



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

Hana Šándorová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

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

BRNO 2024

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Hana Šándorová
Vedoucí práce:	Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Ekonomika podniku

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

Reverzní logistika ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem závěrečné bakalářské práce je analyzovat a navrhnout opatření zaměřená na efektivitu a optimalizaci procesů v oblasti reverzní logistiky s důrazem na oddělení foodu ve vybraném podniku. Tyto návrhy budou vycházet z důkladné analýzy současného stavu v podniku a měly by přispět k efektivnějšímu řízení zpětných toků.

Základní literární prameny:

KLAPALOVÁ, Alena a ŠKAPA, Radoslav, 2011. Řízení zpětných toků. Brno: Masarykova univerzita. 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.

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

NENADÁL, Jaroslav, 2008. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.

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

SIXTA, Josef a ŽIŽKA Miroslav, 2009. Logistika: používané metody. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2563-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

V mojej bakalárskej práci som sa zamerala na problematiku reverznej logistiky vo vybranej pobočke spoločnosti, ktorá dominuje na trhu v príslušnom segmente. Skúmala som rôzne oddelenia z hľadiska ich logistických procesov a na základe analýz a výskumov som navrhla opatrenia na zefektívnenie reverznej logistiky a minimalizáciu vzniknutého odpadu na oddelení Potravín. Práca sa zameriava na detailný popis pobočky spoločnosti a analýzu súčasného stavu logistických procesov v určitých oddeleniach. Analýzy vychádzajú z údajov získaných z týchto pracovísk a mojej odbornej praxe v danej spoločnosti. Okrem toho som uskutočnila výskum pomocou vlastného pozorovania. Na základe týchto analýz a výskumu som vypracovala súbor opatrení, ktoré majú za cieľ zlepšiť efektivitu reverznej logistiky, minimalizovať negatívny vplyv činnosti spoločnosti na životné prostredie a zvýšiť spokojnosť zákazníkov na oddelení Potravín.

Kľúčové slová

Logistika, reverzná logistika, činnosti reverznej logistiky, obalové hospodárstvo, odpadové hospodárstvo

Abstract

In my bachelor's thesis, I focused on the issue of reverse logistics at a selected branch of the company, which dominates the market in the respective segment. I examined various departments in terms of their logistics processes and based on analyses and research, I proposed measures to streamline reverse logistics and minimize waste generated in the Food. The work focuses on a detailed description of the company's branch and an analysis of the current state of logistics processes in certain departments. The analyses are based on data obtained from these workplaces and my professional experience in the company. In addition, I conducted research through my own observations. Based on these analyses and research, I developed a set of measures aimed at improving the efficiency of reverse logistics, minimizing the negative impact of the company's activities on the environment, and increasing customer satisfaction in the Food department.

Keywords

Logistics, reverse logistics, activities of reverse logistics, packaging management, waste management.

Bibliografická citace

ŠÁNDOROVÁ, Hana. *Reverzní logistika ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160511>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 13. 5. 2024

Hana Šándorová

autor

Pod'akovanie

Chcela by som touto cestou pod'akovať všetkým, ktorí mali významný podiel na vzniku tejto práce a ovplyvnili ju. Najprv by som chcela pod'akovať spoločnosti, ktorá mi umožnila vidieť a zažiť ich každodenný pracovný deň očami zamestnanca. Ďalej chcem pod'akovať všetkým zamestnancom a manažérom za možnosť načerpať na oddeleniach cenné informácie. V neposlednom rade by som veľmi rada pod'akovala môjmu oponentovi za spätnú väzbu.

Medzi ľuďmi, ktorí majú veľký podiel na úspechu tejto práce, patrí môj vedúci práce, pán Ing. František Milichovský, PhD., MBA, DiS., bez jeho cenných rád a pripomienok by táto práca nebola dokončená. Chcem mu pod'akovať za všetky rady, usmernenie a podporu počas celej práce.

Obsah

Úvod.....	11
1 Definícia problému a ciele práce	12
1.1 Vymedzenie problému	12
1.2 Stanovenie cieľov práce.....	12
1.3 Metódy a postupy riešenia	13
2 Teoretické východiska práce.....	14
2.1 Logistika a jej činnosti, logistické prvky	14
2.1.1 Definícia logistiky.....	14
2.1.2 Význam a cieľ logistiky.....	16
2.1.3 Logistické činnosti.....	18
2.1.4 Členenie logistiky	19
2.1.5 Logistické prvky	20
2.2 Dodávateľsko-odberateľský reťazec.....	25
2.3 Reverzná logistika.....	27
2.3.1 Vymedzenie pojmu reverznej logistiky.....	28
2.3.2 Význam reverznej logistiky	29
2.4 Popis činností reverznej logistiky a jednotlivých procesov.....	30
2.4.1 Vstupná kontrola.....	31
2.4.2 Zhromažďovanie výrobkov	31
2.4.3 Triedenie	32
2.4.4 Spracovanie.....	33
2.5 Systémy riadenia kvality.....	34
2.5.1 Konceptia TQM.....	35
2.5.2 Konceptia ISO	36
2.5.3 Konceptia odvetvových štandardov	36
2.6 Nástroje riadenia kvality	36
2.6.1 Nástroje na prípravu rozhodnutí	37
2.6.2 Nástroje na realizáciu rozhodnutí	40
3 Analytická časť	42
3.1 Charakteristika podniku	42
3.2 Predmet podnikania	43
3.3 História podniku	43
3.4 Štruktúra a organizačný model podniku	44
3.4.1 Centrálna riadiaca úroveň (svetová)	46
3.4.2 Skupina franšíz pre jednotlivé trhy.....	46

3.4.3	Predajné jednotky a oddelenia	47
3.5	Dodávateľské a logistické štruktúry	47
3.5.1	Skladovanie tovaru v spoločnosti	48
3.6	Obalové a odpadové hospodárstvo	49
3.6.1	Obalové a odpadové hospodárstvo na oddelení Potravín	51
3.7	Stratégia a aktuálny stav v oblasti reverznej logistiky podniku.....	52
3.8	Technológie a nástroje	53
3.8.1	Systémy sledovania zásob	53
3.8.2	Spôsob pre spätný tok materiálu.....	55
3.8.3	Inovácie a manipulácia s materiálom.....	55
3.8.4	Udržateľné technológie.....	56
3.9	Kultúra a hodnoty spoločnosti	57
3.10	Udržateľnosť a ekologické aspekty	58
3.10.1	Riešenia na úsporu vody a energie.....	59
3.10.2	Výrobky pre zdravší domov	60
3.10.3	Riešenia na zníženie odpadu.....	60
3.10.4	Výrobky a služby na predĺženie životnosti nábytku.....	61
3.10.5	Výrobky z trvalo udržateľných materiálov	62
3.10.6	Trvalo udržateľnejšie potraviny	63
4	Analýza súčasného stavu a výskum.....	65
4.1	Logistické činnosti a prvky v podniku.....	65
4.1.1	Dodávateľský reťazec	65
4.1.2	Skladovanie a distribúcia	66
4.1.3	Preprava a doprava.....	66
4.1.4	Inovácie v balení a manipulácia.....	67
4.1.5	Logistické činnosti na oddelení Potravín.....	67
4.2	Činnosti reverznej logistiky v podniku.....	68
4.2.1	Princípy reverznej logistiky v obchodnom dome	69
4.2.2	Správa vrátených produktov	69
4.2.3	Činnosti reverznej logistiky na oddelení Potravín	71
4.3	Nadväznosť činností reverznej logistiky na ďalšie podnikové oblasti	72
5	Návrhová časť	74
5.1	Večerné zľavy na sortiment v reštauráciách spoločnosti	74
5.2	Partnerstvo so sociálnymi organizáciami.....	76
5.3	Systém čiastočného balenia	77

5.4	Možnosť zabalenia jedla pre zamestnancov	78
5.5	Edukačný program na minimalizáciu plytvania jedlom	79
5.6	Zhodnotenie efektívnosti návrhov na zlepšenie.....	82
	Záver	85
	Zdroje.....	86
	Zoznam obrázkov	91
	Zoznam tabuliek	91

Úvod

V dnešnej dobe, kedy udržateľnosť a environmentálna zodpovednosť získavajú stále väčšiu váhu vo svete podnikania, je reverzná logistika neodmysliteľným a strategickým prístupom pre mnohé podniky. Táto forma logistiky, zameraná na efektívne riadenie toku tovarov späť od koncových spotrebiteľov ku zdrojom alebo spracovateľom, predstavuje náročný, no zároveň nevyhnutný aspekt súčasného podnikateľského prostredia.

Medzi spoločnosti, ktoré si získali pozornosť svojou progresívnou a etickou podnikateľskou filozofiou, patrí aj podnik, na ktorý je zameraná táto bakalárska práca. Tento podnik systematicky smeruje svoje úsilie nielen k ekologickým aspektom výroby, ale aj k morálnej zodpovednosti v procese výroby a získavania zdrojov. S viac ako osemdesiatročnou históriou na trhu a postavením lídra v danom segmente disponuje podnik už veľmi prepracovaným systémom procesného riadenia a riadenia kvality. Vízia a stratégia spoločnosti odrážajú túto záväznosť k hodnotám, pričom navrhované výrobky sú v súlade s morálnymi a ekologickými zásadami. Znalostný systém firmy sa zameriava na sledovanie a uplatňovanie požiadaviek na výrobcov a dodávateľov. Práve táto angažovanosť priviedla spoločnosť k projektom, ktoré nielen prihliadajú na nepotrebný tovar u klientov ako na potenciálny produkt pre iných zákazníkov, ale aj implementujú radu ďalších rozhodnutí, ktoré zostávajú mimo zorného poľa verejnosti.

Prvá časť záverečnej práce sa zaoberá vymedzením problémov a stanovením cieľov práce. Rovnako v tejto časti práce sú stanovené metódy a postupy, ktoré používam k zisteniu súčasného stavu vo vybranom podniku. Druhá kapitola je zameraná na vymedzenie pojmov logistiky, reverznej logistiky a iných súvisiacich pojmov v tejto oblasti. Tretia časť bakalárskej práce je zameraná na popis vybranej spoločnosti a jej procesov, ktoré sú spojené s témou reverznej logistiky. Vo štvrtej časti analyzujem súčasný stav spoločnosti v tejto problematike a vytváram súhrnnú analýzu podnikového prostredia. Výskum v tejto kapitole vyplýva z popisu týchto súčasných procesov. V závere práce sa v návrhovej časti zameriam na návrh príslušných opatrení, ktoré by mali minimalizovať alebo odstrániť nedostatky, ktoré boli zistené pri výskumnej časti.

1 Definícia problému a ciele práce

1.1 Vymedzenie problému

Skúmaný podnik sa špecializuje najmä na návrh, výrobu a distribúciu moderných a cenovo dostupných typov nábytku a bytových doplnkov. Spoločnosť rovnako zabezpečuje vo svojich jednotlivých obchodných domoch aj hostinskú činnosť. Medzi hlavné hodnoty podniku, ktoré určujú jeho stratégiu, sú najmä udržateľnosť a inovatívnosť pri vývoji ich výrobkov.

V rámci reverznej logistiky tohto podniku môžu vznikajú problémy pri procesoch spojených s prepravou jednotlivých objemnejších výrobkov, riadenia vrátených kusov sortimentu, zabezpečenia bezpečnej likvidácie a recyklácie vzniknutého odpadu alebo komunikácie s rôznymi dodávateľmi alebo prepravnými spoločnosťami.

V tejto práci sa zameriam na problematiku reverznej logistiky v rámci tohto podniku, pričom sa špecificky venujem najmä procesom v oddelení, ktoré zabezpečuje túto hostinskú činnosť. Efektívne riadenie spätných tokov, najmä vo sfére potravín, je jedným z kľúčových aspektov pre zlepšenie celkových podnikových procesov. Identifikujem a analyzujem problémy a výzvy spojené so zabezpečením bezpečnej a udržateľnej likvidácie a recyklácie vzniknutého odpadu, hlavne na tomto oddelení.

1.2 Stanovenie cieľov práce

Cieľom záverečnej bakalárskej práce je analyzovať a navrhnúť opatrenia zamerané na efektivitu a optimalizáciu procesov v oblasti reverznej logistiky s dôrazom na oddelenie potravín vo vybranom podniku. Tieto návrhy budú vychádzať z dôkladnej analýzy súčasného stavu v podniku a mali by prispieť k efektívnejšiemu riadeniu spätných tokov.

V práci systematicky preskúmam a analyzujem existujúce problémy a výzvy spojené s riadením spätných tokov, bezpečnej likvidácie a recyklácie generovaného odpadu s cieľom odhaliť potencionálne oblasti optimalizácie. Výsledky získané v analytickej časti budú slúžiť ako základ pre navrhnutie opatrení, ktorých implementácia by mala viesť ku efektívnejšiemu riadeniu spätných tokov v rámci skúmaného podniku na skúmanom oddelení potravín.

1.3 Metódy a postupy riešenia

Na splnenie cieľov bakalárskej práce využijem najmä dôkladnú analýzu existujúcich procesov reverznej logistiky v podniku aby som identifikovala slabé miesta a oblasti, ktoré by sa mohli zefektívniť a následne sa pokúsím vytvoriť návrhy na zlepšenie.

K vypracovaniu analytickej a výskumnej časti bakalárskej práce budem využívať výskumné metódy a to rozhovory so zamestnancami a pozorovanie činností skúmaného podniku. K zmapovaniu a analýze súčasného stavu využijem svoje vlastné skúsenosti a poznatky nadobudnuté počas priebehu odbornej praxe na jednej z pobočiek daného podniku, ktoré následne popíšem pomocou vývojových diagramov. V bakalárskej práci budem vychádzať aj z obsahovej analýzy dokumentov a to zo zdrojov zverejnených samotnou spoločnosťou.

Pomocou získaných dát budem ďalej navrhovať riešenia na objavené problémy a nedostatky v rámci reverznej logistiky vybraného podniku, ktoré budú vychádzať z analýzy súčasného stavu a výskumu podrobnejšie opísaných v kapitole č.3 a č.4.

2 Teoretické východiska práce

V tejto časti bakalárskej práce sa zameriavam na vymedzenie a definovanie kľúčových pojmov spojených s logistikou, vrátane jej činností, cieľov a logistických prvkov, so špecifickým dôrazom na reverznú logistiku. Prvá časť tejto kapitoly sa sústreďuje na popis logistiky ako celku. Následne sa venujem systému riadenia kvality a súhrnnej analýze prostredia podniku. Táto časť práce má za cieľ objasniť teoretické pojmy relevantné pre nasledujúcu analytickú a návrhovú časť.

2.1 Logistika a jej činnosti, logistické prvky

Všeobecne je možné podnik charakterizovať ako komplexný systém, ktorý transformuje špecifické vstupy do výrobkov alebo služieb a následne tieto produkty dodáva svojim zákazníkom. Primárne činnosti, ktoré tvoria tento proces, sa označujú ako nákup, výroba a predaj. Vstupné a výstupné prvky sú často fyzické objekty alebo materiály, ktoré vyžadujú špecifické opatrenia, napríklad prepravu alebo skladovanie, aby sa mohli úspešne vykonať základné funkcie spoločnosti. Tieto hlavné operácie sú zároveň kľúčovými aspektmi v oblasti logistiky (Hanne, Dornberger, 2017).

Evolúcia logistiky v hospodárskej praxi predstavuje odvetvie spojené s relatívne novými vednými disciplínami, ktoré začali výraznejšie formovať ekonomický kontext na začiatku päťdesiatych rokov minulého storočia. Zásadným impulzom pre rýchle a široké implementovanie logistiky do hospodárskej praxe bola postupná transformácia od trhu výrobcu, charakterizovaného masovou výrobou obmedzeného sortimentu vo veľkých sériách, k trhu zákazníka (Sixta, Žižka, 2009).

2.1.1 Definícia logistiky

V súčasnej dobe existuje veľké množstvo definícií pojmu „logistika“, pričom táto disciplína sa neustále vyvíja a transformuje. V dôsledku súčasného dynamického obchodného prostredia a technologického pokroku sa charakter a rozsah logistických procesov neustále mení, čo v konečnom dôsledku formuje aj samotnú definíciu tohto pojmu. Európska logistická asociácia definuje logistiku ako organizáciu, plánovanie, riadenie a výkon tokov produktov počínajúc vývojom a nákupom, výrobou a distribúciou podľa objednávky finálneho zákazníka a končiac tak, aby boli splnené všetky požiadavky trhov pri minimálnych nákladoch a minimálnych kapitálových výdajoch (Euro, 2003).

Zabezpečenie dodržiavania trhových požiadaviek pri súčasnom minimalizovaní nákladov a kapitálových výdavkov začína organizovaním, plánovaním, riadením a vykonávaním tokov vývoja a nákupu produktov. Tieto toky pokračujú cez výrobu a distribúciu až po konečného zákazníka, ktorý vygeneroval objednávku (Gros, 1995).

Nasledujúca definícia je rozsiahlejšia, pretože autor sa snažil do nej zahrnúť široký záber pojmu logistika: „Logistika je riadenie materiálového, informačného a finančného toku s ohľadom na včasné splnenie požiadaviek finálneho zákazníka a s ohľadom na nutnú tvorbu zisku v celom toku materiálu. Pri plnení potrieb finálneho zákazníka napomáha už pri vývoji výrobku, výbere vhodného dodávateľa, odpovedajúcim spôsobom riadenia vlastnej realizácie potreby zákazníka (pri výrobe výrobku), vhodným premiestnením požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlednej rade aj zaistením likvidácie morálne a fyzicky zastaralého výrobku“ (Sixta, Mačát, 2005, s. 25).

"Seven R's of Logistics" poskytuje jednoduchú a účinnú definíciu logistiky. Podľa tejto definície je logistika procesom zabezpečenia dostupnosti správneho produktu, v správnom množstve a správnom stave, na správnom mieste, v správnom čase, pre správneho zákazníka, za správnu cenu. Týchto sedem R's jasne identifikujú kľúčové aspekty logistického procesu a zdôrazňujú jeho úlohu pri správnom a efektívnom riadení toku produktov od výroby až po spotrebiteľa (Rutner, Langley, 2000).

Spravovanie toku tovaru, služieb a pridružených informácií od pôvodného miesta ku konečnému spotrebiteľovi na účely uspokojenia potrieb zákazníkov tvorí dôležitú časť procesu dodávateľskej reťazca. Táto úloha zahŕňa plánovanie, implementáciu a kontrolu s cieľom zabezpečiť efektívnosť a bezproblémový chod logistických operácií (van der Vorst, Snels, 2014).

Logistika predstavuje integrovanú súčasť riadenia dodávateľského reťazca, ktorá zabezpečuje plánovanie, realizáciu a efektívne riadenie tokov produktov, služieb a príslušných informácií od miesta výroby cez miesto skladovania až po miesto spotreby. Hlavným cieľom logistiky je zabezpečiť naplnenie požiadaviek konečného zákazníka (Gros, Barančík, Čujan, 2016).

2.1.2 Význam a cieľ logistiky

Logistika sa zaoberá riadením toku materiálového, informačného a finančného, pričom sa do úvahy musí brať splnenie zákazníkových požiadaviek a taktiež vytvorenie zisku v celom materiálovom toku. Logistika je nápomocná ako aj pri vývoji výrobku, tak aj pri výbere vhodného dodávateľa a pri výrobe výrobku (Sixta, Mačát, 2005).

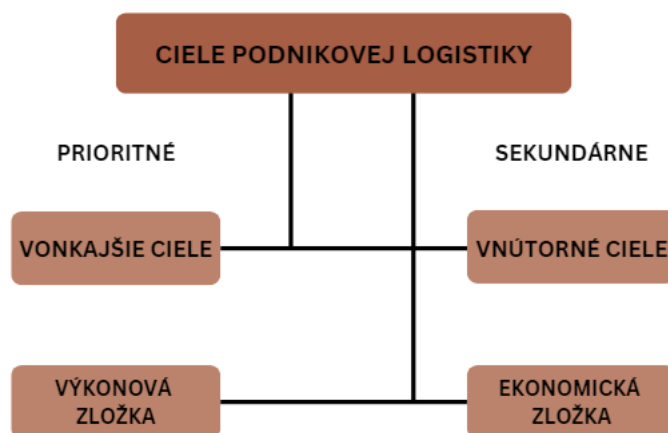
Sixta a Žižka (2009, s. 19) vo svojom diele rozdeľujú ciele podnikovej logistiky do dvoch skupín, ktoré podnik musí splniť:

- musia byť v prvom rade odvodzované z celopodnikovej stratégie a zároveň napomáhať plniť globálne ciele podniku,
- v druhom rade musia zabezpečovať prania zákazníkov na produkty alebo služby a to na požadovanej úrovni a rovnako aj pri minimalizácii celkových nákladov.

Základným zámerom logistiky je efektívne uspokojovať potreby zákazníkov, ktorí predstavujú kľúčový prvok v celom reťazci dodávok. Zákazníci predstavujú zdroj informácií o požiadavkách na zabezpečenie dodávky tovarov a súvisiacich služieb. Zároveň je práve u zákazníka ukončený logistický reťazec, ktorý zabezpečuje pohyb materiálu a tovarov (Sixta, Žižka, 2009).

Koncept materiálového toku, tiež známy ako fyzický pohyb materiálu od jeho ťažby až po konečný produkt a distribúciu, sa zameriava na celkový proces výroby a distribúcie. Zahrňuje identifikáciu lokalít, skladovanie, manipuláciu s materiálom a balenie, pričom tieto činnosti sú riadené a podporované tokom informácií. Tento informačný tok môže predchádzať, sprevádzať alebo nasledovať materiálový tok, pričom môže existovať aj vzájomná interakcia medzi nimi. Spolu s finančným tokom tvoria nehmotné toky, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou logistických procesov (Svoboda, Latýn, 2003).

Podľa Sixty a Mačáta môžeme ciele logistiky rozdeliť na prioritné a sekundárne ako zobrazuje obrázok č. 1:



Obrázok č. 1: Delenie a prioritizácia cieľov podnikovej logistiky
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Sixta, Mačát, 2005, s. 42)

Z obrázka č. 1 je možné vyčítať, že medzi prioritné ciele podnikovej logistiky patria vonkajšie ciele a výkonová zložka. Vonkajšie logistické ciele slúžia na uspokojenie potrieb zákazníka. Uspokojovanie potrieb zákazníka následne pomáha udržovať alebo prípadne ďalej rozšíriť rozsah realizovaných služieb podniku. Do tejto časti logistických cieľov môžeme zaradiť nasledujúce aktivity: zvyšovanie objemu predaja, skracovanie dodacích lehôt, zlepšovanie spoľahlivosti a úplnosti dodávok a zlepšovanie flexibility logistických služieb. Jednotlivé články v logistickom reťazci na seba musia presne navažovať a preto je faktor času v logistike jedným z najdôležitejších ukazovateľov. Vďaka presnému dodržiavaniu časových nadväzností sa znižujú nároky na skladovanie. Výkonové ciele podnikovej logistiky zabezpečujú optimálnu úroveň služieb. Snažia sa zabezpečiť to, aby požadované množstvo materiálu alebo výrobku bolo u správneho zákazníka presne v správnom množstve, druhu a kvalite, na správnom mieste a v správny čas (Sixta, Žižka, 2009).

Z obrázka č. 1 je ďalej možné vyčítať, že medzi sekundárne ciele podnikovej logistiky patria vnútorné ciele a ekonomická zložka. Vnútorné logistické ciele sa zameriavajú na znižovanie nákladov pri tom, ako sú splnené aj vonkajšie ciele podnikovej logistiky. Rieši náklady spojené so zásobami, dopravou, manipuláciou, skladovaním, výrobou, riadením a podobne. Ekonomickým cieľom podnikovej logistiky môžeme chápať zabezpečovanie služieb vo výkonných cieľoch a primeranými nákladmi. Snaží sa

o zabezpečenie logistických služieb s optimálnymi nákladmi, ktoré následne odpovedajú cene, ktorú je zákazník ochotný za vysokú kvalitu zaplatiť (Sixta, Žižka, 2009).

2.1.3 Logistické činnosti

V rámci definícií dodávateľských alebo logistických systémov je neoddeliteľnou časťou vymedzenie sady činností, aktivít a funkcií, ktoré partneri vykonávajú s cieľom uspokojiť požiadavky konečných zákazníkov. Tieto činnosti, ktoré sú označované ako logistické činnosti, zahŕňajú rôzne operácie vrátane skladovania, prepravy a spracovania tovaru. Je dôležité zdôrazniť, že technologické operácie, ktoré ovplyvňujú zloženie, tvar a vlastnosti spracovávaných materiálových vstupov väčšinou nespádajú do oblasti logistiky. Podľa definície logistického alebo dodávateľského reťazca ide o postupnosť aktivít, ktoré tvoria tieto systémy. Klasifikácia logistických činností nemá jednotné parametre a závisí od voľby triediaceho kritéria, miery dekompozície a účelu, ktorým má byť klasifikácia využitá (Gros, Barančík, Čujan, 2016).

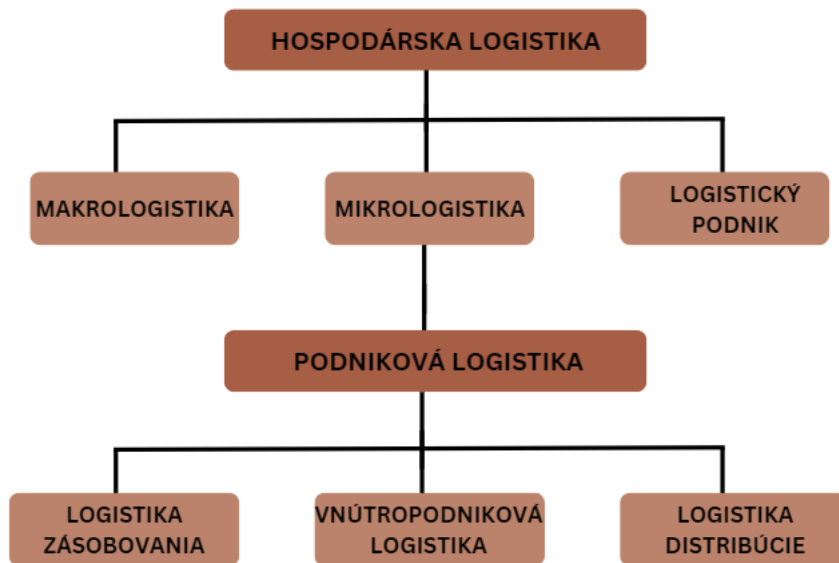
Činnosti logistiky zahŕňajú aktivity potrebné na plynulý tok materiálov od ich výrobného miesta k miestu ich konečnej spotreby. Tieto činnosti môžu byť súčasťou širšieho logistického procesu v podniku a majú výrazný vplyv na jeho efektivitu. Existuje niekoľko logistických činností, ktoré boli identifikované podľa rôznych zdrojov. Nasledujúce odrážky zobrazujú najdôležitejšie činnosti logistiky podľa Lamberta, Stocka a Ellrama (2000):

- Zákaznícka podpora je kritickým faktorom pre hodnotenie úrovne funkčnosti logistického systému, keďže ovplyvňuje čas a miesto poskytovania hodnoty zákazníkovi. Zákaznícka podpora zahŕňa rôzne prvky, ako je jednoduchosť kontroly skladových zásob, objednávanie produktov a poskytovanie po predajnej podpory,
- Riadenie skladových zásob zahŕňa udržiavanie optimálnej úrovne zásob, aby sa minimalizovali náklady, a zároveň zabránilo preplneniu skladových priestorov,
- Logistická komunikácia je nevyhnutná medzi podnikom, jeho dodávateľmi a zákazníkmi, ako aj interná medzi rôznymi oddeleniami, aby sa zabezpečila koordinácia a efektívne fungovanie logistických aktivít,

- Manipulácia s materiálom zahŕňa pohyb surovín, materiálov a hotových výrobkov v rámci výrobných závodov alebo skladov. Je dôležité minimalizovať manipuláciu materiálu aby sa predišlo nadmerným nákladom a strate hodnoty,
- Spracovanie objednávok umožňuje prijímanie objednávok od zákazníkov, kontrolu skladových zásob, komunikáciu s klientmi a vybavenie objednávok a ich fakturáciu. Dôležitým aspektom pre zákazníkov je rýchlosť spracovania objednávok, čo ovplyvňuje ich spokojnosť s poskytovanými službami,
- Lokalizácia podnikových priestorov je strategickým rozhodnutím, ktoré ovplyvňuje náklady na dopravu, ako aj reakčnú schopnosť podniku na požiadavky zákazníkov,
- Doprava a preprava materiálov a výrobkov je dôležitá pre ich pohyb od miesta výroby k miestu spotreby alebo likvidácie. Výber spôsobu dopravy je kľúčový pre minimalizáciu nákladov,
- Skladovanie je potrebné pre uchovávanie materiálu blízko miesta, kde bude ďalej spracovávaný alebo kam bude prepravený, aby sa minimalizovali náklady.

2.1.4 Členenie logistiky

Odborníci v tejto problematike členia logistické systémy z rôznych pohľadov. Jednoduché členenie logistiky opisuje Sixta a Žižka vo svojej knihe Logistika - používané metódy a znázorňuje ju obrázok č. 2:



Obrázok č. 2: Najjednoduchšie delenie logistiky
 (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Sixta, Mačát, 2005, s. 46)

Hospodársku logistiku je možné rozdeliť na tri samostatné kategórie. Metalogistika sa zaoberá logistikou v rámci dodávateľsko-odberateľskej siete, často označovanej ako logistický podnik alebo poskytovateľ logistických služieb. Makrologistika sa zameriava na celé logistické reťazce potrebné pre výrobu tovaru, od ťažby surovín až po doručenie zákazníčkovi. Na druhej strane, mikrologistika sa zameriava na logistické procesy vnútri konkrétnej organizácie, ako sú napríklad priemyselné závody alebo sklady, a rieši problémy s menšími časťami celku. Logistický podnik má za úlohu zabezpečiť väčšinu logistických reťazcov vo vnútri organizácie a spojenie medzi dodávateľmi a zákazníkmi. Jeho cieľom je riadiť všetky logistické procesy, vrátane zásobovania, vnútropodnikovej logistiky a distribúcie, v oblasti záujmu výrobného podniku. Obchodná logistika, známa tiež ako obehová logistika, sa zaoberá riadením pohybu výrobkov od ich výroby až po doručenie zákazníkovi, zahŕňajúc činnosti odbytu, dopravy a skladovania. (Sixta, Žižka, 2009).

2.1.5 Logistické prvky

V logistickom procese sa rozlišujú dva základné typy prvkov: pasívne a aktívne prvky. Pasívne prvky zahŕňajú suroviny, materiál, obaly, obalový materiál, prepravné prostriedky, odpady a informácie, zatiaľ čo aktívne prvky zahŕňajú technické zariadenia na manipuláciu, skladovanie, prepravu alebo balenie, ako aj zariadenia, ktoré slúžia na

vykonávanie operácií s informáciami. Táto klasifikácia bude podrobnejšie rozpracovaná v nasledujúcich podkapitolách (Oudová, 2013).

2.1.5.1 Aktívne logistické prvky

Hlavnou úlohou aktívnych prvkov v logistických systémoch je realizovať netechnologické operácie s pasívnymi prvkami. To môžu byť operácie ako napríklad balenie, tvorba a rozoberanie manipulačných a prepravných jednotiek, naloženie, preprava, preloženie, vyloženie, uskladňovanie, rozdelenie, kontrola výrobkov. Aktívne prvky sú technické prostriedky a zariadenia, ktoré zabezpečujú teda najmä prepravu, skladovanie a balenie ale rovnako aj slúžia pri činnostiach spojených s nosičmi informácií ako je napríklad automatické sledovanie. Logistické systémy môžu byť zmiešaného druhu a kvôli tomuto dôvodu je ľudská zložka v týchto procesoch neoddeliteľnou súčasťou príslušného aktívneho prvku (Sixta, Mačát, 2005).

Najlepšie môžeme aktívne prvky rozdeliť podľa druhu operácie, ktorú je schopný vykonávať na nasledujúce:

- manipulačné prostriedky a zariadenia (zdvižné plošiny a výtahy),
- dopravné prostriedky (pozemné, železničné, vodné a letecké),
- skladovacie systémy.



Vysokozdvížny
vozík



Paletový
vozík



Žeriavový hák



Dopravník



Stavebný
žeriav

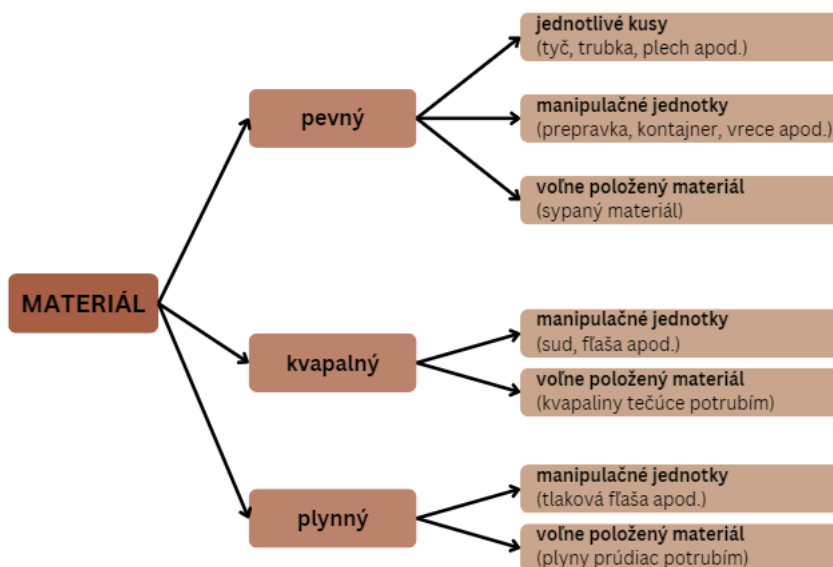
Obrázok č. 3: Príklady aktívnych logistických prvkov
(Zdroj: Pixabay, 2024)

2.1.5.2 Pasívne logistické prvky

Pod pojmom pasívne prvky môžeme chápať materiál, prepravné prostriedky, obaly, odpad a informácie. Pohyb týchto jednotlivých pasívnych logistických prvkov z miesta a okamihu vzniku cez rôzne spôsoby výroby a distribúcie až do miesta a okamihu ich výrobnej alebo konečnej spotreby predstavuje kľúčovú časť hmotnej stránky logistických reťazcov. Za pasívne prvky môžeme rovnako označiť manipulovateľné, prepravované alebo skladované kusy, jednotky alebo zásielky. Účelom týchto činností, ktoré pasívne prvky musia postupne vykonať je prekonať určitý priestor a čas. Základom týchto operácií a činností je, že majú netechnologický charakter. To znamená, že sa v priebehu nemení množstvo ani fyzikálna alebo chemická podstata surovín, materiálu, dielov alebo výrobkov. Pasívne prvky môžeme z pravidla charakterizovať ako výrobky vďaka tomu, že ide o tok pasívnych prvkov od dodávateľa k zákazníkovi, ktorý sa uskutočňuje väčšinou prostredníctvom výmeny. Pasívnymi prvkami teda označujeme:

- **Materiál** - zahrňuje suroviny, základný a pomocný materiál, diely a hotové výrobky. Jeho pochopenie je nevyhnutné pri plánovaní logistických reťazcov. Klasifikácia materiálu rozdeľuje materiály do skupín podľa ich vlastností, čo

uľahčuje manipuláciu a riešenie problémov. Klasifikácia materiálu nám pomáha usporiadať ho do skupín, čo umožňuje konzistentný spôsob manipulácie a skladovania. Kritériá klasifikácie môžu zahŕňať tvar, polohu, hmotnosť, objem, druh, plochu, vlastnosti a teplotu. Tento prístup je kľúčový pre efektívne riadenie logistických procesov. Obrázok č. 4 ilustruje klasifikáciu materiálov:



Obrázok č. 4: Jeden z možných spôsobov delenia materiálu
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Sixta, Mačát, 2005, s. 175)

- **Manipulačné a prepravné jednotky** - Pod pojmom manipulačná jednotka rozumieme množstvo materiálu, s ktorým je možné manipulovať bez úprav. Táto jednotka je považovaná za jeden kus a slúži k ďalšej manipulácii. Prepravná jednotka predstavuje množstvo materiálu, ktoré je možné prepravovať bez ďalších úprav. Technické prostriedky, ako sú manipulačné zariadenia a dopravné prostriedky, uľahčujú manipuláciu a prepravu týchto jednotiek. Štandardizácia rozmerov manipulačných a prepravných jednotiek podľa ISO štandardov umožňuje koordináciu procesov balenia a tvorby jednotiek, čo znižuje čas potrebný na logistické operácie a celkové logistické náklady. Medzi prepravné prostriedky môžeme zaradiť ukladacie debny a prepravky, palety, roltajnery, prepravníky, kontajnery a výmenné nadstavby (Sixta, Mačát, 2005).

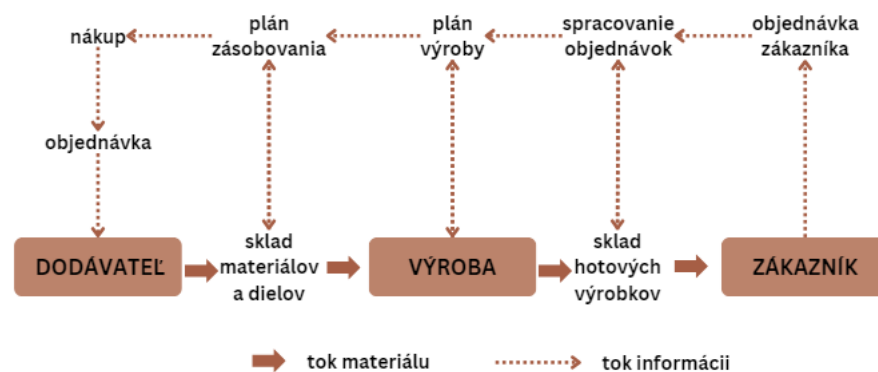


**Obrázok č. 5: Príklady manipulačných prepravných jednotiek
(Zdroj: Pixabay, 2024)**

- **Obaly** - Z hľadiska logistiky majú obaly základné účely zoskupenia do určitého tvaru, ochrany a identifikácie produktov a materiálov. Ideálne by mali obaly vykonávať tri základné úlohy:
 1. Zjednodušenie manipulácie: Obal slúži ako balenie, ktoré uľahčuje manipuláciu s produktom,
 2. Ochranná funkcia: Obal chráni produkt pred možným poškodením počas manipulácie,
 3. Informačná funkcia: Obal poskytuje informácie všetkým článkom logistického reťazca o tom, kam má byť produkt presunutý, ako aj o jeho obsahu, distribúcii a spotrebe (Cempírek, Kampf, 2005).

- **Odpad** – je možné ho chápať ako materiál, ktorý vzniká pri výrobe, distribúcii a spotrebe výrobkov. Vzniká nielen pri manipulácii s výrobkami, ale aj počas samotnej výroby. Sem patria aj nefunkčné alebo staré výrobky, straty materiálu pri výrobe a obalový materiál. Odpad sa zvyčajne spracováva v komunálnych kontajneroch, skládkach alebo sa recykluje. S ohľadom na záťaž životného prostredia narastá trend znižovania vzniku odpadu. Firmám sa odporúča zvýšiť mieru recyklácie a súčasne znížiť používanie materiálov, ktoré sa nedajú recyklovať. Najúčinnějšíou metódou v tejto oblasti je vytváranie produktov, ktoré nepotrebujú žiadny obal (Milichovský, 2017).

- **Informácie** - Základom všetkých procesov v podniku je prvotný signál a to objednávka od zákazníka, ktorá spúšťa pohyb informácií a materiálov cez celý výrobný proces. Tieto informácie sa šíria cez rôzne segmenty logistiky, pričom dochádza aj k čiastkovej komunikácii vrátane kontrolných správ. Obrázok č. 6 zobrazuje tok materiálov a informácií v rámci výrobného podniku. Zákazník je zdrojom prvotného impulzu, cez objednávku sa informácie šíria v logistickom procese. Celkový priebeh tohto toku je kľúčový pre riadenie materiálových tokov a efektívne rozhodovanie v procese výroby (Sixta, Mačát, 2005).



Obrázok č. 6: Jednoduchá schéma toku informácií a materiálu
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Sixta, Mačát, 2005, s. 51)

2.2 Dodávateľsko-odberateľský reťazec

V období polovice minulého storočia bolo hlavnou snahou výrobcov dosiahnuť čo najnižšie jednotkové náklady. Tento zámer sa realizoval prostredníctvom rozsiahlej hromadnej výroby, čo viedlo k zastaveniu dynamiky vo výrobných procesoch a samotných výrobkoch. Inovácie a výskum sa zameriavali predovšetkým na vlastné zdroje. Nedostatočné riadenie výrobných procesov medzi jednotlivými podnikmi viedlo k nadmerným zásobám, ktoré viazali významné finančné prostriedky a boli spojené s ďalšími nákladmi (Škapa, 2005).

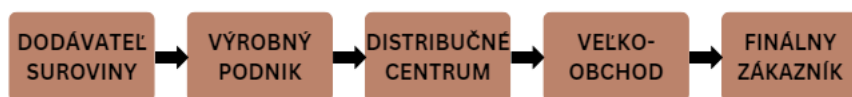
Pohyb materiálu, energie a osôb vo výrobných a obehových procesoch, ako aj prenos informácií a financií sú zabezpečované v rámci dodávateľsko-odberateľských reťazcov. Tento koncept logistiky, interpretovaný podľa Sixtu a Mačáta (2005), definoval celý proces od dodávateľa k odberateľovi ako prenášanie esenciálnych zložiek vrátane materiálov, informácií a financií. Prvotným impulzom pre tento postup je uspokojenie

potrieb konečných zákazníkov pričom navigácia k nim sa realizuje prostredníctvom manipulačných a dopravných prostriedkov.

Úloha dodávateľského reťazca nespočíva len vo fázach výroby, nákupu a pohybu materiálu, ale rozširuje sa aj na spracovanie príslušných informačných a riadiacich procesov. Tieto procesy majú za cieľ vytvoriť produkt, ktorý efektívne splní požiadavky koncových zákazníkov. Firma existuje v kontexte vonkajších vzťahov, čo môže viesť k stretom s odlišnými konceptmi nielen od dodávateľov, ale aj od odberateľov. Z tohto dôvodu je kritické eliminovať konflikty v procese a vytvoriť flexibilné konkurenčné schopnosti, ktoré ovplyvnia vstupy a výstupy v rámci a mimo výroby. Vzniká tak potreba definovať nový komplexný reťazec, ktorý zahŕňa dodávateľov, výrobcov, odberateľov a predstavuje riadenie hodnôt medzi rôznymi partnermi (Tomek, Vávrová, 2007).

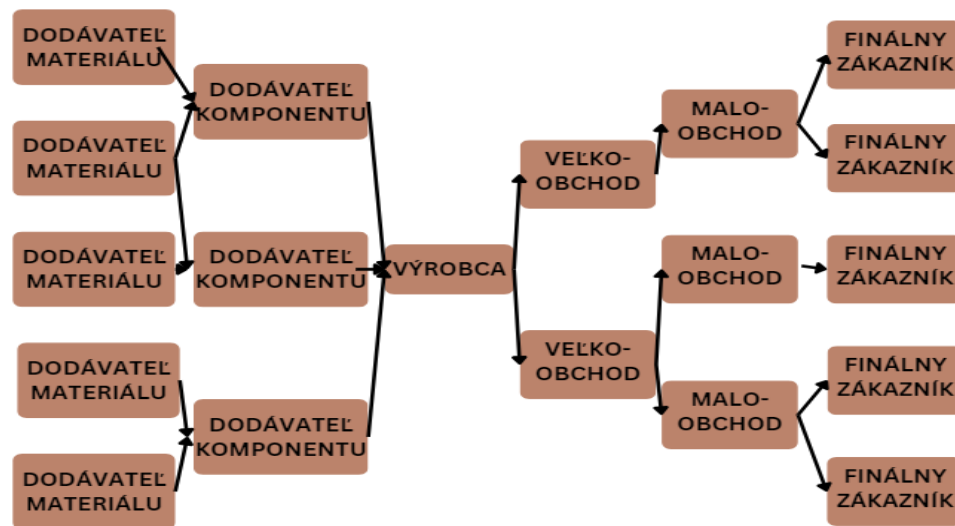
Dodávateľsko-odberateľský reťazec predstavuje spoluprácu, ktorá prevyšuje hranice individuálnych firiem. Jeho cieľom je snažiť sa o súlad činností a spoluprácu medzi dodávateľmi a zákazníkmi s cieľom maximalizovať efektivitu a optimalizovať celý proces. Systém dodávateľsko-odberateľského reťazca tvoria rôzne subjekty vrátane dodávateľov, výrobcov, distribučných centier, predajcov a zákazníkov (Fiala, 2005).

Jednotlivé prvky v dodávateľsko-odberateľskom reťazci sú flexibilné a môžu byť vymieňané v závislosti na potrebách a preferenciách zákazníka, ako aj na stratégii, ktorú daný reťazec sleduje. Nižšie uvedený obrázok č. 7 znázorňuje jednoduchý a všeobecný dodávateľsko-odberateľský reťazec, ktorý ilustruje vzťahy medzi jednotlivými účastníkmi reťazca - od dodávateľov materiálov až po zákazníka. V odlišných odvetviach sa články dodávateľsko-odberateľských reťazcov môžu značne líšiť. Napríklad v oblasti výroby môžeme identifikovať články, ako sú továrne, dielne, výrobné linky, sklady a medzi sklady. V sektore dopravy by tieto články mohli zahŕňať železničné stanice, letiská alebo námorné prístavy (Sixta, Mačát, 2005).



Obrázok č. 7: Jeden z možných logistických (dodávateľských) reťazcov
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Sixta, Mačát, 2005, s. 119)

V súčasnom obchodnom prostredí predstavuje dodávateľský reťazec dynamický a komplexný systém, ktorý zahrňuje široké spektrum aktérov a procesov. Tento reťazec siaha od dodávateľov surovín a komponentov cez výrobu, veľkoobchod a maloobchod až po konečného spotrebiteľa. Je tak omnoho rozsiahlejší, než kedykoľvek predtým, pričom každý jeho segment zohráva kľúčovú úlohu v zabezpečení plynulého toku materiálov a výrobkov od výroby až po konečného užívateľa. Táto diverzita a prepojenosť rôznych článkov v reťazci vyžaduje dôkladné plánovanie, správu a koordináciu, aby bolo zabezpečené efektívne fungovanie celého systému a maximálne uspokojenie potrieb zákazníkov (Škapa, 2005). Tento rozsiahlejší dodávateľsko-odberateľský reťazec znázorňuje obrázok č. 8.



Obrázok č. 8: Rozsiahlejší dodávateľsko-odberateľský reťazec
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Škapa, 2005, s.13)

2.3 Reverzná logistika

Reverzná logistika sa zaoberá pohybom použitých výrobkov, obalov a iných materiálov späť v rámci dodávateľsko-odberateľského reťazca. V rozvinutých krajinách zákony považujú výrobcov za zodpovedných za celý životný cyklus svojich produktov, čo zahŕňa aj ich likvidáciu po spotrebovaní. To vedie k toku materiálov opačným smerom, teda od spotrebiteľa k výrobcovi, v neskoršej fáze životného cyklu. S týmto vedomím logistická teória začala vyvíjať reverznú logistiku, ktorej cieľom je podporovať alternatívne využitie výrobkov, ktoré už nie sú možné predat' alebo boli spotrebované (Fridrich, 2009).

2.3.1 Vymedzenie pojmu reverznej logistiky

Ak sa odvrátíme od samotného výrazu "reverzná logistika" a zamyslíme sa nad pôvodným vznikom tejto myšlienky, dostaneme sa k tomu, že ľudia už odpradávná museli riešiť situácie, kde nie všetko bolo spotrebované do úplného vyčerpania. V minulosti bolo potrebné nájsť spôsob, ako efektívne využiť zvyšky a ako nakladať s odpadom. V modernom svete sa téma efektívneho využívania a recyklácie začala objavovať v 80. rokoch 20. storočia v súvislosti s účinnosťou a obavami o nedostatok prírodných zdrojov. V konečnom dôsledku, v 80. a na začiatku 90. rokov, Európske spoločenstvo (a neskôr Európska únia) začalo riešiť ekologický aspekt riadenia reverzných tokov. Vydali legislatívne požiadavky na zlikvidovanie nebezpečného odpadu a podporu recyklácie. Pôvodne sa predpokladalo, že podniky, ktoré budú dodržiavať environmentálne normy, získajú konkurenčnú výhodu. Neskôr sa ukázalo, že väčšina firiem namiesto prevencie alebo hľadania nových koncepcií išla cestou rýchleho plnenia legislatívnych požiadaviek (Škapa, Klapalová, 2011).

V oblasti teórie spätného logistického procesu neexistuje jedno univerzálne prijímané vysvetlenie. Avšak najčastejšie sa stretávame s týmito tromi základnými prístupmi k riadeniu spätného logistického procesu:

1. Aktivita zahŕňajúca dodatočný predaj a redistribúciu nepredaných výrobkov. Táto aktivita sa väčšinou uskutočňuje v maloobchodných podnikoch, pričom hlavným cieľom je dosahovať marketingové a ekonomické ciele,
2. Synonymum pre spracovanie odpadu a recykláciu materiálov. Snaží sa minimalizovať náklady, dosahovať hodnotu zo spätných tokov a zároveň splňovať legislatívne požiadavky týkajúce sa ochrany životného prostredia,
3. Rozšírený pohľad na optimalizáciu dodávateľsko-odberateľského reťazca, s cieľom podporovať jeho charakter. Dosahovanie cieľov prebieha prostredníctvom aktivít, ktoré zahŕňajú návrhy dizajnu výrobkov, riadenie reťazca a získavanie hodnoty z výrobkov aj po skončení ich životného cyklu (Škapa, 2005).

Niektoré produkty a materiály, ktoré sa dostanú na koniec dodávateľského reťazca, stále nesú hodnotu. Sem patria napríklad:

- chybné výrobky, ktoré zlyhali a je možné ich buď opraviť, alebo riadne zlikvidovať,
- produkty alebo ich časti, ktoré je možné opätovne použiť (bez poškodenia) alebo ich je možné opraviť alebo prepracovať,
- produkty, ktoré zákazník vrátil z iných dôvodov ako z dôvodu nefunkčnosti,
- produkty stiahnuté z predaja,
- zastarané produkty, ktoré stále majú hodnotu,
- produkty, ktoré dosiahli koniec nájomnej zmluvy, ale ich životnosť ešte neskončila (Blumberg, 2005).

Reverzná logistika môže prebiehať vo vnútornom prostredí spoločnosti, ale aj medzi jednotlivými firmami alebo organizáciami. Pozorujeme tu prepojenie s dodávateľsko-odberateľským reťazcom, kde dochádza k výmene a transakciám. Hlavným cieľom reverznej logistiky je zhromažďovanie nepotrebných a zničených produktov, ich demontáž, opätovné využitie, likvidácia obalového materiálu a nadbytočných zásob. Dôvodom, prečo sa reverzná logistika venuje týmto aktivitám, je zabezpečiť opätovné využitie materiálu, chrániť životné prostredie a môže byť považovaná aj za ekonomický aspekt, ktorý môže znížiť náklady a zvýšiť zisky (Škapa, 2005).

2.3.2 Význam reverznej logistiky

Význam reverznej logistiky môže byť pochopený z dvoch perspektív - z ekologického hľadiska a z ekonomického hľadiska. Z ekonomického hľadiska sa dá chápať ako značná úspora, ktorá vzniká v dôsledku recyklácie odstránených alebo poškodených produktov. Táto úspora hrá dôležitú úlohu v období neustáleho nárastu cien vstupných materiálov a surovín. Prebytočný tovar, ktorý sa dostane k zákazníkovi, by mal byť rovnako efektívne prepravený späť k výrobcovi po skončení svojej životnosti. Využívanie opačnej logistiky a ekologického výrobného procesu je ovplyvňované dvoma nástrojmi, ktoré zaväzujú výrobcov k ekologickej zmene myslenia (Škapa, 2005).

Prvá skupina nástrojov sa označuje ako "push" nástroje. Tieto zásahy zo strany štátu sú navrhnuté tak, aby nútili jednotlivé časti dodávateľsko-odberateľského reťazca zahrnúť ekologické zaťaženie do svojich nákladov. Logistika je tu využívaná na optimalizáciu výrobných procesov podľa požiadaviek stanovených štátom. Medzi "push" vplyvy je možné zaradiť napríklad:

- právne predpisy na ochranu životného prostredia,
- protesty občianskych skupín,
- smernice odvetvových zväzov,
- environmentálne povedomie zamestnancov,
- environmentálne správanie konkurencie (Škapa, 2005).

Druhou kategóriou sú "pull" nástroje, ktoré značia tlak spotrebiteľov na výrobcov. Keďže spotrebitelia sú dôležitou zložkou, ich vzdelanie, ekonomická situácia a postoj k životnému prostrediu majú veľký vplyv. Medzi "pull" vplyvy patria napríklad:

- preferencie obchodov,
- programy dotácií pre ekologické aktivity,
- ekologické označovanie - označovanie výrobkov, ktoré splňujú požiadavky na ich vplyv na životné prostredie počas celého ich životného cyklu (Škapa, 2005).

2.4 Popis činností reverznej logistiky a jednotlivých procesov

Reverzná logistika, teda spracovanie a riadenie tovaru po jeho predaji a následnej návrate do systému, je výrazne ovplyvnená charakterom konkrétneho podnikania a štruktúrou dodávateľskej siete. V tejto súvislosti vynikajú štyri hlavné procesy, ktoré formujú základný rámec reverznej logistiky. Ide o vstupnú kontrolu, zhromažďovanie výrobkov, triedenie podľa metód spracovania a ich následné spracovanie. Tieto kľúčové etapy hrajú nezastupiteľnú úlohu pri optimalizácii celého reverzného logistického systému (Škapa, 2005).

2.4.1 Vstupná kontrola

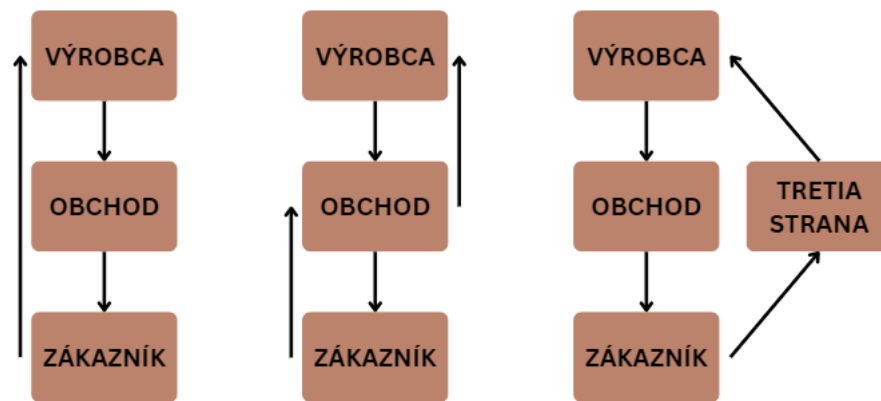
V rámci tohto postupu sa kontroluje materiál a výrobky pred vstupom do ďalších fáz reverznej logistiky. Skúma sa, či bol výrobok vrátený spoločnosti, ktorá ho uviedla na trh, či ešte platí záručná lehota, či bol výrobok poškodený alebo či nevyhovoval zákazníkovi z neznámeho dôvodu. Toto je prvý dôležitý krok, ktorý ovplyvňuje efektívne riadenie v procese reverznej logistiky a prispieva k zisku podniku. Kontrolu vstupu by mali vykonávať dobre vyškolení zamestnanci, ktorí rozhodnú, či vpustiť výrobok do ďalších procesov alebo nie. Dôležitá je aj doba od predaja výrobku a povinnosti, ktoré musí vrátený výrobok spĺňať. Tento proces je možné zefektívniť stanovením určitých pravidiel, ktoré podporia vstup do procesu alebo naopak zabránia jeho preplneniu. Môže to zahŕňať napríklad možnosť zálohy, odkúpenie späť, zľavu na nový výrobok pri vrátení starého, prenájom výrobku namiesto jeho predaja alebo výmenu nového výrobku za starý. Niektoré spoločnosti však tento proces nepoužívajú a preto prebiehajú iba nasledujúce tri procesy - zber, triedenie a ďalšie spracovanie (Škapa, 2005).

Medzi základné kroky reverznej logistiky patria procesy, ktoré sa týkajú vrátených produktov. Tieto produkty sa môžu vracieť z rôznych dôvodov a v rôznych stavoch. Prvým krokom je kontrola, či je produkt prijatý a či môže pokračovať v procese spätnej logistiky. Firma v tomto kroku skúma, či produkt patrí do ich sortimentu a či je ešte v záručnej dobe. Následne sa vykonáva vizuálna kontrola vzhľadu a stavu vrátených produktov. Stav sa môže prípadne overiť pomocou rôznych mechanických meradiel. Dôležité je, že kontrola sa vykonáva individuálne pre každý vrátený produkt, pretože produkty vstupujú do procesu reverznej logistiky v rôznych stavoch. Kontrolu vykonávajú skúsení a dobre školení zamestnanci, ktorí majú dostatok znalostí nielen o sortimente produktov, ale najmä o tom, ktoré produkty môžu pokračovať v procese spätnej logistiky. Kontrola môže prebiehať už pri prijímaní tovaru alebo až po jeho zozbieraní (Starostka-Patyk, 2017).

2.4.2 Zhromažďovanie výrobkov

V priebehu tohto procesu sa zhromažďujú produkty, materiály, suroviny, obaly apod., ktoré vstupujú do systému reverznej logistiky. Zhromažďovanie je pôvodne kategorizované podľa pôvodu produktu. Následne sú vrátené produkty triedené podľa kvality, pričom sú zaradené do rôznych kategórií (napríklad celé produkty, časti produktov a individuálne doplnky). V rámci procesu zhromažďovania môžeme

identifikovať tri metódy zhromažďovania, ktoré sú ilustrované na obrázku č. 9. Prvý spôsob nastáva, keď zákazník reklamuje alebo vráti produkt priamo výrobcovi, pričom obchodník je len prostredníkom. Druhý spôsob je taký, že zákazník vráti produkt obchodníkovi a obchodník následne postupuje s daným výrobkom k výrobcovi. Tretí spôsob zahŕňa tretiu stranu, ktorá pôsobí ako prostredník medzi zákazníkom a výrobcom. Táto tretia strana odkupuje produkt od zákazníka a predáva ho výrobcovi (Husáková, 2013, Škapa, 2005).



Obrázok č. 9: Druhy zhromažďovania výrobkov v reverznej logistike
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Husáková, 2013, s. 17)

2.4.3 Triedenie

Po prevedení prvotnej kontroly a zhromažďovania výrobkov nasleduje dôležitý krok - triedenie, tiež nazývané rozhodovací proces. V tomto štádiu sa produkty triedia na základe toho, či je možné získať z nich hodnotu. Kladieme si najčastejšie tieto otázky:

- Akým dôvodom sa vrátený produkt dostal do procesu?
- Existuje šanca, že produkt bude ďalej prínosom z ekonomickej perspektívy?
- Je možné produkt opraviť alebo spracovať? Prípadne využiť jeho časti (na komponenty)?
- Existuje spôsob, ako spracovaním získať nové hodnoty produktu?

V priebehu odpovedania na tieto otázky môže dôjsť k niekoľkým situáciám. Ak sa pri vyhodnocovaní odpovedá na vyššie uvedené otázky negatívne, hodnota vráteného produktu je nenávratne stratená a produkt smeruje k likvidácii. V prípade, že produkt

môže priniesť ekonomickú alebo novú hodnotu, vzniká otázka, ako ďalej nakladať s výrobkom (Starostka-Patyk, 2017).

Tabuľka č. 1 zobrazuje rôzne spôsoby spracovania vrátených výrobkov a materiálov od najvýhodnejšieho po najmenej výhodný, teda od optimálneho využitia zostatkových hodnôt po investíciu do zničenia odpadu.

VÝROBKY	OBALY
vrátenie dodávateľovi	opätovné použitie
opätovný predaj	rozoberanie na použiteľné diely
predaj v špeciálnych obchodoch	recyklácia
dôležitá oprava	skladovanie na skládku
prepracovanie	
rozoberanie na súčiastky	
recyklácia	
skladovanie na skládku	

Tabuľka č. 1: Možnosti zaobchádzania s vráteným tovarom a materiálom
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Škapa, 2005, s. 42)

2.4.4 Spracovanie

Posledný dôležitý proces reverznej logistiky môže byť uskutočnený rôznymi spôsobmi. V predchádzajúcom zozname sú uvedené možnosti spracovania vrátených výrobkov a materiálov, avšak ich výber závisí od ekonomických a environmentálnych aspektov a prínosov, ktoré vyplývajú z ich spracovania. Ak nie je po týchto materiáloch, dieloch alebo výrobkoch žiadny dopyt na trhu, končia na skládke alebo sú zničené (Škapa, 2005).

- Bezprostredné využitie - nastáva, keď je produkt schopný byť použitý bez nutnosti predchádzajúcich opráv,
- Oprava - poškodené výrobky sú opravené a vrátené do pôvodného stavu, chybné súčiastky sú nahradené alebo opravené,

- Recyklácia - v prípade, že výrobok nie je možné opraviť, je rozobratý na základné materiály, ktoré sú následne opäť využité po ich spracovaní,
- Kanibalizácia - nastáva v prípade, keď produkt nie je možné opraviť. Funkčné súčiastky sú z neho odstránené a ďalej využité. Nepoužiteľný zvyšok je potom likvidovaný,
- Prepracovanie - táto operácia vyžaduje relatívne veľa práce. Celý produkt musí prejsť kontrolou. Nefunkčné a opotrebované časti sú vymenené za nové. Prepracovaný produkt sa skladá z nových aj starých komponentov, pričom jeho hodnota je porovnateľná s hodnotou nového produktu,
- Upgrade - ide o najprácejší spôsob obnovenia hodnoty produktu. Rozdiel medzi upgradom a prepracovaním spočíva v tom, že niektoré komponenty sú vymenené za dokonalejšie. Výsledný produkt však stále má nižšiu hodnotu než úplne nový produkt (Škapa, 2005).

2.5 Systémy riadenia kvality

Klient očakáva, aby boli určité požiadavky na produkt alebo službu splnené. Medzi tieto požiadavky patria nielen kvalitatívne kritériá spojené priamo s výrobkom alebo službou, ale aj s doplnkovými službami počas predaja a po jeho ukončení. Bezprostredné parametre zahŕňajú výkon, životaschopnosť a funkcie poskytovaného produktu. Doplnkové služby zahŕňajú poskytovaný servis, montáž a dostupnosť náhradných dielov. V neposlednom rade sú aj požiadavky klientov na trvalú kvalitu poskytovaných produktov (Veber, Hůlová, Plášková, 2006).

V oblasti manažmentu kvality je v Európe bezpochyby najviac využívaným prístupom použitie medzinárodných noriem, ktoré stanovujú požiadavky na systém manažmentu kvality, nazývaný Quality Management System (QMS). Tento systém je postavený na normách a je neustále rozširovaný a zdokonaľovaný o ďalšie postupy, ktoré vychádzajú z filozofie TQM (Blecharz, 2015).

Vzhľadom na to, že činnosti v podnikovom alebo neziskovom sektore nie sú jednotné, ale skôr rozmanité, vyvinulo sa niekoľko prístupov k manažmentu kvality. V súčasnej dobe existujú tri základné prístupy k manažmentu kvality: koncepcia odvetvových štandardov, koncepcia ISO a koncepcia TQM (Nenadál, 2008).

2.5.1 Koncepcia TQM

Podľa Vebera, Húlovej a Pláškovéj (2006) sa dá pristupovať k realizácii tejto filozofie niekoľkými spôsobmi. Model TQM dodržiava niekoľko základných pravidiel, ktorými sú:

- Zameralenie sa na zákazníka – kvalitu produktu hodnotí koncový spotrebiteľ, nie výrobca alebo poskytovateľ služieb. Požiadavky interpretujú aj akcionári, orgány verejnej správy, zamestnanci a ostatní občania. Uspokojenie týchto požiadaviek je dôležité pre dobré meno organizácie. Spoločnosť tiež musí preukázať svoj záväzok k ochrane životného prostredia a zúčastňovať sa na sociálnom a ekonomickom rozvoji miesta, kde pôsobí.
- Vedenie – úloha vyššieho vedenia je kľúčová predovšetkým pre vytvorenie prostredia podporujúceho dosiahnutie cieľov a stratégie; zároveň určuje smer vývoja spoločnosti. Rozhoduje o organizačnej štruktúre, identifikuje firemnú kultúru, informuje o zámeroch, hodnotách a požiadavkách zákazníkov a špecifikuje zodpovednosti a právomoci.
- Zapojenie zamestnancov – zamestnanci sú teraz vnímaní ako interní zákazníci a zároveň zdroj vedomostí, schopností a zručností. Ich motivácia a rozvoj vedomostí sú dôležité.
- Procesný a systémový prístup – pridaná hodnota sa vytvára v procesoch a procesný prístup je považovaný za základný pilier výkonnosti. Všetky procesy sú nejakým spôsobom prepojené a vedú k dosahovaniu výsledkov.
- Rozhodovanie na základe faktov – výhodou súčasnej doby je ľahký prístup k informáciám. Je potrebné ich nájsť, získať, overiť ich pravdivosť, analyzovať a hľadať možné riešenia. Zároveň však treba chrániť vlastné informácie pred zneužitím.
- Trvalé zlepšovanie – súvisí s dobre známou metódou PDCA. Je nevyhnutné neustále sa zlepšovať a udržiavať si stávajúcu úroveň.
- Vzájomne výhodné partnerské vzťahy – existuje niekoľko foriem vzťahov, ako napríklad partnerstvo alebo združovanie podnikov. Vytváraním vzťahov sa

znižuje počet dodávateľov, čo môže priniesť pozitíva v lepšej spolupráci napríklad pri vývoji nových dodávaných produktov.

2.5.2 Konceptia ISO

V osemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia boli normy ISO týkajúce sa manažmentu kvality, konkrétne rada 9000, po prvýkrát zverejnené. Tieto normy sú teraz zaradené medzi európske normy Európskou úniou. Majú všeobecný charakter a môžu byť aplikované na akékoľvek procesy a výrobky. Sú nezáväznú, slúžia len ako odporúčanie. V súčasnej dobe si zákazníci často vyžadujú od svojich dodávateľov dodržiavanie noriem ISO rady 9000 (Nenadál, 2008).

2.5.3 Konceptia odvetvových štandardov

Medzi najstaršie uvádzané normy patria odvetvové normy, ktoré sa zameriavajú na konkrétne odvetvie. Koncept založený na odvetvových normách má niekoľko základných charakteristík. Tieto normy rešpektujú štruktúru noriem ISO 9001 a rozširujú ju o ďalšie požiadavky moderného manažmentu. Špecifikujú tiež požiadavky prispôsobené konkrétnym odvetviam, pričom ich platnosť nie je univerzálna pre všetky odvetvia. V súlade s normami ISO 9001 tieto odvetvové normy dopĺňajú špecifickými požiadavkami daných odvetví, ako sú ASME (ťažké strojárstvo), IRIS (železničné vozidlá), GMP (farmaceutický priemysel) a ďalšie. Tieto normy neplatia univerzálna pre všetky odvetvia a stanovujú oveľa prísnejšie požiadavky na certifikáciu než normy ISO. Zahŕňajú aj aspekty ochrany životného prostredia a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Celkovo predstavujú kľúčový rámec pre úspešné riadenie materiálových a informačných tokov v rámci rôznych priemyselných odvetví (Nenadál, 2008).

2.6 Nástroje riadenia kvality

Nástroje riadenia zahŕňajú rôzne metódy, techniky a pomôcky, ktoré boli úspešne použité na zlepšenie kvality. Vznikli na základe skúseností úspešných organizácií, ktoré viedli nielen k zvýšeniu výkonnosti, ale aj k spokojnosti cieľových zákazníkov. Tieto nástroje pomáhajú posúdiť stav organizácie ako celku a často ukazujú smer pre ďalšie zlepšenie. Celkovo sa tieto nástroje môžu rozdeliť do dvoch skupín:

1. nástroje na prípravu rozhodnutí
2. nástroje na realizáciu rozhodnutí (Fiala, 2001).

2.6.1 Nástroje na prípravu rozhodnutí

V tejto sfére nástrojov sú najmä techniky a prostriedky, ktoré podporujú zhromažďovanie potrebných informácií, ich logické usporiadanie, postupné usporiadanie od všeobecného po konkrétne, objavenie vzťahov medzi nimi a nakoniec na základe týchto informácií pripravujú rozhodnutia.

2.6.1.1 Metóda PDCA

Obvyklá metóda PDCA (Plan/Plánovať – Do/Vykonať – Check/Skontrolovať – Act/Vykonať) je základným nástrojom manažmentu kvality vo všetkých typoch organizácií. Bola prvýkrát predložená E. Demingom a obsahuje štyri základné kroky, ktoré treba dodržať na to, aby sme boli schopní urobiť správne rozhodnutia.

- **Plánovať** - Cieľom kroku je predovšetkým naplánovať všetko: definovať problém, zhromaždiť potrebné informácie, ich zorganizovanie, analýzu, identifikáciu príčin, navrhnutie a výber vhodných riešení. Riešitelia problému musia zvážiť, či vôbec chcú niečo meniť, čo presne, do akej miery je to potrebné a efektívne, či sú dostupné spôsoby riešenia a ktoré z nich sú najlepšie,
- **Vykonať** - Účelom kroku je zaviesť riešenie do praxe a pozorne sledovať jeho účinky. Zvolená možnosť riešenia nikdy nie je konečnou fázou rozhodovacieho procesu. Je nevyhnutné presvedčiť sa o správnosti zvoleného opatrenia,
- **Skontrolovať** - Spočíva v analýze zhromaždených informácií a overení, že riešenie potvrdilo plánované výhody a problém je vyriešený, príležitosť využitá a smeruje k predpokladaným účinkom. Prípadné riziká sú známe a pod kontrolou. Realizácia zlepšení nemusí automaticky znamenať predpokladaný prínos,
- **Vykonať** - Posledný krok je potom zavedenie tohto overeného riešenia do štandardných postupov v celej organizácii. Jednoducho povedané, ide o osvojenie si toho, čo sa osvedčilo a potvrdilo (Fiala, 2001).

2.6.1.2 Brainstorming a Brainwriting

Metóda známa ako „burácanie mozgov“ je často využívaná pri hľadaní riešení určitého problému. Základným princípom tejto metódy je zhromažďovanie čo najväčšieho množstva nápadov a myšlienok na konkrétnu tému, pričom kvalitné nápady sú ďalej rozvíjané. V tomto procese platí, že žiadny nápad nie je zlý a nie je predmetom

kritiky. Dôležitou úlohou pri brainstormingu má koordinátor, ktorý má za úlohu vytvoriť uvoľnenú atmosféru a zabrániť pravidelnej kritike nápadov. Výsledkom tejto metódy je dostatočné množstvo nápadov s následným určením priority v závislosti na ich kvalite. Nasleduje fáza objasňovania a celý proces končí prehľadom (Fiala, 2001).

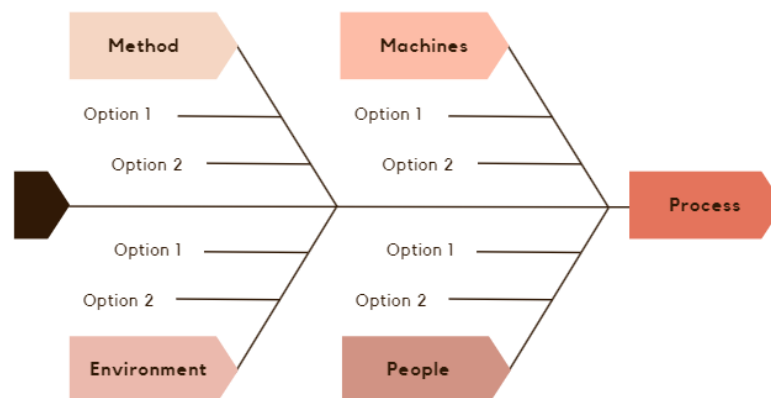
Brainwriting je metóda skupinovej práce inšpirovaná brainstormingom. Cieľom je zbierať čo najviac nápadov, ale tentoraz pomocou písomnej formy v krátkom časovom intervale. Ako každá iná technika, aj táto má svoje pravidlá, ktoré musí tím dodržiavať. Na napísanie myšlienok na kartičky sa odporúča tzv. „pravidlo 1–3–7“, čo znamená jeden nápad, tri riadky a maximálne sedem slov. Tento prístup vedie k jasnému, stručnému a zrozumiteľnému vyjadreniu. Po odovzdaní sa kartičky predložia všetkým účastníkom. Všetci teda vidia návrhy ostatných a môžu sa nimi inšpirovať. Kartičky sú postupne triedené, objasňované, komentované a prípadne dopĺňané (Fiala, 2001).

2.6.1.3 Sedem tradičných nástrojov kvality

Sedem jednoduchých nástrojov kvality sú metódy, ktoré pôvodne používali zamestnanci v japonských továrňach na riešenie problémov týkajúcich sa kvality. Tieto metódy sa osvedčili nielen vo výrobe, ale aj v akýchkoľvek operačných činnostiach pri hľadaní vzťahov, vyšetrení príčin, stanovovaní priorít a hľadaní možností na zlepšenie. Medzi nich patria:

- **Diagram postupnosti** - je grafické zobrazenie postupnosti krokov procesu. Zobrazuje poradie, v ktorom sa jednotlivé operácie uskutočňujú pomocou jednoduchých symbolov. Všeobecne je možné ho použiť v situáciách, kde je potrebné lepšie porozumieť zložitým procesom alebo činnostiam. Môže tiež slúžiť ako vysvetľovací prostriedok pre zákazníka.
- **Tabuľky a formuláre na zbieranie informácií** - zachytávajú potrebné údaje, s ktorými sa neskôr pracuje. Každá tabuľka alebo formulár slúži konkrétnemu účelu, ktorému musí byť ich štruktúra podriadená. Medzi nevyhnutné prvky, ktoré by mali tabuľky a formuláre obsahovať, patrí: obsah, spôsob získavania informácií, uvedenie zamestnanca zodpovedného za záznam údajov, časové údaje o zázname a miesto záznamu.

- **Paretova analýza** - je jednoduchá grafická metóda, ktorá vychádza z myšlienky talianskeho ekonóma Vilfreda Pareta. Podľa nej je 80 až 95% problémov v riadení kvality spôsobených 5 až 20% príčin, a preto je potrebné sa v analýze problémov sústrediť najmä na túto menšinu, dôkladne ju analyzovať a čo najviac potlačiť jej vplyv.
- **Diagram príčin a následkov** – je často označovaný aj ako diagram kosti rýb alebo Ishikawov diagram, má za cieľ identifikovať najpravdepodobnejšie príčiny problému. Postupujeme tak, že najprv určíme dôsledok, ktorý je zobrazený vodorovnou čiarou, a k nemu pripojíme jednotlivé časti, ktoré zachytávajú základné príčiny. Medzi týmito základnými príčinami sa obvykle nachádzajú: materiál, meranie, metódy, vedenie, pracovníci a zariadenia. Ishikawov diagram neponúka riešenia problému, ale zobrazuje všetky príčiny, čo umožňuje celý problém analyzovať a nájsť riešenia pomocou brainstormingu.



Obrázok č. 10: Schéma Ishikawovho diagramu
(Zdroj: Canva, 2024)

- **Bodový (Korelačný) diagram** - používa sa na identifikáciu a zobrazenie vzťahov medzi dvoma premennými alebo dvojicami údajov. Na meranie vzájomnej závislosti sa využíva korelačný koeficient "r", ktorý vyjadruje stupeň lineárnej závislosti a môže nadobúdať hodnoty z rozsahu [-1;1].
- **Histogram** - slúži na prevedenie neprehľadných tabuliek do zrozumiteľnejšej formy a to do stĺpcového grafu. V grafe sú stĺpce rovnakej šírky a ich výška zobrazuje frekvenciu v danom intervale.

- **Regulačný diagram** - je hlavným nástrojom využívaným pri štatistickej regulácii procesov. Slúži ako preventívny nástroj na odhaľovanie drobných odchýlok v procese a následný zásah, aby bol proces udržiavaný na požadovanej úrovni. Jeho konštrukcia spočíva v grafickom zobrazení vzťahu medzi sledovanou charakteristikou kvality a poradovým číslom podskupiny. Sledovaná charakteristika musí byť v rozmedzí medzi hornou a dolnou regulačnou hranicou (Fiala, 2001).

2.6.2 Nástroje na realizáciu rozhodnutí

V predchádzajúcej časti boli uvedené prostriedky, ktoré sú využívané na prípravu rozhodnutí. Pre dosiahnutie optimálneho využitia týchto prostriedkov je nevyhnutné efektívne uplatňovať ich výsledky v procesoch. Na tento účel slúži ďalší súbor techník a metód, ktoré majú predovšetkým vedúci pracovníci (manažéri) v organizácii vo svojej kompetencii. Medzi tieto techniky patria napríklad:

- **Vedenie ľudí** - Riadenie zamestnancov zahŕňa usmerňovanie ich aktivít s cieľom dosiahnuť firmy ciele. Túto úlohu má na starosti kvalifikovaný vedúci pracovník, ktorý musí mať odborné, riadiace a komunikačné zručnosti. Odborné schopnosti zahŕňajú profesionalizmus, tvorivosť a samostatnosť. Riadiace schopnosti vyžadujú znalosť techník a metód riadiacej práce a schopnosť voliť vhodný štýl riadenia. Komunikačné a sociálne schopnosti sú dôležité pre orientáciu v sociálnych vzťahoch, vedenie tímu a vytvorenie priaznivej pracovnej atmosféry,
- **Motivovanie** - Motivácia je dôležitý psychologický proces, ktorý nás usmerňuje k dosiahnutiu cieľov a uspokojuje naše potreby. Predstavuje internú silu, ktorá nám pomáha dosiahnuť osobné a organizačné úspechy. Je kľúčovým nástrojom na dosahovanie efektivity a rieši mnohé problémy, s ktorými sa stretávajú manažéri, ako je získavanie kvalifikovaných pracovníkov a udržanie ich výkonu v pracovnom procese,

- **Hodnotenie** - Hodnotenie je dôležitým nástrojom, ktorý pomáha zlepšovať pracovný výkon a chovanie zamestnancov. Manažéri často mylne predpokladajú, že zamestnanci nechcú byť hodnotení, no opak je pravdou. Pre zamestnancov je hodnotenie spätnou väzbou, ktorá im pomáha plniť úlohy a zlepšovať sa. Bez jasného hodnotenia môžu stratiť motiváciu a chuť pracovať lepšie (Bělohávek, 2005).

3 Analytická časť

Vzhľadom na citlivý charakter interných údajov a dôležitosť ochrany know-how spoločnosť uprednostňuje zotrvanie v anonymite a z tohto dôvodu nebude menovaná. Úvod do analytickej časti bakalárskej práce je zameraný na charakteristiku podniku a ponúka komplexný pohľad na rôzne aspekty a štruktúry tejto spoločnosti, ktoré sa ďalej rozoberajú v jednotlivých kapitolách. Kapitoly ďalej opisujú dôležité faktory, ktoré ovplyvňujú fungovanie a úspech spoločnosti. V úvode sa zoznámime s históriou podniku, ktorá formuje jej súčasnú podobu a s predmetom podnikania celej spoločnosti. Nasledujúca kapitola sa zameriava na štruktúru a organizačný model spoločnosti, kde detailnejšie rozoberá centrálnu riadiacu úroveň, skupinu franšíz pre rôzne trhy a predajné jednotky, ktoré tvoria základňu pre efektívne fungovanie spoločnosti. V rámci širšieho kontextu spoločnosti sa oboznámime aj s organizačnou štruktúrou Brnenskej pobočky. V samostatnej kapitole, kde je analyzovaný obchodný model spoločnosti, sa zhodnocujú strategické prvky a princípy riadenie obchodného procesu v rámci spoločnosti. Podrobnejšie si priblížime stratégiu v oblasti reverznej logistiky spoločnosti, ako aj používané technológie a nástrojov, vrátane systémov sledovania zásob, softvéru na riadenie spätného toku materiálu, inovácií a udržateľných technológií. V neposlednom rade sa práca venuje výzvam a príležitostiam, ktorým podnik čelí vo svojom fungovaní, zhodnocuje aspekty udržateľnosti a ekologické hľadiská, ktoré sa stávajú čoraz dôležitejšími v súčasnom podnikateľskom prostredí.

3.1 Charakteristika podniku

Organizácia prevádzkujúca tento podnik má právnu formu spoločnosti s ručením obmedzeným a funguje na princípe franšízy. Tento konkrétny podnik je súčasťou holdingu, kde všetky pridružené spoločnosti majú prístup k know-how produktov a služieb hlavnej korporácie. Spoločnosť sa v súčasnosti venuje najmä odvetviu nábytku a bytového dizajnu (webové stránky vybranej spoločnosti a, 2023, eJustice.cz, 2023).

Od svojho vzniku až do súčasnej doby je táto firma príkladom podnikateľskej stratégie, ktorá sa prispôbuje meniacim sa dynamikám trhu, pričom si zároveň udržiava zásady inovácie a dizajnu. Úspech a globálny dosah spoločnosti sú výsledkom neustáleho

prispôsobovania sa a záväzku voči potrebám zákazníkov a trendom na trhu (webové stránky vybranej spoločnosti a, 2023, eJustice.cz, 2023).

3.2 Predmet podnikania

Hlavným predmetom podnikania spoločnosti je najmä prevádzkovanie obchodných domov špecializovaných na predaj nábytku a bytových doplnkov. Spoločnosť sa venuje viacerým ďalším oblastiam činnosti, ktoré rozširujú jej podnikateľský záber a prispievajú k jej rozmanitosti a flexibilitate:

- Hostinská činnosť (spoločnosť má za predmet aj hostinskú činnosť, čo znamená poskytovanie stravovacích služieb v priestoroch, ktoré spravuje alebo prevádzkuje)
- Výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona (okrem špecializácie na nábytok a bytové doplnky sa spoločnosť angažuje v rôznych oblastiach, ktoré nie sú uvedené v právnych predpisoch týkajúcich sa podnikateľskej činnosti, čím sa otvára priestor pre flexibilitu a rozšírenie svojho portfólia služieb a výrobkov)
- Poskytovanie alebo sprostredkovanie spotrebiteľského úveru (spoločnosť sa angažuje aj v poskytovaní alebo sprostredkovaní spotrebiteľských úverov, čo môže zahŕňať financovanie nákupu tovaru alebo služieb pre zákazníkov)
- Cestná motorová doprava nákladná prevádzkovaná vozidlami alebo jazdnými súpravami s najväčšou povolenou hmotnosťou nepresahujúcou 3,5 tony, ak sú určené na prepravu zvierat alebo vecí
- Predaj kvaseného liehu, konzumného liehu a liehovín
- Činnosť účtovných poradcov, vedenie účtovníctva, vedenie daňovej evidencie (eJustice.cz, 2023).

3.3 História podniku

Spoločnosť bola založená mladým obchodníkom približne pred osemdesiatimi rokmi. Počiatky tejto spoločnosti sa niesli v znamení zásielkového predaja, kde sa jej sortiment skladal najmä z pier, peňaženiek, rámkov na obrazy a pod. a to všetko za cenovo dostupné sumy. Neskôr začala spoločnosť obohacovať svoju ponuku o nábytok od

miestnych výrobcov, čím si značne rozšírila sortiment a svoju zákaznícku základňu (webové stránky vybranej spoločnosti a, 2023).

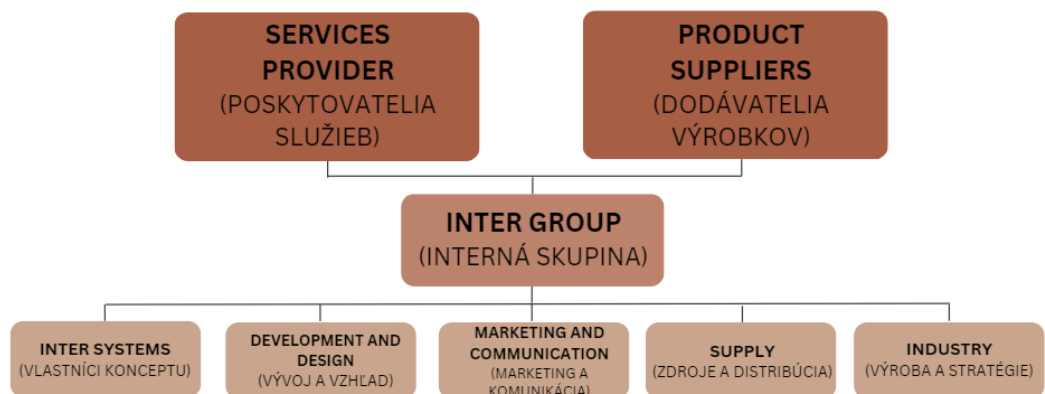
Spoločnosť sa neskôr rozrástla do globálneho fenoménu s výrazným vplyvom na priemyselný dizajn a maloobchodnú distribúciu. V polovici 50. rokov spoločnosť zaviedla revolučný koncept „flat-pack“, čím zabezpečila efektívnejšiu distribúciu výrobkov a jednoduchšiu montáž nábytku. Prostredníctvom tohto spôsobu distribúcie sa kupujúci stáva partnerom vo výrobnom procese, pretože si podľa návodu sám zhotoví kúpený výrobok, čím spoločnosti šetrí čas, peniaze a rovnako aj priestor. Koncept je založený na tom, že zákazník si kúpi krabicu, ktorá obsahuje všetky potrebné časti a súčiastky na zhotovenie si výrobku samostatne v pohodlí svojho domova. Vďaka tomuto inovatívnemu spôsobu balenia sa spoločnosť rýchlejšie rozšírila aj do ďalších krajín (Cayton, 2006).

Od 60. rokov 20. storočia spoločnosť expandovala do viacerých krajín Európy a neskôr aj do Austrálie a Ázie. V roku 1991 otvorila spoločnosť svoju prvú pobočku na území vtedajšieho Československa v Prahe. Od tohto obdobia ovplyvnila veľké množstvo domácností na našom území, do ktorého priniesla nové a praktické riešenia. V priebehu rokov sa rovnako zvyšovala aj cenová dostupnosť výrobkov a zvyšoval sa dôraz na udržateľnosť, aby mala spoločnosť čo najväčší pozitívny dopad na životné prostredie ale aj ľudí. Dnes spoločnosť vlastní a prevádzkuje dokopy štyri obchodné domy a množstvo výdajných miest v Českej republike (webové stránky vybranej spoločnosti a, 2023).

3.4 Štruktúra a organizačný model podniku

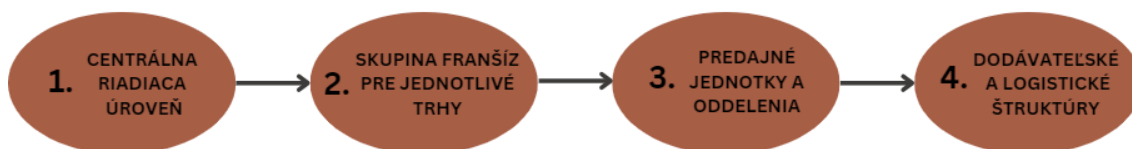
Pre podniky predstavuje výzvu preniknúť na masový trh s ich výrobkami či službami. Z tohto dôvodu mnohé spoločnosti uplatňujú organizačný model franšízy. Tento systém organizačnej štruktúry umožňuje aj vybranému podniku globálnu expanziu a zároveň zabezpečuje ochranu celého podnikateľského konceptu. Kľúčovou jednotkou tohto systému je nadradená spoločnosť, ktorá udelením práv na franšízy rozvíja koncept podniku a zabezpečuje jeho implementáciu na rôznych trhoch. Tieto podjednotky potom riadia bežné prevádzky obchodných jednotiek a výmenu za túto možnosť odvádzajú určitý poplatok (webové stránky vybranej spoločnosti b, 2023).

Hlavná jednotka, ktorá vlastní koncept určitých produktov a služieb, je celosvetovým poskytovateľom licencií prostredníctvom franšízy pre ďalšie subjekty. Tieto subjekty získavajú práva na rozvoj sortimentu, distribúciu výrobkov a komunikáciu, čo im umožňuje prevádzkovať maloobchodné predajné miesta na rôznych trhoch. Táto spoločnosť spolupracuje so svojimi partnermi franšízy na neustálom zlepšovaní a rozvoji svojho obchodného konceptu s cieľom zabezpečiť jeho aktuálnu relevanciu a inšpiráciu. Obchodné domy spoločnosti prevádzkuje spolu 12 franšíz na 63 trhoch, ktoré majú uzavreté zmluvy s vlastníkom konceptu spoločnosti. Brnenská pobočka spoločnosti spadá pod maloobchodnú organizáciu v rámci krajín Česka, Slovenska a Maďarska. Táto organizácia má spoločnú históriu a dedičstvo ale ide zároveň o samostatnú spoločnosť so samostatným vedením a inými vlastníkmi. Medzi hlavné organizačné jednotky spoločnosti patrí Service providers (poskytovatelia služieb) a Product suppliers (dodávatelia produktov), pod ktoré ďalej patrí Inter group (interná skupina). Pod túto internú skupinu zaraďujeme ďalších päť podjednotiek. Schému tejto štruktúry zobrazuje obrázok č.11 (webové stránky vybranej spoločnosti b, 2023).



Obrázok č. 11: Organizačná štruktúra
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe webových stránok vybranej spoločnosti b, 2023)

Spoločnosť má pomerne unikátnu organizačnú štruktúru, ktorá je známa pre svoj decentralizovaný model a spôsob akým spoločnosť riadi svoje prevádzky a obchodné aktivity. Základ organizačnej štruktúry spoločnosti môžeme zobrazit' pomocou obrázka č. 12.



Obrázok č. 12: Základ organizačnej štruktúry spoločnosti
 (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe webových stránok vybranej spoločnosti b, 2023)

3.4.1 Centrálna riadiaca úroveň (svetová)

Centrálna riadiaca úroveň v rámci korporácie zohráva viacero úloh. Tieto úlohy zabezpečuje vedenie spoločnosti tvorené z generálneho riaditeľa (CEO) a výkonného tímu. CEO je zodpovedný hlavne za strategické zmeny a celkové prevádzkovanie spoločnosti. Primárne sa zaoberá vykonávaním viacerých funkcií. Za prvé, zabezpečuje vykonávanie strategických rozhodnutí v rámci spoločnosti. Táto funkčná oblasť sa venuje formulácii dlhodobých cieľov, stratégií a politik pre celkovú organizačnú štruktúru. Jeho hlavným cieľom je stanoviť hlavné smerovanie pre vývoj a inovácie, ako aj definovať kľúčové strategické kroky pre spoločnosť. Druhá funkcia tejto úrovne spočíva v ustálení globálnych štandardov a smerov. Táto oblasť určuje všeobecné normy pre produkty, marketing, komunikáciu a obchodné praktiky, s cieľom udržať konzistentnú identitu a kvalitu spoločnosti na medzinárodnej úrovni. Tretia úloha spočíva v rozvojových iniciatívach spoločnosti. Riadi kritické rozhodnutia týkajúce sa expanzie na nové trhy, vývoja nových produktov a služieb, a tiež inovácií v rámci obchodného modelu. Táto oblasť stanovuje strategické smery a definuje štandardy pre prevádzkovanie jednotlivých maloobchodných prevádzok a franšíz na celosvetovej úrovni (Zamestnanec A, 2024).

3.4.2 Skupina franšíz pre jednotlivé trhy

Táto konkrétna organizačná jednotka v rámci štruktúry spoločnosti nesie zodpovednosť za lokálnu autonómiu. Tvorí ju oddelenie pre franšízy a expanziu, ktoré sa tiež zaoberá výberom partnerov pre franšízy a ich školením pre rozvoj obchodov na rôznych trhoch. Využíva sa tu model franšízy pre províziu činností na rôznych trhoch, čo umožňuje miestnym franšízovým jednotkám flexibilnejšie operovať a prispôbovať sa miestnym preferenciám a kultúram. Ďalšia funkcia tejto úrovne zabezpečuje partnerstvá a spoluprácu. Tieto individuálne jednotky predstavujú partneri, ktorí spolupracujú s nadradenou jednotkou spoločnosti. Vďaka tomu im to umožňuje zdieľanie know-how,

posilňovanie značky a poskytovanie vzájomnej podpory v oblasti stratégie a rozvoja. Zároveň táto úroveň kladie dôraz na miestnu adaptáciu, kde jednotky franšízy majú možnosť prispôbiť sortiment, marketingové stratégie a obchodné operácie podľa špecifických potrieb na vybranom miestnom trhu (Zamestnanec A, 2024).

3.4.3 Predajné jednotky a oddelenia

Predajné jednotky a ich príslušné oddelenia zohrávajú kľúčovú úlohu v miestnom riadení a správe. Tieto jednotky prevádzkujú spoločnosť na miestnej úrovni so zameraním na efektívne riadenie a správu. Tento prístup umožňuje spoločnosti prispôbiť sa konkrétnym potrebám zákazníkov v danom regióne. Jednotlivé predajné jednotky majú na starosti regionálny manažéri, ktorí sú zodpovední za riadenie a dohľad nad predajnými jednotkami v rôznych geografických oblastiach. Predajné jednotky majú tiež istú mieru samostatnosti v rámci regionálneho rozhodovania. V rámci rozhodovacích procesov týkajúcich sa sortimentu, marketingových stratégií a cien sa snažia čo najlepšie zohľadniť miestny dopyt. Napriek miestnej adaptácii však jednotlivé predajné jednotky zachovávajú vernosť voči celosvetovému konceptu spoločnosti a hodnotám značky, čo napomáha udržaniu konzistentnej skúsenosti pre zákazníkov (Zamestnanec A, 2024).

3.5 Dodávateľské a logistické štruktúry

Tieto štruktúry má na starosti tím špecializovaný na riadenie dodávateľských sietí a logistiky, ktorý zabezpečuje plynulosť dodávok a distribúciu sortimentu. Dodávateľské a logistické štruktúry zabezpečujú centralizované riadenie dodávateľských sietí v rámci spoločnosti. Táto organizácia má možnosť úplného dohľadu nad svojimi dodávateľskými sieťami, čo jej umožňuje monitorovať a garantovať kvalitu výrobkov a dodržiavanie stanovených štandardov. Logistické operácie sú centralizované s cieľom zabezpečiť efektívnu distribúciu výrobkov po celom svete, čo zahŕňa plánovanie, skladovanie a distribúciu produktov spoločnosti. Ich hlavnou úlohou je udržiavať a riadiť vzťahy s dodávateľmi. Spolupráca so spoľahlivými partnermi garantuje dodržiavanie kvalitatívnych a cenových štandardov celej značky, čo prispieva k udržaniu vysokých štandardov a cenovej dostupnosti výrobkov (webové stránky vybranej spoločnosti b, 2023).

Dodávatelia v zvolenom podniku sú pod kontrolou nadradenej medzinárodnej jednotky a náročné požiadavky, ktoré na nich kladie spoločnosť, sú stanovené podľa hodnôt, ktoré spoločnosť zastáva. Cieľom tohto postupu je dosiahnuť rovnakú úroveň kvality vo všetkých obchodných domoch, ktoré patria pod túto spoločnosť. V rámci dodávateľsko-odberateľského reťazca môžeme identifikovať tok tovaru medzi dodávateľmi a firmou, ako aj pohyb tovaru medzi firmou a zákazníkom. Tieto toky sú vzájomne ovplyvňované projektmi a iniciatívami firmy. Rozlišujú sa tiež rôzne miesta, kde sa tovar skladuje po dodaní a to napríklad priamo medzi dodávateľmi a predajňou, medzi dodávateľmi a externým sklado, alebo medzi externým sklado a podnikom, kde sa pohyb tovaru riadi pomocou interného zamestnanca spoločnosti takzvaného pendlera (Zamestnanec B, 2024).

Hlavnými zákazníkmi tejto spoločnosti sú jednotlivci, ktorí sa sústredia predovšetkým na vybavenie domácností. Spoločnosť svoje podnikanie zakladá predovšetkým na prijateľnej cene, ktorá zodpovedá kvalite. Ďalšou samostatnou skupinou zákazníkov sú právnické osoby, ktoré robia vo firme veľké nákupy ale menej často, tieto objednávky sa taktiež označujú ako business objednávky. Dôležitou úlohou je tiež dostupnosť a uskladnenie zakúpených produktov, ktoré umožňujú klientom okamžite ich odniesť domov. Môžeme teda konštatovať, že odberateľský reťazec netvorí iba jednotlivci ale rovnako aj rôzne firmy a právnické osoby (Zamestnanec B, 2024).

3.5.1 Skladovanie tovaru v spoločnosti

V súčasnosti sa v rámci spoločnosti využíva externý sklad a skladovanie priamo v obchodnom dome. Externý sklad slúži na skladovanie väčších predmetov, ako sú napríklad výrobky určené do kuchyne. Pre zákazníkov sú v obchodnom dome k dispozícii policové regály, z ktorých si vybraný tovar sám zoberie. Na webových stránkach alebo pri výdaji si zákazníci môžu nájsť polohu požadovaného tovaru prostredníctvom informácií o čísle regálu a bližšom umiestnení.. Tovar môže byť tiež skladovaný priamo na predajnej ploche v regáloch, kovových košoch, papierových krabicach alebo špeciálnych paletách. Položky sú zoradené podľa hmotnosti a veľkosti. Na regáloch sú označené čísla umiestnenia aby bolo ľahšie nájsť tovar. Zákazníci sa zameriavajú na vyhľadanie požadovaného sortimentu v konkrétnom oddelení (Zamestnanec B, 2024).

Tovar, ktorý sa nachádza mimo predajnej plochy, je ďalšou formou skladovania, čo znamená, že k nemu zákazník nemá prístup. Regály, palety a automatizovaný sklad sa nachádza v oddelení Logistiky. Tento druh skladu je riadený počítačom a nie je úplne automatizovaný, pretože na vyskladnenie a naskladnenie tovaru a zaznamenávanie pohybov v systéme je potrebný zamestnanec. Tovar uložený hlavne v rámci oddelenia Logistiky a Potravin sa nachádza v týchto priestoroch mimo predajnú plochu, kde sa k nemu zákazník nedostane. Skladovanie tovaru v oddelení Potravin tvorí dôležitú súčasť procesu. Tieto skladovacie priestory sú pevne definované v súlade s hygienickými normami (Zamestnanec B, 2024).

3.6 Obalové a odpadové hospodárstvo

Tovar sa dodáva do obchodného domu na rôznych podložkách alebo v kartónových krabiciach, ktoré sú často zabezpečené sťahovacími páskami aby sa tovar pri prevoze čo najmenej poškodil. Výrobky na drevených paletách sa následne triedia alebo skladujú podľa druhu, najmä ak ide o ťažké predmety. Tovar balený v kartónových krabiciach alebo na kartónových paletách putuje priamo na predajné oddelenia. Kartónové krabice majú na spodnej strane prilepené kartónové nožičky, čo uľahčuje manipuláciu. Tovar môže mať tri varianty obalu a to bez obalu, v kartónovom obale alebo v plastovom obale (Zamestnanec B, 2024).

Na obchodnom dome vzniká viacero druhov odpadu ako napríklad odpad spojený s kancelárskymi potrebami a prácou administratívnych pracovníkov. Tento odpad sa podľa druhu likviduje v košoch na triedený odpad, ktoré sa nachádzajú v zázemí obchodného domu a na každom oddelení a zvyčajne ide o triedenie odpadu na papier, plast, bio odpad a zmiešaný odpad. Tieto koše je možné vidieť na obrázku č. 13. Ďalší druh odpadu zahŕňa odpad vzniknutý pri príprave tovaru, či už vo výstavných priestoroch alebo v rôznych oddeleniach. Zamestnanci sami triedia tento odpad a ukladajú ho do príslušných nádob. Môžu to byť veľké smetné koše alebo kontajnery vyrobené z dreva. Tieto nádoby na likvidáciu sú jasne označené a umiestnené spoločne na jednom mieste v zázemí obchodného domu (Zamestnanec D, 2024).



**Obrázok č. 13: Fotografia košov na triedený odpad
(Zdroj: fotoarchív autorky, 2024)**

Obchodný dom v Brne sa usiluje o dosiahnutie cieľu spoločnosti, ktorý je do roku 2030 vyradiť zo spotreby energie spoločnosti fosílna palivá. Pobočka vymenila plynové kotle za tepelné čerpadlá a na strechu obchodného domu sa nainštalovali solárne panely. Obchodný dom kupuje iba také množstvo elektrickej energie, ktorú sami nedokážu vyrobiť z obnoviteľných zdrojov. Celková spotreba produkcie odpadu v Českej republike sa oproti finančnému roku 2021 zvýšila, čo ukazuje tabuľka č.. Tento nárast môže byť dôsledkom nízkych čísel za finančný rok 2021, za ktorým stojí uzavretie obchodného domu. Najvýraznejší nárast produkovaného odpadu zaznamenal obchodný dom v Brne z dôvodu prebiehajúcej prestavby (webové stránky vybranej spoločnosti c, 2024).

Odpad celkom (tony)	Finančný rok 2021	Finančný rok 2022
Kartón/papier	3 119	3 276
Drevo	367	279
Kov	68,9	237
Plasty	213	200
Sklo	17,7	15
Textílie	29,3	-
Zmiešaný nábytok	235	223
Potravinový odpad	143	147
Bioodpad (nepotravinový)	105	121
Elektro	9,83	9
Bežný zmiešaný odpad	761	571
Nebezpečný zmiešaný odpad	3,3	24
ODPAD CELKOM	4 584	5 102

Tabuľka č. 2: Celková spotreba produkcie odpadu spoločnosti v Českej republike
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe webových stránok vybranej spoločnosti c, 2024)

3.6.1 Obalové a odpadové hospodárstvo na oddelení Potravín

V oddelení Potravín sú obmedzenia na používanie obalového materiálu z dôvodu hygienických noriem, pričom najpoužívanejším materiálom sú poháre na pitie, tanieriky a obalové krabičky. Odpad na tomto oddelení môže zahŕňať potraviny po uplynutí záručnej doby, odrezky z prípravy, chybnú manipuláciu s potravinami, nadmernú produkciu a iné faktory. Oddelenie na zaznamenávanie a váženie tohto odpadu používa prístroj vybavený kamerou, ktorá sníma vyhodенý odpad a následne ho identifikuje pomocou umelo inteligentného systému. Výsledky sa potom manuálne overia a zaznamenajú pomocou špeciálnej aplikácie, ktorú oddelenie každodenne využíva. Na tomto oddelení vzniká aj odpad, ktorý každodenne tvoria zákazníci a personál. Objem tohto odpadu sa spoločnosť snaží znížiť aj prostredníctvom drviča odpadu, ktorý sa na tomto oddelení nachádza. Odpad, ktorý vzniká pri príprave jedál a servírovaní je triedený

a vyhadzovaný do vyhradených kontajnerov podľa druhu. Tieto nádoby sú následne premiestňované do väčších kontajnerov mimo budovu obchodného domu a konečný odvoz a likvidáciu odpadu zabezpečuje spoločnosť FCC Environment (Zamestnanec D, 2024).

3.7 Stratégia a aktuálny stav v oblasti reverznej logistiky podniku

Spoločnosť v oblasti reverznej logistiky implementuje programy a procesy, ktoré zohľadňujú efektívne a bezproblémové vrátenie výrobkov zo strany zákazníkov. Sústreďí sa na vytvorenie online platforiem a vybraných partnerských miest, čo umožňuje flexibilné a jednoduché možnosti vrátenia ako aj nevyužitých, tak aj použitých výrobkov. Cieľom je minimalizovať straty a problémy súvisiace s vrátením produktov prostredníctvom zjednodušených procesov a rýchlych riešení pre zákazníka. Tieto snahy sú neustále zdokonaľované na základe spätnej väzby od zákazníkov, čo umožňuje neustále zlepšovanie procesov vrátenia produktov a zároveň zabezpečuje vyššiu úroveň spokojnosti zákazníkov. Spoločnosť prikladá význam udržateľnému prístupu k vráteniu výrobkov prostredníctvom ich znovu použitia, recyklácie alebo darovania. Tento prístup je viditeľný napríklad v programe recyklácie matracov či využívaní recyklovaných materiálov pri výrobe nových produktov. Zároveň s tým má spoločnosť programy zamerané na darcovstvo a podporu sociálnej zodpovednosti, ktoré umožňujú darovanie nábytku rôznym komunitným organizáciám alebo ľuďom, ktorí si nový nábytok nemôžu finančne dovoliť. V oblasti reverznej logistiky sa spoločnosť taktiež zaoberá inováciami v balení a distribúcii svojich výrobkov s cieľom minimalizovať obaly a znížiť množstvo generovaného odpadu. Pracuje na prístupoch k baleniu a distribúcii, ktoré znižujú množstvo odpadu a podporujú udržateľnejšie metódy dodávok. Rovnako sa sústreďí na zlepšenie procesov spätného zásobovania, čo zahŕňa optimalizáciu manipulácie s výrobkami vrátenými od zákazníka a stratégie na zlepšenie účinnosti a efektivity manipulácie s nimi (webové stránky vybranej spoločnosti c, 2023).

Spoločnosť si v rámci jej stratégie neustále tvorí nové ciele na zlepšenie sa v problematike reverznej logistiky. Súčasťou jej ambiciózných cieľov je aj záväzok stať sa do roku 2030 spoločnosťou s pozitívnym dopadom na klímu. To znamená znížiť väčšie množstvo skleníkových plynov, než produkuje celý hodnotový reťazec spoločnosti a zároveň zaistiť rast podnikania značky (webové stránky vybranej spoločnosti c, 2023).

3.8 Technológie a nástroje

3.8.1 Systémy sledovania zásob

V tejto podkapitole sa budeme venovať analýze systému sledovania zásob v kontexte reverzného logistického procesu. Reverzná logistika, čiže riadenie toku tovarov a materiálov späť v logistickom reťazci sa stáva čoraz dôležitejšou súčasťou moderného podnikateľského prostredia. Systém sledovania zásob hrá kľúčovú úlohu v tomto procese a preto je dôležité preskúmať jeho technologické aspekty, automatizáciu procesov, integrovaný prístup k riadeniu zásob a ďalšie relevantné aspekty (Zamestnanec B, 2024).

Medzi technologické aspekty sledovania zásob zaradujeme implementáciu efektívneho systému sledovania zásob, ktorá je kľúčovým prvkom v procese reverzného logistického riadenia. Spoločnosť sleduje svoje zásoby pomocou rôznych technologických nástrojov a systémov, ktoré sú integrované do každodenných operácií zamestnancov. Medzi tieto nástroje patria napríklad:

- Čiarové kódy: Zamestnanci používajú aj čiarové kódy na identifikáciu a sledovanie produktov. Pomocou mobilných zariadení s čítačkami kódov môžu zamestnanci skenovať kódy produktov a aktualizovať ich stav v systéme.
- Integrované informačné systémy: Zamestnanci majú prístup k integrovaným informačným systémom, ktoré im poskytujú prístup k aktuálnym údajom o stave zásob, pohybe tovaru a ďalších logistických operáciách. Tieto systémy umožňujú zamestnancom efektívne plánovať a riadiť svoje práce. Vďaka týmto informačným systémom sú rovnako schopní informovať zákazníkov a aktuálnom množstve konkrétneho výrobku v obchodnom dome, kde presne ho zákazník môže nájsť a prípadne ich informovať o najbližšej dodávke vypredaného produktu.
- Trénovanie a podpora: Spoločnosť poskytuje zamestnancom primerané školenia a podporu pri používaní technologických nástrojov a systémov sledovania zásob. Zamestnanci sú trénovaní v správnom používaní čítačiek kódov a využívaní informačných systémov na plánovanie a sledovanie skladových operácií (Zamestnanec B, 2024).

System sledovania zásob v rámci reverzného logistického procesu zahŕňa aj kontrolu kvality a údržbu tovaru. Spoločnosť sleduje stav vrátených výrobkov a materiálov, identifikuje možné defekty alebo poškodenia a prijíma opatrenia na ich opravu alebo likvidáciu v súlade s internými postupmi a normami kvality. V spoločnostiach, ako je táto, je dôležité zabezpečiť, aby všetky vrátené výrobky a materiály boli sledované a kontrolované na ich stav a kvalitu. V spoločnosti sú na to priradení konkrétny zamestnanci takzvaný kvalítari. Ich práca sa zameriava na kontrolu výrobkov v rôznych fázach výrobného procesu a aj počas distribúcie a predaja. Ak sa počas kontroly zistia nejaké chyby alebo poškodenia, kvalítari nasledujú interné postupy a protokoly pre ich riešenie. V prípade, že sa zistia menšie nedostatky, môžu byť výrobky opravené a následne zaradené späť do distribučného reťazca. Avšak v prípade závažnejších chýb alebo poškodení, výrobky môžu byť označené ako neschválené a odstránené z distribučného reťazca. Na tento účel využívajú rôzne postupy a nástroje ako napríklad:

- Vizualna kontrola: Zamestnanci vykonávajú vizualnu kontrolu vrátených výrobkov a materiálov, aby identifikovali akékoľvek viditeľné defekty, poškodenia alebo nedostatky. Tento prvotný proces kontroly kvality sa vykonáva pri prijímaní vrátených položiek a umožňuje okamžitú identifikáciu problémov.
- Testovanie a meranie: V prípade technických výrobkov sa vykonávajú testy a merania na overenie ich funkčnosti a výkonu. Zamestnanci používajú špeciálne testovacie zariadenia a prístroje na overenie, či výrobky spĺňajú stanovené štandardy a požiadavky.
- Identifikácia príčin problémov: Zamestnanci sa tiež venujú identifikácii príčin akýchkoľvek problémov s kvalitou a poškodením vrátených výrobkov. Analyzujú či ide o problémy s výrobou, dopravou, skladovaním alebo inými faktormi, a navrhujú opatrenia na ich odstránenie.
- Údržba a opravy: V prípade, že sú identifikované problémy s kvalitou, zamestnanci sa podieľajú na ich údržbe a opravách. Môžu vykonávať opravy v rámci vlastných zariadení alebo spolupracovať s externými dodávateľmi na ich riešení (Zamestnanec E, 2024).

3.8.2 Spôsob pre spätný tok materiálu

Riadenie procesov spätného toku materiálu predstavuje kritický aspekt reverzného logistického procesu v rámci podnikateľských operácií. Tento proces sa zaoberá evidenciou vráteného tovaru a správou reklamácií, čo je nevyhnutné pre efektívne riadenie a manipuláciu s produktami, ktoré sa vrátili späť do podniku. Riadenie tohto procesu je podporované softvérovými nástrojmi, ktoré umožňujú zamestnancom spravovať a monitorovať tok materiálov s presnosťou a efektívnosťou. Aplikácie slúžiace na evidenciu vráteného tovaru umožňujú správcovi skladov a logistickým manažerom sledovať príchod a odchod vrátených produktov, identifikovať dôvody ich vrátenia a spravovať ich skladovanie. Týmto spôsobom je možné zabezpečiť, že vrátené produkty sú riadne evidované a umiestnené do správnych skladových zón podľa ich stavu a ďalších parametrov. Okrem toho tieto nástroje poskytujú možnosti pre správu reklamácií. Zamestnanci môžu prostredníctvom týchto aplikácií evidovať a analyzovať reklamácie od zákazníkov, spracovávať ich a riešiť ich s cieľom zabezpečiť uspokojenie potrieb zákazníkov a udržať dobré obchodné vzťahy. Softvérové riešenia tiež umožňujú monitorovať vývoj reklamácií a identifikovať opakujúce sa problémy, čo umožňuje podniku prijímať opatrenia na zlepšenie kvality výrobkov a služieb. Fungovanie týchto softvérových aplikácií je založené na dôkladnej analýze a sledovaní dát. Informácie o vrátených produktoch a reklamáciách sú zaznamenávané, spracovávané a analyzované s cieľom získať cenné poznatky o trendoch, chybách a oblastiach na zlepšenie. Tieto dáta sú potom využívané pri tvorbe stratégií a rozhodovacích procesov s cieľom optimalizovať riadenie procesov spätného toku materiálu a zabezpečiť efektívne fungovanie celého systému reverzného logistického procesu (Zamestnanec E, 2024).

3.8.3 Inovácie a manipulácia s materiálom

V súčasnom priemysle má efektívne riadenie a manipulácia s materiálom v skladovacích priestoroch významný vplyv na konkurencieschopnosť podnikov. Moderné technológie skladovania zabezpečujú plynulý tok materiálov a optimalizujú skladovacie procesy. Automatizované regálové systémy a iné inovatívne prístupy sa stávajú bežnou praxou vo vyspelých priemyselných odvetviach ako aj v konkrétnom skúmanom podniku. Manipulácia s materiálom pri spracovaní produktov je dôležitým aspektom výrobného procesu. Inovatívne technológie manipulácie sú zamerané na zvýšenie

efektivity a presnosti v manipulácii s materiálom. Spoločnosť využíva koncept „self-service“ skladovania, ktorý umožňuje zákazníkom priamu manipuláciu s produktmi vo skladovom priestore. Tento prístup k manipulácii s materiálom zlepšuje zákaznícke skúsenosti, umožňuje efektívnejšie využívanie priestoru vo výstavných miestnostiach a znižuje čas potrebný na manipuláciu s produktmi zo strany zamestnancov. Rovnako využíva aj koncept „flat-pack“ balenia a skladovania, ktorý umožňuje kompaktné balenie a skladovanie produktov v plochých krabiciach. Táto metóda manipulácie s materiálom prispieva k znižovaniu nákladov na dopravu a skladovanie a zlepšuje udržateľnosť celého logistického procesu (Zamestnanec B, 2024).

3.8.4 Udržateľné technológie

Spoločnosť vzhľadom na svoj záväzok k udržateľnosti a ochrane životného prostredia, integruje do svojich operácií rôzne technológie a inovácie, ktoré pomáhajú minimalizovať ich ekologický odtlačok a zlepšovať životné prostredie. Jednou z hlavných oblastí, v ktorej spoločnosť implementuje udržateľné technológie, je v oblasti recyklácie a spracovania odpadov. Interné procesy spoločnosti sú navrhnuté tak, aby minimalizovali vznik odpadu a maximalizovali možnosti recyklácie a opätovného využitia materiálov. Zamestnanci aktívne triedia rôzne druhy odpadov, ako sú plastové fólie, papier, kovy a iné materiály, čo umožňuje efektívnejšiu správu odpadových tokov a ich ďalšie spracovanie (Zamestnanec E, 2024).

Okrem triedenia odpadu spoločnosť využíva špeciálne technológie na recykláciu a opätovné využitie materiálov. Jedným z príkladov je použitie lisovacích zariadení na spracovanie kartónových obalov. Tieto zariadenia lisujú nepoužitý kartón a transformujú ho na takzvanú riasu, ktorá sa potom využíva ako výplň do balíkov, ktoré si zákazníci online objednávajú. Tento inovatívny prístup pomáha minimalizovať množstvo odpadu a zároveň zlepšuje skladovanie a prepravu tovaru, čím sa minimalizuje ekologický odtlačok spoločnosti. Tento prístup prispieva k optimalizácii nákladov spoločnosti, keďže umožňuje využívanie vlastných materiálov na zabezpečenie bezpečnosti tovaru počas prepravy, čím eliminuje potrebu investície do dodatočných výplní pre balíky. Týmto spôsobom sa spoločnosť snaží minimalizovať svoje náklady a zároveň efektívne využívať dostupné zdroje, čo rovnako prispieva k zlepšeniu jej hospodárskej výkonnosti a udržateľnosti. Ďalšou udržateľnou technológiou, ktorú spoločnosť aktívne využíva, je

použitie obnoviteľných zdrojov energie vo svojich prevádzkach. Spoločnosť investuje do solárnych panelov, veterných turbín a iných obnoviteľných zdrojov energie, aby minimalizovala svoju závislosť na fosílnych palivách a znížila svoj ekologický odtlačok (Zamestnanec D, 2024).

3.9 Kultúra a hodnoty spoločnosti

Pre spoločnosť tvoria ich hodnoty akýsi kompas, ktorý ju vedie v každodennom spôsobe fungovania. Kultúra spoločnosti sa formuje v nadväznosti na uvádzanie týchto hodnôt do každodennej praxe. Silu a podporu nachádza spoločnosť v nasledujúcich ôsmich kľúčových hodnotách:

- **SÚDRŽNOSŤ** – táto hodnota je základom pri každodennom chode spoločnosti. V prípade, že všetci zamestnanci stoja neustále pri sebe a spolupracujú, zaistia tým dosiahnutie väčších výsledkov a celkovo silnejšie postavenie spoločnosti na trhu.
- **STAROSTLIVOSŤ O ĽUDÍ A PLANÉTU** – veľkosť a postavenie na trhu spoločnosti umožňuje vytvárať významný a trvalý vplyv na planétu dnes ale aj pre budúce generácie.
- **OHEADUPLNOSŤ K NÁKLADOM** – spoločnosť povzbudzuje myšlienku, že pekný a funkčný nábytok by si malo dovoliť čo najväčšie množstvo ľudí. Nepretržite sa snaží vyzývať seba ale aj ostatných ľudí, aby využitie menšieho množstva materiálov prinášalo vyšší účinok.
- **JEDNODUCHOSŤ** – súčasťou dedičstva spoločnosti je byť jednoduchý, priamy a prízemný v oblasti každodenného života. Značka sa snaží túto hodnotu ukazovať nielen pri jej ponúkanom sortimente ale rovnako aj pri jej jednaniach, či už zo zákazníkmi alebo medzi zamestnancami.
- **OBNOVIŤ A ZLEPŠIŤ** – spoločnosť verí myšlienke, že čokoľvek dnes robí môže zajtra urobiť lepšie a preto neustále hľadá nové a lepšie cesty vpred. Rovnako hľadanie nových výziev a ich riešení posúva celú spoločnosť k ďalším výzvam a zlepšeniam.

- **INÝ A S VÝZNAMOM** – základom myšlienky spoločnosti je aj líšiť sa od ostatných spoločností vo všetkých jej aktivitách. Snaží sa uvažovať nekonvenčnými spôsobmi a experimentovať aby priniesla odlišné východiská na rôzne problémy.
- **DÁVAŤ A PREBERAŤ ZODPOVEDNOSŤ** – verí v posilnenie postavenia ľudí a preto sa snaží dávať a preberať zodpovednosť jednotlivcom, čo prináša ich osobný rozvoj. K rozvoju prispieva a každého inšpiruje vzájomná dôvera, pozitívnosť a pohľad do budúcnosti.
- **ÍSŤ PRÍKLADOM** – spoločnosť nevníma vodcovstvo ako pozíciu ale najmä ako činnosť. Snaží sa hľadať hodnoty ľudí pred kompetenciou a skúsenosťami. Túto hodnotu sa snaží ukazovať nielen medzi zamestnancami ale hlavne aj medzi zákazníkmi a snaží sa ísť príkladom v jej udržateľných aktivitách pre celý svet (Zamestnanec A, 2024).

3.10 Udržateľnosť a ekologické aspekty

Spoločnosť sa snaží umožniť ľuďom žiť udržateľnejšie a preto sa zameriava na cenovo dostupné a úsporné výrobky ohľaduplné k zdrojom. Rovnako sa zameriava aj na zlepšenie života ohrozených detí tým, že rodinám umožňuje vytvárať udržateľné živobytie, bojovať proti zmene klímy a vyrovnávať sa s ňou. Tieto aktivity zabezpečuje pomocou filantropickej organizácie jej spoločnosti, ktorá poskytuje granty na programy na pomoc rodinám žijúcim v chudobe a aj na programy smerujúce k zmierneniu klimatických zmien. Spoločnosť si uvedomuje, že čoraz viac ľudí má záujem znížiť vplyv, ktorý majú na planétu. Pri klasifikácii výrobkov, ktoré umožňujú žiť zdravšie a udržateľnejšie, pracuje spoločnosť s nasledujúcimi kategóriami:

- Riešenia na úsporu vody a energie
- Výrobky pre zdravší domov
- Riešenia na zníženie odpadu
- Výrobky a služby na predĺženie životnosti nábytku
- Výrobky z trvalo udržateľnejších materiálov
- Trvalo udržateľnejšie potraviny (webové stránky vybranej spoločnosti b, 2023).

3.10.1 Riešenia na úsporu vody a energie

Rozumné riadenie a úspora vody a energie sú zásadné pre udržateľnosť a minimalizáciu environmentálneho zaťaženia, posilňujú ekologickejšiu stabilitu a zníženie negatívneho dopadu na biodiverzitu a životné prostredie. Efektívne hospodárenie s týmito zdrojmi zabezpečuje dlhodobú udržateľnosť ekosystémov a pomáha chrániť krehkosť prírodných zdrojov pre budúce generácie. Spoločnosť sa snaží hľadať a prinášať na trh stále nový spôsob, ako byť energeticky efektívnejší a ponúka inovatívne osvetlenie domov a riešenia spotrebičov. Spoločnosť napríklad vo finančnom roku 2022 rozšírila skupinu LED žiaroviek, ktoré majú v ponuke o nové veľkosti, tvary a funkcie. V priemere je táto LED žiarovka o 35 % energeticky účinnejšia než predchádzajúce LED žiarovky spoločnosti. Spoločnosť sa strategicky zameriava na oblasti, kde má najväčší vplyv na príležitosti k pozitívnemu dopadu. Týmito oblasťami sú zlepšenie kvality a dostupnosti vody v celom ich hodnotovom reťazci, umožnenie zníženia spotreby vody v domácnostiach a zaujať vedúcu pozíciu a spolupracovať na pozitívnej budúcnosti v oblasti spotreby vody. Stopu spoločnosti v oblasti spotreby vody v Česku, Maďarsku a na Slovensku podľa údajov z finančného roku 2021 a finančného roku 2022 opisuje tabuľka č. 3:

Spotreba vody (megalitre)	ČESKO	MAĎARSKO	SLOVENSKO
Finančný rok 2022	55 503	46 838	9 974
Finančný rok 2021	39 050	37 901	6 978

Tabuľka č. 3: Stopa spoločnosti v oblasti spotreby vody v jednotlivých krajinách (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe webových stránok spoločnosti c, 2023)

Obchodný dom spoločnosti v Brne sa v roku 2022 vybavil aj podzemnou nádržou na zachytenie dažďovej vody, ku ktorej je pripojený aj zavlažovací systém. Návštevnosť obchodného domu vzrástla v roku 2022, pretože v roku 2021 platili ešte opatrenia súvisiace s Covidom, ktoré už v nasledujúcom roku neplatili (webové stránky vybranej spoločnosti c, 2023).

3.10.2 Výrobky pre zdravší domov

Udržateľný životný štýl sa dotýka nielen osobnej pohody ale aj ochrany životného prostredia. Spoločnosť prináša zákazníkom jednoduché a cenovo dostupné spôsoby, vďaka ktorým môžu byť ich každodenné činnosti ohľaduplnejšie k životnému prostrediu. Prispieva to k zlepšeniu kvality ich života a v ich domácnostiach vytvoriť zdravšie prostredie. Vo finančnom roku 2022 rozšírila spoločnosť jej sortiment o sériu výrobkov, ktoré zlepšuje kvalitu vzduchu v domácnostiach.. Spoločnosť taktiež vyvinula hmlivú trysku, ktorá napomáha znížiť spotrebu vody v domácnostiach. Hmlivá tryská dokáže v režime hmla ušetriť až 95 % spotrebovanej vody a v režime spŕšky šetrí až 66 % spotrebovanej vody v domácnosti. (V porovnaní s bežnými umývacími miešacími batériami s prietokom vody 5,7 l/min. a s batériami a sprchami bez tejto vstavanej funkcie.) Spoločnosť, prostredníctvom inovatívnych riešení a udržateľných produktov, aktívne prispieva k ekologickej zodpovednosti jednotlivcov i ochrane životného prostredia, čo zaručuje zdravší a šetrnejší prístup k spotrebe zdrojov (webové stránky vybranej spoločnosti c, 2023).

3.10.3 Riešenia na zníženie odpadu

Zníženie množstva odpadu alebo jeho opätovné využitie je jedným z kľúčových ekologických problémov ľudstva v tejto dobe. Cieľom spoločnosti je minimalizovať množstvo odpadu, ktoré vyprodukuje alebo jeho tvorbe úplne predísť. Spoločnosť sa zaviazala využívať ich zdroje opatrne a ďalej optimalizovať ich logistické operácie. Spoločnosť okrem ich hlavnej aktivity a to ponuky nábytku prevádzkuje aj hostinskú činnosť v ich reštauráciách a bistrách, ktoré sa nachádzajú v jednotlivých obchodných domoch. Vo finančnom roku 2022 spoločnosť obslúžila takmer 9 miliónov zákazníkov. Návštevnosť reštaurácii a bistier spoločnosti v regiónoch Česko, Maďarska a Slovenska v priebehu roka 2022 približuje tabuľka č. 4: (webové stránky vybranej spoločnosti c, 2023).

	ČESKO	MAĎARSKO	SLOVENSKO
Finančný rok 2022	4 284 022	3 527 683	1 170 691
Finančný rok 2021	2 721 653	3 392 141	946 727

Tabuľka č. 4: Návštevnosť reštaurácií a bistier v jednotlivých krajinách
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe webových stránok spoločnosti c, 2023)

Spoločnosť chce ísť príkladom a preto si ako ich prioritu stanovili aj obmedzenie plytvania jedlom. Vo finančnom roku 202 sa znížilo množstvo produkovaného odpadu v Českej republike o 0,3 gramu na účtenku. V Maďarsku a na Slovensku kleslo množstvo produkovaného odpadu vo finančnom roku 2022 o 5,7 gramu na účtenku. Zamestnanci spoločnosti, ktorí pracujú v stravovacích prevádzkach využívajú každodenne váhy a analytické riešenia, ktoré merajú množstvo vzniknutého odpadu v týchto prevádzkach. Reporty následne spoločnosti umožňujú identifikovať hlavné zdroje odpadu a na základe toho vytvárajú nové opatrenia, ktoré generovaný odpad neustále znižujú. Spoločnosť má zavedený sofistikovaný systém, ktorý jej napomáha minimalizovať tento generovaný odpad a udržať si ich vysoko efektívny systém nakladania s odpadom (webové stránky vybranej spoločnosti c, 2023).

3.10.4 Výrobky a služby na predĺženie životnosti nábytku

Spoločnosť každý rok integruje možnosť opätovného použitia, renovácie, opravy, ďalšieho predaja a recyklácie ich výrobkov. Spoločnosť sa zaviazala, že sa pokúsi uľahčiť predĺženie životnosti nábytku alebo pre neho nájsť ďalšie uplatnenie. Okrem zodpovedných výrobkov ponúka spoločnosť taktiež aj cirkulárne služby, ktorými sú napríklad:

- Druhý život nábytku
- Online objednávka náhradných dielov
- Garantovaný odkup detského nábytku

Druhý život nábytku umožňuje ľuďom nakupovať vrátené alebo opravené výrobky za zvýhodnené ceny. Zákazníci majú možnosť vrátiť málo používaný nábytok naspäť do podniku a získať od spoločnosti refundačnú kartu v hodnote až 50 % z pôvodnej ceny výrobku. Zamestnanci daný nábytok skontrolujú a umiestnia ho do Časti Druhý život nábytku, kde ho ponúknu za zvýhodnenú cenu a tým znižujú odpad a podporujú udržateľnosť. Všetky výrobky v tomto oddelení sú kontrolované aby sa zabezpečila ich funkčnosť a bezpečnosť a majú jednoročnú záruku. Spoločnosť na zvýšenie obratu pomocou tejto služby zverejňuje tieto zvýhodnené produkty aj prostredníctvom online platformy, kde si zákazník výrobok môže rezervovať a vyzdvihnúť (webové stránky vybranej spoločnosti c, 2023).

Služba online objednávky náhradných dielov má taktiež pozitívny vplyv na udržateľnosť. Vďaka tejto službe si zákazník môže zdarma online objednať komponent, ktorý mu chýba alebo je nefunkčný. Zákazník si na webových stránkach objedná náhradný diel a tým šetrí nábytok ale aj peniaze. Tabuľka č. 5 zobrazuje počet zákazníkov, ktorí si objednali náhradný diel výrobku pomocou webových stránok spoločnosti vo finančnom roku 2022 (webové stránky vybranej spoločnosti c, 2023).

ČESKO	MAĎARSKO	SLOVENSKO
8 820	7 844	2 087

Tabuľka č. 5: Počet zákazníkových, ktorý si objednali náhradný diel
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe webových stránok spoločnosti c, 2023)

S plynutím času dochádza k neustálym zmenám, zvlášť pokiaľ ide o detský nábytok. Z tohto dôvodu spoločnosť ponúka svojim verným členom exkluzívnu službu, ktorá umožňuje verným členom naspäť predať detský nábytok za stanovenú cenu. Tento nábytok sa následne stáva cenovo dostupnejšou variantov pre nových zákazníkov. Vďaka tejto službe spoločnosť podporuje nielen udržateľnosť ale aj poskytovanie kvalitného nábytku za rozumné ceny pre ďalších zákazníkov. Vo finančnom roku 2022 sa v Českej republike takto dostalo k novému majiteľovi až 61 kusov predtým použitého detského nábytku (webové stránky vybranej spoločnosti c, 2023).

3.10.5 Výrobky z trvalo udržateľných materiálov

Spoločnosť sa snaží neustále čoraz viac využívať pri dizajne a výrobe ich výrobkov trvalo udržateľné a obnoviteľné materiály. Výrobky spoločnosti sú zhotovené najmä z materiálov ako sú drevo, certifikovaná bavlna, morské riasy, bambus ale aj recyklované plastové fľaše. Spoločnosť v súčasnej dobe využíva pri svojej výrobe 60 % obnoviteľných materiálov a 10 % materiálov pochádza z recyklovaných zdrojov. Spoločnosť sa zaviazala, že do roku 2030 chce 100 % svojich produktov vyrábať z obnoviteľných alebo recyklovaných materiálov. Drevo patrí medzi najpoužívanejšie materiály pri výrobe bytového zariadenia spoločnosti a preto sa v jej programoch zameriava najmä na túto surovinu. Vo finančnom roku 2021 bolo až 99,5 % dreva použitého na výrobky buď s certifikátom FSC (Forest Stewardship Council alebo Rada pre správu lesa), alebo bolo recyklované. Lesy podporujú boj proti klimatickým zmenám a rovnako podporujú aj miestne živobytie a chránia biodiverzitu. Vo finančnom roku 2021

bolo približne 14 % dreva použitého pri výrobe produktov spoločnosti z recyklovaných zdrojov. Na druhom mieste za drevom v množstve, ktoré spoločnosť pri jej výrobe používa je kov, pretože je cenovo dostupný a odolný. Pri výrobe využívajú najmä tri druhy kovov, ktorými sú uhlíková oceľ, nehrdzavejúca oceľ a hliník. Každý z týchto kovov má jedinečné vlastnosti a má vplyv na kvalitu, odolnosť a vzhľad výrobkov. Ďalším často využívaným materiálom pri výrobe produktov spoločnosti je bavlna. Takmer všetka bavlna používaná vo výrobkoch spoločnosti pochádza z udržateľných zdrojov. Znamená to, že bavlna sa buď recykluje alebo pestuje s využitím menšieho množstva vody a rôznych druhov pesticídov. Spoločnosť sa zaviazala mať pozitívny vplyv na ľudí a planétu a jej cieľom je, aby všetky plasty, ktoré pri výrobe používa, tvorili plasty obnoviteľné alebo recyklované. V januári roku 2020 spoločnosť vyradila všetky plastové výrobky na jedno použitie z jej globálneho sortimentu bytového zariadenia. Medzi záujmy spoločnosti patrí aj používanie zodpovedne získavanej vlny. Snaží sa pracovať s vlnou, ktorá sa riadi štandardom RWS (Responsible Wool Standard) alebo efektívnymi smernicami. Štandard RWS zabezpečuje, že vlna pochádza z oviec, s ktorými sa dobre zaobchádza a rovnako aj z pôdy, ktorá je zodpovedným spôsobom obhospodarovaná. Množstvo výrobkov je z vlny práve pre ich jedinečné vlastnosti ako sú napríklad to že je obnoviteľná, biologicky rozložiteľná a recyklovateľná, odolná voči škvrnám a má skvelé izolačné, odolné a pevné vlastnosti. V neposlednej rade spoločnosť medzi svoje trvalo udržateľné materiály zaraďuje do výroby aj bambus. Bambus je obnoviteľný, recyklovateľný a odolný materiál pre mnoho výrobkov s dobrým využitím. Vďaka jeho pevnosti môžu byť konštrukčné prvky a dosky tenké, čo znamená, že sa pri výrobe produktov využíva menšie množstvo materiálu ako pri iných typoch materiálov (webové stránky vybranej spoločnosti c, 2023).

3.10.6 Trvalo udržateľnejšie potraviny

Výročná správa spoločnosti o trvalej udržateľnosti za finančný rok 2022 uvádza, že sortiment potravín obsahuje varianty a ingrediencie získavané z trvalo udržateľných zdrojov. Spoločnosť využíva najmä ingrediencie ako sú napríklad bio repkový olej a vajcia, mäso a mliečne výrobky z ohľaduplných chovov ale rovnako aj morské plody s certifikátom ASC (Aquaculture Stewardship Council) alebo MSC (Marine Stewardship Council). Rovnako spoločnosť využíva aj kávu, čaj a kakao s certifikátom UTZ alebo Rainforest Alliance. Vo finančnom roku 2022 rozšírila spoločnosť jej sortiment o nové

rastlinné výrobky ako sú vegetariánske verzie jedál alebo rastlinná zmrzlina. Spoločnosť taktiež obslúžila v tomto finančnom roku 4 357 222 zákazníkov v Českej republike a z toho 23,2 % celého predaja tvorila vegetariánska alternatíva jedál (webové stránky vybranej spoločnosti c, 2023).

4 Analýza súčasného stavu a výskum

4.1 Logistické činnosti a prvky v podniku

Logistické operácie v súčasnom obchodnom prostredí predstavujú dôležitý prvok pre úspešné fungovanie podnikov v rôznych odvetviach. Efektívne riadenie toku tovaru od dodávateľov po zákazníkov je nevyhnutnou súčasťou strategického manažmentu podniku a zabezpečuje konkurencieschopnosť a udržateľnosť v dnešnom konkurenčnom trhu. Tieto operácie zahŕňajú širokú škálu činností a prvkov, ktoré sa týkajú skladovania, distribúcie, dopravy, riadenia zásob a ďalších aspektov logistického manažmentu. Ich účinná integrácia a správa je kľúčová pre zabezpečenie plynulého a spoľahlivého chodu podniku a dosiahnutie jeho obchodných cieľov (Zamestnanec B, 2024).

V tejto štúdii sa zameriame na analýzu a hodnotenie konkrétnych logistických procesov a prvkov v rámci vybranej spoločnosti, s dôrazom na ich vplyv na výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku.

4.1.1 Dodávateľský reťazec

Dodávateľský reťazec predstavuje dôležitý aspekt logistických operácií vo veľkých podnikoch. Tento aspekt zahŕňa správu a koordináciu siete dodávateľov, ktorí zabezpečujú pravidelný prísun surovín, komponentov a výrobkov potrebných pre výrobné procesy či distribúciu. V rámci tohto procesu sa podnik spolieha na rôzne dodávateľské a distribučné stratégie s cieľom zabezpečiť dostatočnú a spoľahlivú dodávku materiálov a výrobkov (Zamestnanec B, 2024).

Spoločnosť napríklad často uzatvára dlhodobé kontrakty s dodávateľmi, čo poskytuje istotu v pravidelnosti dodávok a umožňuje plánovanie zásob a výrobných procesov. Okrem toho manažéri a pracovníci v oblasti dodávateľského reťazca úzko spolupracujú s dodávateľmi a monitorujú ich výkonnosť a kvalitu, aby zabezpečili dodržiavanie stanovených noriem a požiadaviek. Taktiež môžu vykonávať audity dodávateľov a hodnotiť ich schopnosť plniť očakávania spoločnosti vo vzťahu k cenám, kvalite a dodacím lehotám (Zamestnanec B, 2024).

4.1.2 Skladovanie a distribúcia

V snahe dosiahnuť efektívnosť a spoľahlivosť v tomto aspekte svojho podnikania, spoločnosť využíva pokročilé technologické riešenia a inovácie. Investuje do moderných skladovacích systémov, ktoré zahŕňajú automatizované regálové systémy, vysoko regálové sklady a inteligentné manipulačné zariadenia. Tieto systémy umožňujú efektívne uskladnenie tovaru a optimalizujú jeho manipuláciu počas procesu skladovania a distribúcie. Ďalšou kľúčovou technológiou je využitie technológie, ktorá umožňuje presné sledovanie zásob v reálnom čase. Zamestnanci sú vybavení čítačkami a školení v používaní tohto systému, čo im umožňuje efektívne monitorovať a spravovať pohyb zásob v sklade pomocou čiarových kódov. Okrem toho sa spoločnosť spolieha na pokročilé manipulačné zariadenia ako sú paletové vozíky so zdvihom, elektrické vozíky a iné mechanizmy, ktoré uľahčujú manipuláciu s ťažkými alebo objemnými tovarmi. Zamestnanci sú dôkladne školení v práci s týmito technologickými systémami a zariadeniami, aby boli schopní efektívne a bezpečne vykonávať svoje úlohy v rámci skladových operácií (Zamestnanec B, 2024).

V rámci distribučných procesov spoločnosť uplatňuje viaceré strategické a technologické opatrenia na zabezpečenie efektívnej prepravy tovaru z distribučných centier do predajní a k zákazníkom. Jedným z dôležitých prvkov distribučného reťazca je logistická sieť. Spoločnosť si starostlivo vyberá umiestnenie svojich distribučných centier a skladov tak, aby boli v blízkosti svojich predajní a hlavných trhov. Tento prístup umožňuje minimalizovať čas a náklady spojené s prepravou tovaru (Zamestnanec B, 2024).

4.1.3 Preprava a doprava

V oblasti prepravy a dopravy spoločnosť implementuje komplexný systém pre zabezpečenie efektívnej distribúcie tovaru. To zahŕňa využívanie vlastných nákladných vozidiel a spoluprácu s rôznymi prepravnými spoločnosťami. Zamestnanci sú dôkladne školení v práci s týmito technológiami a majú za úlohu zabezpečiť efektívne a bezpečné doručenie tovaru do predajní a k zákazníkom. Pri doručovaní tovaru do predajní musia zamestnanci zabezpečiť presný a časovo efektívny výklad tovaru a jeho následné uloženie do skladových priestorov. To vyžaduje koordináciu a spoluprácu medzi rôznymi oddeleniami, ako je skladovanie, logistika a predaj. Pri doručovaní tovaru priamo k

zákazníkom je dôležité, aby zamestnanci boli schopní reagovať na zmeny v trase a riešiť prípadné problémy alebo nejasnosti s doručením. Komunikácia so zákazníkmi a zabezpečenie ich spokojnosti s doručením je dôležitá, pretože to ovplyvňuje celkovú reputáciu spoločnosti a zákaznícku lojalitu. V kontexte Brna a jeho okolia je doručenie tovaru často náročné kvôli zložitému dopravnému prostrediu a rôznym faktorom ako sú dopravné zápchy a obmedzenia (Zamestnanec B, 2024).

4.1.4 Inovácie v balení a manipulácia

Jednou z inovácií, ktoré spoločnosť využíva je využitie udržateľnejších materiálov a metód balenia s cieľom minimalizovať ekologický odtlačok a zlepšiť trvanlivosť balíkov. Konkrétne príklady inovácií v balení a manipulácii zahŕňajú použitie recyklovateľných materiálov na výrobu obalov ako aj nahradenie tradičnej strečkovej fólie udržateľnejšími alternatívami ako je napríklad riasová výplň. Tento materiál je šetrnejší k životnému prostrediu a zároveň poskytuje spoľahlivú ochranu pre balený tovar. Zamestnanci sú školení v práci s týmito novými materiálmi a metódami balenia, aby boli schopní efektívne a bezpečne manipulovať s balíkmi a zabezpečiť ich bezpečnú prepravu. Okrem toho spoločnosť využíva aj špeciálne vývojové stroje, ktoré umožňujú presné meranie a balenie veľkých a atypických produktov, ktoré by sa inak nezmestili do štandardných obalov a krabíc. Tieto stroje prispievajú k úspore obalových materiálov a zlepšujú efektívnosť balenia a manipulácie s veľkými objektmi (Zamestnanec B, 2024).

4.1.5 Logistické činnosti na oddelení Potravín

Oddelenie Potravín v rámci spoločnosti predstavuje významnú časť jej obchodného modelu, zohrávajúcu kľúčovú úlohu v poskytovaní sortimentu potravín a občerstvenia v ich predajniach po celom svete. Činnosti tohto oddelenia sa hlboko zakladajú v logistických procesoch, ktoré zahŕňajú dodávky, skladovanie, distribúciu a riadenie zásob potravín. Dodávky potravín v spoločnosti prebiehajú cez komplexný reťazec zásobovania, ktorý zabezpečuje získavanie potrebných produktov od rôznych dodávateľov z celého sveta. Tieto dodávky musia spĺňať prísne normy kvality a bezpečnosti stanovené spoločnosťou. Skladovanie potravín v spoločnosti si vyžaduje sofistikované a efektívne systémy riadenia skladových priestorov. Využívajú sa špeciálne navrhnuté skladovacie systémy, ktoré zabezpečujú optimálne podmienky pre skladovanie potravín a minimalizujú riziko poškodenia alebo znehodnotenia produktov. Potraviny sú

distribúované zo skladových zariadení spoločnosti do jednotlivých predajní prostredníctvom presného a dobre zorganizovaného logistického reťazca. Tento proces zahŕňa plánovanie optimálnych trás doručenia, koordináciu dodávok a zabezpečenie bezpečného manipulovania s potravinami počas prepravy (Zamestnanec C, 2024).

Riadenie zásob potravín je kľúčovou úlohou v logistických operáciách oddelenia Potravín. Zamestnanci sú zodpovední za sledovanie stavu zásob, vykonávanie pravidelných inventúr a aktualizáciu skladových záznamov s cieľom minimalizovať straty a zabezpečiť dostatočnú dostupnosť potravín pre zákazníkov. Spoločnosť sa zaväzuje k neustálemu inovovaniu svojich logistických procesov v oddelení potravín s dôrazom na udržateľnosť a environmentálnu zodpovednosť. To zahŕňa implementáciu ekologických obalových materiálov, snahu o minimalizáciu odpadu a podporu lokálnych dodávateľov potravín na zmiernenie ekologického dopadu jej činností (Zamestnanec C, 2024).

4.2 Činnosti reverznej logistiky v podniku

Reverzná logistika v kontexte obchodných domov zohráva kľúčovú úlohu v rámci riadenia materiálových tokov a udržateľného rozvoja. Oddelenie určené na tento účel sa zameriava na spracovanie spätných tokov, opätovné zhodnotenie produktov a zabezpečenie kvality poskytovaných výrobkov. Jeho umiestnenie priamo za oddelením zákazníckeho servisu zaisťuje efektívnu kontinuitu práce. V rámci tohto oddelenia sa realizuje väčšina činností spätného logistického reťazca v podniku. Práve tu sa spracúvajú vrátené výrobky od zákazníkov, reklamované produkty, vystavené tovary, výrobky, ktoré už nie sú v sortimente ale sa iba dopredávajú, poškodené produkty a aj sortiment s vadami na kvalite. Montáž a demontáž tovaru ako aj likvidácia nepoužiteľného sortimentu alebo jeho častí sú súčasťou denných úloh v tomto oddelení. Významnou súčasťou tohto oddelenia je aj pozícia kontrolóra kvality takzvaného kvalitéra. Okrem neho a zamestnanca zodpovedného za spracovanie výrobkov na likvidáciu sa pracovníci v tomto oddelení striedajú pri zvládaní jednotlivých úloh. Táto kapitola sa zameriava na analýzu činností reverznej logistiky v prostredí obchodného domu s dôrazom na efektívnosť procesov, využitie technologických nástrojov a rolu zamestnancov v rámci týchto operácií (Zamestnanec E, 2024).

4.2.1 Princípy reverznej logistiky v obchodnom dome

Zamestnanci obchodného domu sú povinní prijímať vrátené produkty od zákazníkov a zabezpečiť ich bezpečné skladovanie. Tento proces zahŕňa overenie stavu vrátených produktov, ich identifikáciu pomocou špecifických identifikačných kódov a zaznamenanie do systému riadenia skladu. Po prijatí sú vrátené produkty triedené a klasifikované podľa ich stavu a ďalších kritérií ako sú napríklad možnosť opätovného predaja, nutnosť opravy alebo vyradenia ako odpad. Tento proces vyžaduje dôkladnú manuálnu prácu zo strany zamestnancov a zohľadňuje špecifikácie spoločnosti týkajúce sa kvality a estetického stavu produktov. Každý vrátený produkt je označený špecifickými identifikačnými značkami alebo kódmi, ktoré slúžia na jeho ďalšiu identifikáciu a sledovanie v rámci skladových systémov. Tieto informácie sú následne zaznamenané do databázy a využívané pri ďalšom riadení skladových tokov a zásobovania obchodného domu (Zamestnanec E, 2024).

4.2.2 Správa vrátených produktov

Proces správy vrátených produktov je neodmysliteľným prvkom reverznej logistiky v obchodnom dome. Zamestnanci sú poverení prijímaním, triedením a spracovaním vrátených produktov, ktoré sa vrátia od zákazníkov. Tento proces začína prijatím vráteného tovaru, kde zamestnanci vykonávajú dôkladnú kontrolu jeho stavu a kvality (Zamestnanec E, 2024).

4.2.2.1 Príjem vrátených produktov

Tovar je možné prijať niekoľkými spôsobmi. Jedným zo spôsobov je cez klientsky servis, kde po vybavení reklamácie alebo vrátenia tovaru zákazníkom ho prevezme pracovník klientskeho servisu a zaznamená tieto informácie do systému. Následne je tovar a informácie spracované pracovníkom oddelenia, podľa typu vrátenia. Jedným z druhov triedenia je likvidácia poškodeného alebo reklamovaného produktu. Môže ísť o celkovú likvidáciu produktu alebo len jeho časti. V prípade celkového likvidovania je tovar roztriedený na jednotlivé druhy odpadu a zlikvidovaný v určených kontajneroch. Odpad sa neskôr prevezie do kontajnerov vo vonkajšej časti obchodného domu. Ďalším typom triedenia je čiastočná likvidácia produktu kde je použiteľná časť predaná na ďalšie spracovanie alebo zaradená späť do predaja, zatiaľ čo zvyšok je dôkladne rozobraný a zlikvidovaný. Ďalším typom triedenia je opätovné zhodnotenie, kde môže pracovník

produkt poslať na prebalenie alebo opätovný predaj v rámci oddelenia druhý život nábytku (Zamestnanec E, 2024).

Druhý spôsob prijatia tovaru je jeho prevzatie z iných oddelení na základe poškodenia, zrušenia výstavného kusu alebo krádeže. V prípade zrušenia výstavných kusov je tovar už vyradený zo skladu, to znamená, že jeho príjem v oddelení druhého života nábytku nemusí byť zaznamenaný. V ostatných prípadoch je potrebné skontrolovať a prípadne vyradiť zo skladu. To robí pracovník, ktorý spolu s pracovníkom z oddelenia vyradí daný sortiment. Tovar sa načíta prostredníctvom čítačky, skontroluje a odovzdá sa na ocenenie (Zamestnanec E, 2024).

Posledný spôsob toku tovaru k predaju na oddelení je v prípade, keď sa zistí skrytá vada. Tovar s vadou je stiahnutý z predaja a skladu a následne prebieha hlásenie a kontrola vady. Potom vedenie spoločnosti rozhodne o ďalšom postupe s produktmi. Ak sa povolí predaj, produkty s vadami sa odovzdajú na ocenenie, pričom sa zohľadňuje ich vada, ktorá však nesmie ohroziť život používateľa (Zamestnanec E, 2024).

Zamestnanci majú tiež úlohu označovať vrátené produkty a viesť presnú evidenciu o ich pohybe a spracovaní v systéme riadenia zásob. Ich úloha zahŕňa tiež komunikáciu so zákazníkmi ohľadom vrátených produktov a poskytovanie potrebných informácií a riešení v prípade reklamácií či nespokojnosti. Celkový cieľ tohto procesu je minimalizovať stratu hodnoty produktov a zabezpečiť efektívne využitie zásob v rámci obchodného domu (Zamestnanec E, 2024).

4.2.2.2 Recyklácia a správa odpadových materiálov

Zamestnanci systematicky triedia odpadové materiály ako sú papier, plast, sklo, kovy a ďalšie, do príslušných kontajnerov alebo zberného miesta. Tento proces zabezpečuje, že materiály sú správne zatriedené a môžu byť ľahko recyklované. Na tomto spomínanom oddelení sa pravidelne vykonáva odstránenie odpadov a poškodených produktov určených na likvidáciu. Niektoré výrobky potrebujú špeciálnu likvidáciu, ktorú vykonáva školený pracovník oddelenia. Počas tejto likvidácie sa produkty rozoberú na čo najmenšie možné komponenty a následne sa vyhadzujú do príslušných kontajnerov určených na likvidáciu. Časti, ktoré sa dajú ďalej využiť sa buď predávajú alebo sa nechávajú a skladujú. Väčšinou ide o doplnkové časti, ktoré sa poskytujú v rámci zákazníkneho servisu v prípade opravy poškodených súčiastok. Okrem toho môžu byť

skladované aj časti nábytku pre prípad, že je potrebné doplniť chýbajúce časti tovaru tiež nazývané siroty. Potom, čo sú materiály pripravené na recykláciu, zamestnanci organizujú ich odvoz do vhodných recyklačných zariadení alebo spolupracujú s miestnymi recyklačnými firmami na ich odvoz. V prípade, že niektoré materiály nie sú vhodné na recykláciu, zamestnanci zabezpečujú ich bezpečnú likvidáciu v súlade s environmentálnymi predpismi (Zamestnanec E, 2024).

Okrem rutinných činností zamestnanci obchodného domu aj koordinujú a spravujú rôzne recyklačné programy pre zákazníkov a zamestnancov. To môže zahŕňať organizáciu zbierok starých elektronických zariadení, recykláciu starého nábytku alebo poskytovanie zliav pri nákupe ekologicky priaznivých produktov (Zamestnanec E, 2024).

4.2.3 Činnosti reverznej logistiky na oddelení Potravín

Reverzná logistika na oddelení Potravín je zložitým procesom, ktorý sa zameriava na riadenie vrátených potravín, zabezpečenie kvality a bezpečnosti potravín, recykláciu a likvidáciu potravín a podporu charitatívnych organizácií. Spoločnosť kladie veľký dôraz na zabezpečenie kvality a bezpečnosti potravín. Zamestnanci systematicky monitorujú a sledujú stav potravín, aby sa zabránilo riziku kontaminácie alebo znehodnotenia produktov. V prípade akýchkoľvek pochybností o bezpečnosti potravín sa tieto produkty z bezpečnostných dôvodov okamžite vyňajú z distribučného reťazca. V prípade, že vrátené potraviny nie sú vhodné na predaj alebo spotrebu, putujú ďalej na recykláciu potravín, kde sú tieto produkty likvidované prostredníctvom recyklácie alebo kompostovania. Tento proces zabezpečuje minimalizáciu odpadu a environmentálny dopad spoločnosti. Niektoré vrátené potraviny, ktoré sú stále v dobrom stave, sú poskytnuté charitatívnym organizáciám alebo potrebujúcim ľuďom. Spoločnosť aktívne spolupracuje s miestnymi neziskovými organizáciami na distribúcii týchto potravín medzi tých, ktorí ich potrebujú (Zamestnanec C, 2024).

Na oddelení Potravín sa zaoberajú poskytovaním služieb súvisiacich s prevádzkou reštauračných zariadení a predajom potravinového sortimentu. V obchodnom dome je viacero miest kde sa nachádzajú tieto služby. Na prvom poschodí je reštaurácia pre zákazníkov a jedáleň pre zamestnancov, medzi nimi je kuchyňa viditeľná z výdajného pultu, čo umožňuje rýchlejšie dodanie jedál a nižšie energetické straty. Okrem kuchyne je aj chladnička so surovinami na prípravu alebo vydávanie jedál, ktoré nepotrebujú ohrev

alebo sú chladené. V prízemí sú bufet a kaviareň, ktoré sú tiež zásobované výt'ahom. Okrem toho je medzi bufetom a kaviarňou obchod so surovinami, kde sú trvanlivé a chladené potraviny pre zákazníkov a zamestnancov. Na prízemí sa nachádza aj miestnosť s kontajnermi na triedenie odpadu a na kávovú usadeninu, ktorú spoločnosť zbiera (Zamestnanec C, 2024, Zamestnanec D, 2024).

Zásobovanie oddelenia Potravín sa uskutočňuje dvakrát týždenne. Potraviny sú dôsledne triedené podľa ich typu a požiadaviek na skladovanie, aby sa zabránilo ich vzájomnému ovplyvňovaniu, a to podľa hygienických noriem. Priestory sú optimalizované tak, aby sa potraviny efektívne dostali na miesto spracovania. Spracovanie potravín na prípravu jedál môže prebiehať v kuchyni, bufete a kaviarni. V prípade vzniku druhotného použiteľného odpadu po príprave jedál sa tento odpad skladuje v chladiacom priestore na ďalšie použitie. Ak sa hotové jedlá nevydajú, skladujú sa na neskoršie použitie. V oddeleniach, kde sa podávajú jedlá a nápoje ako sú reštaurácie, kantíny, bufety a kaviarne, zákazníci majú možnosť stravovať sa na mieste alebo si jedlá zobrať so sebou. Odpad po jedlách nezahŕňa len zvyšky potravín a obaly ale aj použité riady a príbory. Tento odpad je odovzdaný na likvidáciu cez dopravník, ktorý prenáša predmety na triedenie, likvidáciu a čistenie. Prvým krokom je triedenie, ktoré sa vykonáva na dopravnom pásu, kde zamestnanci vyberajú odpad, ktorý je možné triediť. Potom sa tieto produkty presunú do nádob na likvidáciu. Likvidácia potravinového odpadu je jedným z posledných krokov, ktorý zahŕňa zhromažďovanie odpadu v nádobe a následné drvenie (Zamestnanec C, 2024).

4.3 Nadväznosť činností reverznej logistiky na ďalšie podnikové oblasti

Reverzná logistika v spoločnosti nie je izolovaným procesom ale úzko súvisí s ďalšími aspektmi podnikovej činnosti, čo prináša celkové benefity pre podnik. Spolupráca medzi reverznou logistikou a odpadovým manažmentom je kľúčová pre udržateľnosť podniku. Efektívne riadenie vrátených produktov a odpadových materiálov umožňuje ich znovu použitie, recykláciu a minimalizáciu environmentálneho dosahu. Integrácia reverznej logistiky so zákazníckym servisom zase prispieva k vyššej úrovni spokojnosti zákazníkov. Možnosť vrátenia produktov a ich následná oprava alebo výmena pomáha

posilniť dôveru zákazníkov v značku celej spoločnosti (Zamestnanec D, 2024, Zamestnanec E, 2024).

Procesy reverznej logistiky ovplyvňujú aj riadenie skladových zásob. Správne riadenie vrátených produktov a ich rozloženie v sklade pomáha minimalizovať straty a optimalizovať využitie skladového priestoru. Analyzovanie vrátených produktov a ich vlastností môže poskytnúť podnet pre vylepšenie existujúcich produktov alebo vytvorenie nových. Činnosti reverznej logistiky majú finančné dôsledky, ktoré sa odrážajú v účtovníctve a finančnom riadení. Efektívne monitorovanie nákladov a prínosov z reverznej logistiky je kľúčom k optimálnemu finančnému hospodáreniu a udržateľnosti podniku. Nadväznosť činností reverznej logistiky na ďalšie oblasti prispieva k celkovému úspechu podniku (Zamestnanec D, 2024, Zamestnanec E, 2024).

5 Návrhová časť

Cieľom tejto kapitoly je podrobne preskúmať a predstaviť možnosti zlepšenia procesov reverznej logistiky v konkrétnom oddelení Potravín v rámci skúmanej spoločnosti. Zameriavam sa na identifikáciu existujúcich problémov a možností zlepšenia v oblasti riadenia zásob, manipulácie s produktmi a minimalizácie odpadu. Tieto návrhy budú založené na analýze súčasného stavu a výskume, ktorý identifikuje potenciálne oblasti pre zlepšenie v rámci reverznej logistiky v oddelení Potravín spoločnosti. Snažím sa vypracovať komplexný plán opatrení, ktorý ponúkne konkrétne riešenia a návrhy na zlepšenie s cieľom zvýšiť efektivitu a efektívnosť logistických procesov v tomto oddelení. Tento proces zahŕňa analýzu súčasných postupov, identifikáciu oblastí potenciálneho vylepšenia a navrhovanie konkrétnych opatrení, ktoré budú realizovateľné a prospešné pre podnik ako celok. Pri každom návrhu uvádzam jeho predpokladané náklady a prínosy, hoci kvôli obmedzenému prístupu k finančným údajom spoločnosti nemôžem uviesť presné čísla. Následne vyhodnocujem tieto náklady a prínosy jednotlivých návrhov prostredníctvom zhodnotenia ich efektívnosti. Dôležité je tiež zdôrazniť, že spoločnosť, ktorú som skúmala, pôsobí na trhu dlhé obdobie a je lídrom v danom segmente. Má veľmi dobre vypracovaný systém procesného riadenia a systematicky pracuje na neustálom zlepšovaní procesov, riadenia odpadových materiálov a starostlivosti o zákazníkov.

5.1 Večerné zľavy na sortiment v reštauráciách spoločnosti

Tento návrh by sa sústredil na implementáciu večerných zliav na jedlo v reštauráciách spoločnosti, s cieľom minimalizovať množstvo zvyšného jedla a zlepšiť ekologický odtlačok spoločnosti. Večerné zľavy by boli dostupné v určených reštauračných oddeleniach v posledných hodinách pred zatvorením obchodného domu, čo by stimulovalo zákazníkov k využitiu tejto výhodnej ponuky. Zľavy by mohli byť zamerané na konkrétne jedlá alebo položky menu, ktoré zostali nevyužité počas dňa a potrebujú byť spotrebované, čím by sa minimalizovalo množstvo potravinového odpadu.

Náklady spojené s návrhom:

- Implementácia softvéru na sledovanie a správu zvyškového jedla a jeho prípravu na večerné zľavy.

- Školenie zamestnancov v oblasti manipulácie s potravinami a riadenia procesu večerných zliav.
- Marketingové náklady spojené s informovaním zákazníkov o novej iniciatíve.

Prínosy spojené s návrhom:

- Zníženie množstva zvyškového jedla a potravinového odpadu v reštauráciách, čo by prispelo k udržateľnosti podniku.
- Zvýšenie atraktivity reštauračného oddelenia pre zákazníkov, ktorí by mali možnosť využiť cenovo výhodné večerné zľavy.
- Pozitívny obraz spoločnosti, ktorá sa angažuje v boji proti potravinovému odpadu a podporuje udržateľné riešenia.

Tento návrh by mohol byť doplnený aj o vytvorenie špeciálnych balíčkov a menu z dostupných zvyškových surovín a jedál. Na začiatku každého dňa by manažéri oddelenia Potravín identifikovali zvyškové suroviny a jedlá, ktoré zostali nepredané počas predošlého dňa. Tieto položky by mohli zahŕňať nevyužitú čerstvú produkciu, hotové jedlá, pečivo a podobne. Na základe dostupných zvyškových surovín a jedál by sa vytvorili špeciálne balíčky alebo menu, ktoré by ponúkali zákazníkom možnosť zakúpiť si rôznorodé kombinácie jedál za zvýhodnené ceny. Tieto balíčky by mohli obsahovať kombinácie polievok, hlavných jedál, príloh a dezertov. Vytvorené špeciálne balíčky a menu by boli propagované prostredníctvom reklám v obchodnom dome, letákov, sociálnych médií a iných marketingových kanálov. Zákazníci by mali možnosť zakúpiť si tieto balíčky a menu počas posledných hodín otváracích hodín pred zatvorením obchodu. V reštaurácii by mohlo byť vyhradené miesto alebo pult, kde by boli umiestnené špeciálne balíčky a menu, aby boli ľahko dostupné zákazníkom. Tieto položky by boli jasne označené a propagované ako zvýhodnené ponuky dostupné len večer.

Dodatočné náklady spojené s návrhom:

- Náklady na identifikáciu a zostavenie špeciálnych balíčkov a menu zvyškových surovín a jedál.
- Náklady na ľudské zdroje a pracovnú silu potrebnú na prípravu a distribúciu špeciálnych balíčkov a menu.

Vďaka týmto opatreniam by spoločnosť mohla nielen minimalizovať množstvo potravinového odpadu, ale aj poskytnúť zákazníkom príležitosť využiť cenovo výhodné ponuky a podporiť udržateľnejší prístup k spotrebe potravín.

5.2 Partnerstvo so sociálnymi organizáciami

Návrh sa zameriava na partnerstvo so sociálnymi organizáciami na minimalizáciu potravinového odpadu a poskytnutie pomoci ľuďom v núdzi. Spoločnosť by mohla naviazať partnerstvo s miestnymi sociálnymi organizáciami alebo potravinovými bankami, ktoré majú skúsenosti s distribúciou potravín medzi ľuďmi v núdzi. Každý večer by oddelenie Potravín vyčlenilo čas na zber zvyškového jedla, ktoré by už nebolo možné predávať nasledujúci deň. Toto zvyškové jedlo by sa potom zbieralo do špeciálnych kontajnerov alebo balíkov podľa druhu potravín. Po zatvorení obchodného domu by pracovníci kontaktovali príslušné sociálne organizácie alebo potravinové banky, ktoré by zabezpečili odber zvyškového jedla.

Spoločnosť by v meste Brno mohla osloviť lokálne neziskové organizácie zamerané na pomoc ľuďom v núdzi, ako napríklad Červený kríž Brno alebo Charita Brno. Ďalej by mohla osloviť potravinové banky a organizácie, ktoré sa špecializujú na zhromažďovanie a distribúciu potravín pre ľudí v núdzi, ako napríklad Potravinová banka Brno. Spoločnosť by rovnako mohla osloviť komunitné centrá alebo združenia, ktoré poskytujú podporu a pomoc miestnym komunitám, ako napríklad Komunitné centrum Brno. Tieto organizácie by sa potom postarali o distribúciu potravín medzi komunity v núdzi alebo do miest, kde je potrebná pomoc.

Náklady spojené s návrhom:

- Potrebný dodatočný personál pre zber a prípravu zvyškového jedla.
- Logistické náklady na jeho prepravu k sociálnym organizáciám.
- Administratívne náklady spojené s riadením tohto programu.

Prínosy spojené s návrhom:

- Zníženie množstva zvyškového jedla a potravinového odpadu.
- Vyššia spokojnosť zákazníkov prípadne prilákanie nových zákazníkov a zlepšenie vzťahov s verejnosťou.
- Posilnenie postavenie spoločnosti v komunite a zlepšenie pozitívneho obrazu spoločnosti.

Celkovo by tento návrh mohol mať pozitívny vplyv na spoločnosť z hľadiska ekologickej a spoločenskej udržateľnosti a zároveň poskytnúť prospech pre miestne komunity v núdzi.

5.3 Systém čiastočného balenia

Systém čiastočného balenia by bol implementovaný s cieľom umožniť zákazníkovi v reštaurácii a bistro spoločnosti objednať menšie porcie jedla za zvýhodnené ceny a mať možnosť nezjedené jedlo zabaliť na odnesenie domov. Pri výbere jedál z ponuky by zákazníci mali možnosť objednať si nielen celú porciu jedla, ale aj menšiu čiastočnú porciu, ktorá by bola cenovo výhodnejšia. Ak by si zákazník nezjedol celú porciu jedla, mohol by požiadať o zabalenie zvyšku na odnesenie domov. Zamestnanci by zabezpečili vhodné balenie jedla, aby zostalo čerstvé a bolo vhodné na prenášanie. Menšie porcie jedla by boli ponúkané za zvýhodnené ceny, čo by zákazníkovi poskytlo motiváciu využiť túto možnosť a minimalizovať množstvo zvyšujúceho sa jedla. Spoločnosť by informovala zákazníkov o tomto novom systéme prostredníctvom reklamných letákov, tabúľ a webových stránok. Zamestnanci by boli tiež školení na to, ako správne informovať zákazníkov o možnostiach čiastočného balenia a zabalenia jedla na odnesenie. Rovnako by jednotlivé pobočky pravidelne monitorovali úspešnosť tohto systému a zhromažďovala spätnú väzbu od zákazníkov. Na základe tejto spätnej väzby by mohli prispôbiť a vylepšiť systém v budúcnosti.

Náklady spojené s návrhom:

- Náklady spojené s balením a obalmi, ktoré by boli použité na zvyškové jedlo.
- Náklady spojené so školením personálu.
- Náklady spojené s úpravou ponuky jedál.

Prínosy spojené s návrhom:

- Zvýšená spokojnosť zákazníkov, ktorí by ocenili možnosť zabaliť si zvyšok jedla.
- Redukcia potravinového odpadu.

Celkovým cieľom tohto systému by bolo minimalizovať potravinový odpad a zároveň poskytnúť zákazníkovi flexibilné možnosti výberu a využitia jedla. Tento systém by prispel k udržateľnejšiemu prístupu k stravovaniu a mohol by posilniť väzby medzi spoločnosťou a jej zákazníkmi.

5.4 Možnosť zabalenia jedla pre zamestnancov

V zamestnaneckej jedálni sa síce nachádzajú dve malé chladničky ale v tomto návrhu by bola umiestnená ďalšia väčšia chladnička alebo špeciálna sekcia chladničky vyhradená pre uloženie zvyškov jedla. Zamestnanci by mali možnosť zabaliť si zvyšok svojho jedla z obedu alebo večere do opakovateľných nádob, ktoré by boli k dispozícii v jedálni a uložiť ich do chladničky. Každá nádoba by mala jedinečné označenie alebo identifikačný systém aby sa zabránilo zmäteniu alebo pomýleniu jednotlivých nádob. Zamestnanci by mali prístup k chladničke počas pracovného dňa, aby si mohli vziať so sebou svoje uložené jedlo. Pri zobrazení jedla by mali vziať do úvahy identifikáciu svojej nádoby a zabezpečiť, aby si vzali len svoje vlastné jedlo. Nádobu s jedlom by si potom mohli zobrať domov a na najbližšiu smenu ju zase doniesť prázdnu. Nádoby by sa nasledovne správne umyli a očistili aby boli pripravené na ich ďalšie použitie. V zamestnaneckej jedálni by sa rovnako okrem novej chladničky nachádzal aj priestor pre uskladnenie všetkých čistých nádob.

Náklady spojené s návrhom:

- Náklady na implementáciu tohto programu, ktoré by zahŕňali nákup opakovateľných nádob s vhodným identifikačným systémom.
- Prípadné úpravy priestoru v jedálni pre umiestnenie chladničky alebo chladničiek.
- Zabezpečenie dostatočne veľkej chladničky.
- Zabezpečenie personálu a pomôcok na správu a udržiavanie čistoty chladničky.

Prínosy spojené s návrhom:

- Minimalizácia potravinového odpadu.
- Podpora udržateľnosti vo firme.
- Zamestnanci by ušetrili náklady na jedlo.

Okrem toho by tento program mohol vytvoriť pozitívnu firemnú kultúru, ktorá by zdôrazňovala zodpovedné správanie sa k potravinám a environmentálnu zodpovednosť vo firme. Takýto program by mohol byť vnímaný ako súčasť firemného sociálneho záväzku a prispel by k zlepšeniu imidžu spoločnosti voči zamestnancom aj verejnosti.



Obrázok č. 14: Návrh na nové miesto pre chladničky a miesto pre vratné boxy v zamestnaneckej jedálni

5.5 Edukačný program na minimalizáciu plytvania jedlom

Plytvanie jedlom je rozsiahly problém, ktorý má negatívny vplyv nielen na životné prostredie ale aj na ekonomiku a spoločnosť ako celok. Preto navrhujem implementáciu edukačného programu, ktorý by zvýšil povedomie o dôsledkoch plytvania jedlom a podporil zodpovednejší prístup k jeho konzumácii. Tento program by zahŕňal školenia,

informačné kampane a podporné materiály pre zamestnancov aj zákazníkov. Program by mohol obsahovať:

- Školenia pre zamestnancov
- Informačné kampane pre zákazníkov
- Monitorovanie a vyhodnocovanie

Školenie zamestnancov je kľúčovou súčasťou implementácie edukačného programu na minimalizáciu plytvania jedlom. Tieto školenia by mali poskytnúť zamestnancom dôležité informácie a zručnosti potrebné na efektívne nakladanie s potravinami a minimalizáciu odpadu. Obsah školení by bol široký a zahŕňal by témy ako správne skladovanie potravín, dátumy spotreby, recykláciu a minimalizáciu odpadu alebo ako správne v domácnostiach separovať a likvidovať zvyšky jedál. Interaktívne formy školení by zabezpečili, že zamestnanci nielen získajú potrebné vedomosti ale aj si ich osvoja a budú vedieť aplikovať v praxi. Odborníci by boli zodpovední za vedenie týchto školení a zabezpečili by, aby boli prispôsobené potrebám zamestnancov. Pravidelnosť školení by bola dôležitá, aby sa zabezpečilo udržanie získaných vedomostí a neustále zdokonaľovanie pracovných postupov. Okrem tradičných workshopových školení by sa mohli využiť aj online kurzy, ktoré by boli dostupné pre zamestnancov kedykoľvek a kdekoľvek. Tento hybridný prístup by umožnil flexibilitu a prispôbenie sa individuálnym potrebám zamestnancov. Cieľom týchto školení je nielen zvýšiť povedomie o dôležitosti minimalizácie plytvania jedlom, ale aj motivovať zamestnancov k aktívnemu zapojeniu sa do tohto procesu a k prispôsobeniu svojho správania v pracovnom prostredí.

Druhým bodom navrhovaného programu je **implementácia informačných kampaní pre zákazníkov**. Tieto kampane majú za cieľ šíriť povedomie o dôležitosti minimalizácie plytvania jedlom a poskytnúť zákazníkom praktické tipy, ako môžu prispieť k tomuto úsiliu. Tieto informačné kampane budú zamerané na distribúciu brožúr, plagátov a digitálnych materiálov. Ich obsah bude zahŕňať informácie o tom, ako správne skladovať potraviny, ako efektívne využívať dátumy spotreby a ako minimalizovať vznik odpadu. Brožúry budú dostupné priamo v obchodných domoch, kde zákazníci budú môcť získať cenné informácie o udržateľnom nakupovaní a správnom využívaní potravín. Okrem toho budú digitálne materiály, ako napríklad videá, info-grafiky a články k dispozícii na

webových stránkach spoločnosti a cez sociálne médiá. Tieto digitálne kanály poskytnú prístup k informáciám o minimalizácii plytvania jedlom aj tým zákazníkom, ktorí preferujú online zdroje. Tieto informačné kampane budú dôležitým krokom v zapájaní zákazníkov do boja proti plytvaniu jedlom. Budú im poskytovať relevantné informácie a nástroje na to, aby mohli aktívne prispieť k udržateľnejšiemu spôsobu nakupovania a spotreby potravín.

Tretím dôležitým bodom v implementácii navrhovaného edukačného programu je **monitoring a vyhodnocovanie** jeho účinnosti. Ide o kritický proces, ktorý umožňuje sledovať, či program dosahuje svoje stanovené ciele a prispieva k požadovaným zmenám v správaní zamestnancov aj zákazníkov. Pre úspešné monitorovanie a vyhodnocovanie je potrebné zaviesť systém zhromažďovania relevantných údajov a pravidelných prieskumov. Tieto údaje by mali zahŕňať informácie o množstve vyhodneného jedla pred a po implementácii programu ako aj o zmene v správaní zamestnancov a zákazníkov týkajúcej sa nakladania s potravinami. Na základe zhromaždených údajov sa potom uskutočňuje dôkladné vyhodnocovanie účinnosti programu. Tento proces zahŕňa analyzovanie dát a porovnávanie s počiatočnými cieľmi a očakávaniami. Získané informácie poskytujú základ pre adaptáciu a vylepšenie programu a identifikáciu oblastí, ktoré vyžadujú dodatočné opatrenia alebo zmeny. Kľúčovou súčasťou monitorovania a vyhodnocovania je aj zapojenie stakeholderov, ako sú zamestnanci, manažéri a zákazníci. Ich spätná väzba a hodnotenie programu môžu poskytnúť cenné informácie a perspektívu, ktorá pomôže pri ďalšom vylepšovaní a prispôbovaní programu potrebám a očakávaniam všetkých zainteresovaných strán.

Náklady spojené s návrhom:

- Personál - Zapojenie odborníkov na vytvorenie školiaceho obsahu a realizáciu školení.
- Materiál - Výroba brožúr, plagátov a digitálnych materiálov.
- Technologická podpora - Implementácia online kurzov a webových stránok s informačnými materiálmi.
- Logistika - Organizácia priestorov a technické vybavenie pre školenia a distribúciu materiálov.

Prínosy spojené s návrhom:

- Zníženie plytvania jedlom - Zvýšené povedomie a lepšie znalosti o správnom nakladaní s potravinami by mohli viesť k redukcii vyhodeneného jedla.
- Ekonomické úspory - Menej vyhodeneného jedla by znamenalo aj nižšie náklady pre spoločnosť.
- Ekologický prínos - Zníženie množstva odpadu jedla by malo pozitívny vplyv na životné prostredie.
- Lepšia reputácia spoločnosti - Aktívne zapojenie sa do boja proti plytvaniu jedlom by mohlo zlepšiť imidž spoločnosti v očiach verejnosti a zákazníkov.

Implementácia edukačného programu na minimalizáciu plytvania jedlom by mohla byť účinným nástrojom na zlepšenie environmentálnej udržateľnosti a hospodárnosti spoločnosti. Dôkladné monitorovanie a vyhodnocovanie účinnosti programu by umožnilo prispôsobiť a optimalizovať celý návrh.

5.6 Zhodnotenie efektívnosti návrhov na zlepšenie

S ohľadom na uchovanie anonymity firmy a nedostupnosť k jej finančným údajom nie je možné presne stanoviť výšku všetkých nákladov. Prínosy môžu byť rôznorodé či už vrátane finančných, environmentálnych a zvýšenia spokojnosti zákazníka, čo môže viesť k opakovaným nákupom a zvýšeniu obratu. Okrem toho napĺňanie hodnôt spoločnosti a prispievanie k dosiahnutiu stanovených cieľov prináša významné výhody.

Na usporiadanie a zhodnotenie prínosov a nákladov jednotlivých návrhov využijem metódu, pri ktorej odhadnem náklady a prínosy do troch kategórií, ktorými sú nízke, stredné a vysoké. Tieto odhady budú následne vyhodnotené pomocou tabuľky č. 6, kde budú zobrazené štyri úrovne efektívnosti návrhu - Vysoká, Vyššia, Stredná a Nízka. Každá úroveň bude mať priradenú farbu, od tmavozelenej, cez svetlozelenú, svetlomodrú a červenú. Tmavozelená farba bude symbolizovať vysokú efektívnosť návrhu, zatiaľ čo červená bude indikovať minimálnu efektívnosť. Tento spôsob umožní nielen vyhodnotiť efektívnosť návrhov ale rovnako aj ich zoradenie podľa priority, čo je zobrazené v tabuľke č. 7.

Vyhodnotenie efektívnosti návrhu		Prínosy		
		Vysoké	Stredné	Nízke
Náklady	Nízke	VYSOKÁ	VYSOKÁ	VYŠŠIA
	Stredné	VYSOKÁ	VYŠŠIA	STREDNÁ
	Vysoké	VYŠŠIA	STREDNÁ	NÍZKA

Tabuľka č. 6: Tabuľka slúžiaca na vyhodnotenie efektívnosti návrhu

V tabuľke č.7 vyhodnocujem efektívnosť jednotlivých návrhov, ktoré boli uvedené a okomentované v kapitole návrhovej časti.

NÁVRH	NÁKLADY	PRÍNOSY	EFEKTIVITA NÁVRHU
Večerné zľavy na sortiment v reštauráciách spoločnosti	Nízke	Vysoké	VYSOKÁ
Partnerstvo so sociálnymi organizáciami	Stredné	Vysoké	VYSOKÁ
Systém čiastočného balenia	Stredné	Stredné	VYŠŠIA
Možnosť zabalenia jedla pre zamestnancov	Vysoké	Vysoké	VYŠŠIA
Edukačný program na minimalizáciu plytvania jedlom	Vysoké	Stredné	STREDNÁ

Tabuľka č. 7: Vyhodnotenie efektívnosti návrhov

Tabuľka č.7 zobrazuje, že medzi najefektívnejšie návrhy patrí zavedenie večerných zliav na sortiment v reštauráciách spoločnosti a partnerstvo so sociálnymi organizáciami. Medzi vyššie efektívne návrhy patrí systém čiastočného balenia a možnosť zabalenia jedla pre zamestnancov. Návrh edukačného programu na minimalizáciu plytvania jedlom sa ukazuje ako stredne efektívny.

Záver

Záver tejto bakalárskej práce reflektuje celkový cieľ a priebeh skúmania problematiky reverznej logistiky vo vybranom podniku. Cieľom bolo navrhnúť opatrenia, ktoré povedú k efektívnemu zlepšeniu procesov v tejto oblasti, s dôrazom na udržateľnosť, minimalizáciu odpadu a zlepšenie spokojnosti zákazníka v rámci oddelenia Potravín v skúmanom podniku. Navrhované postupy vychádzali z dôkladnej analýzy súčasného stavu, vrátane výskumu a pozorovaní, ktoré boli realizované v prostredí obchodného domu.

Bakalárska práca bola rozdelená do viacerých častí, pričom každá mala konkrétny účel a zameranie. Prvá časť predstavila základné pojmy a súvislosti týkajúce sa reverznej logistiky a logistiky všeobecne. Teoretická časť práce sa venovala základným pojmom a princípom týkajúcim sa reverznej logistiky. Skúmala definície a ciele tejto disciplíny ako aj jej súvislosti s ostatnými oblasťami logistiky. Podrobnejšie sa zamerala na analýzu dodávateľsko-odberateľského reťazca a procesy, ktoré sú s ním spojené. Ďalej preskúmala systémy riadenia kvality a ich význam v kontexte reverznej logistiky. Táto časť mala poskytnúť ucelený prehľad o teoretických základoch a princípoch.

V analytickej časti práce bol podrobným spôsobom preskúmaný súčasný stav reverznej logistiky vo vybranom podniku. Pri realizácii výskumu bola venovaná pozornosť nielen procesom ale aj zisteniam a nedostatkom v existujúcich systémoch. Pri analýze sa tiež zohľadnili špecifické oblasti ako je nakladanie so zvyškovým tovarom, či už na oddelení Recovery alebo v rámci oddelenia Potravín. Podrobné zhodnotenie situácie umožnilo identifikáciu potenciálnych oblastí na zlepšenie a následné formulovanie konkrétnych návrhov a odporúčaní v neskoršej časti práce.

Posledná časť sa sústredila na konkrétne návrhy a odporúčania, ktoré vychádzali z predchádzajúcich analýz a skúmania. Tieto návrhy nielen smerovali k optimalizácii procesov v oblasti reverznej logistiky ale aj k minimalizácii vzniknutého odpadu a zvýšeniu udržateľnosti na oddelení Potravín. Vyhodnotenie návrhov zahŕňalo porovnanie nákladov na ich zavedenie s očakávanými prínosmi.

Zdroje

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, ISBN 80-251-0505-9.

BLECHARZ, Pavel, 2015. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-20-0.

BLUMBERG, Donald, 2005. *Introduction to Management of Reverse logistics and Closed Loop Supply Chain Processes*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 0-203-59298-0.

Canva.com, 2024. *Fishbone diagram*, [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.canva.com/p/templates/EAE7u7-LTSU-neutral-fishbone-diagram-template/>.

CAYTON, Harry, 2006. *The flat-pack patient?* [online]. Patient education and counseling. 2006, roč. 62, č. 3, s. 288-290. ISSN 0738-3991. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.pec.2006.06.016>. [cit. 2023-12-10].

CEMPÍREK, Václav a KAMPF, Rudolf, 2005. *Logistika*. Pardubice: Institut Jana Pernera. ISBN 80-86530-23-X.

Cscmp.org. 2023. *Definitions of Supply Chain Management*. [online]. Dostupné z: https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx. [cit. 2023-12-20].

Pixabay.com a, 2024. *Forklift truck*, [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://pixabay.com/photos/forklift-machinery-machine-building-2974155/>.

Pixabay.com b, 2024. *Hand pallet truck*, [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://pixabay.com/photos/forklift-termalift-hand-pallet-truck-3825282/>.

Pixabay.com c, 2024. *Crane hook*, [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://pixabay.com/photos/crane-hook-crane-hook-to-lift-2541652/>.

Pixabay.com d, 2024. *Conveyor*, [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://pixabay.com/photos/factory-plant-industrial-hall-1137993/>.

Pixabay.com e, 2024. *Construction crane*, [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://pixabay.com/photos/construction-crane-crane-to-build-237649/>.

- Pixabay.com f, 2024. *Wood pallet*, [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://pixabay.com/photos/euro-pallets-wood-stack-pallets-3140420/>.
- Pixabay.com g, 2024. *Cardboard box*, [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://pixabay.com/photos/cardboard-package-courier-shipping-5144898/>.
- Pixabay.com h, 2024. *Container*, [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://pixabay.com/photos/container-faucet-port-mesh-plain-2018508/>.
- Pixabay.com i, 2024. *Barrel*, [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://pixabay.com/photos/barrel-wine-barrel-winemaker-wine-2609786/>.
- Pixabay.com j, 2024. *Cylinder gas*, [online]. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://pixabay.com/photos/cylinder-gas-kitchen-cooking-cook-7400529/>.
- Euro.cz, 2003. *Definícia logistiky Európskej logistickej asociácie*. [online]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/definice-logistiky-evropske-logisticke-asociace-867920/>. [cit. 2023-12-19].
- FIALA, Alois, 1997. *Statistické řízení jakosti: prostředky a nástroje pro řízení a zlepšování procesů*. Brno: VUT v Brně. ISBN 80-214-0895-2.
- FIALA, Petr, 2005. *Modelování dodavatelských řetězců*. Praha: Professional Publishing, ISBN 80-86419-62-2.
- FRIDRICH, Martin, 2009. *Reverzní logistika v České republice*. Bakalářská práce. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- GROS, Ivan, 1995. *Logistika ano či ne? Logistika: Měsíčník Hospodářských novin*. ISSN 1211-0957.
- GROS, Ivan; BARANČÍK, Ivan a ČUJAN, Zdeněk, 2016. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-80-7080-952-5.
- HANNE, Thomas a DORNBERGER, Rolf, 2017. *Introduction to Logistics and Supply Chain Management*. In: *Computational Intelligence in Logistics and Supply Chain Management*. Switzerland: Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-40720-3. ISSN 0884-8289. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-319-40722-7_1.
- HUSÁKOVÁ, Nikoleta, 2013. *Reverse logistics and its application in practice*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-3210-4.

- KLAPALOVÁ, Alena a ŠKAPA, Radoslav, 2011. *Řízení zpětných toků*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5691-6.
- MILICHOVSKÝ, František, 2017. *Reverzní logistika v obchodě v České republice*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-970-7.
- NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.
- OUDOVÁ, Alena, 2013. *Logistika: základy logistiky*. Karlice na Hané: Computer media. ISBN 978-80-7402-149-7.
- RUTNER, Stephen M. a LANGLEY, C. John, 2000. *Logistics Value: Definition, Process and Measurement*. [online]. The international journal of logistics management. 2000, roč. 11, č. 2, s. 73-82. ISSN 0957-4093. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/09574090010806173>. [cit. 2023-12-19].
- SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav, 2005. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0573-3.
- SIXTA, Josef a ŽIŽKA Miroslav, 2009. *Logistika: používané metody*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2563-2.
- STAROSTKA-PATYK, Marta, 2017. *Reverse logistics of defective products in management of manufacturing enterprises*. Vyd. 2. Katowice: WYDAWNICTWO NAUKOWE SOPHIA. ISBN 978-83-65929-00-6.
- SVOBODA, Vladimír a LATÝN, Patrik, 2003. *Logistika*. Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 80-01-02735-X.
- ŠKAPA, Radoslav, 2005. *Reverzní logistika*. Brno: středisko vědeckých informací. ISBN 80-210-3848-9.
- TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ Věra, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Grada. ISBN 978-80-247-1479-0.
- VAN DER VORST, Jack G.A.J a Joost SNELS, 2014. *Developments and Needs for Sustainable Agro-Logistics in Developing Countries*. World Bank, Washington, DC.

VEBER, Jaromír; HŮLOVÁ, Marie a PLÁŠKOVÁ, Alena, 2006. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press. ISBN 8072611461.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin: eJustice.cz 2023. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>. [cit. 2023-12-10].

Vybraná společnost a, 2023. *O nás* [online]. Vybraná společnost. [cit 2023-12-04].

Vybraná společnost b, 2023. *Správa o trvalej udržateľnosti za rok 2021* [online]. Vybraná společnost. [cit. 2023-12-06].

Vybraná společnost c, 2023. *Správa o trvalej udržateľnosti za rok 2022* [online]. Vybraná společnost. [cit. 2023-12-14].

Ústne oznámenie

Zamestnanec A, zamestnanec z oddelenia Sustainability, [ústne oznámenie] Brno 2024. Štruktúra a organizačný model spoločnosti, Kultúra a hodnoty spoločnosti.

Zamestnanec B, zamestnanec z oddelenia Logistiky, [ústne oznámenie] Brno 2024. Dodávateľské a logistické štruktúry, obalové a odpadové hospodárstvo, Systémy sledovania zásob, Inovácie a manipulácia s materiálom, Logistické činnosti a prvky v podniku, Dodávateľský reťazec, Preprava a doprava, Inovácie v balení a manipulácia.

Zamestnanec C, zamestnanec z oddelenia Potravín, [ústne oznámenie] Brno 2024. Logistické činnosti na oddelení Potravín, Obalové a odpadové hospodárstvo na oddelení Potravín, Činnosti reverznej logistiky na oddelení Potravín.

Zamestnanec D, zamestnanec z oddelenia Facility, [ústne oznámenie] Brno 2024. Obalové a odpadové hospodárstvo, Udržateľné technológie, Činnosti reverznej logistiky na oddelení Potravín, Nadväznosť činností reverznej logistiky na ďalšie podnikové oblasti.

Zamestnanec E, zamestnanec z oddelenia Recovery, [ústne oznámenie] Brno 2024. Systémy sledovania zásob, Spôsob pre spätný tok materiálu, Udržateľné technológie, Činnosti reverznej logistiky v podniku, Princípy reverznej logistiky v obchodnom dome, Správa vrátených produktov, Prijem vrátených produktov, Recyklácia a správa odpadových materiálov, Nadväznosť činností reverznej logistiky na ďalšie podnikové oblasti.

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1: Delenie a priorita cieľov podnikovej logistiky	17
Obrázok č. 2: Najjednoduchšie delenie logistiky	20
Obrázok č. 3: Príklady aktívnych logistických prvkov.....	22
Obrázok č. 4: Jeden z možných spôsobov delenia materiálu	23
Obrázok č. 5: Príklady manipulačných prepravných jednotiek	24
Obrázok č. 6: Jednoduchá schéma toku informácií a materiálu	25
Obrázok č. 7: Jeden z možných logistických (dodávateľských) reťazcov.....	26
Obrázok č. 8: Rozsiahlejší dodávateľsko-odberateľský reťazec	27
Obrázok č. 9: Druhy zhromažďovania výrobkov v reverznej logistike.....	32
Obrázok č. 10: Schéma Ishikawovho diagramu	39
Obrázok č. 11: Organizačná štruktúra.....	45
Obrázok č. 12: Základ organizačnej štruktúry spoločnosti.....	46
Obrázok č. 13: Fotografia košov na triedený odpad.....	50
Obrázok č. 14: Návrh na nové miesto pre chladničky a miesto pre vratné boxy v zamestnaneckej jedálni	79

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1: Možnosti zaobchádzania s vráteným tovarom a materiálom.....	33
Tabuľka č. 2: Celková spotreba produkcie odpadu spoločnosti v Českej republike	51
Tabuľka č. 3: Stopa spoločnosti v oblasti spotreby vody v jednotlivých krajinách.....	59
Tabuľka č. 4: Návštevnosť reštaurácií a bistier v jednotlivých krajinách.....	60
Tabuľka č. 5: Počet zákazníkových, ktorý si objednali náhradný diel	62
Tabuľka č. 6: Tabuľka slúžiaca na vyhodnotenie efektívnosti návrhu.....	83
Tabuľka č. 7: Vyhodnotenie efektívnosti návrhov	83