeje.

Zde se dá již hovořit o prvním zárodku dodavatelského řetězce, ten samozřejmě prošel dalším vývojem. (Škapa, 2005)

V dnešní době je velice obtížné konkurenční produkty odlišit. Rozdíly v kvalitě jsou mnohdy nepatrné a technologický náskok oproti konkurenci netrvá dlouho. A tak zákazníci dnes očekávají, nejen fungující produkt, ale snahu podniku optimalizovat všechny svoje procesy k zákaznickovu užítku a přínos přidané hodnoty. (Vávrová, Tomek, 2007) Zároveň se ovšem podnik snaží snížit svoje náklady, optimalizovat výrobní proces, zvýšit produktivitu celé firmy a zvýšit tak svůj tržní podíl a zisk. (Škapa, 2005)

Úkolem dodavatelského řetězce je nejen výroba, nákup či materiálový tok, ale do této koncepce spadá i tok patřičných informačních a řídicích procesů. Ty mají stát za zrodem produktu, který účinně vyhoví požadavkům koncovým zákazníkům. Firma není ovšem izolovaný subjekt. Vnější vztahy firmy vytvářejí prostor pro kolizi s odlišnými koncepcemi, jak na straně dodavatelů, tak na straně odběratelů. Z tohoto důvodu je více než potřebné z procesu odstranit všechny střety a vytvořit flexibilní konkurenční schopnosti, které ovlivňují vstupy a výstupy z a vně výroby. Dochází tak k určení nového komplexního řetězce, který zahrnuje dodavatele – výrobce – odběratele a představuje tak řízení hodnot mezi různými partnery. (Vávrová, Tomek, 2007)



Obrázek 2: Dodavatelské řetězce jako síť, zdroj: vlastní zpracování dle Škapa, 2005, 13

Přesto označení řetězec není úplně přesné. Jak naznačuje obrázek jedná se spíše o složitou síť dodavatelů a subdodavatelů, s označením dodavatelské sítě se setkáme spíše výjimečně. (Škapa, 2005)

Jedná se o oblast řízení, která zahrnuje všechny procesy komunikace firmy jak s dodavateli, tak odběrateli. Pojem dodavatelský řetězec je pojmem širším, než je logistika. Logistika zahrnuje pouze aktivity uvnitř podniku, nezabývá se tedy problematikou mezi dodavateli a podnikem, podnikem a odběrateli. Oproti tomu dodavatelský řetězec se zabývá touto problematikou mnohem komplexněji. Zahrnuje v sobě logistiku vně podniku, kterou propojuje s dodavateli a odběrateli, navazuje jejich vzájemnou spolupráci a koordinaci. Efektivním propojením těchto článků nejen, že šetří zdroje firmy a snižuje náklady, ale zlepšuje svoji schopnost reagovat na požadavky zákazníka. Například v podobě zkrácení dodacích lhůt. Což je v době, kdy musíme mít vše okamžitě více než žádoucí. Mimo jiné si společnosti otevírá dveře k novým trhům a pro potencionálnímu růstu společnosti. (Škapa, 2005)

### **3. Reverzní logistika**

#### **3.1. Vymezení**

Rostoucí význam reverzní logistiky můžeme začít vnímat již v 90. letech minulého století. Stalo se tak v reakci na potřebu chránit životní prostředí a legislativní požadavky s nimi spojenými. Ochrana životního prostředí nejdříve vedla regionální vlády a později i společnosti specializující se na odvoz a likvidaci, recyklaci odpadů k soustředění na opětovné vrácení hodnoty těchto odpadů. To vedlo k vymezení úplně nové řady produktů na konci dodavatelského řetězce. Jsou jimi:

- Porouchané produkty, které jdou opravit nebo znovu použít.
- Produkty, které jsou zastaralé, anebo na konci leasingové doby, ale přesto mají stále hodnotu a daly by se využít.
- Nevyprodané produkty, které zůstali u obchodníků.
- Produkty, které mohou být zdokonaleny a znovu být prodávány.
- Produkty a sestavy, ve kterých jsou stále součástky, které mají hodnotu a můžou být užity jinde. (Blumberg, 2000)

Obsah reverzní logistiky se tedy vymezoval postupně a objevovaly se zde dva pohledy:

1. reverzní logistika z pohledu ochrany životního prostředí,
2. reverzní logistika z pohledu podnikových zájmů. (Škapa, 2005)

K tokům reverzní logistiky dochází jak ve vnitřním prostředí podniku, tak i mezi podniky, organizacemi potažmo zákazníky. Doposud není unifikovaná žádná obecně platná definice. Nicméně existují tři základní přístupy k reverzní logistice:

1. První přístup říká, že zpětnou logistikou se zabývají zejména maloobchodní jednotky. V tomto přístupu reverzní logistika představuje zejména další prodej a redistribuci neprodaných výrobků. Hlavním úkolem je naplnění ekonomických a marketingových cílů.
2. Druhý přístup je taktéž zaměřen z pohledu podnikových zájmů. Jedná se zde o optimalizaci dodavatelského řetězce.
3. Třetí přístup je kombinací pohledu ochrany životního prostředí a podnikových zájmů. Jedná se zde o materiálovou recyklaci a nakládání s odpady ve snaze

naplnit legislativní požadavky (ochrana životního prostředí) a zároveň minimalizovat náklady a získat hodnotu z těchto zpětných toků (podnikové zájmy). (Škapa, Klapalová, 2011)

Pod pojmem reverzní logistika si tedy můžeme představit zpětný tok, zabývající se zejména materiálovými toky (sem spadají reklamované, neprodané, použité výrobky a obaly) které se vrací od odběratelů (potažmo zákazníků) a s nimi spojený i tok informací a financí. Jelikož tento tok není pro většinu podniku žádoucí je důležité z nich získat hodnotu, například v podobě “eco friendly“ image firmy. (Škapa, Klapalová, 2011)

### **3.2. Historie**

Vůbec první použití termínu reverzní logistika můžeme najít v článku “Reverse channels for recycling: an analysis for alternatives and public policy implications“ z roku 1974. Jak je patrné z názvu článku, pojetí pojmu reverzní logistiky se spíše zaměřovalo na recyklaci. (Škapa, Klapalová, 2011)

Pokud se oprostíme od výskytu pojmu jako takového a podíváme se na samotný vznik reverzní logistiky dojedeme k tomu, že lidé odpradáвна museli tyto zpětné toky řešit. Nikdy nebylo vše spotřebováno beze zbytků. Musel se vymyslet způsob, jak zbytky zužitkovat a co dělat s odpadem. V moderním světě se téma efektivního využití a zužitkování objevuje v 80. letech 20. století v souvislosti s efektivitou a nedostatek přírodních zdrojů. Evropské společenství (a později Evropská unie) začala koncem 80. a začátkem 90. let řešit ekologický rozměr řízení zpětných toků. Vydala legislativní požadavky na likvidaci nebezpečného odpadu, recyklaci aj. Původně se mělo za to, že podniky, které se budou držet environmentálních požadavků získají konkurenční výhodu. Později se ukázalo, že většina firem se místo cestou prevence, či hledání nových koncepcí, vydala cestou rychlého naplnění legislativních požadavků. (Škapa, Klapalová, 2011)

### **3.3. Význam**

Podle informačního logistického portálu Eulog.cz (2014) se náklady na logistiku u společností s obratem nad 100 milionů korun do 200 milionů korun průměrně pohybují kolem 2,2 milionů korun ročně. U firem s obratem vyšším, než je 200 milionů se částka

dostává k 31 milionům korun. Celkově se průměrově můžeme bavit o hodnotě 8,8 milionů korun za rok, což je asi 1,5 % procent z obrátů firem. Skoták (2018) uvádí, že u obchodních společností se toto procento pohybuje okolo 3-5 % z obrátu. U reverzní logistiky je to podle něj tři až čtyřnásobek. V současné době korona virové pandemie, v B2C segmentu od ledna do června došlo k 20% meziročnímu nárůstu u jedné logistické firmy a lze očekávat další nárůst. (PAT, 2020)

Škapa (2005) predikoval že náklady na zpětnou logistiku se budou zvyšovat, to bude zapříčiněno především rozvojem e-commerce. Vycházel zde z toho, že e-commerce vykazují výrazně vyšší procento vrácených produktů, na rozdíl od produktů zakoupených v kamenné prodejně.

Dle Hubičky (2020) celá korona virová krize urychluje již probíhající trendy. Jedná se nejen o digitalizaci, kde některé studie ukazují na akceleraci až o pět let, ale i o raketový rozvoj e-commerce. Hubička dále uvádí, že se dá očekávat i rozvoj internetového obchodu mezi firmami. Tato akcelerace bude čím dál více tlačit na inovace v dodavatelských řetězcích, jen tehdy budou firmy schopny vyjít vstříc zvýšeným požadavkům zákazníků.

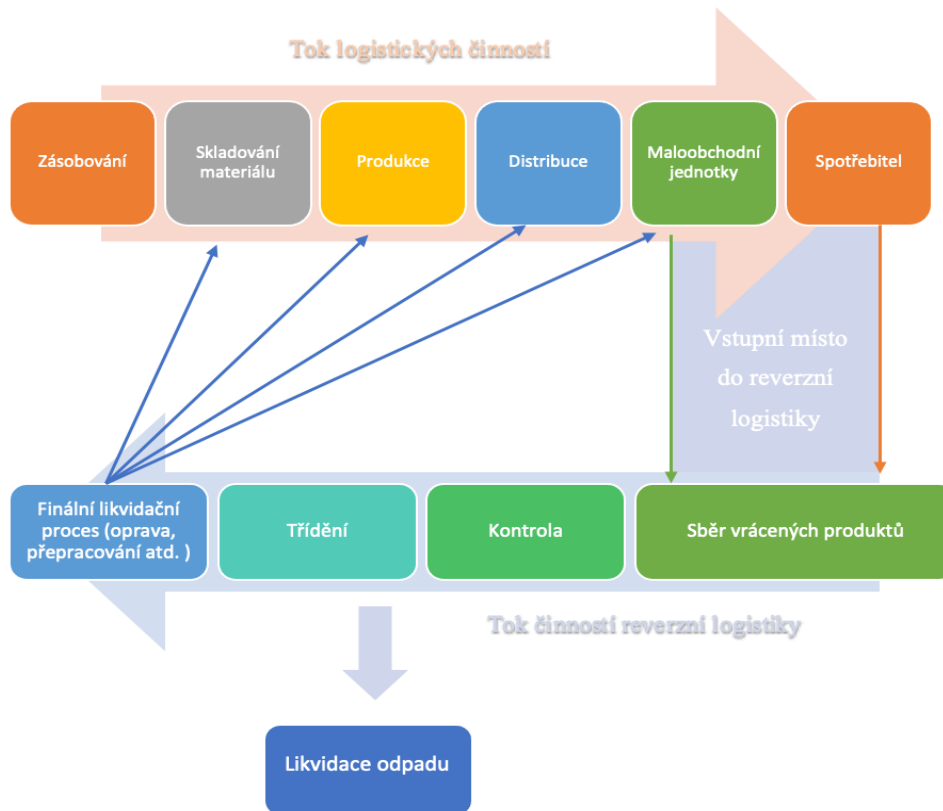
Skoták (2018) označil zanedbanou reverzní logistiku za “bombu s časovým zpožděním“. Reverzní logistika může totiž podle něj být rozhodujícím faktorem, jestli se zákazník k prodeji vrací až v 80 % případů. Některé podniky proto na reverzní logistice začaly stavět svoje marketingové a obchodní koncepce, čímž přetáčí celkový pohled na obchod a jeho návaznost na logistiku. Toto dlouho opomíjené odvětví logistiky se tak stává čím dál rozhodnějším parametrem profitability podniku. Výstupem celé zpětné logistiky není generování zisku nýbrž minimalizace ztrát z již nastalých situacích.

### **3.4. Činnosti reverzní logistiky**

Činnosti zpětného toku se zabývají prvky reverzní logistiky, všechny tyto prvky jsou pasivní a můžeme sem zařadit tyto:

- použité výrobky od spotřebitelů,
- odpad a materiálové ztráty v souvislosti s výrobou,
- vrácené zboží. (Škapa, 2005)





Obrázek 3: Tok činností logistiky a její propojení s tokem činností zpětných toků, zdroj: vlastní zpracování dle Starostka-Patyk, 2017, 54

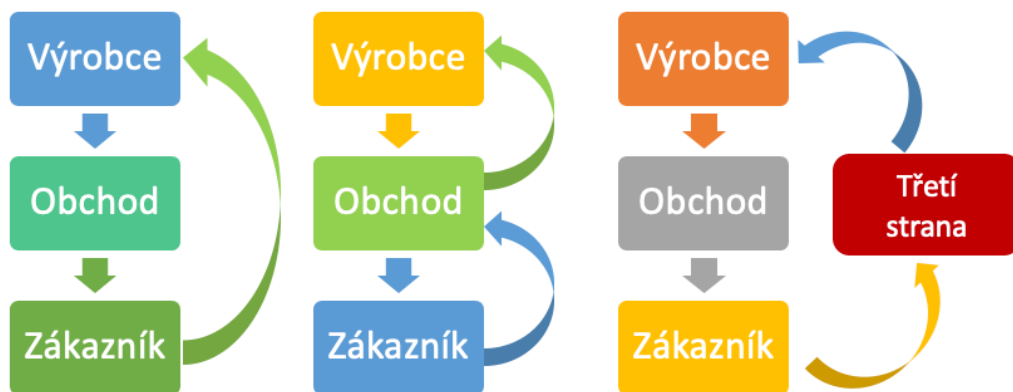
Hlavní činnosti reverzní logistiky protíná i skladování a přeprava. Produkty, které jsou předmětem reverzní logistiky bývají skladovány a shromažďovány do doby, dokud jejich přeprava není ekonomicky výhodná. (Klapalová a kol., 2012) Jednotlivé činnosti pak utváří celý proces reverzní logistiky. (Škapa, 2005) Jak můžeme vidět na obrázku.

Gatekeeping můžeme označit jako vstupní místo do celé reverzní logistiky. V literatuře bývá uvedeno jako první činnost reverzní logistiky, protože bez něj nemůžou být uskutečněny další činnosti reverzní logistiky a produkt by tak okamžitě ztrácel hodnotu. Gatekeeping probíhá v místě, kde se střetávají klasické dopřední toky logistiky s těmi zpětnými. Jeho hlavním úkolem je vyselektovat produkty, které splňují kritéria a mohou být postoupena dalším činnostem spadajících do zpětných toků podniku. (Starostka-Patyk, 2017)

### 3.4.1. Sběr vrácených produktů

První v procesu reverzní logistiky je sběr vrácených produktů. Ten se uskutečňuje v místě, kde bude následně probíhat další činnost reverzní logistiky, kterou je kontrola. Po procesu přijetí jsou vrácené produkty rozříděny na základě zdrojů, od kterých přichází. Následuje třídění podle kvality. Zde jsou produkty rozřazeny do různých kategorií. Jsou zde shromažďovány vrácené produkty, jejich části či komplementy a materiály. (Starostka-Patyk, 2017)

Škapa (2005) uvádí tři možné metody sběru, které jsou znázorněny v obrázku číslo 4. V prvním případě je obchodník pouze sprostředkovatelem. V případě že chce zákazník zboží vrátit nebo reklamovat, musí jej vrátit přímo výrobci. V druhém případě zákazník vrací produkt přímo obchodníkovi. Ten si potom vrácení řeší s výrobcem sám. Poslední metodou sběru je, že zákazník k vrácení produktu využije třetí stranu, která vrácený produkt komunikuje s výrobcem.



Obrázek 4: Metody sběru, zdroj: vlastní zpracování dle Škapy, 2005, 40

### 3.4.2. Kontrola

Je důležité mít na mysli, že spotřebitelé vrací produkty ze známých i neznámých důvodů. Během kontroly se zkoumá stav i vzhled produktu. U těchto vrácených produktů se dá předpokládat vysoký stupeň jejich diference, proto je potřeba provést kontrolu pro každý z těchto produktů zvlášť. (Starostka-Patyk, 2017)

### **3.4.3. Třídění**

Na základě kontroly se provádí třídění, to je další činnosti reverzní logistiky. V literatuře bývá také často označován jako rozhodovací proces. Zde je produkt roztríděn podle toho, jestli je možné z vrácených produktů získat hodnotu či nikoliv. V případě, že je hodnota produktu nevratná přechází se k jeho likvidaci. (Starostka-Patyk, 2017)

### **3.4.4. Finální likvidační proces**

V případě, že produkt stále ještě má nějakou hodnotu uvádí Škapa (2005) pět nejčastějších způsobů, jak je s těmito produkty nakládáno:

- **Přímé využití** – děje se tak v případě, že produkt může být použit bez předchozích oprav.
- **Oprava** – poškozené výrobky jsou opraveny a vráceny do původního stavu, chybné součástky jsou nahrazeny či opraveny.
- **Recyklace** – výrobek nelze opravit, je tedy rozebrán na základní materiály, které jsou po opětovném zpracování opět použity.
- **Kanibalizace** – jedná se o stav, kdy produkt nelze opravit. Jsou z něj vyjmuty funkční součástky, které jsou využity dále. Nefunkční torzo je postoupeno konečné likvidaci.
- **Přepřerování** – tento úkon vyžaduje poměrně dost práce. Celý produkt musí projít kontrolou. Nefunkční a opotřebované díly jsou vyměněny za nové. Přepřerovaný produkt se tedy skládá jak z nových, tak starých komponentů a jeho hodnota je srovnatelná s novým produktem.
- **Upgrade** – jedná se o nejpracnější způsob znovu navrácení hodnoty produktu. Rozdíl mezi upgradem a přepřerováním je v tom, že některé komponenty jsou vyměněny za dokonalejší. Výsledný produkt má ale nadále nižší hodnotu než úplně nový produkt.

### **3.5. Reklamace a vrácené zboží**

Na reklamační politiku můžeme nazírat dle Škapy a kolektivu (2012) z dvou různých pohledů. Dle prvního je reklamační politika využívána jako marketingový nástroj, soustředí se tedy na dopady na podnik. Druhý pohled sleduje zákazníka a zkoumá, jaký vliv má reklamační politika na jeho nákupní chování.

Dle ČOI (2017) je prodejce povinen přijmout reklamované zboží na nejbližší možné prodejně. Zde musí být celou dobu k dispozici pracovník, který je oprávněn reklamace přijímat. Na vyřešení reklamace je platná zákonná lhůta 30 dnů. V případě uznané reklamace má kupující právo, aby mu prodávající uhradil účelné náklady související s reklamací. To neznamená, že prodávající je povinen uplatnit náklady v plné výši. Zákon účelně vynaložené náklady chápe, jako náklady, které jsou nejnižší možné pro řešení reklamace. To znamená náklady na doručení na nejbližší pobočku. Nebo v případě nutnosti překonat vzdálenost více než 300 km doručit reklamované zboží poštou. (ČOI, 2017)

#### **3.5.1. Vrácení zboží**

Na vrácení zboží zákazníkem má bezpochyby vliv emoční stránka. Na tu můžeme nazírat dle dvou motivů:

1. Hédonická spokojenost zákazníka.
2. Utilitární spokojenost zákazníka.

Za utilitární motivy označujeme technické vlastnosti produktu, které mají vliv na spokojenost požitků, který má zákazník ze zakoupeného produktu. Na hédonické motivy má mimo jiné i výrazný vliv názor vrstevníků. Další, co má na vrácení produktů vliv je i odklon od zvyklostí. Pravděpodobnost vrácení produktu roste, pokud zákazník nakoupí z jiné produktové kategorie, či u jiného (nového) obchodníka. Více produktů se také vrací po období, kdy vzrostla poptávka. Typickým příkladem jsou vánoční nákupy a následné vrácení z důvodu špatné velikosti apod. I vrácené produkty mohou mít pozitivní vliv pro podnik. Výzkumy ukázaly, že existuje spojitost mezi vrácenými produkty a množstvím v budoucnu zakoupených produktů, tedy budoucí hodnotu

zákazníka pro podnik. Toto tvrzení ovšem platí pouze do určitého množství vrácených produktů. (Škapa a kolektiv, 2012)

Dle § 1829, 89/2012 Sb. Zákon občanského zákoníku, může kupující od kupní smlouvy odstoupit do 14 dnů. Tato lhůta začíná běžet dnem, kdy je uzavřena kupní smlouva a přijato zboží, či dnem kdy je zboží převzato. Kupní smlouva nemusí být stvrzena pouze podpisy, lze ji uzavřít i konkludentním způsobem.

### **3.5.2. Garance a záruční podmínky**

„Garance služeb je prohlášení vysvětlující, co může zákazník od služby očekávat (tj. slib) a co poskytovatel služby učiní, nedodrží-li svůj slib.“ (Škapa a kol., 2012, 37)

Kompenzace z garance nejsou na rozdíl od reklamace právně vymahatelné. Garance je spíše marketingovým nástrojem. Garance vyvolává u zákazníků větší jistotu, že obchodník dostojí svým slibům. Záruční podmínky se většinou vztahují k hmotnému produktu, kde lze funkcionalitu lépe posoudit. Jejich rozsah je definován legislativou, alespoň v minimální úrovni. Pokud prodejce poskytuje záruční podmínky minimální úrovni těžko je může využít k marketingovým účelům. (Škapa a kol, 2012)

## **4. Analýza prostředí**

Cílem analýzy vnějšího okolí je získat výsledky, které nám pomohou při strategickém rozhodování v podniku. Využitím analýz vnějšího okolí závisí na účelu, ke kterému se metoda užívá. Nelze říct, kterou metodu využít pro jakou podnikovou činnost. (Grasserová a kol, 2010) Vnější analýzu můžeme najít v kapitolách Metoda 4.1. PESTLE a 4.2. Porterův model pěti konkurenčních sil. Analýza vnitřního prostředí je naopak soustředěna vně podniku a jejím cílem je detekovat silné a slabé stránky podniku. Tato část je zpracována společně s vnější analýzou v kapitole 4.3. SWOT analýza.

### **4.1. Metoda PESTLE**

Tato metoda zkoumá vnější faktory působící na podnik. Lze ji použít pro účely zjištění potencionálních hrozeb a příležitostí podniku. Pomocí PESTLE bychom si měli odpovědět na tři základní otázky s touto metodou spojené:

1. Které z externích faktorů mohou ovlivnit podnik, či jeho činnosti?
2. Jaké budou jejich účinky?
3. Které faktory jsou v blízké době nejmarkantnější? (Grasserová a kol, 2010)

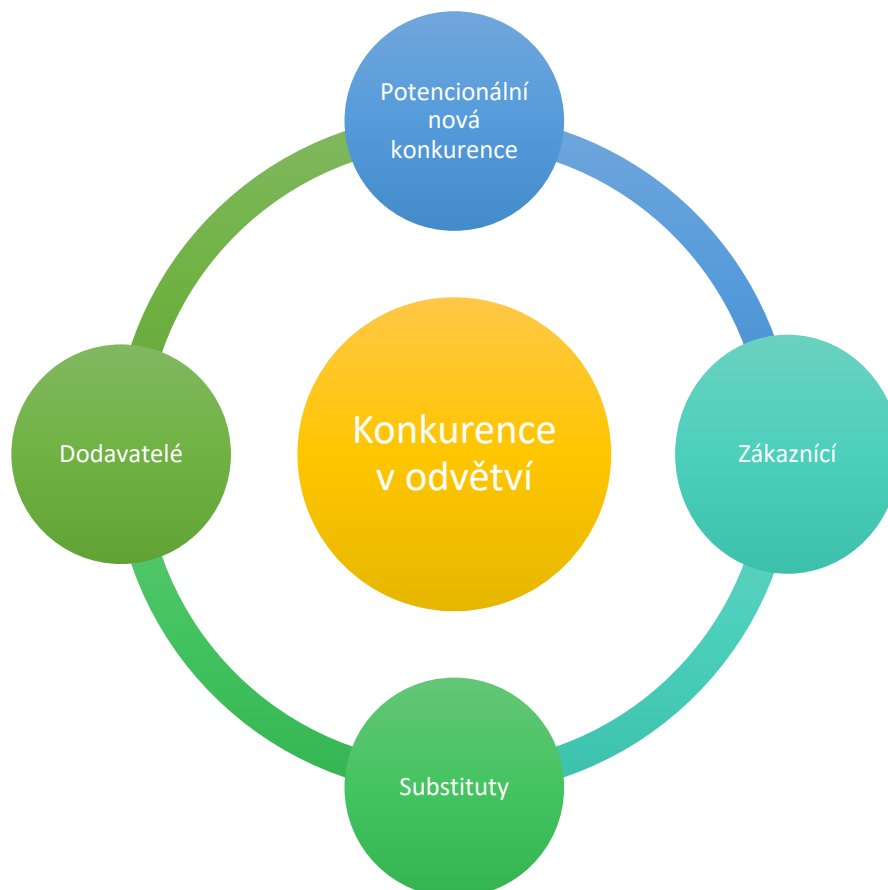
PESTLE je zkratka šesti externích faktorů, které mohou firmu ovlivnit, jsou jimi:

1. **Politické** – existující a potencionální působení politických vlivů. Sem spadá například politická stabilita státu, která strana je u moci, či její postoj k jednotlivým sektorům národního hospodářství, ale například i mezinárodní konflikty
2. **Ekonomické** – působení na regionální, národní potažmo světovou ekonomiku. Pod ekonomické faktory můžeme zařadit makroekonomické ukazatele. Jedná se například o míru inflace, rozpočtový deficit či jeho přebytek a míru úroku. Dále sem můžeme přiřadit i daňové faktory (daňové zatížení, cla) a přístup k finančním zdrojům (bankovní systém a jeho stabilita, náklady na místní půjčky atd.)
3. **Sociální** – působení sociálních a kulturních změn. Sociálními faktory chápeme demografické údaje, jimiž jsou věková struktura, pracovní preference, či geografické rozložení populace. Dále také vnímání rovnoprávnosti pohlaví, míra nezaměstnanosti, národní a náboženské zvyky atd.

4. **Technologické** – zde patří dopady zavedení nových technologií. Příkladem může být rychlost morálního zastarání či obecná technologická úroveň, vládní podpora vědy a výzkumu.
5. **Legislativní** – působení národní, evropské či mezinárodní legislativy. Sem spadá existence zákonů a jejich respektování či funkčnost soudního systému.
6. **Ekologické** – ekologická problematika a otázky jejího řešení. Pod ekologickým faktorem se skrývá například přírodní a klimatické vlivy, environmentální hrozby a legislativa chránící životní prostředí. (Grasserová a kol., 2010)

#### **4.2. Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porter tvrdí, že než podnik vstoupí na trh měl by analyzovat pět sil, které mu pomohou analyzovat přitažlivost daného odvětví. Model znázorňuje základní složky odvětvové struktury, které mohou být hnacím motorem konkurence. (Grasserová a kol., 2010)



Obrázek 5: Porterova analýza 5 konkurenčních sil, zdroj: vlastní zpracování dle Grasserové a kol., 2010, 191

1. **Hrozba silné konkurence** – odvětví není přitažlivé, pokud se v něm nachází velké množství silných konkurentů. Dalším faktorem, který atraktivitu odvětví snižuje je malá diferencovanost produktů.
2. **Hrozba vstupu nových konkurentů** – ta je dána především vstupními bariérami. Tou mohou být například minimální výše vstupního kapitálu, legislativní požadavky či očekávaná reakce již zavedených firem.
3. **Hrozba nahraditelnosti** – odvětví je neatraktivní v případě, kdy na trhu existuje nebo je možná existence množství substitutů. Podnik by si tedy měl klást otázku, jak omezit množství substitutů ať už reálných či potencionálních.
4. **Hrozba rostoucí vyjednávací síly odběratelů** – atraktivita odvětví klesá, pokud mají zákazníci příliš velkou vyjednávací sílu a mají například moc snižovat ceny nebo staví konkurenty proti sobě.
5. **Hrozba vyjednávací síly dodavatelů** – i zde platí, že pokud mají dodavatelé příliš vyjednávací síly, atraktivita oboru klesá. Sem můžeme zařadit možnosti zvyšování cen, snižování kvality či kvantity dodávek. (Grasserová a kol., 2010)

### **4.3. SWOT analýza**

„SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části (SBU, funkční nebo průřezové oblasti), kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií.“ (Grasseová a kol., 2010, 296)

SWOT je zkratka čtyř slov z anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. Ve SWOT analýze stavíme proti sobě silné a slabé stránky proti identifikovaným příležitostem, které přímo vyplývají z vnějšího prostředí firmy. Při realizaci analýzy si musíme nejdříve předem stanovit účel, tedy proč analýzu vůbec děláme a k čemu výsledky využijeme. (Grasserová a kol, 2010)



V obrázku 6 lze vidět, že ji můžeme využít k jednomu či více účelům. Taky zde můžeme vidět, že z identifikovaných silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb se sestavuje takzvaná SWOT matice. (Grasserová a kol, 2010)



*Obrázek 6:Rámec pro SWOT analýzu, zdroj: vlastní zpracování podle Grasseová a kol., 2010, 297*

Ve SWOT matici více pracujeme s identifikovanými faktory a dále je rozpracováváme. Což můžeme vidět v tabulce 3. Ta nám může následně pomoci při praktickém využití získaných poznatků a pomůže nám dosáhnout účelu, kvůli kterému jsme analýzu začali zpracovávat. (Grasserová a kol, 2010)

Vnitřní faktory	Slabé stránky – W	Silné stránky – S
Vnější faktory		
Příležitosti – O	<b>WO</b> "hledání" Překonání slabé stránky využitím příležitosti.	<b>SO</b> "využití" Využití silných stránek ve prospěch příležitosti.
Hrozby – T	<b>WT</b> "vyhýbání" Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení.	<b>ST</b> "konfrontace" Využití silných stránek k odvrácení hrozeb.

*Tabulka 3:SWOT matice, zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová a kol., 2010, 299*

Dle Grasseové a kolektivu (2010) je nutné mít při sestavování celé analýzy na paměti čtyři principy.

1. **Princip účelnosti** – účel proč sestavujeme analýzu musíme neustále brát v potaz, není univerzální.
2. **Princip relevantnosti** – brát v potaz pouze relevantní fakta, jinak budeme přehlčeni informacemi.
3. **Princip kauzality** – je potřeba soustředit se na příčiny, ne na důsledky.
4. **Princip objektivity** – analýza musí být objektivní. To můžeme zajistit tím, že se na jejím sestavování bude podílet více lidí.

Pro sestavení celé analýzy existují obecné principy, ze kterých je vhodné vycházet.

1. **Příprava na provedení SWOT analýzy.**
2. **Jednoznačné stanovení účelu** – k čemu bude SWOT analýza sloužit.
3. **Definování oblasti, kterou chci analyzovat** – může se jednat pouze o některou z oblastí podniku. V případě analýzy celé organizace můžeme využít pro zmapování Mc Kinseyho model 7 S.
4. **Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek** – jejich důležitost můžeme zjistit například pomocí metody alokace. Kdy zvlášť mezi jednotlivé silné a slabé stránky rozdělíme 100 bodů. Čím vyšší počet bodů dané stránce přidělím, tím je důležitější pro analyzovanou oblast.
5. **Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb** – zde je dobré si určit předpokládanou pravděpodobnost vzniku hrozeb a závažnost jejich dopadu. U příležitostí pak zhodnotit jejich atraktivitu.
6. **Tvorba matice.**
7. **Zaznamenání faktoru se strategickým významem** – nejdříve zaznamenáme silné a slabé stránky s vysokou důležitostí a příležitosti a hrozby s vysokou hodnotou dopadu.
8. **Generování alternativ strategií** – to spočívá v kombinování silných a slabých stránek s uvedenými hrozbami a příležitostmi. To nám následně vytvoří čtyři alternativy strategií, což je základním důvodem tvorby celé SWOT matice.

## 5. Charakteristika podniku

Analytická část se bude týkat nejmenované společnosti. Společnost si nepřeje být jmenována vzhledem k interní povaze dále rozebíraných dat. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Konkrétněji se společnost zabývá prodejem primárně luxusní obuvi a módních doplňků, sekundárně pak prodejem doplňkového zboží.

Vybraná společnost byla založena roku 2011 jako společnost s ručeným omezeným. Sídlo této společnosti se nachází v České republice. Za dobu fungování společnosti se v jejím čele vystřídal šest lidí. Dříve byl jednatel oprávněn jednat samostatně, nyní za společnost mohou jednat dva jednatele společně. V čele společnosti jsou aktuálně 3 jednatele. (eJustice.cz, 2012-2015)

### 5.1. Prostředí společnosti

Společnost vznikla jako dceřina společnost nejmenované společnosti sídlící v Evropě. Ta spadá ještě pod jinou mateřskou firmu. Při svých rozhodovacích procesech ctí vybraná společnost globální politiku svých mateřských společností a je řízena managementem mateřských společností. (Veřejný rejstřík a sbírka listin 2012-2015)



Obrázek 7: Síť společností, zdroj: vlastní na základě zjištěných dat

Jak je patrné ze schématu vyobrazeného na obrázku 7, mateřská firma 2 má pod sebou nejen vybranou společnost ale i další dceřiny společnosti. Tyto společnosti figuruji v jiných státech Evropy. (webové stránky mateřské společnosti)

Vybraná společnost provozuje v České republice maloobchodní jednotky, které se převážně nachází v komplexu obchodních center, v současné době jich je přes dvě

desítky. Společnost v současnosti zaměstnává stovky zaměstnanců a její obrat roste. (Veřejný rejstřík a sbírka listin 2012-2015)

Mimo maloobchodní jednotky má společnost i svůj e-shop, který propojila s kamennými pobočkami a nabízí tak zákazníkům mnohem větší možnosti nákupu. Pro lepší pochopení jsem tyto služby pojmenovala následovně:

1. **Doručení domů** – jedná se o službu, která byla dostupná již dříve. Zákazník si vytvoří objednávku, zaplatí a zboží je mu přepravní společností doručeno na dodací adresu.
2. **Klikni a rezervuj** – při této možnosti se objednávka uskutečňuje online neplatí. Zboží je doručeno (popř. nachystáno) na zákazníkem zvolené pobočce. V momentě, kdy je objednávka připravena k vyzvednutí je zákazníkovi doručena SMS a může si svoji objednávku do 3 dnů vyzvednout. V opačném případě je objednávka automaticky zrušena. Jakmile si zákazník přijde vyzvednout objednávku, může si na místě zboží vyzkoušet a vybrat pouze některé položky z objednávky, zbytek vrátí. Následně zaplatí na pobočce pouze zboží, které si opravdu bere.

V případě, že je produkt ve slevě nefixuje tato možnost cenu. Pokud tedy uskutečním *Klikni a rezervuj* v době výprodejů a moje objednávka obsahuje zboží se slevou, nemusím výprodejovou akci stihnout. Např. uskutečním svoji objednávku v pondělí, ve středu mi přijde informační SMS a začne mi běžet tři denní lhůta pro vyzvednutí, výprodejová akce skončí ve čtvrtek a zboží se vrátí do původní ceny. Pokud vyzvednu svoji objednávku až v pátek, cena objednaného produktu je opět v plné výši.

3. **Klikni a rezervuj na prodejně** – jedná se o období *Klikni a rezervuj*, rozdíl je pouze v tom, že objednávku neuskutečňuje zákazník online, ale přímo na prodejně u obchodního personálu. Tento způsob bývá využíván například v situaci chybějící velikosti na prodejně, nebo v případě starších zákazníků, kteří nejsou v online nákupech zdatní.
4. **Klikni a vyzvedni** – tato možnost je opět obdobná možnosti *Klikni a rezervuj*. Rozdíl je zde v tom, že zákazník, který uskuteční svoji objednávku online ji zaplatí. Po jejím připravení na vybrané prodejně mu také dojde informační SMS. Zákazník si v tomto případě může svoji objednávku vyzvednout do 7 dnů.

Objednané zboží si může také vyzkoušet a pokud mu neseďí, může jej okamžitě vrátit. Peněžní částka je mu následně vrácena na účet, ze kterého svoji objednávku zaplatil. Tato možnost je často využívána v době výprodejů, zaručuje zákazníkům příznivější cenu.

- 5. Klikni a vyzvedni na prodejně** – jedná se opět o období *Klikni a vyzvedni*, tentokrát však na rozdíl od něj není ovšem objednávka vytvořena online, nýbrž prodejním personálem. (vlastní zkušenosti z dob fungování na prodejně)

## **6. Logistika její činnosti a prvky ve vybrané společnosti**

V této kapitole popíšu logistiku vybrané společnosti od jejích činností, přes logistické prvky, se kterými se ve firmě můžeme setkat. Popíšu zde i dodavatelský řetězec vybrané společnosti.

### **6.1. Logistické činnosti**

V následujících kapitolách se pokusím podrobně rozebrat jednotlivé logistické činnosti vybrané společnosti, které jsem popisovala v teoretické části mé bakalářské práce.

#### **6.1.1. Zásobovací činnost**

##### **6.1.1.1. Prognózování poptávky**

Nákup produktů do nové kolekce probíhá přibližně rok předem na konferenci, kde zakládající mateřská společnost představuje všechny modely. Konference se účastní jednotlivé obchodní týmy a ty si vybírají produkty, které nakoupí pro svůj region, činí tak na základě zkušeností a požadavků ze stran zákazníků. (Rozhovor s Retail managerem)

Alokaci nakoupených produktů na prodejny jsou zajišťovány podle jednotlivých stupňů, kterých prodejny dosahují. Stupeň jednotlivých prodejen je dán výší obratu, rozlohou dané prodejny, typ prodejních ploch i tím, jestli se na dané prodejně projevuje zájem zákazníku o některý segment výrobků. Omezující jsou i skladové prostory maloobchodní jednotky. Vybrané produkty se posílají vždy v celých velikostních řadách s větším množstvím častěji poptávaných velikostí. Speciální či limitované edice se objevují pouze ve vybraných prodejnách, nebo prodejnách s vyšším obratem, či návštěvností. (Rozhovor s Retail managerem)

##### **6.1.1.2. Druhy zásob a jejich řízení**

Vzhledem k dodávkovému cyklu nelze určit obratovou zásobu. Zboží je na vybranou prodejnu doplňováno každý den. Maximální kapacita skladu je 7000 kusů, téměř k naplnění této kapacity dochází v době, kdy se naskladňuje zboží z nové sezóny a stále

je v prodeji zboží ze staré, tento stav bychom mohli klasifikovat jako maximální zásobu. (Rozhovor se Store managerem vybrané prodejny)

I ve vybrané společnosti můžeme klasifikovat zásoby dle klasifikace ABC a XYZ, která vychází z Paretovi teorie 80:20. Zboží nabízené v maloobchodních prodejnách může tedy rozdělit následovně.

- Podle metody **ABC**:
  - **A** – zásoby tohoto typu budou představovat položky, které jsou předmětem prodeje a tvoří hlavní podíl na tržbách. Tedy obuv a módní doplňky (kabelky, peněženky, pásky). Tyto zásoby jsou plánovány a doplňovány na základě dat z interního systému, který monitoruje prodeje jednotlivého typu zboží. To znamená, že pokud se prodá například velikost 39 vybraného dámského modelu, interní systém to zaznamená a do další dodávky tuto položku přidá a doplní tak zboží na prodejně.
  - **B** – jako zásoby spadající pod typ “B“ se řadí zásoby jejichž plánování se nepoužívají žádné přesné metody, většinou jsou plánovány odhadem. Ve vybrané společnosti se o tyto zásoby na každé maloobchodní jednotce stará store manager. Můžeme sem tedy zařadit zboží takzvaného doplňkového prodeje čili stélky, pečující přípravky, ponožky atd.
  - **C** – zde se objednává spíše na poptávku, o tento typ zásob se také stará store manager. Zde se jedná spíše o zboží, které není běžně na skladu např. různé typy tkaniček.
  
- Podle metody **XYZ**:
  - **X** – doplňování hlavního sortimentu probíhá na prodejnách každý den. Jedná se tedy o zásobu s největší obrátkovostí a předvídatelností. Jedná se tedy primárně o stejné zásoby jako při klasifikaci zásob typu A. Tyto zásoby můžeme rozčlenit ještě dále.
  - **Y** – zde můžeme zvažovat některé „sezónní“ úpravy doplňkového zboží které jsou dostupné celý rok ale poptávka po nich je jen v určité sezóně, například teplé ponožky či zateplené stélky.
  - **Z** – zde můžeme zařadit například tkaničky po kterých není taková poptávka. Na skladě najdeme jednotlivé vybrané univerzálnější typy.

Toto rozdělení zásob je obecně platné jak pro zásoby na maloobchodních skladech, tak pro i centrální sklad, který reaguje na poptávku v maloobchodních prodejnách. (Rozhovor se Store managerem vybrané prodejny)

	A	B	C
X	Obuv	Pečující přípravky a speciální stélky	Speciální stélky zateplené
Y	Peněženky/pásky	Ponožky	Ostatní zateplené stélky a ponožky
Z	Kabelky	Klasické stélky a standartní tkaničky	Speciální tkaničky (jiná barva, tvar, rozměr)

*Tabulka 4: Analýza ABC/XYZ, zpracování vlastní na základě dat zjištěných ve vybrané společnosti*

### **6.1.1.3. Zásobování**

V prvním kroku by měl být zajištěn dodavatel. Vzhledem k tomu že se vybraná společnost nachází v síti mateřských a dceřiných společností plní zde funkci dodavatele její mateřské společnosti. Jejich úkolem je dodávat zboží prostřednictvím vybrané společnosti do maloobchodních prodejen. Je tedy v nejlepším zájmu mateřské společnosti (dodavatele) dodávat zboží v prvotřídní kvalitě, aby nebylo poškozeno dobré jméno její dceřiné společnosti a obchodní jméno, pod kterým jsou provozovány maloobchodní jednotky. (rozhovor s retail managerem)

Mezikrokem, neméně podstatným a předem mezi odběratelem a dodavatelem definovaným, je zajištění dopravy. Dopravu ve vybrané společnosti zajišťují dvě externí logistické společnosti. Na území ČR zajišťuje dopravu společnost známá pod zkratkou GLS na území mimo republiku pak společnost UPS.

Co se týče objednávek zde záleží na typu zásob. Zásoby, které jsme si klasifikovali jako zásoby typu A jsou objednávány interním systémem. Ten automaticky zaznamenává, které zboží bylo na maloobchodních prodejnách prodáno. Tuto položku potom přidá do další zásilky na maloobchodní prodejnu. U zboží typu B a C se stará o objednávky store manager každé prodejny zvlášť. Velikost objednávky určují odhadem na základě



zkušeností. Objednávky jsou zadány do interního e-shopu na webu a přidány do nejbližší zásilky na prodejnu. Krom fyzického toku zásob se sleduje i průběžný tok informací. Ten je zajištěn digitálně přes interní systém. Každá maloobchodní prodejna tedy vidí, kolik kartonů zboží může v nadcházejících dnech očekávat. Tato část interního systému zaznamenává i vyexpedované zásoby. Po přijetí zásob na prodejnu následuje přejímka. Zde je volena kvantitativní i kvalitativní. Každá položka musí být zkontrolována, jestli přišla v pořádku a v odpovídající kvalitě. Každý karton je vybaven štítkem s čárovým kódem, označením a seznamem položek, které jsou uvnitř kartonu. V momentě doručení jsou tyto čárové kódy načteny do systému, ten zobrazí seznam položek, ty jsou následně přes svůj čárový kód načteny. Jakmile jsou načteny všechny položky, může být karton na základě tohoto digitálního dodacího listu přijat a tím jsou položky naskladněny. Zboží je na prodejny přijímáno každý všední den. (Rozhovor se Store managerem vybrané prodejny)

### **6.1.2. Skladování**

Jak jsem zmiňovala již dříve, sklady můžeme klasifikovat dle vzdálenosti a dle typu. Dle vzdálenosti budeme v souvislosti s vybranou společností hovořit o centrálním skladu. Ten se nachází mimo Českou republiku a je společný pro sesterské společnosti působící ve střední a východní Evropě. Vzhledem k velkému množství produktů není v možnostech personálu při přejímce provést kvalitativní kontrolu v plné míře, proto je zde prováděna zejména kvantitativní přejímka. Z tohoto důvodu je nutné provádět kvalitativní kontrolu při přejímkách na maloobchodní sklady. Nicméně i přesto jsou zde namátkové kvalitativní kontroly, které se snaží odhalit nedostatky. V případě klasifikace dle typu můžeme hovořit o odbytovém skladu. Sortiment je zde o něco menší oproti sortimentu nabízeného hlavní mateřskou společností. A lze zde hovořit o velkém množství odběratelů, jelikož každá maloobchodní jednotka provozovaná některou dceřinou společností je odběratelem centrálního skladu. (Rozhovor s Retail managerem)

#### **6.1.2.1. Skladování v maloobchodní jednotce**

Skladování v maloobchodní jednotce popíšu na vybrané maloobchodní jednotce. Ta se nachází v nejmenovaném obchodním centru (dále OC). Maloobchodní jednotka se nachází ve vnitřní části OC, to znamená že druhý vchod do prodejny není dostupný

z vnějšku OC ale pouze z vnitrobloku. Do toho je možné dostat se pouze speciálními cestami, kterými je OC vybaveno. Ty ovšem nejde využít v otevírací době centra vzhledem k narušení prodejní činnosti. (webové stránky OC)



Obrázek 8: Mapa OC (ilustrativní), upraveno, zdroj originálu: <https://www.hypervsn-media.cz/>

Zásoby jsou tedy do prodejny dopravovány manipulačním vozíkem buď hlavním anebo některým z vedlejších vchodů do OC. Dodávka je tedy vezena obchodní pasáží a do prodejny hlavním vchodem (tzn. vchodem pro zákazníky). Následně je vyložena přímo v prodejně. Velikost dodávky se může lišit vzhledem k období. Pokud se jedná o běžnou dodávku jejímž úkolem je doplnění prodaného zboží jedná se přibližně o čtyři kartony zboží denně. V době výměny kolekce se tento počet může zvýšit až na dvanáct kartonů denně. Kurýr dováží zásilku zpravidla v ranních hodinách (krátce po otevření), výjimečně v odpoledních hodinách (mezi pátou až sedmou).

Rychlost vybalení a přijmutí zboží na sklad závisí na frekvenci návštěv zákazníků a počtu prodejců na prodejně. Po příjmu zboží a vybavení úkonů s příjmem spojenými (označení dovozcem). Nové nevystavené zboží je označeno cenou a vystaveno na prodejní ploše. Zbytek je přemístěn na sklad prodejny (popř. externí sklad, ten je u vybrané prodejny dostupný ze dvoru OC). Dle interních pokynů by krabice s obuví neměly být na prodejní ploše uloženy na viditelných místech. (Rozhovor se Store managerem vybrané prodejny)

V rámci rychlé orientace prodejního personálu na skladu je sklad prodejny pomyslně rozdělen na tři hlavní sektory (dámský, pánský a dětský) ty se skládají z regálů do kterých je zboží umístěováno. V dámském a pánském sektoru je následně obuv členěna dle užití na společenskou, denní/módní a outdoorovou. Dětský sektor je členěn dle vyráběných

velikostí. Dále zde nalezneme vymezenou část skladu na řešené reklamace, na pečující přípravky, ostatní položky doplňkového prodeje a objednávky z e-shopu. Zboží je vyrovnáváno vysoko, téměř až ke stropu. Což může komplikovat dostupnost zboží pro prodejní personál. Také vymezený prostor na objednávky z e-shopu není vždy dostatečný. Zejména v době slev, kdy je objednávek více. Často tak dochází k tomu, že jsou objednávky či zboží umístěny i do uliček, což komplikuje pohyb mezi regály. Nejčastější velikosti jsou dodávány po více kusech, zpravidla 2–3. (Rozhovor se zaměstnanci)

V externím skladu prodejny jsou pak uskladněny zejména kabelky, modely neaktuální kolekce, sezónní zboží, a duplicitní velikosti málo prodávaných modelů. Zde se může stát, že prodejní personál ztratí přehled v tom, které duplicitní páry jsou v externím skladě. V případě prodeje páru (který je uskladněn na skladu u prodejny) zapomene tento pár prodejní personál doplnit z externího skladu. Externí sklad maloobchodní jednotky se nachází asi 500 metrů od prodejny. V případě, že personál musí dojít do externího skladu, musí zákazník čekat déle, což se může projevit na jeho spokojenosti. (Rozhovor se zaměstnanci)

### **6.1.3. Prodejní činnost**

#### **6.1.3.1. Prostředí maloobchodní jednotky a způsob prezentace zboží**

V případě maloobchodních jednotek vybrané společnosti můžeme hovořit o asistovaném prodeji. Hlavním úkolem prodejního personálu je zákazníkovi poradit a pomoci mu vybrat správný produkt. Po celou dobu setrvání zákazníka na prodejně je mu prodejní personál k dispozici (asistuje).

- **Design prodejny** – jak jsem již zmiňovala, prodejny se nachází zejména v nákupních centrech, které si hlídají okolí kolem i v pasáži. Každá prodejna má minimálně jednu výlohu, která se po daném časovém intervalu předělává. Tuto činnost má vždy na starost jeden z týmu prodejní jednotky, který dostává přesné instrukce o tom, jak má výloha vypadat. Mění se vystavované zboží, pozadí výlohy i kulisy. Tím se snaží vybraná společnost zaujmout a vlákat

potencionálního zákazníka dovnitř. V prodejně hraje tichá hudba různých žánrů. Celkový vzhled prodejny působí čistě a jednoduše. Je laděn do světlých tónů s kombinací přírodních materiálů. K osvětlení jsou využívány zářivky a reflektory, které osvětlují regály a celou prodejnu prosvětlují.

- **Rozložení prodejny** –zde je využívána psychologie zákazníka, obecně se má za to, že častěji nakupují ženy. Při vstupu do prodejny se zákazník vydá intuitivně doprava. Proto napravo nalezneme regály s dámskou kolekcí, pánské potom vlevo. Uprostřed prodejny nalezneme stolky, na kterých je také prezentováno zboží.
- **Způsob vystavení zboží** –tuto část má na starost rovněž pracovník starající se o výlohu. Společnost má přesně daná pravidla, jak zboží vystavovat a ty jsou stejná pro všechny prodejny. Umístění zboží na prodejně se mění každý měsíc společně s výlohou. V době začátku nové kolekce se vizuál prodejny mění společně s přicházejícími novými modely. Zboží je opatřeno cenovkou, která však není na očích a vystavený produkt tak působí uspořádaněji. Taktéž nesmí být na viditelném místě na prodejně krabice s obuví. Celkový způsob vystavení zboží evokuje, že se jedná o luxusnější zboží, čemuž tak doopravdy je. (Rozhovor se zaměstnanci)
- **Personál prodejny** – personál je pravidelně školen, aby znal všechny podrobnosti nabízených produktů a mohl tak zákazníkovi poradit. Všechnen personál má uniformu, která splňuje kodex společnosti a boty prodávané maloobchodní jednotkou. Chování personálu by mělo být milé a přátelské, zároveň však odborné. (Rozhovor se zaměstnanci)

## **6.2. Logistické prvky**

### **6.2.1. Aktivní logistické prvky**

Vybraná společnost je dovozcem svých maloobchodních jednotek. K přepravě zboží z centrálního skladu do skladu jednotlivých maloobchodních jednotek, ale i k přepravě zboží mezi prodejny případně prodejnou a zákazníkem využívá externích firem. K přepravě zboží na území České republiky využívá služeb dopravce známého pod zkratkou GLS, v rámci přepravy mimo republiku využívá dopravce známého pod

zkratkou UPS. Nejrozšířenějším aktivním prvkem využívaným společnostmi jsou prvky maloobchodních prodejen. Zde jsou využívány manipulační vozíky s přetržitým pohybem typu pojezd. (Rozhovor se zaměstnanci)

### **6.2.2. Pasivní logistické prvky**

Ve vybrané společnosti jsou manipulační jednotky zastoupeny obalem, ten se společně s jednotlivými druhy zboží liší. Obaly s produkty jsou následně přepravovány v kartonové krabici (karton), která je opatřena štítkem nesoucím informace o produktech uvnitř. (Rozhovor se zaměstnanci)

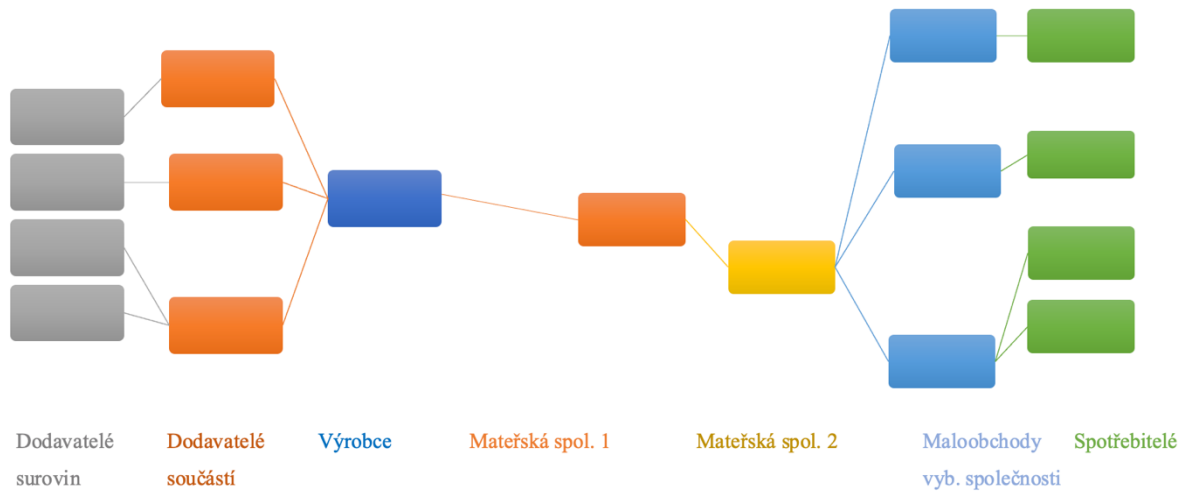
Všechny obaly jsou minimalistické a vybaveny informačními štítky. Ty obsahují čárový kód, informace o produktu (velikost, barva ...) a artiklové číslo produktu. Plní funkci:

- **ochranou** – aby se zboží nepoškodilo (například nevybledlo apod.),
- **manipulační** – umožňuje jednodušší skladování a manipulaci,
- **informační** – složí k identifikaci zboží, u některých typů produktů je uvedeno i složení a způsob použití (jedná se především o pečující přípravky),
- **prodejní** – zde se jedná také zejména o pečující přípravky, mají jednoduchý a minimalistický design.

### **6.3. Dodavatelský řetězec**

Dodavatelský řetězec ve vybrané společnosti má jistá specifika. Dodavatelé surovin, dodavatelé součástí i celá výroba musí splňovat etické i ekologické nároky společnosti. Vyrobené modely jsou prezentovány mateřskou společností typu 1 na konferenci pro mateřské společnosti typu 2. Zde se nakupují modely, které jsou následně distribuovány do centrálního skladu. Odtud je vybraná společnost dováží do svých maloobchodních jednotek, kde si je zakupují koncoví spotřebitelé. (Rozhovor s Retail managerem)

## Analytická část - Logistika její činnosti a prvky ve vybrané společnosti



Obrázek 9: Dodavatelský řetězec vybrané společnosti, zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s retail managerem

Nákup do centrálního skladu od mateřských společností typu 2 probíhá pouze jednou do roka, na základě objednávky z konference. Komunikace mezi jednotlivými maloobchody a centrálním skladem probíhá zejména přes firemní systém, který zpracovává jednotlivé požadavky. V případě některých nákupních akcí je na retail managerovi, aby zajistil včasné doplnění některých modelů a na store managerovi, aby zajistil doplnění produktů typu B a C.

Do firemního systému produkty vstupují v momentě, kdy jsou přijaty na centrální sklad. Dodací lhůta z centrálního skladu závisí na společnosti zajišťující přepravu. Zpravidla se ovšem jedná o rozmezí 2-3 dnů v případě malé, tzv. *poptávkové objednávky*. V momentě, kdy například store manager objednáva chybějící produkty na prodejnu je zde zaznamenána ještě prodleva v podobě vychystání objednávky ze skladu. (Rozhovor s Retail managerem)

## **7. Reverzní logistika vybrané společnosti**

### **7.1. Činnosti reverzní logistiky**

Gatekeeping probíhá ve vybrané společnosti převážně v maloobchodních jednotkách. Zde se setkávají dopřední toky (prodej zboží zákazníkům i vyzvedávání objednávek uskutečněných online) a zpětné toky (vrácení produktů at' už zakoupené online či v kamenné prodejně a řešení reklamací zboží nakoupeného v kamenné prodejně). V tomto bodě se posuzuje, zda produkt splňuje kritéria a může být vrácen. Mezi tyto požadavky můžeme zařadit například doklad o pořízení zboží, jestli je produkt ještě v záruční době apod. (Rozhovor se zaměstnanci)

V případě, pokud se zákazník rozhodne vrátit produkt přes dopravní společnost stává se vstupním místem zpravidla centrální sklad.

#### **7.1.1. Sběr vrácených produktů**

V maloobchodní jednotce se poté koná i sběr vrácených produktů. Zde se rozlišuje, jestli se jedná o vrácení produktu, který z nějakého důvodu nesplňuje zákazníkovi požadavky. Může se jednat například o nepadnoucí velikost, nevhodná barva apod. Nebo se může jednat o vrácení vadného zboží, na které se ještě vztahuje záruční lhůta. (Rozhovor se Store managerem vybrané prodejny)

Pokud se jedná o vrácení produktů zakoupené online, jde o vrácení nevyhovujícího produktu. Reklamace u zboží zakoupeného online je řešena jiným způsobem, viz kapitola 7.2. Vrácení zboží a reklamace.

#### **7.1.2. Průběh kontroly**

V průběhu kontroly záleží na zdroji, ze kterého přijde, podle toho je kontrola zaměřena. U produktů, které jsou vráceny udá nejdříve zákazník důvod jeho vrácení, např. chybná velikost. Následně prodejní personál posoudí, jestli produkt splňuje podmínky vrácení, například vrácený produkt musí být nenošený. Zhodnotí, jestli produkt nebyl nijak poškozen a jeho hodnota odpovídá plné výši. Stejně je postupováno at' už zákazník vrací zboží zakoupené online nebo v kamenné prodejně.

V případě, že zákazník vrací online objednávku, kdy mu bylo zboží doručeno v neodpovídající kvalitě, sdělí tento důvod personálu a ta ho následně ze zákona musí přijmout. Následně zhodnotí míru poškození. Tento postup je aplikován i při vrácení zboží přes kurýra přímo do skladu. (Rozhovor se zaměstnanci)

V případě reklamace zboží v kamenné prodejně, je kontrolována závada, která byla udána zákazníkem. S tím se následně sepíše reklamační protokol. Následuje posouzení zjištěné závady.

V první řadě se řeší, jestli se jedná o vadu způsobenou chybou ve výrobě, či mechanické poškození způsobené běžným nošením. Další možností je, že si zákazník poškodí produkt sám chybnou péčí, např. použitím špatného pečujícího přípravku. Pokud je možné závadu reklamovat, znamená to, že vada byla způsobena chybou ve výrobě, nastává druhý krok. Zde se posuzuje způsob nápravy vady. (Rozhovor se zaměstnanci)

### **7.1.3. Třídění**

Dle informací zjištěných při předešlé kontrole jsou produkty roztríděny podle toho, jakou mají hodnotu, popřípadě jestli jejich hodnota jde obnovit, alespoň částečně.

U vrácených produktů hraje roli, jestli je vrácený produkt z kolekce dostupné na prodejně. Pokud ano, je vystaven, případně zařazen do skladu mezi ostatní. Pokud ne, personál zjistí, jestli je produkt z kolekce v jakékoliv jiné pobočce v ČR. V tomto případě jej odešle na tuto pobočku. Jestliže se produkt nenachází na žádné pobočce, prodejna shromažďuje tyto produkty až do momentu, kdy je naplněna přepravní jednotka. Poté jej personál odešle na centrální skladu. (Rozhovor se Store managerem vybrané prodejny)

V případě že se jedná o produkt, který byl doručen v neodpovídající kvalitě a míra snížené hodnoty odpovídá druhotné kvalitě, je po schválení manažera tento produkt odeslán na outletové prodejny. Případně se tyto produkty shromažďují na prodejně a čekají na rozhodnutí manažera. V případě reklamovaného zboží jsou produkty uloženy na vymezené místo ve skladu a roztríděné dle způsobu nápravy vady. (Rozhovor se Store managerem vybrané prodejny)



#### **7.1.4. Likvidace**

Vzhledem k povaze produktů vybraný podnik realizuje pouze některé způsoby likvidace. V případě vrácených produktů se jedná o přímé využití, kdy je vrácený produkt zařazen opět do prodeje. V případě ponížené kvality je produkt také vrácen do prodeje, ovšem s poníženou cenou a je prodáván v druhé kvalitní třídě v outletových prodejnách. (Rozhovor se Store managerem vybrané prodejny)

V případě, pokud je produkt reklamován a vada je opravitelná jedná se o likvidační způsob opravy. Vada je opravena a produkt je zákazníkovi vrácen v pořádku. Jak jsem již zmiňovala není možné, vzhledem k povaze produktů, rozebrat produkty na základní materiály. Z tohoto důvodu není možná jejich recyklace či další zmíněné způsoby likvidace. V případě, že produkt nejde přímo využít ani opravit je definitivně zlikvidován. (Rozhovor se Store managerem vybrané prodejny)

#### **7.2. Vrácení zboží a reklamace**

Od fúze e-shopu s kamennými prodejnami lze vrátit zboží zakoupené online i v kamenné prodejně, pro reklamaci platí ovšem trochu jiná pravidla.

Společnost si vymezuje následující reklamační podmínky:

- Záruka je 24 měsíců na výrobní vady výrobku.
- Reklamace musí být uplatněna bez odkladu při zjištění vady.
- Reklamace se vztahuje na vady, které vznikly v záruční době způsobenou prokazatelnou vadou materiálu či chybou ve výrobním procesu.
- Reklamace je prodejcem doložena písemným vyjádřením o stavu přijatého výrobku (reklamační protokol). Ten je vystaven na základě účtenky či faktury.
- Zboží k reklamaci je přijímáno pouze čisté, suché a zbavené všech nečistot. (informační brožura vybrané společnosti)

Pokud zákazník donese zboží, které není čisté, je s ním sepsán reklamační protokol. Následně má prodávající právo sepsat i zamítací protokol, kde je zákazníkovi vysvětleno, že jeho reklamace byla zamítnuta na základě špatného hygienického stavu zboží. Pokud tento stav napraví, může být reklamace postoupena dalším krokům. (interní pokyny)

Záruka se nevztahuje na:

- Změnu na výrobcích způsobené nedodržením pokynů uvedených v návodu na údržbu a ošetřování.
- Změnu na výrobcích vzniklou jejich používáním.
- Mechanické poškození na výrobku.
- Výrobek, u kterého byly v záruce provedeny jakékoliv úpravy a opravy.
- Pouštění barvy při zvýšeném pocení. (informační brožura vybrané společnosti)

V případě že se jedná o produkt koupený online, zákazník jej nikam nenosí. Na zákaznickou podporu odešle fotografie vady a produktu dle instrukcí na e-shopu s krátkým popisem vady a vysvětlením, jak k vadě došlo. (e-shop vybrané společnosti)

Reklamací vyřizuje prodávající (nikoliv výrobce či dovozce). V případě, že vadu shledá prodávající opravitelnou má kupující právo na to, aby byla vada zdarma, včas a řádným způsobem opravena. Doba pro vyřešení reklamacie je 30 dnů. (informační brožura vybrané společnosti)

Správně by se měl zákazník obrátit na prodejnu kde reklamovaný produkt zakoupil, tedy reklamaci řešit s maloobchodní prodejnou, kde produkt koupil (prodávající). (e-shop vybrané společnosti) Výrobce je zde mateřská společnost a její výrobní dceřiny společnosti, dovozce je zde pak vybraná společnost. (interní informace)

V době uzavření prodejen se reklamacie řeší operativně. Zákazník zpravidla v případě řešení reklamacie kontaktuje zákaznické centrum. To ho odkáže na vedoucí jím vybrané prodejny, se kterou se reklamacie řeší následujícím způsobem. Buď zákazník pošle reklamovaný produkt vedoucí poštou na jeho náklady, nebo se mohou setkat u prodejny. V tomto případě je ovšem potřeba, aby obě strany měly platný PCR test. Doba na vyřešení reklamacie je stále stejná a nepřihlíží k aktuální situaci, tedy 30 dní. To může činit problém vzhledem k tomu, že se například obuvník nachází v karanténě apod.

Při přijímání reklamacie je se zákazníkem vypsán reklamační protokol ve třech stejnopisech. Ten obsahuje:

- datum nákupu,
- datum reklamacie,

- číslo reklamace,
- specifika produktu (artiklové číslo, původní cenu a případnou výši slevy, velikost),
- specifika vady a její umístění (např. pp (pravý půlpár) roztržený šev),
- informace o zákazníkovi,
- informace o maloobchodní jednotce,
- požadavek zákazníka na způsob řešení reklamace,
- datum do kdy bude reklamace vyřízena,
- podpisy obou stran.

Pokud je reklamované zboží přijato na prodejnu a pak prochází činnostmi reverzní logistiky. Zde se posuzuje, jestli je zjištěnou vadu možno reklamovat. Pokud ano, postoupí až do likvidační fáze. V likvidační fázi záleží na tom, jestli je vada opravitelná a na přání zákazníka. Pokud zákazník netrvá na nějakém způsobu a vada je opravitelná postupuje se následovně. Maloobchodní prodejna (prodávající) zajistí na svoje náklady opravu. Pokud ne, zajistí prodejna na svoje náklady nový stejný produkt. Za předpokladu, že stejný produkt již není k dostání je zákazníkovi vrácen obnos na dárkovou kartu, či je mu vrácena hotovost. (interní informace)

Reklamacie produktů prodáváných v maloobchodních jednotkách vybrané společnosti nejsou časté. Tržby vybrané maloobchodní jednotky se pohybují okolo 11 milionu korun ročně zároveň maloobchodní jednotka eviduje počet v roce 2020 okolo pěti desítek. Jeden z častých problémů řešených během reklamací byl spojen s obuví nabízenou s letní kolekcí, nejčastěji udávanou vadou byly vadné spony v sandálové obuvi. (interní evidence)

### **7.2.1. Vrácení zboží**

#### **7.2.1.1. Vrácení zboží zákazníkem**

Prodávající nemůže odpovídat za nevhodnost výběru ze strany kupujícího. Kupující tedy nese riziko, že zboží vybral nevhodně. Pokud si vlastnosti zboží mohl kupující ověřit na prodejně, nemá nárok na odstoupení od smlouvy. Případné „nedostatky“ obuvi

související s ojedinělostí nohou každého člověka, lze zjistit při důkladném ozkoušení již před koupí. (informační brožurka vybrané společnosti)

Dle předcházejícího odstavce lze vyvodit, že prodávající nemusí vrácený produkt přijmout ani z hédonické či utilitární nespokojenosti zákazníka. V praxi bývá zákazníkům ovšem často vyhověno v jejich přání odstoupení od kupní smlouvy v případě, pokud splnil následující požadavky:

- vrací nenošený a nepoužitý produkt,
- produkt je v původním obalu.

V takovém případě je možné zboží vrátit v kterékoliv prodejně v době 30 dnů od nákupu za zboží jiné ve stejné či vyšší hodnotě. (informační brožurka vybrané společnosti)

V případě, že zákazník vrací produkt koupený na e-shopu, musí mu být vrácení umožněno. (Nemohl zboží ozkoušet ani si jej prohlédnout osobně.) Opět platí že musí vrátit zboží v původním obalu a nenošené. I zde platí 30denní lhůta na vrácení. Pokud si zboží nechal doručit domů, může jej vrátit pomocí přepravní společnosti či jej donést na kamennou prodejnu. Pokud si zboží vyzvedl na kamenné prodejně, tak zboží může vrátit pouze na kamenné prodejně.

Vracení zboží z e-shopu je častější než vrácení zboží zakoupeného přímo na kamenné prodejně. Dle dat poskytnutých store managerem vybrané pobočky jsou vratky za rok 2020 tvořeny z více než 2/3 objednávkami uskutečněnými online.

#### **7.2.1.2. Vrácení zboží z prodejen**

V maloobchodních prodejnách vybrané společnosti se mění zboží dvakrát za rok. Střídá se zde letní a zimní kolekce. Vždy na konci období se musí uplynulá sezóna zabalit. Při balení tohoto zboží je prováděna jeho kontrola prodejním personálem. Kusy, u kterých je zjištěna vada (např. změna barvy vystaveného půlpáru oproti nevystavenému) je tento kus dán stranou. (Rozhovor se Store managerem vybrané prodejny)

Produkty, které jsou v pořádku jsou zabaleny do označených kartonů. Při balení se v systému vytvoří nový kartón, následně jsou načteny čárové kódy položek vně kartonu. Tím je provedena výdejka ze skladu. Systém vygeneruje číslo kartonu, kterým je karton

nadepsán. Ve většině příkladů se následně zasílají do centrálního skladu, který se nachází mimo Českou republiku. (Rozhovor se Store managerem vybrané prodejny)

Produkty, u kterých byla zjištěna mírná vada jsou většinou po domluvně s retail managerem odeslány do outletových prodejen spolu se zbožím, které se v další kolekci neobjeví. Opět je v systému vytvořena výdejka. Označený karton pak putuje na některou outletovou prodejnu v republice i přes to, že se maloobchodní jednotka zbaví téměř veškerého zboží, co neprodala z uplynulé sezóny. Často se stává, že některé „stálice“ se na prodejnu v dalším období opět vrací.

### **7.2.2. Garance**

Vybraná společnost neposkytuje žádnou garanci, ani garanci nejnižší ceny. Zákazník, který ovšem nakoupí ať už v kamenné prodejně nebo online si může být jistý kvalitou a pravostí. Jediné, co společnost poskytuje jsou záruky na vady dle platných norem České republiky a České obchodní inspekce. (Rozhovor s Retail managerem)

## **8. Vlastní výzkum**

Jak jsem již avizovala v kapitole 1.3. Metody a postupy řešení, ke zkoumání využiji i metodu mystery shoppingu. Při analýze zákaznického prostředí jsem se ovšem rozhodla udělat i rozhovory s lidmi z mého okolí, kteří mají zkušenosti s vrácením produktů zpět do e-shopu. Těch jsem se vyptávala na podrobnosti zákaznického prostředí a na dobu trvání vyřizování jednotlivých úkonů daných e-shopů. Zde jsem objevila jednu, pro mě novou službu, kterou účastníci mého šetření oceňovali. Proto jsem se rozhodla udělat i krátké dotazníkové šetření, abych si ověřila, zda by tato služba byla potencionálními zákazníky oceněna.

### **8.1. Mystery shopping**

Dle původního plánu jsem měla v rámci mystery shopping uskutečnit objednávku *Klikni a vyzvedni*. Jedná se tedy o objednávku uskutečněnou online, zaplacenou předem s osobním vyzvednutím na prodejně, na kterou má zákazník dle e-shopu společnosti týden. V rámci osobních zkušeností z mého dřívějšího působení na prodejně jsem se chtěla dozvědět, jak problematické je, když zákazník zjistí ke konci lhůty, že se nezvládne dostavit. Cílem bylo zjistit, jak je problematické objednávku prodloužit. Případně co se se zaplacenou objednávkou stane?

Bohužel v současné koronavirové krizi byly pobočky vybrané společnosti zavřené a objednávku *Klikni a vyzvedni* nebylo možné uskutečnit. Z těchto důvodů jsem se rozhodla uskutečnit svůj mystery shopping v upravené podobě. Díky zmiňovaným okolnostem bylo možné pouze uskutečnit objednávku s doručením domů. Cílem bude zanalyzovat e-shop. Přesněji se zaměřím na:

- pomoc s výběrem velikosti,
- způsob dopravy a platby,
- sledování objednávky a rychlost dodání,
- v jakém stavu byla objednávka doručena,
- možnosti vrácení,
- informace o stavu vrácení,
- doba vrácení platby.

### **8.1.1. Vytvoření objednávky**

Celý Mystery shopping probíhal v březnu roku 2021. Naprostá většina akcí spojená s mystery shopping proběhla v první polovině měsíce. Přesnější informace o trvání lze najít v tabulce číslo 5, popřípadě v tabulce číslo 6.

Na e-shopu si můžete produkty vyfiltrovat hned podle několika parametrů (pohlaví, typ obuvi, zobrazit si novou kolekci apod.) Nicméně bych odstranila políčka, pod jejich řazením nejsou žádné produkty. Vzhledem k tomu, že daný typ sortimentu dříve vybraná společnost neprodávala usuzuji, že se jedná o novinku, která bude doplněna v sezóně.

U obuvi nalezneme radu, jak si správně nohu doma změřit a posléze naměřené údaje vyznačit na ose, která ukáže potřebnou velikost. U módních doplňků, které vybraná společnost také nabízí nalezneme rozměry. U pásků nalezneme celkovou délku a šířku opasku. Už ale nezjistíme vzdálenost dírek od konce opasku.

Jelikož se vybraná společnost zabývá zejména prodejem obuvi, zvolila jsem pro mystery shopping obuv z nové kolekce.

Po vybrání velikosti je vám v košíku vždy k vybranému produktu nabídnuto několik z čistících přípravků. Dále se zde nachází (krom výčtu produktů, které jste do košíku zadali) celková cena a způsob dopravy. V aktuální situaci byla nabízena pouze možnost doručení domů za dva až tři dny. Nelze si vybrat dopravce, ale doprava je zdarma při jakékoliv částce nákupu. Nebyla zde možnost vyzvednout na některém z parcelshopů dopravce. Platba je možná pouze předem přes platební kartu nebo paypal.

Abych mohla využít všechny služby, musela jsem se zaregistrovat. Objednávku jsem odeslala ve středu v odpoledních hodinách a obratem mi přišlo na mail potvrzení o přijetí objednávky. Na mém nově registrovaném účtu se v sekci “moje objednávky“ nic neukázalo. Z tohoto důvodu jsem nemohla sledovat stav objednávky. Ve čtvrtek ráno byla moje objednávka vyexpedována a předána dopravci.

Pokud bych se rozhodla svoji objednávku zrušit, pravděpodobně bych to nestihla. Dle e-shopu objednávku lze zrušit pouze do doby, než je vyexpedována. V případě že bych chtěla objednávku zrušit, musela bych kontaktovat zákaznický servis už ve středu večer.



Obrázek 10: Zákaznický účet na e-shopu, zdroj: e-shop vybrané společnosti

### **8.1.2. Doručení a vrácení objednávky**

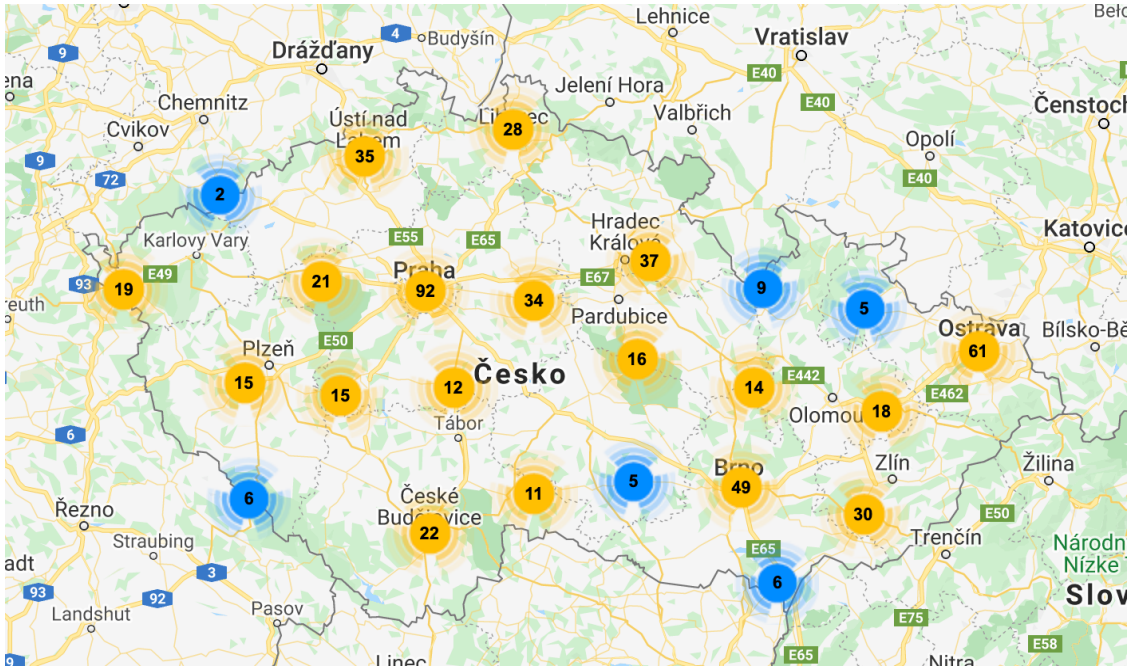
Balíček doručovala společnost GLS. V pátek jsem byla informována o doručení zásilky, a tak jsem musela zajistit, aby ji měl kdo převzít. Od odeslání objednávky neuplynulo ani 48 hodin. Balík byl zabalen do tašky z recyklovatelného materiálu, která šla použít i pro vrácení. Boty přišly v krabici, vzorně zabalené. Přibalená byla i obálka s poděkováním za objednávku a všemi potřebnými dokumenty pro vrácení.



Obrázek 11: Doručený balíček a jeho obsah, zdroj: fotoarchiv autorky 2021



Po víkendu jsem balíček vracela. Musela jsem si na internetu najít nejbližší GLS parcelshop. Naštěstí je pokrytí parcelshopů poměrně husté, jak je vidět na mapě.



Obrázek 12: GLS parcelshopy v ČR, zdroj: gls-group.com

O pět dní později jsem obdržela informační mail, že společnost obdržela moji zásilku a vystavila mi dobropis. Za dalších 8 dní mi přišly peníze zpět na účet s datem vystavení dobropisu. Společnost mě upozorňovala že připsání peněz na účet může trvat 2-10 dní. Ani po vrácení zboží se mi v mém účtu na e-shopu neukázala žádná objednávka.

Akce	Datum
Objednávka a platba	3.3. 2021
Odeslání objednávky	4. 3. 2021
Doručení objednávky	5. 3. 2021
Podání na parcelshop	9. 3. 2021
Doručení zpět	14. 3. 2021
Datum připsání na účet	14. 3. 2021
Den, kdy byly peníze skutečně na účtu	22. 3. 2021

Tabulka 5: Podrobnosti průběhu objednávky a vrácení, zdroj: vlastní

## 8.2. Porovnání s jinými e-shopy

Abych mohla lépe zhodnotit, jak si e-shop vybrané společnosti vede, rozhodla jsem rychlost a zákaznické prostředí na e-shopu porovnat. Proto jsem využila jak své zkušenosti, tak i zkušenosti lidí v mém okolí s e-shopy a vytvořila průzkum. Oslovila jsem ty, kteří měli zkušenost s tím, že objednané produkty vracely. V případě níže uvedeného e-shopu Spartazoo.cz byla věc v době výzkumu stále v řešení. U dvou vybraných e-shopů najdeme v jejich sortimentech i stejné produkty, které nabízí e-shop vybrané společnosti. Cílem rozhovorů bylo nejen zjistit lhůty jednotlivých akcí (viz tabulka 6) ale i popsání zákaznického prostředí jednotlivých e-shopů.

Jednotlivé e-shopy nenabízí srovnatelný sortiment. Přesto se jednotlivé typy produktů prolínají sortimentem všech vybraných e-shopů. Všechny e-shopy působí na poli módy. Ve vzorku můžeme najít různé velké e-shopy, některé provozují maloobchodní jednotky a jiné se specializují pouze na online obchod. Tím jsem docílila poměrně pestrého vzorku, který mi poskytne relativně objektivní porovnání napříč spektrem. Ačkoliv sortiment jednotlivých e-shopů není srovnatelný, jak jsem již zmiňovala, služba, která je předmětem porovnání je ve všech případech naprosto totožná. Jedná se o zakoupení produktu s doručením domů a následným vrácením produktu z důvodu špatné velikosti.

Akce	Vybraná spol.	About You	Reserved	Zalando	Spartazoo.cz
	Doba ve dnech				
Doba doručení	2	5	4	5	6
Doba doručení zpět	5	1	5	8	2
Doba připsání peněz zpět	0	6	2	5	v řešení
Skutečná doba připsání peněz	8	6	3	5	v řešení

Tabulka 6: Srovnání lhůt s vybranými e-shopy, zdroj: vlastní

Z tabulky vyplývá, že e-shop vybrané společnosti má nejrychlejší dobu doručení. Nachází se zde největší rozdíl mezi datem připsání na účet a datem, kdy se zůstatek na účtu reálně zvýšil o vrácenou částku. Tato prodleva je ve většině případů způsobena ze strany banky, nikoliv obchodníka.

Jak jsem již avizovala v úvodu této kapitoly, nedílnou součástí mého průzkumu je i analýza zákaznického prostředí jednotlivých e-shopů. V době dlouhodobě uzavřených obchodů může mít právě zákaznické prostředí vliv na to, jestli zákazník nakoupí, nakoupí opakovaně či nikoliv.

**Vybraná společnost** – u vybrané společnosti v sekci moje objednávky, nalezneme členění “moje objednávky“, “rezervace“ a “předchozí objednávky“. O odeslání zásilky je zákazník informován SMS a mailem. Faktura je přiložená v informačním mailu o odeslání zásilky. Sledování zásilky je možné přes odkaz GLS. To jak zákaznické prostředí funguje běžně bohužel nemůžu posoudit, protože za celou dobu se celá sekce “moje objednávky“ tváří jako nefunkční. Zásilka obsahuje produkty, děkovný dopis, formulář pro vrácení a etiketu pro vrácení. Na e-shopu jsem se nedočetla, jak postupovat, pokud ztratím etiketu pro vrácení. Za normálních okolností bych mohla produkt vrátit na prodejně. V aktuální situaci bych asi musela kontaktovat zákaznický servis. Objednávku zákazník vrací přes GLS parcelshop. (e-shop vybrané společnosti)

**About you** – Zásilka obsahuje produkty, fakturu, formulář pro vrácení a etiketu pro vrácení. Opět zde u zákaznického účtu existuje sekce “Tvoje objednávky“. Zde jsou chronologicky za sebou uspořádány objednávky. Při rozkliknutí objednávky lze vidět detaily objednávky (datum objednávky, číslo objednávky, předpokládané datum doručení/datum kdy bylo doručeno). Následuje výčet produktů z dané objednávky. Produkty, které byly vrácené jsou zašedlé a je u nich štítek “vráceno“. Pod výčtem je možnost vytisknutí faktury (bez vrácených položek), ta ale byla přiložena i v zásilce (zde na celou hodnotu objednávky). Dále je zde možnost vytisknout jak formulář pro vrácení, tak i etiketu na balík. Níže nalezneme ještě informace o dodací a fakturační adrese, způsobu platby. Hodnoty objednávky a hodnoty vráceného zboží. Objednávku zákazník vrací přes PPL parcelshop. (Rozhovor s respondenty)

**Reserved** – Zde můžeme taky naléznout chronologické uspořádání objednávek, faktura je přiložená v zásilce. V případě vrácení si zákazník musí otevřít objednávku, nevyplňuje

žádný formulář pro vrácení, vybere jen možnost, že chce vrátit. Následně je přesměrován na stránku dopravce, vyplní údaje a na mail mu přijde etiketa pro vrácení. Následně objednávku zanese na GLS parcelshop. (Rozhovor s respondenty)

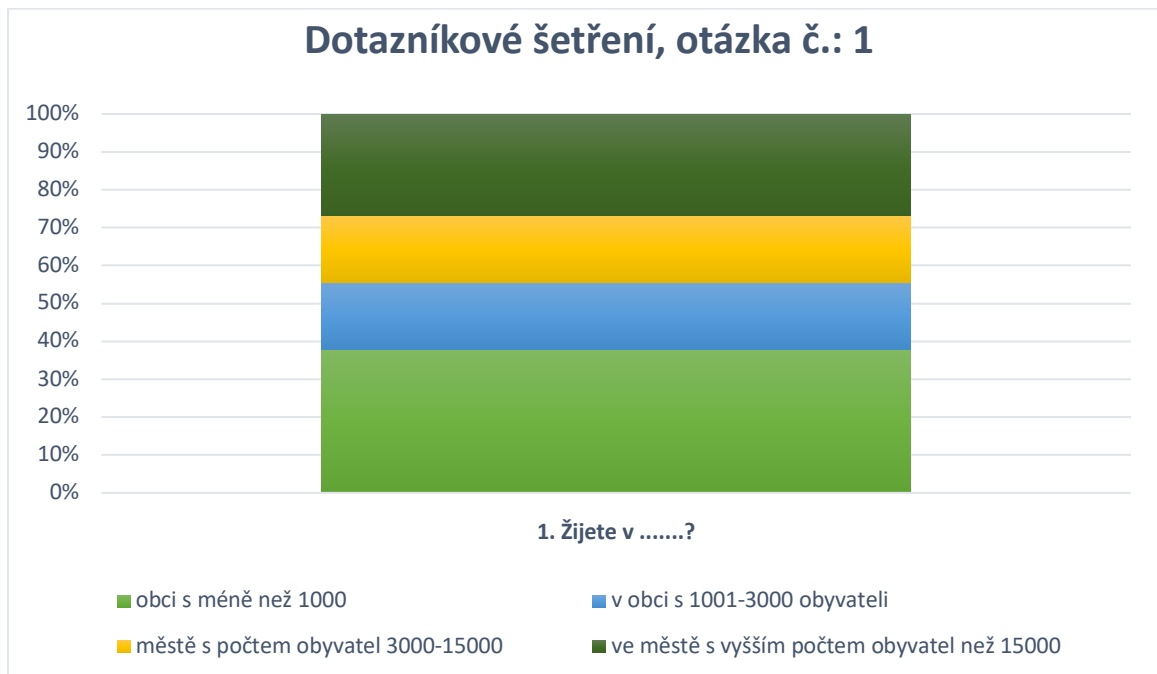
**Zalando** – Zde to funguje velice obdobně jako na About You. Zásilka obsahovala fakturu, formulář pro vrácení a etiketu. V sekci objednávek jsou jednotlivé objednávky chronologicky uspořádané, v případě vrácení některého z produktů se dá opět formulář pro vrácení vyplnit online a vytisknout stejně jako etiketa. Opět zde nacházíme informace o objednávce, datum doručení, způsob platby atd. Objednávku zákazník vrací přes PPL parcelshop. (Rozhovor s respondenty)

**Spartazoo.cz** – V balíčku nalezneme fakturu. V sekci objednávek můžeme naléznout výčet objednávek. V případě vrácení musíme nejdříve napsat mail o vrácení zásilky, ve kterém udáme, co a proč vracíme. Následně je nám zaslána etiketa pro vrácení. Objednávku si vyzvedne kurýr DPD u nás doma. (Rozhovor s respondenty)

### 8.3. Dotazníkové šetření

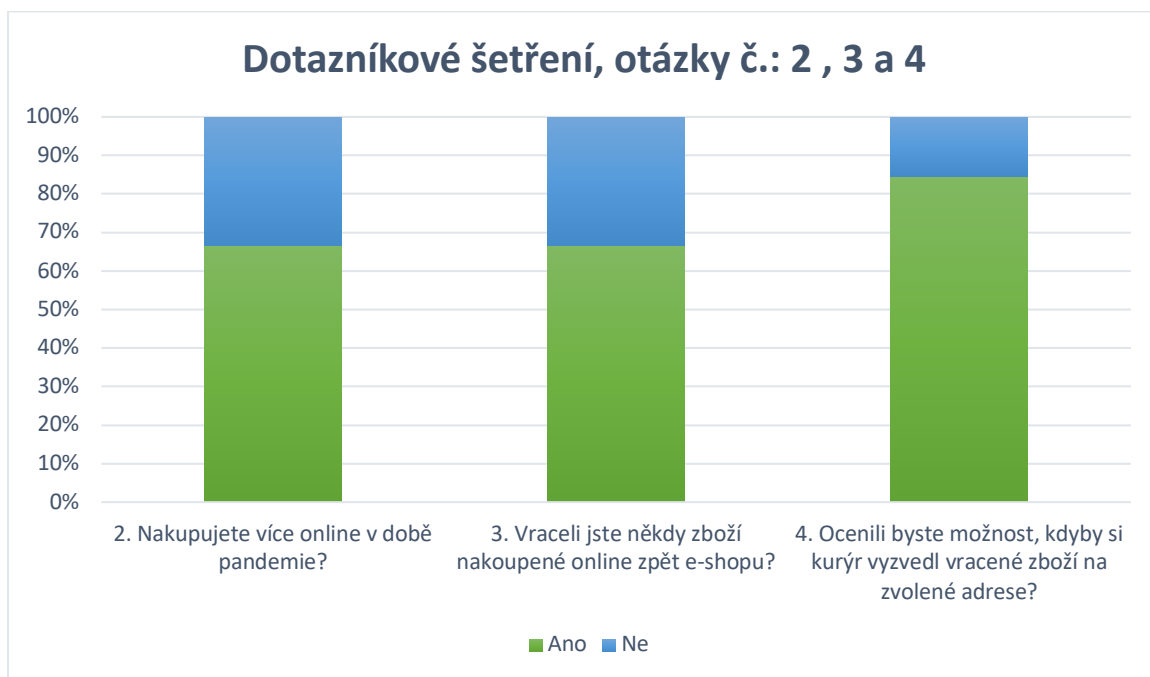
Na základě průzkumu, kde jsem srovnávala jednotlivé lhůty úkonů vybraných e-shopů a snažila jsem se popsat jejich zákaznické prostředí. Rozhodla jsem se vytvořit i krátké dotazníkové šetření orientované právě na zákazníky e-shopů. Cílem bylo zjistit, jak jsou pro zákazníky důležité jednotlivé služby, které e-shop nabízí. Dotazník se skládal z pěti otázek a evidoval 45 odpovědí.

První otázka byla zaměřena na velikost obce/města ve které respondent žije. Predikce byla že respondenti žijící v menších obcích ocení více možnosti doručení/vyzvednutí na adrese. Tato předtucha se ovšem nevyplnila.



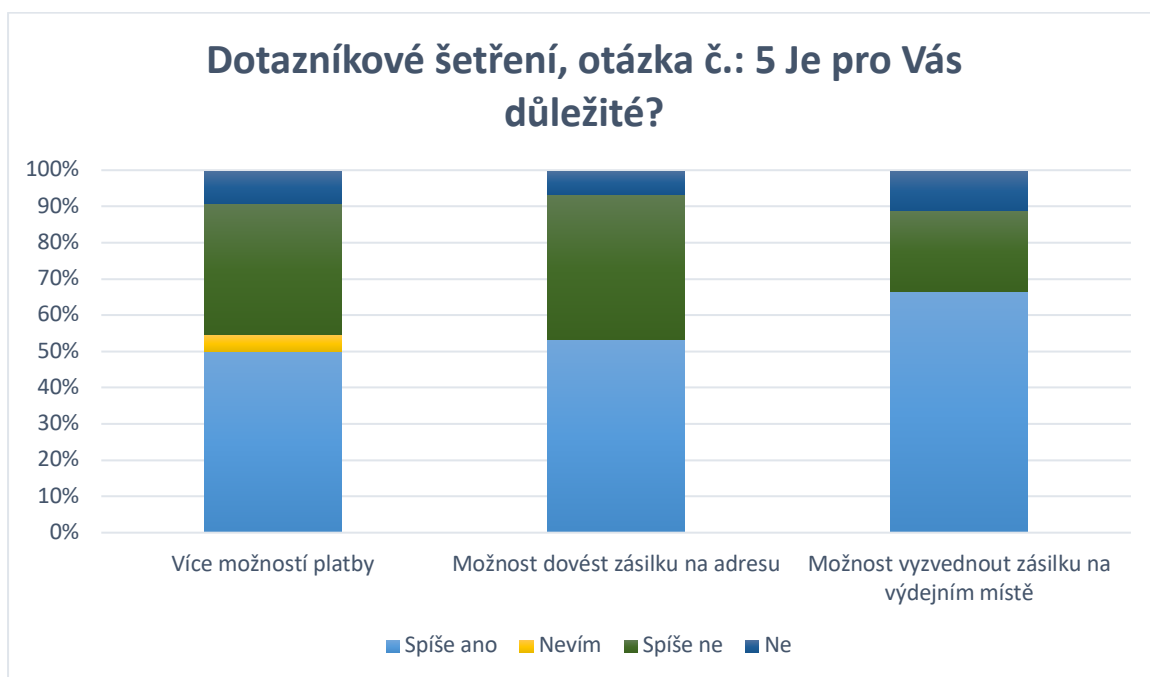
Graf 2: Dotazníková otázka č.:1, zdroj: vlastní zpracování dle vlastního dotazníkového šetření

Je patrné, že složení respondentů nebylo nepřiměřeně nevyrovnané. Další dvě otázky byly zaměřené na to, jestli respondenti v době pandemie nakupují více online či nikoliv a jestli již někdy vraceli zboží e-shopu zpět. Predikce zde byla, že pokud respondent ještě nevracel zboží zpět, nebude pro něj tolik důležitá jednoduchá a bezplatná možnost vrácení.



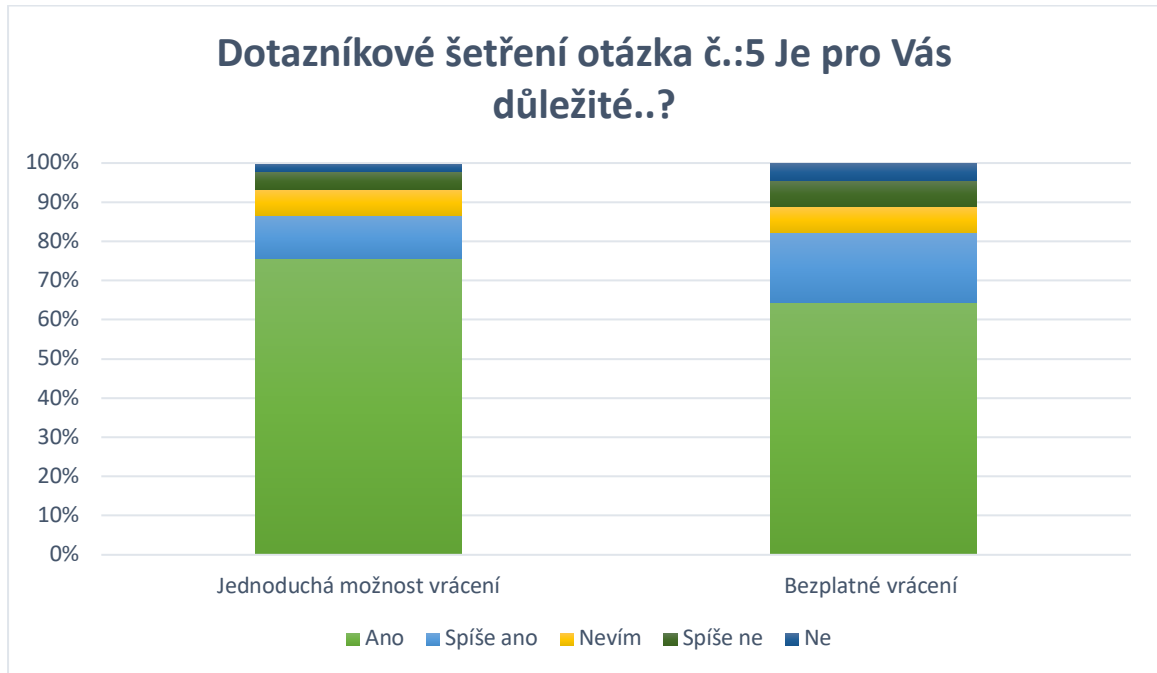
Graf 3: Dotazníkové otázky číslo 2, 3 a 4, zdroj vlastní zpracování dle vlastního dotazníkového šetření

Ačkoliv jsou zmíněné výsledky na otázky číslo 2 až 3. totožné, není mezi těmito výsledky žádná spojitost. Dle výsledků otázky 4 by naprostá většina ocenila možnost, kdy by si vrácené zboží vyzvedl kurýr na adrese.



Graf 4: Dotazníková otázka číslo, první část, zdroj vlastní zpracování dle vlastního dotazníkového šetření

V poslední otázce jsem se respondentů dotazovala, co je pro ně důležité při nákupu na e-shopu. Zmíněné možnosti jsou pro většinu respondentů důležité. Zde se potvrdila moje predikce, že pro respondenty, kteří nic nevraceli zpět e-shopu, nebude služba bezplatného a jednoduchého vrácení tolik důležitá.



Graf 5: Dotazníková otázka číslo, druhá část, zdroj vlastní zpracování dle vlastního dotazníkového šetření

Výsledky otázky číslo pět potvrzují i výsledky průzkumu společnosti UPS, které publikoval časopis Logistika, který uvádí, že podle možností vrácení se rozhoduje 2/3 zákazníků. (Logistika, 2018)

#### 8.4. Analýza poskytnutých dat

Poskytnutá data se týkají roku 2020. V tomto roce byly maloobchodní jednotky zavřené přibližně od 14. března do 11. května, od 5. října do 13. prosince a opět byly uzavřeny 25. prosince až do konce roku.

Na základě domluvy s vybranou společností se nejedná o přesná data, nýbrž o data upravená. Jejich úprava však nemá vliv na výsledky práce.

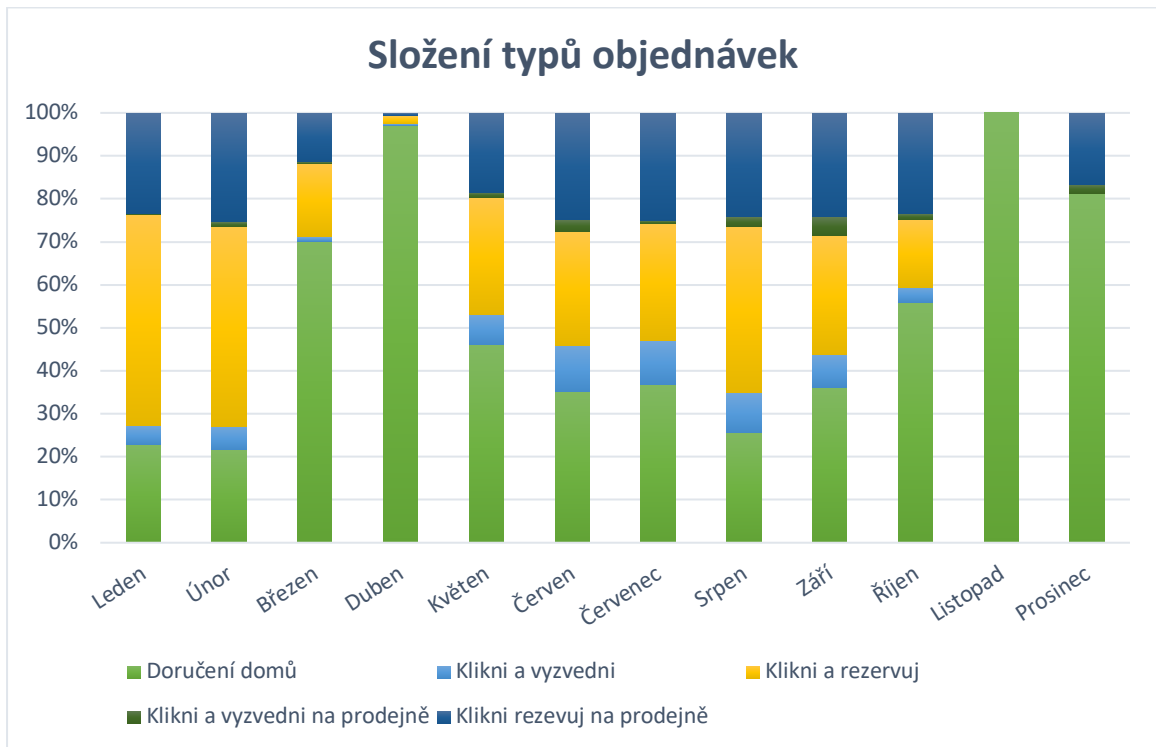
### **Zpracování objednávek podle způsobu doručení:**

- **Doručení domů** – V systému se objeví požadavek (objednávka) s požadovaným/i produktem/ty. Personál produkt najde ve skladu. V případě, že je produkt v pořádku, tak jej “odpípne“ v systému. Pokud ne, tak požadavek odmítne a vybere důvod odmítnutí (např. vadný produkt). Pokud je objednávka kompletní vyskočí číslo zásilky a automaticky se vytiskne etiketa pro zaslání a vrácení balíčku. Takto připravená zásilka obsahuje etiketu pro vrácení (zásilka připravena na prodejně). Pokud jde z centrálního skladu obsahuje i děkovný dopis a formulář pro vrácení viz obrázek 11. Pokud zásilka není kompletní, odloží se a čeká se až dojdou chybějící produkty. Ty se nejdříve naskladní a následně na ně vyskočí požadavek. Pokud je produkt v pořádku opět se “odpípne“. Následně je vytisknut štítek pro odeslání a vrácení. Pokud produkt není na žádné prodejně v ČR, jde objednávka k zákazníkovi z centrálního skladu. (Na základě rozhovoru s pracovníky)
- **Vyzvednutí na prodejně** – Opět vyskočí v systému požadavek, po “odpípnutí“ produktu se objeví prodejna na kterou se má zboží zaslat (kam si ji zákazník zarezervoval) nebo (v případě kompletní objednávky s vyzvednutím prodejně, kde je chystána) se vytiskne štítek. Ten obsahuje čárový kód objednávky a výčet položek. Systém zároveň automaticky generuje mail a SMS zákazníkovi s informací, že je zásilka připravená k vyzvednutí. Následně se odloží na místo, kde jsou objednávky připraveny k vyzvednutí. Pokud objednávka není kompletní odloží se a čeká na chybějící položky. Stejný postup je i při zpracování objednávky. (Dle vlastních zkušeností)

### **Vrácení zboží:**

- **Vrácení na prodejnu** – Personál si zboží zařadí mezi ostatní, nebo jej odešle na prodejnu, kde se zboží vyskytuje. (Viz kapitola 7.2.1. Vrácení zboží.) Na prodejnu se zboží vrací vždy pokud jej zákazník na prodejně vyzvedl, nebo pokud si tuto možnost vrácení vybral zákazník, kterému byla objednávka doručena domů. (Rozhovor se zaměstnanci)
- **Vrácení přes GLS parcelshop** – Balík podaný na parcelshopů jde nejdříve na centrálu GLS a následně se vrací do centrálního skladu (Rozhovor s Retail manažerkou)





Graf 6: Složení vytvořených objednávek, zdroj: vlastní zpracování na základě dat poskytnutých společností

Z grafu je patrné že nejvyšší hodnoty “doručení domů” jsou právě v měsících, kdy byly prodejny celou dobu uzavřeny. Tedy nebylo možné dostat zboží jinak než nákupem online a nechat si doručit zásilku domů. V dubnu si můžeme všimnout, že zde vyskytují i jiné typy objednávek než je “doručení domů” i když by jiné možnosti neměly být k dispozici vzhledem k tomu, že byly prodejny zavřené celý měsíc. Tato abnormalita byla způsobena prodejnou v Praze, která je jednou z hlavních v celé síti prodejen. V době první vlny pandemie se zde zpracovávali některé požadavky.

V tabulce 7 jsou znázorněny podíly zrušení jednotlivých typů objednávek a celkový podíl zrušení objednávek daného typu za celý rok. Způsob výpočtu jednotlivých dat jsou dány rovnicemi.

Rovnice pro jednotlivé měsíce:

$$\text{Podíl zrušených objednávek} = \frac{\text{zrušené objednávky daného typu}}{\text{uskutečněné objednávky daného typu}}$$

Rovnice pro celý rok:

$$\text{Podíl zrušených objednávek celkem} = \frac{\sum \text{objednávek daného typu}}{\sum \text{uskutečněných objednávek daného typu}}$$

	Doručení domů	Klikni a vyzvedni	Klikni a vyzvedni na prodejně	Klikni a rezervuj	Klikni a rezervuj na prodejně
Leden	1,45 %	1,78 %	0,00 %	72,21 %	72,67 %
Únor	1,17 %	1,53 %	0,00 %	71,17 %	77,69 %
Březen	0,09 %	10,53 %	0,00 %	81,87 %	84,55 %
Duben	0,20 %	0,00 %	0,00 %	81,58 %	61,54 %
Květen	0,26 %	3,40 %	0,00 %	76,07 %	80,78 %
Červen	0,66 %	2,85 %	0,00 %	74,58 %	83,30 %
Červenec	0,81 %	2,49 %	0,00 %	71,13 %	82,20 %
Srpen	1,89 %	2,17 %	0,00 %	74,41 %	79,63 %
Září	1,10 %	2,55 %	0,00 %	78,96 %	84,46 %
Říjen	5,03 %	11,96 %	6,00 %	82,81 %	100,00 %
Listopad	1,08 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Prosinec	4,63 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	9,09 %
<b>Celkem</b>	<b>1,19 %</b>	<b>2,82 %</b>	<b>0,52 %</b>	<b>73,99 %</b>	<b>81,98 %</b>

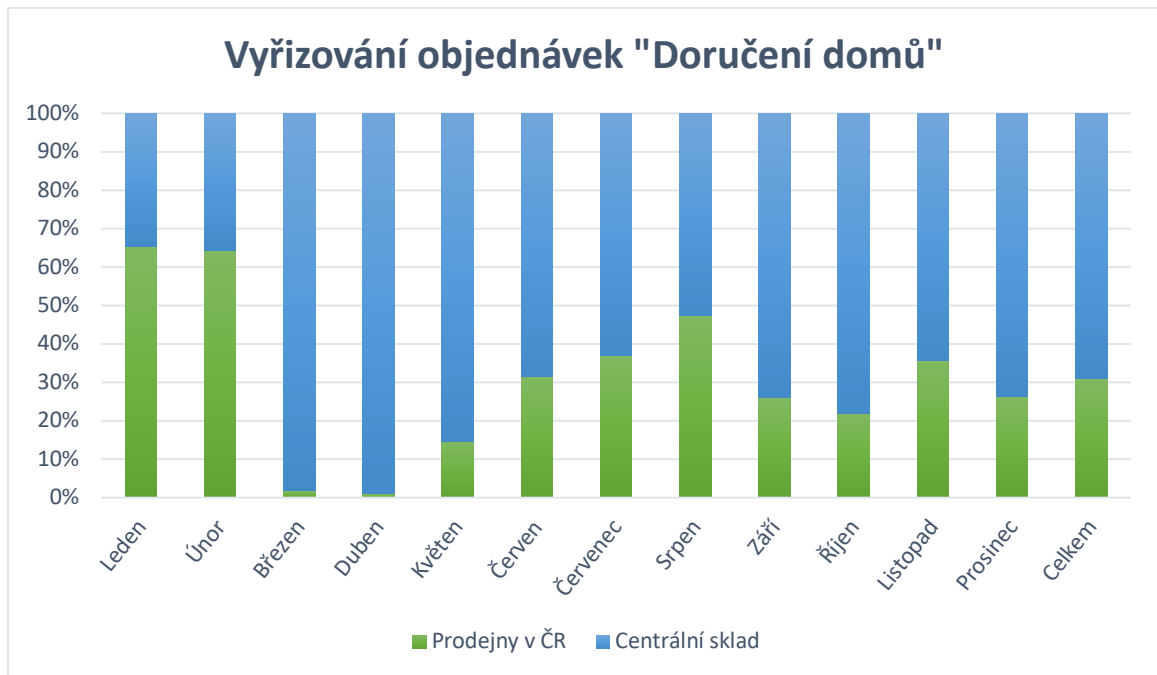
Tabulka 7: Podíl zrušení jednotlivých typů objednávek, zdroj: vlastní zpracování na základě dat poskytnutých společností

V tabulce můžeme vidět, že nejvyšší procento zrušených objednávek vykazují právě objednávky typu “rezervace“, kde je odchýlení od ostatních o desítky procent. Do smazaných objednávek se zde zaznamenávají nejen objednávky, které zákazník smaže sám v případě, že si to rozmyslí. Ale i objednávky které si zákazník nevyzvedne do určitého data. Položky objednávky jsou na prodejně většinou ještě několik dní po expiraci objednávky. Často se stává, že se zákazník ozve, jestli by na něj objednávka nepočkala déle. V ten moment prodejní personál by měl stávající objednávku zrušit a vzápětí vytvořit novou totožnou objednávku. A tím tak prodloužit již stávající.

V tomto případě opět vyskočí v systému požadavek. Personál načte požadované položky, které již jsou nachystány na skladě. Zákazníkovi přijde informační SMS a začne běžet první den tří denní lhůty. Co když se zákazník ovšem do OC chystá až 4. den?

V praxi se často stává, že personál na štítek objednávky tužkou připiše datum, na kterém se domluvili se zákazníkem. V tomto případě si zákazník objednávku tedy vyzvedne, ale až v den, kdy už je objednávka v systému evidována jako smazaná (vlivem uplynutí lhůty).

Posledním bodem co budu porovnávat z dat poskytnutými společností je poměr objednávek, které k zákazníkům putují z centrálního skladu k objednávkám jdoucím z prodejny.



Graf 7: Místo vyřízení objednávek typu doručení domů, zdroj: vlastní zpracování na základě dat poskytnutých společností

Z grafu je patrné, že objednávky doručované domů byly zákazníkům v převážné většině řešeny v centrálním skladu. Zejména v měsících, kdy byly prodejny uzavřeny. V listopadu, se pracovníci na některé prodejny dostavovali a zpracovávali požadavky i když byla prodejna byla zavřená. V té době se nepožadovalo mít platný PCR test.

## 9. Analýza prostředí

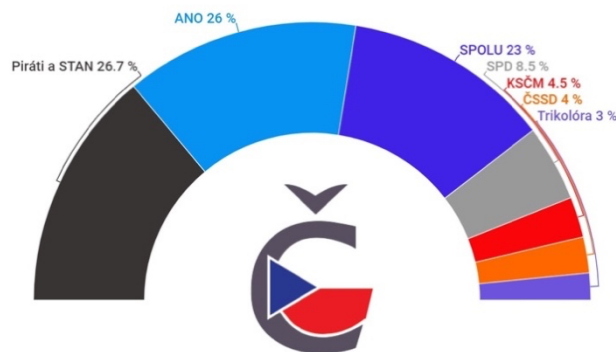
V následující kapitole se pokusím zhodnotit analýzu vnějšího prostředí. V současné době je situace těžko předvídatelná a mnoho faktorů ovlivňuje aktuální epidemiologická situace v naší zemi.

### 9.1. PESTLE

**Politické** – V současné době se vláda České republiky skládá z ministrů politických stran ANO a ČSSD. Současná opatření daná vládou se velice rychle mění. Odhadnout kdy a jestli přijdou další vlny koronavirové pandemie se dá jen velmi obtížně. Můj osobní pohled je, že nárůst případů se dá očekávat opět na podzim, v jaké míře se dá ovšem jen spekulovat. V říjnu tohoto roku taktéž budou volby do poslanecké sněmovny, a tedy bude jmenována nová vláda. Koalice chce ale hlasovat o vyslovení nedůvěry současné vládě premiéra Babiše, to by mohlo znamenat dřívější volby.

„Hnutí ANO a premiér však pod současným tlakem způsobeným pandemií koronavirové ztrácí důvěru některých svých voličů. Příznivcům Andreje Babiše vadí především některé restriktivní kroky, zmatečné řízení opatření a v neposlední řadě obrovské zadlužování České republiky.“ (České volby, 2021)

Dle předvolebního průzkumu z konce dubna tohoto roku vyplývá, že by vítězem voleb, a tedy i potenciální nová vláda mohla být tvořena opozičními stranami (STAN a Piráti), kteří do voleb budou vstupovat jako koalice. (České volby, 2021)



Obrázek 13: Předvolební průzkum, zdroj: České volby.cz

**Ekonomické** – V době nouzového stavu klesly zisky nejen maloobchodních jednotek. Příjem, z podnikatelské činnosti byl tedy u většiny obchodů možný pouze z online prodeje. Za těchto podmínek bylo možné čerpat kompenzační bonusy, které měly za úkol zmírnit následky koronavirové krize. Vybraná společnost by dle kritérií měla právo například na kompenzační bonus Antivirus. Jeho hlavním úkolem je udržet stupeň nezaměstnanosti a zamezit propouštění. Tento program nahrazuje tedy část mezd zaměstnancům. Dále pak lze zmínit Covid 2021 (příspěvky na zaměstnance, které by měly krýt náklady na provoz, režijní náklady apod.) Covid Nájemné (kompenzační bonus poskytovaný maloobchodním jednotkám které v souvislosti s nařízením vlády musejí být zavřené). Dále pak lze žádat o náhradu škody, která může zahrnovat například i ušlý zisk. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021) Mimo nouzový stav je možné za daných podmínek také požádat o kompenzační bonusy, například Covid-Nepokryté náklady. Ty by měli pomoci subjektu pokrýt doposud nepokryté fixní náklady.

**Sociální** – Dle modelu z minulého roku měla populace v době první vlny tendenci šetřit a méně utrácet. Utrácet začala v době ústupu počtu nakažených, (tj. červen minulého roku). Aktuální trend nezaměstnanosti dle ČSÚ i přes kompenzační bonusy roste. V lednu tohoto roku dosahovala 3,3 %. Nezaměstnanost se může ovlivnit na velikosti spotřeby obyvatelstva. Podle webu iDnes pak roste i počet pozastavených živností.

**Technologické** – Současný rozvoj v oblastech technologie je zaměřen převážně na řešení pandemie. Ta urychluje digitalizaci o několik let (Hubička, 2020)

**Legislativní** – V době nouzového stavu i v době, kdy se země řídí dle pandemického zákona platí usnesení vlády (vládní opatření). To může zakázat provoz maloobchodních jednotek. Nouzový stav umožňuje vládě větší míru opatření. (Vlada.cz, 2021) Mimo nouzový stav vláda využívá pandemického zákona, ten neumožňuje takovou míru opatření. V době kdy se země řídí dle pandemického zákona ustala možnost dosáhnout na některé kompenzační bonusy nebo možnost zažádat o náhradu ušlého zisku. (Kraus a kol., 2021)

**Ekologické** – aktuálním trendem je snížit četnost používání plastů. Zákaz používání některých plastových předmětů by mělo být platné od poloviny tohoto roku. (Hoang, 2020) Neměnným faktem zůstává že řešení chránící životní prostředí je nadále prioritou a jeho význam roste.

## 9.2. Porterův model pěti konkurenčních sil

### Dopady na chování a nákupní zvyklosti



Obrázek 14: Dopady na chování a nákupní zvyklosti, zdroj: Mediaguru.cz

Vzhledem k současnému stavu a nejasné prognóze do budoucna se s velikou pravděpodobností stane největší prioritou spotřebitelů cena. Díky této prioritě spotřebitelů budou mít diskontní prodejci šanci získat větší podíl na trhu. Může ovšem nastat i situace, kdy spotřebitelé budou méně ochotní obejít více maloobchodních prodejen, aby sehnali vše potřebné. To může vést k tomu, že upřednostní standardní obchod, kde seženou více věcí na jednom místě před diskontéry. (HL Display AB, 2020)

V oblasti prodeji obuvi a módy tedy může nastat situace, kdy zákazníci budou primárně nakupovat tam, kde naleznou nižší cenu neb p bude možnost nakoupit více produktů zároveň.

**Hrozba silné konkurence** – Společností nabízené produkty jsou z určitého pohledu jedinečné. Proto není na trhu takové množství konkurenčních firem. Společnost nabízí zákaznický servis v maloobchodních jednotkách na vysoké úrovni a klientelu tvoří z velké části loajální zákazníci (Rozhovor s personálem). V současnosti, kdy jsou maloobchodní jednotky zavřené, význam zákaznického servisu na prodejnách klesá. Navíc dle úryvků by se mohlo stát, že i loajální zákazník nakoupí na jiném e-shopu, kde

uskuteční větší objednávku. Jak jsem již zmiňovala, produkty nabízené maloobchodními jednotkami vybrané společnosti, lze nakoupit i na jiných e-shopech. Některé modely i výrazně levněji. Roste tedy i konkurenční síla e-shopů, které primárně nenabízí pouze obuv a módní doplňky. Příkladem tohoto e-shopu může být About You, jehož srovnání nalezneme v kapitole 8. 2. Porovnání s jinými e-shopy. Dle obrázku 14 si lze všimnout, že téměř 50 % dotázaných preferuje výrobky pocházející z ČR. Dle mého tím může významně posílit konkurenční sílu značka VASKY.

**Hrozba vstupu nových konkurentů** – Aktuálně je největší bariérou pro vstup na trh nejistá prognóza do budoucna a nevyzpytatelná vládní opatření. Pokud bereme vstup nových konkurentů na poli online, lze hovořit o minimálních bariérách. Konkrétně by se mohlo jednat o kapitál, který by mohl sloužit k zakoupení zásob a domény. V případě otevření maloobchodních jednotek se jedná o bariéru jak kapitálovou, tak korona virovou. V obou případech záleží i na zvoleném produktu (kvalita a značka) Vstoupit na trh se srovnatelným výrobkem v každém směru je okamžitě prakticky nemožné. Bariéru by zde představoval, kapitál, know-how, výrobní a technologické postupy atd. Toto poskytují vybrané společnosti její mateřské společnosti.

**Hrozba nahraditelnosti** – Jak jsem již zmínila, produkty nabízené vybranou společností jsou v určitých ohledech jedinečné. Na trhu existuje však množství substitutů, které mohou uspokojit utilitární potřeby zákazníka stejně, mohou být však různě kvalitní. Pokud se zaměříme na produkty s obdobnou kvalitou, lze mluvit o substitutech, které jsou výjimečné v jiných směrech než produkty vybrané společnosti.

**Hrozba rostoucí vyjednávací síly odběratelů** – Při výběru zboží a jednotlivých modelů je brán ohled na potřeby českého zákazníka a jejich požadavky. Potencionální růst jejich vyjednávací síly není ovšem očekáván.

**Hrozba vyjednávací síly dodavatelů** – Tato hrozba je v případě vybrané společnosti v oblasti zboží téměř nulová, jelikož dodavatelem jsou mateřské společnosti (Rozhovor s Retail managerem). Jako dodavatele je zde ovšem potřeba vnímat i majitele OC, kde se maloobchodní jednotky nachází. Další vyjednávací síla patří přepravním společnostem. V případě vybrané společnosti by se jednalo o GLS a UPS.

### **9.3. SWOT**

Z předcházejících analýz nám vychází jako možná rizika, dlouhodobé setrvání v aktuálním stavu či jeho opětovná návrat opět v období podzimu. Dále pak je zde možnost, že i loajální zákazníci raději podpoří české prodejce, nebo se budou snažit ušetřit a budou tak vyhledávat zboží ve slevách.

Naopak možné příležitosti shledávám v možnosti využití služeb poskytujícím dopravcem. S tím souvisí i zavedení nové služby, která není raritou, ale je poměrně neobvyklá a u zákazníků by rozšíření služeb o tuto možnost mohla být vřele přivítána. Navíc ji lze využít v marketingové komunikaci, která se posledním směrem ubírá směrem možnost chránění si svého zdraví.

Co se analýzy samotného podniku týče, bezpochyby mezi silné stránky můžeme zařadit zázemí silné společnosti, společnost má svoje IT oddělení, které by mělo být schopné všechny zjištěné nedostatky na e-shopu zpravit. Společnost také nabízí kvalitní produkty a má na trhu nejširší výběr daného zboží.

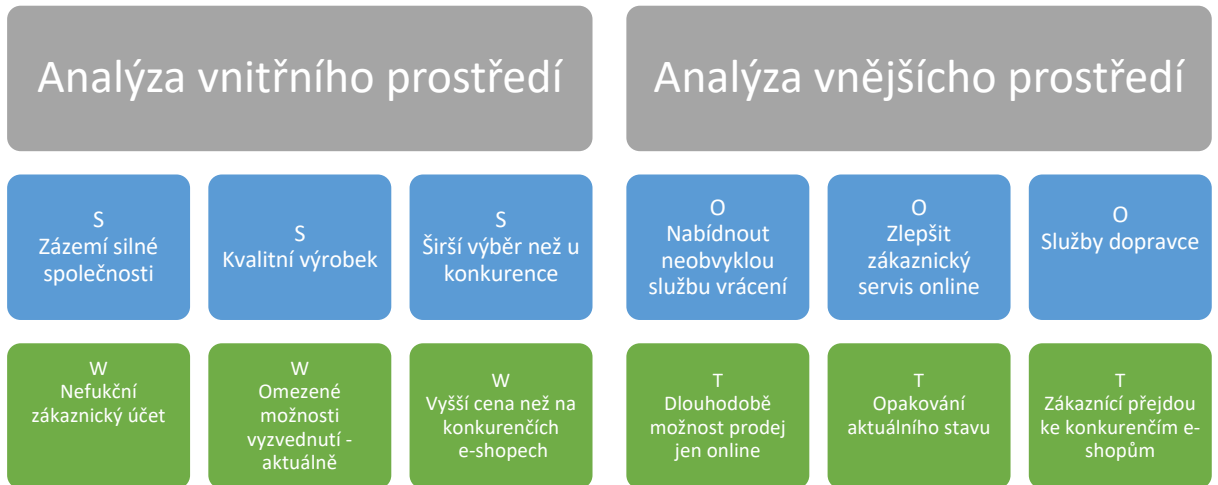
Mezi slabé stránky můžeme zařadit právě nedostatky v zákaznickém účtu na webu nebo vyšší ceny než u jiných e-shopů s módou. Společnost nabízí ve svých prodejnách zákaznický servis na vysoké úrovni. Vyšší cena a nefungující zákaznický účet může způsobit, že i loajální zákazníci v době uzavření prodejen nakoupí jinde. Společnost nabízí za standartních podmínek různé možnosti doručení či vyzvednutí zásilky, nicméně v současné době jsou tyto možnosti osekáné vládními opatřeními, je tedy pouze možnost doručení domů kurýrem. Je tedy potřeba zajistit, aby objednávku měl kdo převzít.

Z analýzy vnějšího prostředí jsem jako příležitosti klasifikovala možnosti rozšíření služeb doručení s využitím služeb dopravce, jak je rozpracováno v návrhové části této práce. S tím souvisí i možnost nabídnutí neobvyklé služby možnosti vrácení zboží. Jako další příležitost vidím možnost zlepšení zákaznického servisu online.

Naopak jako hrozby klasifikuji možnost, že situace uzavření obchodů a možnost prodeje jen online se může opakovat. V tom případě by zákazníci mohli začít upřednostňovat jiné e-shopy s nižší cenou, jelikož vysoký zákaznický servis a přátelský přístup obsluhy na prodejně nemá v online světě význam.



Zjištěné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou přehledně znázorněny v obrázku číslo 15.



Obrázek 15: Analýza vnitřního a vnějšího prostředí, zdroj: vlastní

Na základě specifikovaných silných a slabých stránek jsem vytvořila následující SWOT matici. Úkolem této matice je využití a vzájemné propojení vlivů zjištěných z vnějšího prostředí se silnými a slabými stránkami společnosti.



Obrázek 16: SWOT matice, zdroj: vlastní

- **WO – Získání konkurenční výhody zavedením širších služeb dopravy a vrácení**

Cílem je maximálně využít služeb dopravce. Zavést rozmanitější způsoby vyzvednutí a také zavést novou službu, která je, jak jsem zjistila na vzestupu. Umožní tak nezaspat nový trend a získat konkurenční výhodu.

- **WT – Funkčnost zákaznického účtu, zvýšení online servisu**

Zajistit funkčnost zákaznického účtu a převedení kvalitního servisu i do online světa.

- **SO – Komunikace nových služeb a zlepšit zákaznický servis online**

Rozšířit možnosti doručení a maximálně využít marketingové komunikace. To přispěje k lepšímu online zákaznickému servisu.

- **ST – Poukázat na výhody nákupu na e-shopu společnosti**

Poukázat na výhody nákupu na e-shopu společnosti, čímž se podpoří loajálnost zákazníku i v době, kdy je možné nakupovat pouze online.

## **10. Diskuse dosažených výsledků**

Na základě zjištěných poznatků v analytické části mé práce se mi podařilo odhalit několik drobných nedostatků i prostoru pro zlepšení v oblasti zákaznického online servisu. Ten vyplynul v rámci mystery shopping i rozhovorů s lidmi, kteří měli zkušenost s vrácením zbožím na různých e-shopech. Zde vyplynula i nově více nabízená služba, kdy si kurýr vyzvedne zásilku na vybrané adrese a zákazník tak nemusí nikam chodit a hledat parcelshop. Dle reakcí dotazovaných byly touto službou překvapeni. Abych se přesvědčila, jestli by byl o tuto službu zájem vytvořila jsem dotazníkové šetření, abych si domněnku potvrdila. Do svého dotazníku jsem zařadila i dotaz, kdy respondenti hodnotili důležitost jednotlivých možností, které e-shopy mohou nabízet.

Dle dat poskytnutých společnostmi jsem hodnotila procento zrušení objednávek. Na základě toho bylo zjištěno, že nejvíce rušené jsou objednávky typu rezervace. Zde byla objevena možná nepřesnost zaznamenávaných dat. Dále jsem se zaměřila na to odkud zásilka pochází a na možné rozdíly doplňkového obsahu objednávky.

Dle průzkumu UPS publikovaného na portálu Logistika (2018) vyšlo najevo že 63 % zákazníků zohledňuje, při výběru e-shopu kde nakoupí, jasný postup při vrácení zboží. Tři ze čtyř nakupujících (tj. 75 % dotazovaných) také uvedli, že klíčovým faktorem je pro ně možnost bezplatného vrácení. To potvrzuje i mé dotazníkové šetření, kde je pro 76 % respondentů důležitá jednoduchá možnost vrácení a pro dalších 11 % je spíše důležitá. Tedy jinými slovy pouze u 13 % respondentů nehraje jednoduchost vrácení zboží podstatnou roli.

Pro 18 % respondentů nehraje podstatnou roli možnost bezplatného vrácení. Tedy 82 % respondentů uvedlo, že pro ně tato možnost je významným faktorem.

Drobné odchylky mezi výzkumy si vysvětlují tím, že výzkum byl z roku 2018, tedy v době před pandemií. Z mého průzkumu je patrné že lidé v době pandemie nakupují více online s čímž se i může zvýšit počet lidí, kteří jsou nuceni řešit vrácení nevyhovujícího zboží a tím pádem pro ně roste důležitost jednoduché a bezplatné možnosti reverzní logistiky e-shopů.

## **11. Návrhy na řešení**

Při zpracování analytické části vyplynulo několik nedostatků a s tím spojené možnosti jejich odstranění. Jak jsem avizovala již na začátku mé práce, mým cílem bylo zaměřit se primárně na poměrně novou službu, kterou vybraná společnost nabízí. Od toho se i odvíjí značná část mých návrhů. Nicméně jsem zjistila i některé další nedostatky, na které rovněž navrhnu návrhy k jejich odstranění.

Pro lepší přehlednost jsem jednotlivé návrhy rozdělila do tří částí podle stupňů jejich náročnosti na realizování a podle toho kdo bude změny realizovat. Části jsou seřazeny od nejméně náročných po náročné. Jsou jimi:

- Návrhy 1. stupně
- Návrhy 2. stupně
- Návrhy 3. stupně

### **Návrhy 1. stupně**

V této části budou představeny návrhy, které nebudou příliš náročné na jejich realizaci. Náklady na tyto úpravy se projeví na nákladech společnosti buď minimálně, či vůbec. Tyto návrhy budou realizovat jednotliví pracovníci společnosti. O které se bude jednat se dozvíte níže u jednotlivých návrhů.

#### **Reorganizace skladových prostor**

V prvním návrhu se zaměřím na možné řešení skladních prostor. Problém s nedostatečnou kapacitou skladu u prodejny je nejvíce znatelný v době, kdy je na skladě a v prodeji ještě stará kolekce, ale zároveň přichází i nová kolekce. Zboží se pak hromadí na prodejně a ve skladu se ukládá kam jen se dá. Zboží je často vyskládané i v uličkách skladu. To snižuje jeho přehlednost a je zde zhoršená manipulace se zbožím a stížený pohyb personálu po skladu.

Tento problém se může projevit nejen na spokojenosti zákazníka s celkovým servisem, ale i na spokojenosti personálu, případně i na bezpečnosti při pohybu ve skladu.

V první řadě je důležité, aby se ze skladu oddělaly všechny věci, které nesouvisí s denními činnostmi. Například materiál a předměty využívající při vizuálu prodejny. Následně všechny duplicitní velikosti modelů uskladnit v externím skladu a systematicky je doplňovat na sklad při prodejně. Například k večeru, kdy frekvence zákazníků je již nízká. Prodejní personál by doplnil velikosti, které během dne prodal z externího skladu. Způsob evidence, o které produkty se jedná by si každá prodejna přizpůsobila. Na většině prodejen je možné tuto evidenci vést během dne na základě uskutečněných prodejů.

Na externí sklad by se měli přemístit i všechny nadbytečné velikosti ponožek a stélek, které by taky podléhali pravidelnému doplňování. Kontrola toho, co je potřeba doplnit by se dala zvládnout v běžném denním provozu maloobchodní jednoty. Na sklad by se mohli přemístit i případné vadné zboží a reklamace v řešení. Tím by se zajistilo více místa ve skladu a zboží by nemuselo být umístěno kolem regálu, kde zavazí v průchodnosti. Častěji by se mohli i kontrolovat stav objednávek z e-shopu, které si chce zákazník vyzvednout na prodejně a odstraňovat ty, které již vypršely.

Přínosem tohoto návrhu bude zlepšení zákaznického servisu. Personál se bude lépe orientovat ve skladech, a navíc se mu bude ve skladu lépe manipulovat a pohybovat. Vzhledem k tomu že tento návrh ušetří více místa v regálech, nebude se muset zboží vyrovnávat do výše až ke stropu a tím pádem se snižuje i riziko úrazu zaměstnanců.

Realizátorem tohoto návrhu je primárně store manager neboli vedoucí pracovníci prodejen. Ti by měli navrhnout způsob evidence (jestli například vytvořit jednoduchou tabulku v Excelu či zvolit její papírovou formu apod.) jejich týmu nejbližší a pro ně nejjednodušší. Zároveň by si měli ohlídat i reálnou realizaci tohoto opatření a případně si jej upravit na míru.

Toto opatření se nijak neprojeví na nákladech společnosti. Jedná se o úkon, který by se měl zvládat v klasickém pracovním dni. Měli by jej tedy pokrýt mzdové náklady, které jsou na zaměstnance vynakládány.

## **Plné využití kapacit externích skladů**

I tento návrh se bude věnovat efektivnějšímu využití prostor v externím skladu. Na konci sezóny se produkty staré kolekce musí zabalit a následně jsou zasílány buď do centrálního skladu nebo na outletové prodejny. Kolekce na prodejnách se dají rozdělit do dvou období zimního (podzim, zima) a letního (jaro, léto).

Na konci zimního období se neprodané produkty zkontrolují a zabalí, následně jsou buď zasílány na outletové prodejny či do centrálního skladu. Po uplynutí letního období se neprodané zboží opět chystá na cestu a do prodejny přichází znovu produkty zimního období. Část těchto produktů je ovšem totožná s loňskou kolekcí, jedná se přibližně o třetinu až polovinu z nich. Tyto produkty pochází z centrálního skladu, kam se poslali minulý rok. Tedy jedná se o mezistátní přepravu.

Plán, co budou jednotlivé prodejny prodávat se určuje s jasným předstihem a na základě mé zkušenosti se produkty ze značné části opakují. Již na konci období je jasné, které produkty půjdou na outletry a které do centrálního skladu (budou tedy součástí nabídky i příští rok). Bylo by tedy možné modely, které se budou opakovat nebo alespoň jejich část uskladnit v externím skladu jednotlivých prodejen.

Na konci období by byl vydán seznam modelů, které se budou opakovat. Ty by prodejní personál zabalil do krabic a uložil na svém externím skladu. Pokud by kapacita externího skladu nedovolovala uskladnit všechny produkty bylo by rozhodnutí které modely poslat a které uskladnit na store managerovi dané prodejny.

Pro lepší představivost uvedu modelovou situaci na vybrané maloobchodní jednotce. V sortimentu z letního období se objevuje v dámském zboží přibližně 15 stejných modelů obuvi jako v minulém roce. Vezmeme v úvahu že v době, kdy budeme zboží balit budeme mít na skladě od každé velikosti pouze jeden pár. Tedy se bude jednat o 6 párů od každého modelu. Do jednoho kartonu se vejde přibližně 6-8 krabic s obuví (záleží na sezóně, jiné rozměry mají kozačky a jiné baleríny). Pro jednodušší výpočet použijeme 6 párů do kartonu. Tedy posílali bychom pryč 15 kartonů. Vezmeme stejný případ i u pánské kolekce a bude se jednat o 30 kartonů, které poputují do centrálního skladu a následně zpět na maloobchodní prodejnu. Vybrané maloobchodní jednotce by bylo možné do externího skladu uskladnit všech 30 kartonů. Na webových stránkách UPS (tuto přepravní

společnost vybraný podnik využívá k mezistátní přepravě) jsem zjistila, že cena za přepravu jednoho kartonu, v případě nejlevnějšího způsobu doručení, kolem 1.800 Kč. (www.ups.com) Tato cena se může lišit na základě individuálně sjednaných cenových nabídek.

Nicméně na modelové situaci ve vybrané maloobchodní jednotce by společnost ušetřila přibližně 54.000 Kč při uskladnění jedné kolekce. Tedy při uchování některých modelů obou kolekcí by tato úspora byla pro vybranou maloobchodní jednotku 108.000 Kč.

V republice je kolem dvou desítek maloobchodních jednotek, různé velikosti. Od toho by se odvíjela i výše celkové úspory pro ČR.

Kromě snížení nákladu na dopravu by dalším přínosem pro společnost bylo, že by měli pro zákazníky k dispozici zboží na celý rok. Například pokud by v zimě prodejnu navštívil zákazník chystající se do exotických zemí a shánějící letní obuv, mohl by personál nabídnout poměrně pestrou škálu produktů, čímž by získal konkurenční výhodu. Také by se eliminovala možnost ztracení zásilky na cestě. Tato skutečnost je ale spíše výjimkou. Náklady na realizaci tohoto návrhu jsou nulové.

Na realizaci tohoto návrhu by se podílelo vedení společnosti v podobě poskytnutí seznamu zboží store manažerům. Při nedostatečné kapacitě externího skladu by store manažeři vybíraly, které produkty uskladní a které pošlou do centrálního skladu.

### **Řešení reklamací v době uzavření prodejen**

Tento návrh se bude týkat řešení reklamací zboží zakoupeného v maloobchodní jednotce v době uzavření maloobchodních jednotek vlivem vládních opatření v souvislosti s covidem.

Během této doby jsou reklamace tohoto typu řešeny operativně. Zákazník se obrátí na nějaký kontakt dohledatelný na internetu, často na zákaznický servis. Ten ho odkáže na některého ze store manažerů. Následně se zákazník spojí s vybraným managerem a domluví se na způsobu předání, nejčastější jsou dva:

1. zákazník zašle reklamované zboží store managerovi na adresu,
2. s platnými PCR testy se sejdou u maloobchodní jednotky a reklamované zboží si předají.

Tento komunikační proces může být zdlouhavější, navíc je potřebná investice na PCR test, je zde i možnost kdy může chtít zákazník náklady na PCR test proplatit po vybrané společnosti. Navíc se tento proces opakuje při vyřízení reklamace.

Možným řešením by bylo na webové stránky společnosti vyvěsit informaci, že v době uzavření prodejen v případě reklamaci má zákazník kontaktovat vedoucí nejbližší prodejny a vystavit kontakty na store manažery různých prodejen. Na mail vedoucí by zákazník zaslal to, co zasílá na zákaznickou podporu v případě reklamace zboží zakoupeného online.

Tedy odešle fotografie vady a produktu dle instrukcí na e-shopu s krátkým popisem vady a vysvětlením, jak k vadě došlo a účtenku či fakturu. Store manager by nárok na reklamaci mohl posoudit na základě fotek. V případě uznání reklamace by vedoucí zaslala zákazníkovi mailem etiketu pro vrácení a následně mu zaslala vyřešenou reklamaci opět stejným způsobem.

Přínosy realizace tohoto návrhu opět představím na modelové situaci týkající se vybrané maloobchodní jednotky. Ta eviduje přibližně 4 reklamace za měsíc. V případě že by se všechny reklamace řešily face to face, bylo by potřeba 16 PCR testů. (U každé reklamace 2 pro store manažera a 2 pro zákazníka). Cena PCR testu se pohybuje přibližně okolo 1.500 Kč. (Covid Portál, 2021) Předpokládejme, že reklamace byly uznané a zákazník má právo na proplacení PCR testu. Náklady pouze na předání reklamací, nikoliv jejich řešení se pohybuje kolem 24.000 Kč za měsíc pouze u jedné maloobchodní jednotky.

V případě, kdybychom využili možného řešení, které poskytuje tento návrh a budeme brát stejné podmínky, tedy 4 reklamace a všechny by byly uznané. Pokud by společnost využila již služeb stávajícího dopravce, tedy GLS, kde se průměrná cena za doručení balíku pohybuje kolem 93 Kč, (e-balik.cz) tedy celkové náklady na předání reklamací by byly v tomto případě přibližně 774 Kč. Což je o 23. 226 Kč méně než v případě předání face to face. Navíc by se mohla zkrátit doba řešení reklamace. Nemuselo by se například čekat na objednání a výsledky PCR testů.

Tento návrh by realizoval store manager, který by posuzoval reklamace a zároveň by komunikoval se zákazníkem. Dodatečný náklad by byl přibližně 186 Kč na uznanou reklamaci.



## **Sjednocení balení objednávek**

Tento návrh se týká vzhledu objednávek. Jak jsem již popisovala v analytické části, objednávky, které jsou posílány z centrálního skladu mají jiné složení než objednávky nachystané na prodejnách. Přibližně 30 % objednávek, které jsou doručovány zákazníkům z maloobchodních prodejen. Zde připravené objednávky obsahují pouze etiketu pro vrácení. Objednávky nachystané na centrálním skladu obsahují:

- personifikovaný děkovný dopis,
- pokyny pro vrácení,
- formulář pro vrácení
- etiketu na zásilku pro případ vrácení.

V tomto případě by stačilo pouze vytvořit univerzální obálku. Tyto obálky by byly zasílány na prodejny a přidávaly by se do každé objednávky typu “doručení domů“. V obálce by se nacházely stejné dokumenty jako v obálce, která je přikládána k objednávkám nachystaných v centrálním skladu. Jediný rozdíl by byl, že děkovný dopis by byl univerzální.

Realizátorem tohoto návrhu by bylo marketingové oddělení, které by připravilo návrh obálek, konečným realizátorem by byl pak personál chystající objednávky. Náklady by se nijak viditelně nezvýšili, jednalo by se o mzdové náklady marketingového oddělení. Tento návrh lze označit za drobnou kosmetickou úpravu. Jeho přínosem je zvýšení prestiže firmy, také pomůže lépe mapovat důvody vrácení zboží.

## **Odstranění drobných nedostatků na e-shopu**

Tento návrh je spojen s e-shopem. Při procházení e-shopu jsem narazila na pár drobných nedostatků, které by se daly velice jednoduše odstranit. Aby se eliminoval počet vrácených objednávek, můžeme najít u každého produktu jeho rozměry. Nicméně osobně bych uvítala u pásků přidat vzdálenost dírek od začátku pásku. Dírky lze do pásku dodělat, ale u zboží v takové ceně a kvalitě bych si pásek, který potřebuje další úpravy nekoupila. Navíc tím, že bych si pásek upravila, bych si mohla způsobit komplikace v případě reklamace.

Dále jsem při projíždění jednotlivých záložek narazila na záložku, kde po jejím vybrání se mi objevila hláška: *vašemu výběru neodpovídají žádné položky*. Jak jsem již zmiňovala výše, dle mých zkušeností se bude jednat o nový produkt. Vzhledem k tomu že je zákazník nabádán k odběru newsletteru jak při objednávce, tak ve svém zákaznickém účtu, šla by tato možnost zahrnout v marketingové komunikaci i zde. Například: *Nenechte si uniknout nové produkty a registrujte se k odběru newsletteru*.

Náklady na realizaci návrhu se pohybují ve výši mzdových nákladů realizátorů čili dodatečné náklady jsou nulové. Za přínos tohoto návrhu lze označit zlepšení komunikace se zákazníkem a případné snížení vrácení opasků nakoupených online. Realizaci tohoto návrhu by měl na starost pravděpodobně pracovník IT oddělení a tato opatření by měl vyřešené během velice krátkého času.

## **Návrhy 2. stupně**

V této části budou představeny návrhy, které budou o něco náročnější na realizaci. Náklady na tyto úpravy budou pohybovat zejména v mzdových nákladech. Tyto návrhy budou realizovat jednotliví pracovníci společnosti. Převážně se bude jednat o pracovníky z IT oddělení.

### **Přízpůsobení doplňkového prodeje online**

Při mystery shoppingu se mi v košíku zobrazila i možnost přidání některý z čistících přípravků. Dle vlastní zkušenosti vím, že na pečující přípravky je kladen důraz a některé produkty vyžadují jiné pečující přípravky. Navíc se zákazníci často ptají, jak o který produkt pečovat. Nesprávná péče může některé produkty poškodit, což může být předmětem reklamace. Taková reklamace ale není uznatelná. Nejedná se o totiž o výrobní vadu, ale o neznalost zákazníka a špatnou péči. To může vést k rozhořčení zákazníka. Nejen že zákazník s takovouto zkušeností u vybrané společnosti již pravděpodobně nenakoupí ale může tuto negativní zkušenost šířit dál.

Z tohoto důvodu bych například do popisu produktu přidala záložku "jak pečovat", kde by bylo zákazníkovi vysvětleno, jaké přípravky lze použít. V košíku bych pak ocenila, kdyby mi místo čistících přípravků byla nabídnuta sada skládající se ze všech fází péče k danému produktu. Toho by bylo možné docílit tak, že by se ke každému produktu

přidělili kódy (které by samozřejmě při běžné návštěvě nebyly vidět) na základě kterých by v tabulce nabídky pečujících přípravků byly nabídnuty pouze relevantní přípravky.

Návrh by eliminoval předem zamítnuté reklamace a měl vliv na zákaznickou spokojenost a budování komunity loajálních zákazníků. Realizátorem této úpravy by byly pracovníci IT oddělení. Náklady na realizaci by pak byly ve výši mzdových nákladů tohoto personálu čili by evidovali nulové navýšení oproti běžnému chodu.

### **Vylepšení zákaznického účtu**

Tento návrh se bude týkat úprav a přidání funkcí v zákaznickém účtu. V době mystery shoppingu jsem při dokončování objednávky jsem byla vyzvána k možnosti zaregistrovat se a vytvořit si zákaznický účet. Nevím, jestli v době mého mystery shoppingu zaznamenával e-shop nějaký výpadek, každopádně tím že po celou dobu mi zákaznický účet nefungoval nemůžu plně posoudit jeho funkce ani si prohlédnu jeho prostředí v sekci objednávek. Ani v květnu mi můj zákaznický účet stále nefunguje. Proto jako zákazník mohu jen říct, že mi registrace nepřinesla žádnou přidanou hodnotu a byla v tomto případě úplně zbytečná. Stěžejní by proto mělo být zajistit plnou funkčnost účtu.

V možnostech zákaznického účtu, které mohu posoudit si lze svůj účet personifikovat. Například ukládat produkty, které se mi líbí či zadat svoji velikost, anebo určit prodejnu pro vyzvedávání zásilek. Vzhledem k tomu že je na servis ve vybrané společnosti kladen vysoký důraz domnívám se, že by neměl tento servis zůstat pozadu ani na e-shopu a měl by dokázat držet krok s konkurencí. Základním předpokladem pro kvalitní online servis je fungující zákaznický účet. V zákaznickém účtu je nastíněno, že by účet měl zaznamenávat, jak právě zpracovávané objednávky, tak i objednávky staršího data i rezervace na prodejně. Pro lepší přehlednost tohoto návrhu jej budu strukturovat na jednotlivá řešení.

#### **Řešení 1: Uchování účtů**

V současné době účty z prodejen dostane zákazník do tašky spolu s nákupem. V případě že nakoupil online dostane fakturu na mail. Z vlastní zkušenosti vím, že ne všechny faktury a účtenky se mi v případě potřeby podaří dohledat. Proto bych jako zákazník ocenila možnost vytisknout si fakturu k vybrané zásilce i zpětně, pro případ vrácení či reklamace zboží.

Při registraci by se každému zákazníkovi vygenerovalo jeho osobní číslo, pod kterým by byl evidován a jeho čárový kód. Ten by se dal naskenovat do telefonu do aplikace se zákaznickými kartami.

Při nákupu online by se faktura automaticky přiřadila k účtu, ze kterého byla vytvořena. V případě nákupu na prodejně by zákazník ukázal čárový kód a účtenka by se mu zobrazila v jeho účtu.

Nejen že by zákazník nemusel složitě hledat fakturu či účtenku v případě reklamace či vrácení zboží, ale klesla by i spotřeba papíru na účtenky. Navíc by se o zákazníkovi dali sbírat údaje o jeho nakupovacích zvyklostech, které by se daly využít pro marketingové účely. Realizátorem tohoto řešení by byli IT pracovníci a náklady by se pohybovaly ve výši mzdových nákladů.

### **Řešení 2: Tisk etiket**

V současné době, pokud si objednáte zboží online, obdržíte v balíčku i etiketu pro vrácení. Pokud ji ale ztratíte, ze zákaznického účtu si novou nevytisknete. Tak jak to například nabízí e-shop About You. Ocenila bych tedy možnost dodatečně si vytisknout doma etiketu a všechny dokumenty pro vrácení, jak to nabízí jiné e-shopy.

Tedy otevřít si ve svém zákaznickém účtu objednávku, ze které chci položky vracet. Následně vybrat položky pro vrácení a zadat důvod jejich vrácení. V dalším kroku vygenerovat soubor k tisku, který by obsahoval formulář pro vrácení zboží. Vybrala bych možnost vrácení. Pod objednávkou nebo přímo ve vygenerovaném dokumentu by se nacházela i etiketa na balík.

Přínosem tohoto řešení je zlepšení zákaznického servisu a případné ulehčení zákaznickému oddělení, které se musí vypořádávat s dotazy. Realizátorem je opět IT oddělení a náklady se pohybují ve výši mzdových nákladů.

### **Řešení 3: Sledování zásilky v reverzní logistice**

Většina e-shopů nabízí možnosti sledování zásilky. Zákazníci už v dnešní době očekávají, že budou informováni o stavu zásilky. Důvod je prostý, chtějí vědět kdy svoji zásilku očekávat. Navíc v dnešní době je zákazníky často volen způsob platby online kartou.

(Jinou možnost platby ani vybraná společnost nenabízí.) Chtějí tedy mít představu, kde se jejich zboží (ve kterém mají uložené peníze) nachází, zdali bylo už expedováno apod. V případě, že je zásilka z nějakého důvodu vrácena zákazník ji nijak sledovat nemůže, přestože v zboží má stále uložené peníze. V případě vybrané společnosti se cena jedné zásilky může rovnat několika tisícům korun. Společnost sice zasílá informační maily, nicméně, z vlastní zkušenosti vím, že díky špatnému ratingu mailové adresy mohou být tyto maily systémem automaticky označovány za nevyžádané či spam apod.

Pokud se již zákazník zaregistruje měla by z této registrace vyplývat nějaká výhoda oproti nezaregistrovaným zákazníkům. Domnívám se, že by jí mimo jiné mohla být možnost sledovat zásilku i v případě jejího vrácení.

V případě, že by zákazník využil přiložené etikety pro vrácení zásilka by se automaticky zobrazila jako vrácená v jeho zákaznickém účtu v momentě, kdy by dorazila zpět do skladu. V případě, kdy by si zákazník tiskl svoji etiketu sám, označil by přímo v procesu vybírání produktů a vyplňování formuláře pro vrácení produkty za vrácené.

Zákaznický účet by takto dokázal evidovat:

- které produkty byly vráceny (popřípadě i důvod vrácení),
- kdy bylo zboží přijato zpět na sklad
- kdy byly poslány peníze zpět na účet zákazníka

Náklady tohoto řešení jsou ve výši mzdových nákladů na pracovníky IT oddělení. Tedy dodatečné náklady jsou nulové. Přínosy jsou potom získání konkurenční výhody a zlepšení zákaznického servisu online.

#### **Řešení 4: prodloužení rezervací**

Za dobu mého působení na prodejně se několikrát stalo, že zákazník volal s prosbou, jestli by bylo možné jeho objednávku prodloužit, z důvodu že se nezvládne dostavit v termínu. V tomto případě je jedno, jestli se jedná o *Klikni a vyzvedni* nebo o *Klikni a rezervuj*.

V praxi se stává, že prodejní personál nekontroluje objednávky k vyzvednutí každý den, ale například jednou za týden. Z objednávek čekající na vyzvednutí odstraní ty, které jsou zrušeny vlivem uplynutí doby pro vyzvednutí. Často se přitom stává, že zákazník přijde po této době a modely z objednávky si zakoupí. Tedy zákazník odejde s objednanými modely, ale v systému se objednávka tváří jako nevyzvednutá.

V současnosti, pokud chce zákazník prodloužit svoji objednávku musí kontaktovat zákaznické centrum. Často však volá na prodejnu, kde si chce zboží vyzvednout. V případě *Klikni a vyzvedni* nemůže udělat nic a odkázat klienta na zákaznické centrum. Pokud se jedná o rezervaci, prodejní personál, může rezervaci zrušit a opět ji vytvořit, čímž vytvoří nový prostor pro vyzvednutí tři dny. Nemůže však rezervaci prodloužit k danému datu.

Pokud si zarezervuji zboží v pondělí ráno, počítám dobu doručení zboží na prodejnu 2-3 dny a dobu na vyzvednutí tři dny. Předpokládaný deadline pro vyzvednutí bude pátek nebo sobota. Pokud reálně ale zboží na prodejně se objeví už v pondělí během dne, deadline pro vyzvednutí bude už ve středu. Pokud v úterý zavolám o prodloužení s tím, že se budu moc dostavit až v sobotu, tak má prodejní personál dvě možnosti:

1. vytvořit objednávku znovu s deadlinem do čtvrtka,
2. přiložit k objednávce štítek s požadovaným datem vyzvednutí.

Druhý případ je přesně situace, kdy se objednávka bude tvářit jako smazaná, ale reálně si ji zákazník vyzvednul. Tomu by se zamezilo, pokud by si zákazník mohl sám ve svém zákaznickém účtu dobu prodloužit, nebo vytvořit rezervaci na určité datum. Případně pokud by tuto možnost měl alespoň prodejní personál.

Náklady na toto řešení jsou opět ve výši běžných mzdových nákladů, dodatečné náklady jsou tedy nulové. Přínosem je opět zlepšení zákaznického servisu online a ulehčení práce prodejního personálu či zákaznického centra. Navíc by smazané objednávky odpovídaly skutečnosti a data by tak měla vyšší vypovídací hodnotu.

Všechna tato řešení přináší tomuto návrhu možnost v budoucnosti napojit na takto fungující zákaznický účet věrnostní program, který by mohl být nástupcem dávno zrušeného programu po kterém se zákazníci dlouho ptali.

Ten by mohl poskytovat například slevu k narozeninám. Poté by zákaznický účet mohl evidovat i účtenky z nákupu na prodejnách. Takto nastavený systém by přinesl zákazníkovi snadnou možnost dohledání dokladů a v některých případech usnadnil možnosti vrácení i možné komplikace s termínem vyzvednutí rezervací.

Vybrané společnosti by poskytl komplexní data o zákaznících a jejich nákupních zvyklostech, které by mohli přispět k personifikované marketingové komunikaci a dalším obchodním krokům. Navíc by se vyšší přidanou hodnotou dala podpořit loajalita zákazníka k vybrané společnosti.

Vzhledem k tomu, že má společnost svoje IT oddělení, které se stará o programy by se náklady pohybovali v mzdových nákladech. I tady by byly dodatečné náklady nulové, realizátorem by byli vlastní programátoři.

## **Aplikace**

Tento návrh se týká návrhu předcházejícího. Společnost v současné době informuje zákazníky pouze v podobě mailingových kampaní. Z doby mého působení na prodejně vím, že se občasně našel zákazník, který nestihl zvýhodněnou nabídku či víkendovou akci. Nevšimli si ve své mailové poště newsletteru informující o akci. Společnost tak přišla o nákup. Často se také stávalo, pokud zákazník chtěl zboží z e-shopu vrátit na prodejně, že nemohl najít fakturu. Tyto náležitosti jsou podrobněji rozeprány v jednotlivých řešeních předchozího návrhu.

Všechny tyto vylepšené funkce zákaznického účtu by se mohly plně projevit v aplikaci společnosti. Zákazník by se tak nemusel nikam složitě přihlašovat. Všechno by měl po ruce v aplikaci ve svém chytrém telefonu.

Aplikace by nejen pracovala s fungujícím zákaznickým účtem, kde by si zákazník mohl evidovat svoje faktury a účtenky pro případnou reklamaci či vrácení. Zároveň by ho aplikace mohla informovat o akcích a její součástí by byl i e-shop. Zjednodušila by nákupy online a v neposlední řadě by zákazníka informovala o stavu jeho objednávky ať už by objednávka šla klasickým dopředným či reverzním tokem.

Jako přínos pro firmu vidím potencionální nárůst tržeb, zlepšení zákaznického servisu a přidanou hodnotu pro zákazníka, která povede k jeho spokojenosti a zůstane loajální vůči vybrané společnosti.

Pokud by IT oddělení nezvládlo aplikaci vytvořit, dala by se použít outsourcing a aplikaci zadat externímu dodavateli. Potom by se náklady na aplikaci podle odhadu dostupného na webu Inizio.cz (2021) pohybovali kolem 500.000 Kč.

### **Návrhy 3. stupně**

V této části budou představeny návrhy, které budou na realizaci nejnáročnější. Pro realizaci těchto návrhů je nutná spolupráce s dodavateli, tedy v našem případě společností zajišťující vnitrostátní přepravu, kterou je pro nás GLS. Dalšími realizátory budou opět pracovníci IT oddělení.

#### **Další možnosti doručení objednávky**

Za normálních okolností si zákazník svoji objednávku může nechat doručit buď na prodejnu nebo na jím zvolenou adresu. V době uzavření prodejen ale nemá jinou možnost než si nechat zásilku objednat domů. Pokud si objednávku nechám doručit domů nemůžu ovlivnit, kdy mi ji dopravce doveze. V ten moment musím zabezpečit, aby měl kdo zásilku doma převzít. Společnost GLS, která zabezpečuje přepravu vybrané společnosti v rámci republiky nabízí možnost vyzvednutí na jejich parcelshopech.

Jako výhody pro zákazníka uvádí možnost, aby si příjemce vybral sám, kam si objednávku nechat doručit (na výběr je široká síť, více než 600 parcelshopů po celé ČR), není třeba se vázat na daný čas, mají možnost vyzvednout zásilku do 5ti pracovních dnů. Pro společnost by nákladově tato možnost doručení vycházela příznivěji. Snížila by se možnost nedoručení zásilky a přidání této služby na e-shop by nebylo nijak složité. Navíc je za dodávku objednávky na parcelshop účtována cena o 10 Kč nižší. (e-balík.cz)

V případě že by se za měsíc nechalo doručit 1000 objednávek firma by ušetřila na nákladech za dopravu 10.000 Kč. Navíc se sníží možnost nezastižení zákazníka, tedy nevyzvednutí objednávky. Realizátorem by zde byli IT pracovníci, kteří tuto možnost přidali na e-shop. Dále by bylo potřeba, aby někdo s vedoucích pracovníků zajistil rozšíření této spolupráce s GLS. Náklady na realizaci jsou v mzdových nákladech pro IT naopak přínosy jsou ve výši 10 Kč na balík.

#### **Nová služba v reverzní logistice**

Tento návrh se týká nového trendu ve vracení objednávek. Tento trend spočívá v tom, že kurýr si vyzvedne vracenou objednávku přímo na adrese. Abych si ověřila, že o tento



trend je zájem zeptala jsem se na to svých korespondentů v dotazníkovém šetření. Tuto možnost by uvítalo, dle mého průzkumu 84,1 % lidí.

I tuto službu by šlo zařídit využitím stávajícího dopravce. Konkrétně službou Pick&ReturnService. V případě že by zákazník reálně chtěl využít tuto službu musel by v sekci moje objednávky zadat požadavek pro vrácení. Zde je možnost propojit RPE systému.

V momentě propojení dochází k výměně dat mezi oběma systémy. Štítky jsou vygenerovány v PDF a zákazník si je může v pohodlí domova vytisknout sám. V případě, že by systém propojen nebyl, tak musí být požadavek zadán do softwaru a následně by štítek byl dovezen v den vyzvednutí kurýrem. V současné době je etiketa dopravce pro vrácení vytisknuta již v zásilce a je předplacená. V momentě, kdyby zákazník chtěl využít možnosti vyzvednutí na adrese by tuto etiketu nevyužil a systém by mi vygeneroval novou.

Náklady pro firmu by byli na propojení systémů. V případě objednání služby vyzvednout na adrese by se náklady na dopravu zvýšili přibližně o 10 Kč na zásilku. (dle informací e-balík.cz) Přínosem by naopak bylo zlepšení zákaznického servisu a získání lepších služeb, než nabízí konkurence. Vzhledem k tomu, že by zákazník dostal na výběr, jestli chce zásilku vrátit přes parcelshop či přes kurýra. Podobně jako u návrhu týkajícího se vylepšení zákaznického účtu by se na této změně podíleli IT pracovníci a bylo by potřeba zajistit tuto službu i u dodavatele, tedy GLS. Pokud bychom vzali v potaz předchozí návrh, tak náklady na dopravu vrácených zásilek tímto způsobem by byl minimálně vyrovnán úsporou z předchozího návrhu. Domnívám se však že počet zásilek, které si zákazník nechá doručit na parcelshop by byl vyšší než počet vrácených zásilek přímo kurýrovi. Pokud by byla moje domněnka správná tak i v zavedení nové služby by se firmě podařila vytvořit úspora. Náklady by zde byly ve výši mzdových nákladů na IT oddělení a cena za propojení systému, tato částka je dostupná pouze na vyžádání u GLS.

## **Ekonomické přínosy návrhové části**

Návrhová část se skládá ze tří stupňů, každý jeden stupeň se potom skládá z jednotlivých návrhů. Přínosy každého návrhu jsou zmíněny na jeho konci.

Návrhy prvního stupně jsou primárně návrhy zaměřené na vně podniku. Tyto návrhy řeší reklamace v době covidu, organizaci skladových prostor, drobné úpravy týkající se e-shopu a vracení zboží zpět do centrálního skladu. Náklady na tyto úpravy jsou buď nulové nebo minimální. Jedná se o zefektivnění již fungujících činností či využití používaných prostor. Jako přínosy první části vidím snadnější orientaci ve skladových prostorách, snazší manipulaci a eliminaci rizika úrazu. Rychlejší orientace se může projevit i na výsledné spokojenosti zákazníka. Dalším přínosem je úspora na zasílání, respektive nezasílání staré kolekce zpět do centrálního skladu. Tato úspora je vymodelována na vybrané maloobchodní jednotce a více se jí věnuje návrh: *Plné využití kapacit externího skladu*. Úspora je také hlavním přínosem návrhu: *Řešení reklamací v době uzavření prodejen*, kde se úspora na mnou vymodelované situaci pohybuje v řádech dvou desítek tisíc korun. Poslední dva návrhy prvního stupně lze označit za drobné kosmetické úpravy. Jejichž hlavním přínosem je zvýšení prestiže firmy, celoplošné zmapování důvodu vrácení produktu, zlepšení marketingové komunikace se zákazníkem a eliminace vrácení konkrétního typu produktu.

Návrhy druhého stupně jsou primárně zaměřeny na zlepšení zákaznického servisu. Náklady se pohybují ve většině těchto návrhů také v mzdových nákladech konkrétně na pracovníky IT oddělení. Náklady na návrh *Aplikace* jsou vyčísleny na základě mého osobního průzkumu, tyto náklady by byly na externího realizátora. Přínosem návrhu: *Přizpůsobení doplňkového prodeje online* by byla eliminace reklamovaných produktů na základě špatné péče o ně, a eliminaci nespokojených zákazníků. Při návrhu: *Vylepšení zákaznického účtu* se o hlavní přínos jedná v podobě podpoření loajálnosti zákazníka. Jelikož po téměř roku, co byly prodejny uzavřeny přidaná hodnota v podobě servisu se vytrácí. Na základě osobních zkušeností, reakcí mého okolí a těchto domněnek podpořených výzkumem, který naleznete v kapitole 9.2. Porterův model pěti konkurenčních sil. Lze říct že zákazník radši nakoupí víc věcí na jednom místě a za lepší cenu. Takže proč si koupit stejný model draž na e-shopu vybrané společnosti místo například na již zmiňovaném About You i s jinými produkty? Důvody by mohly být právě

nové funkce zákaznického účtu, například uchování faktur a účtů či možnost sledovat zásilku i při zpětném toku. Pro zákazníka by pak bylo jednodušší nakoupit u vybrané společnosti. Do budoucna by se jako další lákadlo pro podpoření loajálnosti dal využít výše zmiňovaný věrnostní program. Všechny tyto přínosy podtrhuje návrh: *Aplikace*. Jeho hlavním cílem je zákazníkovi poskytnout co nejlepší online servis. Dalším očekávaným přínosem je očekávané zvýšení tržeb v době různých slevových akcí, na které by zákazník dostával upozornění aktuálně. Díky aplikaci by společnost držela krok s konkurencí, kde se v tomto odvětví již objevují aplikace s e-shopy, tento rostoucí trend přikládám zejména zrychlené digitalizaci způsobené kovidem.

Návrhy třetího stupně jsou zaměřeny na zlepšení služeb při realizování těchto návrhů je třeba tyto úpravy komunikovat nejprve s dodavatelem těchto služeb. Konkrétní náklady na jednotlivé návrhy jsou vyjádřeny pod danými návrhy. Dá se ale říct, že náklady na zlepšení stávajících služeb se při nejhorším rovnají úsporám z těchto návrhů. Náklady na realizaci by dle očekávání neměly nijak ovlivnit celkové náklady společnosti. Jako přínosy klasifikuji získání konkurenční výhody, konkrétněji se jedná o poskytování lepších služeb než konkurence. Další výhodou je doplnění slabého místa služeb, které společnost standardně poskytuje. V době zavření prodejen však tato služba nebyla možná. V současné době se dá jen těžko odhadovat, jestli a případně kdy se prodejny opět zavřou. Tabulka 8 eviduje náklady a přínosy návrhů.

Náklady	Přínosy
Běžné náklady na mzdy personálu (prodejny, IT pracovníků, marketingu) – nezvýšené oproti běžnému chodu	Zkrácení doby a způsobu manipulace ve skladu
	Lepší orientace personálu ve skladu
	Snížení rizika pracovního úrazu
	Zlepšení zákaznického servisu
	Úspora nákladů na přepravu (v modelové situaci cca 100.000Kč/rok)
	Široká škála produktů i mimo jejich sezónu – konkurenční výhoda
183 Kč na uznanou reklamaci	Snížení nákladů (v modelové situaci cca o 23.000Kč)

Náklady	Přínosy
500.000 Kč na vývoj aplikace	Zjištění důvodu vrácení plošně
	Zvýšení prestiže firmy
	Zlepšení komunikace se zákazníkem
	Eliminace nespokojených zákazníků
Náklady na propojení systému, dostupné pouze na vyžádání u GLS	Zlepšení online zákaznického servisu
	Podpoření loajálnosti zákazníků
	Úspora 10Kč na balík
	Zvýšení tržeb
10 Kč na balík	Získání dat o zákaznících (využití v marketingu)
	Konkurenční výhoda – nová služba v reverzní logistice

Tabulka 8: Porovnání nákladů a přínosů, zdroj: vlastní

## **Závěr**

Bakalářská práce se zabývala reverzní logistikou ve vybrané společnosti, která vznikla jako dceřiná společnost svých mateřských firem sídlících mimo Českou republiku. A je součástí rozvinuté sítě firem. Vybraná společnost provozuje na území republiky maloobchodní prodejny nabízející obuv a módní doplňky.

V první části mé práce jsem se zaměřila na teoretické popsání logistických činností se zaměřením skladování i v maloobchodní jednotce a prodejní činnosti. Také jsem vysvětlila pojem dodavatelský řetězec, který souvisí s pochopením vazeb všech logistických toků, dopředních i zpětných. Dále jsem popsala toky reverzní logistiky jako takové a její činnosti.

V druhé části mé práce jsem tyto teoretické znalosti aplikovala na vybranou společnost. Zde jsem popsala, jak fungují jednotlivé činnosti dopřední i zpětné logistiky uvnitř firmy.

V závěru druhé části jsem provedla i plánovaný mystery shopping v pozměněné podobě. Tato změna byla způsobena uzavřením maloobchodních jednotek z důvodu vládních nařízení. Proto jsem se tuto část rozhodla doplnit ještě rozhovory s několika respondenty na jejichž základě jsem porovnávala rychlost jakou jednotlivé e-shopy zvládají jednotlivé úkony. Taky jsem popsala zákaznické prostředí, které tyto e-shopy nabízejí. Zde se objevila možnost, které některé e-shopy nabízí. Tedy vyzvednutí vrácené zásilky kurýrem. Jestli by tuto možnost potencionální zákazník ocenil či nikoliv. Také jsem analyzovala data poskytnuté společností, ze kterých vyplynulo, že data poskytovaná systémem nemusí být přesná.

Na základě zjištěných poznatků jsem navrhla tři stupně návrhových opatření. Stupně znázorňují náročnost realizace jednotlivých návrhů. Každý stupeň obsahuje balík jednotlivých návrhů.

## Zdroje

1. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník: § 1829 odstoupení od smlouvy. In.: 2020, Sagit, ročník 12, číslo 1380. ISBN: 978-80-7488-415-3.
2. BLUMBERG, Donald F2005. Introduction to management of reverse logistics and closed loop supply chain processes. United States of America: CRC PRESS,. ISBN 1-57444-360-7.
3. Covid portál [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, 2021 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/>
4. České firmy utrácení zbytečně mnoho za logistické služby, ukázal průzkum společnosti GEFCO 11. 2014 [online]. Copyright © 2007 - 2021, 27. [cit. 2021-01-15]. ISSN 1804-9354. Dostupné z: <https://www.eulog.cz/index.php?lx=cs&cmx=clanky&clnazev=%C4%8Ceske-firmy-utraceji-zbytecne-mnoho-za-logisticke-sluzby--ukazal-pruzkum-spolecnosti-gefco&mt=51&id=5895&m=a03>
5. ČOI: Reklamace zboží a služeb [online]. Praha: © Česká obchodní inspekce, 2017 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.coi.cz/pro-podnikatele/informace-pro-prodejce-zbozi-a-sluzeb/reklamace-zbozi-a-sluzeb/>
6. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. 2010, Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press,. ISBN 978-80-251-2621-9.
7. GROS, Ivan a a kol. 2016, Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze,. ISBN 978-80-7080-952-5.
8. HOUG, Veronika 2021, Ekologická revoluce: Česko bez plastů do roku 2021 [online]. Praha: N&N, 2021 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://novinyanovinky.cz/clanek/ekologicka-revoluce-cesko-bez-plastu-do-roku-2021/>
9. HUBIČKA, Filip, 2020, Pandemie akceleruje digitalizaci o celá léta. Logistika [online]. [cit. 2021-01-15]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66823980-pandemie-akceleruje-digitalizaci-o-cela-leta>

10. Jaký dopad má pandemie na nákupní chování spotřebitelů: Změna nákupního chování spotřebitelů jako reakce na krizi [online]. 2020, Copyright 2021 HL Display AB., [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.hl-display.com/cs/bezproblemova-budoucnost-prodeje/maloobchodni-trendy/jaky-dopad-ma-pandemie-na-nakupni-chovani-spotebit>
11. KLAPALOVÁ, Alena a Radoslav ŠKAPA, 2011, Řízení zpětných toků. Brno: Masarykova univerzita,. ISBN 978-80-210-5691-6.
12. KLAPALOVÁ, Alena, Radoslav ŠKAPA a Michal KRČÁL, 2012. Specifika řízení zpětných toků. Brno: Masarykova univerzita, ISBN 978-80-210-6076-0.
13. KOLÁŘ, Vojtěch., 2015, Výhody a rizika centralizace logistických aktivit Vojtěch Kolář. Logistika [online]. [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-64749000-vyhody-a-rizika-centralizace-logistickych-aktivit>
14. Kolik stojí vývoj mobilní aplikace [online]. Iní, 2019 [cit. 2021-3-5]. Dostupné z: <https://www.inizio.cz/blog/kolik-stoji-vyvoj-mobilni-aplikace/>
15. Konfigurator: Kalkulace ceny balíku [online]. GLS, 2021 [cit. 2021-3-5]. Dostupné z: <https://e-balik.cz/konfigurator/default>
16. KRAUS, Lukáš a kol. ,2021 ,Pandemický zákon vs nouzový stav: právní rámec boje s koronavirem [online]. ATLAS CONSULTING spol., [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ustavni-pravo/pandemicky-zakon-nouzovy-stav-pravni-ramec-boj-koronavirus>
17. LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. 2000, Logistika. Vyd. 2. Praha: Computer Press, ISBN 80-7226-221-1.
18. Logistika: Reverzní logistika rozhoduje o nákupech [online]. 2018.[cit. 2021-03-05]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66043860-reverzni-logistika-rozhoduje-o-nakupech-dve-tretiny-zakazniku-evropskych-e-shopu-se-rozmysleji-podle-moznosti-vraceni-zbozi>
19. Media Guru, 2021, Výzkum: Češi vlivem pandemie stále více nakupují online [online]. Praha: PHD, 2020 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/12/vyzkum-cesi-vlivem-pandemie-stale-vice-nakupuji-online/>

20. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2021 [online]. ČSÚ, 5.3. 2021n. 1. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/covid-dotacni-rozcestnik--259263/>
21. Nouzový stav a mimořádná opatření – co aktuálně platí [online]. 2021, Vláda ČR (c) 2009-2021, [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/nouzovy-stav-a-mimoradna-opatreni--co-aktualne-plati-180234/#maloobchod\\_sluzby](https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/nouzovy-stav-a-mimoradna-opatreni--co-aktualne-plati-180234/#maloobchod_sluzby)
22. Odbor komunikace. Ministerstvo průmyslu a obchodu: Covid dotační programy pro firmy a OSVČ [online]. 2021., Ministerstvo průmyslu a obchodu: Copyright 2005–2020 MPO, [cit. 2021-03-05] Dostupné také z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirus/covid-dotacni-rozcestnik--259263/>
23. PAT, 2020. Růst e-commerce přináší logistickým firmám práci i problémy s nedostatkem lidí. Na trhu chybí řidiči i další pracovníci. Logistika [online]. [cit. 2021-01-15]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: [ogistika.ihned.cz/c1-66832010-rust-e-commerce-prinasi-logistickym-firmam-praci-i-problemy-s-nedostatkem-lidi-na-trhu-chybi-ridici-i-dalsi-pracovnici](https://ogistika.ihned.cz/c1-66832010-rust-e-commerce-prinasi-logistickym-firmam-praci-i-problemy-s-nedostatkem-lidi-na-trhu-chybi-ridici-i-dalsi-pracovnici)
24. PERNICA, Petr, 2005,. Logistika pro 21. století: (supply chain management). Díl 3. Praha: Radix, ISBN 80-86031-59-4.
25. PILOUS, Patrik, 2018. České volby: aktuální volební preference [online]. České Volby: České volby, 21. 2. 2021[cit. 2021-03-05]. Dostupné také z: <https://www.ceske-volby.cz/2021/02/21/aktualni-volebni-preference-unor-2021/>
26. PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA, 2002, Obchodní podnikání = Retail management. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-059-7.
27. SIXTA, Josef a Václav MACÁT. Logistika: teorie a praxe. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
28. SKOTÁK, Jaroslav, 2018, Zpětnou logistiku vylepší standardizace. Logistika [online]. [cit. 2021-01-15]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66387190-zpetnou-logistiku-vylepsi-standardizace>



29. STAROSTKA-PATYK, Marta., 2017, Reverse logistics of defective products in management of manufacturing enterprises. Vyd. 2. Katowice: WYDAWNICTWO NAUKOWE SOPHIA, ISBN 978-83-65929-00-6.
30. STEHLÍK, Antonín 1997, Obchodní logistika. Brno: MU v Brně, ISBN 80-210-1676-0.
31. STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN, 2008. Logistika pro manažery. Praha: Ekopress, s. r. o., ISBN 978-80-86929-37-8.
32. SYNEK, Miloslav a. Manažerská ekonomika. Vyd. 5 aktualizované a doplněné. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
33. ŠIMEK, Jiří a Univerzita Palackého, 2013 , Moderní systémy řízení kvality. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci., ISBN 978-80-244-3637-1
34. ŠKAPA, Radoslav, 2005 Reverzní logistika. Brno: středisko vědeckých informací, ISBN 80-210-3848-9.
35. ŠKAPA, Radoslav, 2012.. Reklamační politika a její ekonomické souvislosti. Brno: Masarykova univerzita, ISBN 978-80-210-6204-7.
36. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
37. Vebe, 2021,Leden překonal všechny rekordy. Podnikání přerušilo přes 25 000 živnostníků [online]. iDnes.cz, [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/preruseni-zivnosti-nejvyssi-v-lednu-podnikani-koronavirus-covid.A210210\\_093719\\_ekonomika\\_vebe](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/preruseni-zivnosti-nejvyssi-v-lednu-podnikani-koronavirus-covid.A210210_093719_ekonomika_vebe)
38. VEBER, Jaromír, 2000. Management kvality od ISO 9000 k TQM. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, ISBN 80-901730-5-5
39. Veřejná rejstřík a Sbíрка listin: eJustice.cz 2015. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
40. Výpočet času a nákladů [online]. UPS, 2021 [cit. 2021-3-5]. Dostupné z: <https://www.inizio.cz/blog/kolik-stoji-vyvoj-mobilni-aplikace/>
41. Yonix: clever logistics [online]. 2011, Yonix, [cit. 2021-01-01]. Dostupné z: <https://logistika.yonix.cz/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Tok logistických činností, .....	16
Obrázek 2: Dodavatelské řetězce jako síť .....	28
Obrázek 3: Tok činností logistiky a její propojení s tokem činností zpětných toků.....	33
Obrázek 4: Metody sběru.....	34
Obrázek 5:Porterova analýza 5 konkurenčních sil .....	39
Obrázek 6:Rámec pro SWOT analýzu.....	41
Obrázek 7:Síť společností.....	43
Obrázek 8: Mapa OC, upraveno .....	50
Obrázek 9: Dodavatelský řetězec vybrané společnosti.....	54
Obrázek 10: Zákaznický účet na e-shopu .....	64
Obrázek 11: Doručený balíček a jeho obsah .....	64
Obrázek 12: GLS parcelshopy v ČR.....	65
Obrázek 13: Předvolební průzkum .....	76
Obrázek 14: Dopady na chování a nákupní zvyklostí .....	78
Obrázek 15: Analýza vnitřního a vnějšího prostředí .....	81
Obrázek 16 : SWOT matice.....	81

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad analýzy ABC/XYZ.....	19
Tabulka 2: Výhody a nevýhody centralizovaných i decentralizovaných skladů.....	22
Tabulka 3:SWOT matice .....	41
Tabulka 4: Analýza ABC/XYZ .....	48
Tabulka 5: Podrobnosti průběhu objednávky a vrácení.....	65
Tabulka 6: Srovnání lhůt s vybranými e-shopy .....	66
Tabulka 7: Podíl zrušení jednotlivých typů objednávek.....	74
Tabulka 8: Porovnání nákladů a přínosů .....	100

## Seznam grafů

Graf 1: Schéma rozdělení dle ABC .....	18
Graf 2: Dotazníková otázka č.:1 .....	69
Graf 3: Dotazníkové otázky číslo 2, 3 a 4.....	70
Graf 4:Dotazníková otázka číslo, první část.....	70
Graf 5:Dotazníková otázka číslo, druhá část .....	71
Graf 6: Složení vytvořených objednávek.....	73
Graf 7:Místo vyřízení objednávek typu doručení domů.....	75