



**Habilitační práce  
k získání akademického titulu  
Docent (doc.)**

**v oboru Ekonomika a management**

**Reverzní logistika v obchodě ve vybraném regionu  
v České republice**

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

**Brno, 2019**

### **Bibliografická citace**

MILICHOVSKÝ, F. (2019). *Reverzní logistika v obchodě ve vybraném regionu v České republice*. Habilitační práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 159 stran.

## **Čestné prohlášení autora**

Prohlašuji, že jsem celou habilitační práci zpracoval samostatně na základě uvedené literatury. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 15. 10. 2019

---

*Podpis autora habilitační práce*

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat všem, kteří mi dopomohli k vypracování této habilitační práce, a to jak kolegům, kteří poskytli odborné rady a také věcné a obsahové připomínky, tak své partnerce a ostatním v mém okolí.

## **ABSTRAKT**

Habilitační práce je cílena na problematiku reverzní logistiky, která je využívána v rámci obchodních činností. Základní pojetí je dáno potřebou rozšiřování činností reverzní logistiky mezi zákazníky a prodejci. Reverzní logistika je považována za nástroj, s jehož pomocí dochází k minimalizaci materiálových ztrát. Úzkým propojením s obchodními činnostmi dochází k posilování vztahů se zákazníky. V práci je významná pozornost věnována metrikám, které jsou využívány právě v oblasti reverzní logistiky a obchodu.

Cílem habilitační práce je vymezení vztahů mezi reverzní logistikou a obchodem, se zaměřením na efektivnost na straně zákazníků (B2C i B2B) a prodejců. Habilitační práce uvádí podrobné zhodnocení provedeného empirického výzkumu, který byl zaměřen na tři odlišné linie, a to na koncové zákazníky, B2B zákazníky a prodejce. K ověření jednotlivých oblastí bylo využito primárního výzkumu, který byl proveden formou focus group a dotazníkového šetření.

Pro celý empirický výzkum byly stanoveny statistické hypotézy, které byly následně ověřovány. Na základě zjištěných výsledků jsou stanoveny příslušná doporučení. Přínosy lze spatřovat jak v rovině teoretické, praktické, tak také pedagogické. Za hlavní pedagogické přínosy lze označit vytvoření nových předmětů, které je možné zakomponovat do aktuálních studijních programů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

obchodní činnosti, reverzní logistika, výkonnost, efektivnost, nástroje komunikace, Česká republika

## **ABSTRACT**

The thesis of habilitation is focused on the issue of reverse logistics, which is used in business activities. The basic concept is based on the need to expand reverse logistics activities between customers and sellers. Reverse logistics is considered as a tool to minimize material losses. A close relationship with business activities strengthens customer relationships. Attention is paid to metrics used in the field of reverse logistics and business.

The aim of the thesis is to define the relationships between reverse logistics and business, focusing on efficiency on the part of customers (B2C and B2B) and sellers. The thesis of habilitation presents a detailed evaluation of the empirical research carried out, which was focused on three distinct lines, namely end-customers, B2B customers and retailers. For the verification of individual areas, primary research was carried out using a focus group and questionnaire survey.

For all empirical research, statistical hypotheses were determined, which were subsequently verified. On the basis of the findings, the recommendations are set out. Benefits can be seen both in theoretical, practical and pedagogical terms. The main pedagogical benefits can be the creation of new subjects, which can be incorporated into current study programs.

## **KEYWORDS**

business activities, reverse logistics, performance, effectiveness, communication tools, Czech Republic

# Obsah

ÚVOD .....	10
<b>1 AKTUÁLNOST TÉMATU HABILITAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
<b>2 TEORETICKÝ STAV POZNÁNÍ V OBLASTI LOGISTIKY .....</b>	<b>17</b>
2.1 VÝCHOZÍ LOGISTICKÉ POJETÍ .....	17
2.2 FUNKČNÍ ROZDĚLENÍ LOGISTIKY .....	19
2.3 LOGISTIKA PODLE PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ .....	21
2.3.1 <i>Reverzní logistika</i> .....	21
2.3.2 <i>Marketingová logistika</i> .....	26
<b>3 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ V OBLASTI OBCHODU .....</b>	<b>30</b>
3.1 HODNOTOTVORNÝ ŘETĚZEC .....	30
3.2 ROZDĚLENÍ TRHŮ PRO OBCHODOVÁNÍ .....	34
3.2.1 <i>Charakteristika spotřebitelského trhu</i> .....	35
3.2.2 <i>Charakteristika průmyslového trhu</i> .....	35
3.3 VYMEZENÍ OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ .....	37
3.3.1 <i>Specifikace maloobchodních činností</i> .....	37
3.3.2 <i>Specifikace velkoobchodních činností</i> .....	39
3.4 VYMEZENÍ POJMU OBCHODOVÁNÍ .....	41
3.4.1 <i>Obchodování na spotřebitelských trzích</i> .....	41
3.4.2 <i>Obchodování na průmyslových trzích</i> .....	42
3.5 VYMEZENÍ MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ .....	44
3.6 ZÁKAZNÍCI A JEJICH CHOVÁNÍ PŘI NÁKUPECH .....	51
3.6.1 <i>Působící vlivy na chování zákazníků na spotřebitelských trzích</i> .....	51
3.6.2 <i>Působící vlivy na chování zákazníků na průmyslových trzích</i> .....	55
<b>4 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ VÝKONNOSTI A EFEKTIVNOSTI .....</b>	<b>57</b>
4.1 METRIKY A JEJICH KLASIFIKACE .....	59
4.2 SPECIFICKÉ METRIKY PRO REVERZNÍ LOGISTIKU .....	63
4.3 SPECIFICKÉ METRIKY PRO OBCHOD .....	65
<b>5 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKY HABILITAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>68</b>
5.1 VYMEZENÍ CÍLŮ HABILITAČNÍ PRÁCE .....	68
5.2 FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	68
5.3 VYMEZENÍ METODICKÉHO RÁMCE KE ZPRACOVÁNÍ HABILITAČNÍ PRÁCE .....	69
<b>6 METODOLOGIE HABILITAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>72</b>
6.1 ROZHOVOR .....	72
6.2 METODA FOCUS GROUP .....	73

6.3	PŘÍPADOVÁ STUDIE .....	73
6.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	75
6.5	STATISTICKÉ METODY .....	75
6.5.1	<i>Faktorová analýza</i> .....	75
6.5.2	<i>Pearsonův test dobré shody</i> .....	77
6.5.3	<i>Test nezávislosti dvou znaků</i> .....	77
6.5.4	<i>Korespondenční analýza</i> .....	78
6.6	STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO VZORKU .....	79
<b>7</b>	<b>ZPRACOVÁNÍ DAT, VÝSLEDKY ANALÝZ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>82</b>
7.1	ZPRACOVÁNÍ KVALITATIVNÍ ČÁSTI VE VZTAHU K B2B ZÁKAZNÍKOVI A PRODEJCI .....	83
7.1.1	<i>Focus group – zákazník B2B</i> .....	83
7.1.1.1	Kvalitativní charakteristika výsledků focus group s B2B zákazníky.....	83
7.1.1.2	Efektivnost obchodních činností a činností reverzní logistiky vůči velikosti podniku 85	
7.1.2	<i>Focus group – prodejce</i> .....	87
7.1.2.1	Kvalitativní charakteristika výsledků focus group s prodejci.....	88
7.1.2.2	Efektivnost obchodních činností a činností reverzní logistiky vůči velikosti podniku 90	
7.1.3	<i>Souhrnné odpovědi pro stanovené výzkumné otázky</i> .....	91
7.2	ZPRACOVÁNÍ KVANTITATIVNÍ ČÁSTI VE VZTAHU K B2C ZÁKAZNÍKOVI .....	92
7.2.1	<i>Vnímání reverzní logistiky v obchodech z hlediska generace zákazníků</i> .....	93
7.2.2	<i>Přínos činností reverzní logistiky pro koncové zákazníky</i> .....	97
7.2.3	<i>Využití nástrojů komunikace a reverzní logistiky v místě prodeje</i> .....	99
7.2.4	<i>Vymezení klíčových oblastí komunikace, obchodu a reverzní logistiky</i> .....	102
7.2.5	<i>Souhrnné výsledky výzkumu koncového zákazníka</i> .....	107
<b>8</b>	<b>ZÁVĚRY PROVEDENÝCH VÝZKUMŮ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>110</b>
8.1	VÝSLEDKY Z OVĚŘENÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ A STANOVENÝCH VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	110
8.2	VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH OBLASTÍ A NÁVRH METODIKY HODNOCENÍ ČINNOSTÍ REVERZNÍ LOGISTIKY, KOMUNIKACE A OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ .....	112
<b>9</b>	<b>PŘÍNOSY HABILITAČNÍ PRÁCE.....</b>	<b>120</b>
9.1	PŘÍNOSY PRO PEDAGOGICKOU PRAXI.....	120
9.2	PŘÍNOSY PRO TEORETICKOU OBLAST .....	121
9.3	PŘÍNOSY PRO PRAXI .....	121
<b>10</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>123</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>125</b>



<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>138</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....</b>	<b>139</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>140</b>
<b>REJSTŘÍK.....</b>	<b>142</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>143</b>

## Úvod

Oblast obchodování představuje v důsledku globalizace silně dynamické a turbulentní prostředí. Takovéto prostředí ovlivňuje definované podnikové strategie a vytváří se snaha o dosažení maximální úrovně konkurenceschopnosti. Tato úroveň konkurenceschopnosti vyžaduje kvalitní řízení podnikových činností a vyžadují tak dosahování potřebné úrovně efektivnosti a výkonnosti. Významným problémem procesu zjišťování úrovně efektivnosti je masivní využívání nevhodných indikátorů, které jsou zaměřeny na srovnání výsledků z minulých období, ve kterých panovaly odlišné podmínky pro jejich vytvoření. Samotné dosažené výsledky tak nejsou nejdůležitějším ukazatelem efektivnosti, jelikož se obvykle nezaměřují na jednotlivé procesy. Obchodování je úzce svázáno s problematikou reverzní logistiky, díky které dochází k užším kontaktům se zákazníky. V rámci reverzní logistiky nedochází pouze k přímému kontaktu se zákazníkem (ve formě vrácení, výměny či reklamace produktů), ale také v kontextu odběru starých produktů a používaných obalů. Tento zpětný odběr produktů vychází z požadavků na ekologické chování všech subjektů na trhu (občanů-zákazníků, podniků) a velkému rozmachu e-businessu.

Samotná habilitační práce propojuje problematiku reverzní logistiky, obchodování a efektivnosti těchto činností. Uvedené oblasti lze považovat za klíčové oblasti, a to jak ve vzájemném propojení, tak i v odděleném pojetí těchto oblastí. Struktura habilitační práce reflektuje jednotlivé kroky, které vedou k naplňování hlavního cíle.

V první části jsou vymezena teoretická východiska pro řešenou problematiku s důrazem na propojení jednotlivých pilířů práce směrem k procesu poskytování přidané hodnoty pro jednotlivé strany obchodního vztahu. Na základě stanovených teoretických východisek byly následně navrženy výzkumy, jejichž prostřednictvím bylo možné ověřit stanovené hypotézy. Uvedené hypotézy byly následně ověřovány statistickými metodami a zjištěné výsledky lze považovat za nosnou část habilitační práce.

Primární výzkum, na němž je habilitační práce postavena, je rozdělen na dvě specifické oblasti. První část výzkumu je zaměřena kvalitativní výzkum průmyslového trhu (B2B), ve kterém byly odlišeny dvě výzkumné linie, a to B2B zákazníka, a B2B prodejce. V případě zákaznické linie bylo využito kombinace focus group a case study pro 50 jedinců. Linie prodejce měla také focus group a case study, na níž se podílelo 40 jedinců. Druhá část výzkumu hodnotila chování a vnímání koncových zákazníků v oblastech nákupu a jejich adekvátní vazba na jednotlivé činnosti v reverzní logistice, a to prostřednictvím dotazníkového šetření. Toto šetření bylo zrealizováno v období od 24.10.2018 do 10.4.2019 a zúčastnilo se jej 567 respondentů. Získané výsledky byly podrobeny testování pomocí statistických testů.

V rámci návrhů a doporučení je v závěrečné části habilitační práce předloženo vytvoření čtyř odborných předmětů, které budou zaměřeny na výuku reverzní logistiky, a to jak v prosté podobě (specifikace základního rámce reverzní logistiky), tak v návaznosti na problematiku obchodu.

Záměrem habilitační práce je poskytnout komplexní náhled na realizované obchodní činnosti a jejich návaznost na činnosti reverzní logistiky. Předpokládané výsledky lze zahrnout do rozvoje oblastí teorie, praktické polužití ze strany podniků, a také v pedagogické oblasti prostřednictvím nově vytvořených odborných předmětů. Vyjma uvedených pozitiv lze habilitační práci využít při aplikaci dílčích oblastí v zahraničním prostředí, a to v rovině pedagogické a praktické.

## 1 Aktuálnost tématu habilitační práce

Generování odpadu představuje negativní důsledek rozvoje lidské společnosti. Představuje to problém, který trápí nejen průmyslové podniky, ale také veřejnou správu. Vyprodukovaný odpad představuje koncový prvek logistického řetězce, ve kterém se spotřebitel či podnik rozhodují, jak naloží se zastaralým produktem, obalem nebo odpadem. Dlouhodobě se problematika odpadů řešila prostým skládkováním nebo spalováním. Tyto praktiky však neúměrně zatěžují životní prostředí, čímž dochází k významnému snižování kvality živočišné a rostlinné produkce, a také prostředí pro život. Z důvodu minimalizace environmentálních dopadů se vyhledávají jiná, vhodnější řešení.

Odpad vznikne jako důsledek jakékoliv činnosti<sup>1</sup>, která je navázána na neustávající rozvoj lidské společnosti<sup>2</sup>. Z hlediska druhu vyprodukovaného odpadu lze považovat za hlavního původce ekonomické subjekty, kdy došlo k meziročnímu nárůstu o 15 % (Báčová, 2016). Vzhledem k této situaci a k požadavku EU<sup>3</sup> na snížení vyprodukovaného odpadu je zřejmý tlak na vhodnější řízení odpadů. Za výchozí podklady lze považovat tzv. *7. Environmentální akční plán*, ve kterém jsou uvedeny klíčové cíle pro členské státy v oblasti odpadového hospodářství. Za hlavní priority je možné uvést (EC, 2017):

- snížení vyprodukovaného odpadu;
- maximalizace recyklace a znovu využití odpadových položek;
- omezení spalování nerecyklovatelného odpadu;
- pozvolna ukončovat skládkování nerecyklovatelného a neobnovitelného odpadu;
- zajištění implementace cílů odpadové politiky v členských státech.

Díky plnění uvedených cílů lze předpokládat posílení (1) ochrany přírodního bohatství, (2) národní změna v entitu s efektivními zdroji, a zelenou a konkurenceschopnou nízkou emisní ekonomiku, a (3) zlepšení ochrany občanů proti environmentálním tlakům a zdravotním rizikům (EC, 2016a).

V návaznosti na evropský akční plán schválila vláda ČR plán odpadového hospodářství pro období 2015-2024<sup>4</sup>, ve kterém definovala strategické cíle, jež chce v daném období dosáhnout. Hlavním cílem akčního plánu je maximální možné snížení skládkovaného odpadu prostřednictvím předcházení tvorby odpadu, zvýšení objemu recyklace a v případě vytvoření odpadu jeho další potenciální využití.

---

<sup>1</sup> Pro vznik odpadu není podstatné, zda se jedná o podnik, instituci veřejné správy nebo domácnosti.

<sup>2</sup> Podle směrnice 2008/98/ES lze za odpad považovat jakýkoliv předmět či materiál, kterého se chce jeho držitel zbavit, čímž dochází ke ztrátě materiálu a energie (Eurostat, 2017c).

<sup>3</sup> V současnosti je vyprodukováno v EU cca 16 tun odpadu na osobu za rok. Z uvedeného množství je předáno pouze 36 % vyprodukovaného odpadu na další použití. Podle Evropské komise (EC, 2017) dochází k velmi nerovnoměrnému zpracovávání vyprodukovaného odpadu, kdy v některých zemích je odvezeno ke spalování nebo skládkování více jak 80 % veškerého odpadu.

<sup>4</sup> Tento plán byl schválen v podobě nařízení vlády, č. 352/2014 Sb., který byl zveřejněn ve Sbírce zákonů k 31.12.2014. Schválení tohoto nařízení je dáno směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2008/98/ES o odpadech, článku 28 MŽP podle zák. č. 185/2001 Sb. (MŽP, 2014a).

Uvedené nařízení vlády č. 352/2014 Sb. mimo jiné stanovuje minimální procentuální hodnoty pro znovuvyužití odpadu, kterých musí být dosaženo pro dosažení stanovených cílů. Primárním cílem je do roku 2020 dosáhnout minimálně 50 % hmotnosti celkového odpadu, který bude připraven k opětovnému využití a recyklaci (48 % v roce 2018). Dílčí hodnoty jsou pak závislé na charakteru odpadu. Pro recyklaci vybraných položek je požadováno dosáhnout následujících hodnot (vztaženo k roku 2020):

- obaly a obalové odpady – 70 % (papír, sklo 75 %; kov 55 %; plasty a prodejní obaly 50 %; dřevo 15 %);
- elektrická a elektronická zařízení – 60 % (procentní sazby v jednotlivých položkách jsou dány velikostí daného zařízení);
- odpadní baterie a akumulátory – 50 %;
- vozidla s ukončenou životností (opětovné využití 95 %; recyklace 85 %);
- odpadní pneumatiky (sběr 80 %; využití 100 %).

Na základě hodnot v jednotlivých obdobích je zřejmé, že produkce odpadu v České republice klesá. Celkový pokles produkce celkového odpadu od roku 2004 do roku 2014 je 20,09 %. V jednotlivých položkách je pak zřejmý vývoj produkce. Téměř všechny sledované položky dosáhly menšího či většího poklesu vůči roku 2004, vyjma recyklovatelného odpadu, u něhož je pozorovatelný pozvolný růst (viz Tabulka 1).

**Tabulka 1: Rozdělení vyprodukovaného odpadu v ČR ve vybraných letech (2004-2014) (v tunách)**

	2004	2006	2008	2010	2012	2014
<b>Minerální a ztuhlé odpady</b>	18740039	14912178	15727019	13393302	12408695	13379041
	<i>změna*</i>	-20,43 %	-16,08 %	*-28,53 %	-33,79 %	-28,61 %
<b>Zařízení</b>	43095	49608	40153	51771	69518	79581
	<i>změna*</i>	15,11 %	-6,83 %	20,13 %	61,31 %	84,66 %
<b>Smíšený komunální odpad</b>	3616556	3704045	3686451	3892963	3800249	3706252
	<i>změna*</i>	2,42 %	1,93 %	7,64 %	5,08 %	2,48 %
<b>Chemický a lékařský odpad</b>	867542	842338	863332	887322	843167	797432
	<i>změna*</i>	-2,91 %	0,49 %	2,28 %	-2,81 %	-8,08 %
<b>Běžné nečistoty</b>	708626	477543	547912	759637	797984	348833
	<i>změna*</i>	-32,61 %	-22,68 %	7,20 %	12,61 %	-50,77 %
<b>Živočišný a rostlinný odpad</b>	844616	684100	540638	449880	443134	583264
	<i>změna*</i>	-19,00 %	-35,99 %	-46,74 %	-47,53 %	-30,94 %
<b>Recyklovatelný odpad</b>	4455269	4075940	4014192	4322691	4808611	4500553
	<i>změna*</i>	-8,51 %	-9,90 %	-2,98 %	7,93 %	1,02 %
<b>Celkem</b>	29275743	24745752	25419697	23757566	23171358	23394956
	<i>změna*</i>	-15,47 %	-13,17 %	-18,85 %	-20,85 %	-20,09 %

\* Rok 2004 představuje bázi pro změnu.

**Zdroj:** zpracováno podle Eurostat, 2017a

Tento trend však neposkytuje možnost naplnění stanovených cílů pro další období a na plnění požadavků nařízení vlády a směrnice EU. Pokles jednotlivých položek může být ovlivněn různými faktory jako je pokles stavební činnosti (57,7 % odpadu v roce 2012), důsledek hospodářské krize v podobě snížení průmyslové produkce, nebo odstranění některých položek ze seznamu odpadů. V případě aktuální produkce nebezpečného odpadu není možná jednoznačná identifikace, jelikož jejich hodnota je silně ovlivněna sanacemi ekologických zátěží z minulých let. Obecně má nakládání s odpady významný dopad na lidské zdraví a environmentální prostředí. Celý proces je podložen evropskou směrnicí a zákonem ČR o odpadech, kde je struktura nakládání s odpadem popsána.

V případě jednotlivých odpadových položek je nezbytné rozlišit, zda se jedná o odpad, který byl vyprodukovan podnikem nebo domácnostmi. Toto odlišení je zjevné u jednotlivých položek (viz Tabulka 2). Vyprodukovaný komunální odpad je úzce spojen s fyzickými osobami, které produkují téměř veškerý komunální odpad (jedná se o 71,74 % veškerého odpadu; komunální odpad z podniků v průmyslu představuje pouze 0,57 %). Při přepočtu na obyvatele je hodnota komunálního odpadu ve výši 494 kg (MŽP ČR, 2014b).

**Tabulka 2: Rozdělení vyprodukovaného odpadu mezi průmysl a domácnosti (v tunách)**

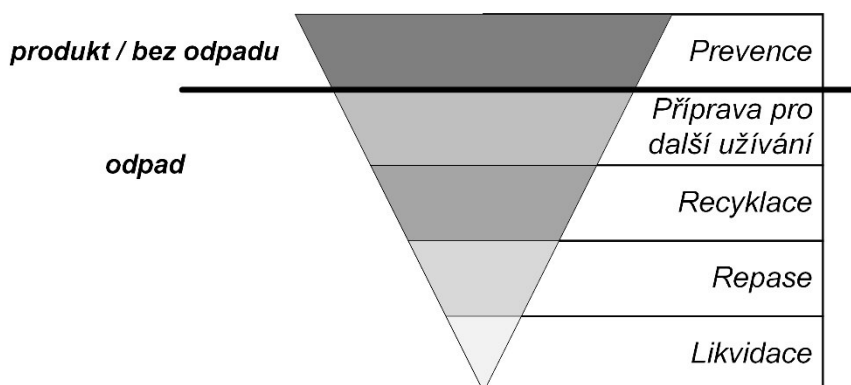
	Průmysl		Domácnost		Celkem
	Abs. hodnoty	%	Abs. hodnoty	%	
<b>Minerální a ztuhlé odpady</b>	18 699	13,82	21 745	0,67	<b>40 444</b>
		46,23		53,77	<b>100,00</b>
<b>Zařízení</b>	743	0,55	1 009	0,03	<b>1 752</b>
		42,41		57,59	<b>100,00</b>
<b>Smíšený komunální odpad</b>	19 342	14,29	2 436 082	74,71	<b>2 455 424</b>
		0,79		99,21	<b>100,00</b>
<b>Chemický a lékařský odpad</b>	2 717	2,01	6 444	0,20	<b>9 161</b>
		29,66		70,34	<b>100,00</b>
<b>Běžné nečistoty</b>	5 200	3,84	1 319	0,04	<b>6 519</b>
		79,77		20,23	<b>100,00</b>
<b>Živočišný a rostlinný odpad</b>	26 347	19,47	317 704	9,74	<b>344 051</b>
		7,66		92,34	<b>100,00</b>
<b>Recyklovatelný odpad</b>	62 265	46,02	476 277	14,61	<b>538 542</b>
		11,56		88,44	<b>100,00</b>
<b>Celkem</b>	<b>135 313</b>	<b>100,00</b>	<b>3 260 580</b>	<b>100,00</b>	

*Zdroj: Eurostat, 2017b*

Aby bylo dosaženo snížení celkově vyprodukovaného odpadu, který není dále využit, musí být aplikována tzv. prevence odpadu. Prostřednictvím prevence tvorby odpadu dochází ke

snižování množství vzniklých odpadů, nebo minimalizovat dopady na životní prostředí a zdraví obyvatelů, a to i v případě již existujících odpadů (pozůstatky z minulých období). Z komplexního hlediska představuje prevence vzniku odpadů také způsob, jak vzniklé odpady eliminovat. Problematika prevence odpadů je cílená na všechny subjekty. Není rozhodující, zda odpad zpracovávají, jsou výrobci průmyslového a spotřebního zboží, poskytují služby nebo spadají do poskytování veřejných služeb (MŽP ČR, 2008-2015). Pokud nelze upravit proces tvorby produktu (změna zásadně ovlivní technologii, je příliš nákladná, je časově náročná aj.), lze prevenci aplikovat v podobě snižování následků prostřednictvím reverzní logistiky.

Prevence odpadů představuje klíčovou součást akčních plánů, které má stanovena jak Evropská unie, tak i Česká republika. Národní plány prevence odpadů v členských zemích jsou založeny na směrnici 2008/98/EC, která uvádí obecné postupy, jak dosáhnout změny odpadu v surovinu, a postup odlišení odpadu a vedlejšího produktu produkce. Vyjma rozdělení jednotlivých typů odpadu a jejich potenciálních dopadů na široké prostředí musí každý subjekt, který produkuje odpad, implementovat hierarchii řízení odpadu (viz Obrázek 1). V této hierarchii je zmiňovaná prevence na nejvyšší pozici, kdy je vytvořen produkt s minimálním množstvím odpadu. V nižších vrstvách hierarchie dochází k produkování odpadu, čímž se naskytuje možnost aplikování zpětných materiálových toků.



*Zdroj: upraveno podle EC, 2016b*

**Obrázek 1:** Hierarchie řízení odpadu

V průběhu minulých let byly v členských zemích EU a dalších státech mimo Evropu (např. Kanada, Korea, Austrálie, USA) aplikovány strategie, obsahující postupy pro prevenci vzniku odpadů. Díky těmto strategiím byly široké veřejnosti prezentovány pozitivní výsledky prevence vzniku odpadů, čímž se předpokládá zvýšení celkového povědomí. Na základě těchto aplikací byly specifikovány nejlepší příklady prezentování a nejvhodnější opatření, jež podpoří stimulaci prevence odpadu, obzvláště na straně obyvatelstva. S ohledem na tyto příklady definovala Evropská komise (EC, 2016c) nejdůležitější kritéria, podle nichž bude docházet k hodnocení stanovených kritérií:

- **Cílená** – jednotlivé praktiky jsou výrazně zaměřené na prevenci vzniku odpadů, které jsou jedinečné od jiných stanovených podnikových strategií v oblasti odpadového hospodářství a stanovených environmentálních cílů;

- **Inovativní** – aplikované postupy používají pro prevenci specifické, originální či jinak unikátní techniky, čímž zvyšují vlastní konkurenceschopnost;
- **Replikovatelné** – použité postupy je jednoduché napodobit a reprodukovat, čímž se stávají relevantní pro aplikování ve všech evropských regionech a ostatních částech světa;
- **Zástupce** – praktiky jsou získány z různorodého prostředí se silným vlivem ze strany příslušné země, regionu a místní samosprávy, jejich zaměření je na různé oblasti a toky odpadů;
- **Efektivní** – veškeré praktiky mají jasně definované cíle a měřitelné výsledky.

Je tak zřejmé, že existence takových činností, jejichž prostřednictvím bude docházet ke snižování objemu vyprodukovaného odpadu, je silně žádoucí a to na všech úrovních ekonomiky. Lze identifikovat různorodé přínosy pro podniky, spotřebitele, úřady místní a krajské samosprávy a v konečném důsledku pro celý stát.

V důsledku rozvoje technologií a zvýšení její dostupnosti pro širokou veřejnost (bez ohledu na zaměření cílového trhu) jsou vytvářeny požadavky na ekologicky přátelské aktivity se zaměřením na sociální aspekty. Z toho důvodu dochází k propojování reverzní logistiky do podnikových aktivit, obzvláště do oblasti obchodu. Vhodným propojením prvků reverzní logistiky s obchodem lze dosáhnout snížení tvorby odpadu, jenž bude mít následně pozitivní dopad na celkovou společnost (Panigrahi a kol., 2018; Hasan a kol., 2019; Mukhopadhyay, Setoputro, 2004; Bernon, Rossi, Cullen, 2011; Jayaraman, Luo, 2007).



## 2 Teoretický stav poznání v oblasti logistiky

### 2.1 Výchozí logistické pojetí

Současné pojetí logistiky je založeno na požadavku na efektivní operace ve vojenském prostředí. Pojem logistika je vnímán od 1966 jako symbolická logika pro matematické formule a metody. Tento stav se přeměnil v souhrnný soubor zařízení v hlubokém týlovém území, které slouží armádě (Sixta, Mačát, 2005; Lambert, Stock, Ellram, 2005).

Logistika jako komplexní oblast zahrnuje takové činnosti<sup>5</sup>, které nemají vliv na technologické změny materiálu. Logistické činnosti a procesy<sup>6</sup> se realizují následně v logistických systémech, které jsou strukturovány do podoby sítě a pracují v rámci uzlů a spojení mezi uzly. Procesy, které probíhají v logistických systémech, vytvářejí logistické toky (materiálový / fyzický, informační, finanční). Prostor, který logistický systém ohraničuje, je dán zájmy příslušných stakeholderů (Lowe, 2002; Jirsák, Mervart, Vinš, 2012).

Logistické systémy lze členit na dílčí subsystémy, ale také představují dílčí část vyššího, rozsáhlejšího systému. Lze tak vyjádřit (Stehlík, Kapoun, 2008):

- makrologistiku, která představuje dopravní systém, působící v daném regionu (zahrnuje mimopodnikovou přepravu);
- mikrologistiku, jež je chápána jako podnikový systém nebo subsystém, který vykonává služby pro vlastní potřeby podniku (v oblasti manipulace a skladovacích procesů); může být aplikován v podobě samostatných podniků se zaměřením na expedici výrobků;
- mezologistika popisuje spolupráci mezi jednotlivými podniky, jež jsou vzájemně propojeny do souhrnných logistických řetězců.

Výstupem logistických systémů je zpravidla efektivní souhrn logistických služeb s využitím správného času a místa, čímž je dosaženo adekvátní konkurenční výhody. V takovém případě lze považovat nastavení logistiky jako znalostní kapitál podniku. Základními prvky v logistickém systému jsou logistické služby a logistické náklady. Zákazník podniku vnímá primárně logistické služby, které „kupuje“. Hodnota logistický nákladů je mu skryta v podobě kalkulace ceny pořizovaného produktu (Lambert, Stock, Ellram, 2005; Stehlík, Kapoun, 2008).

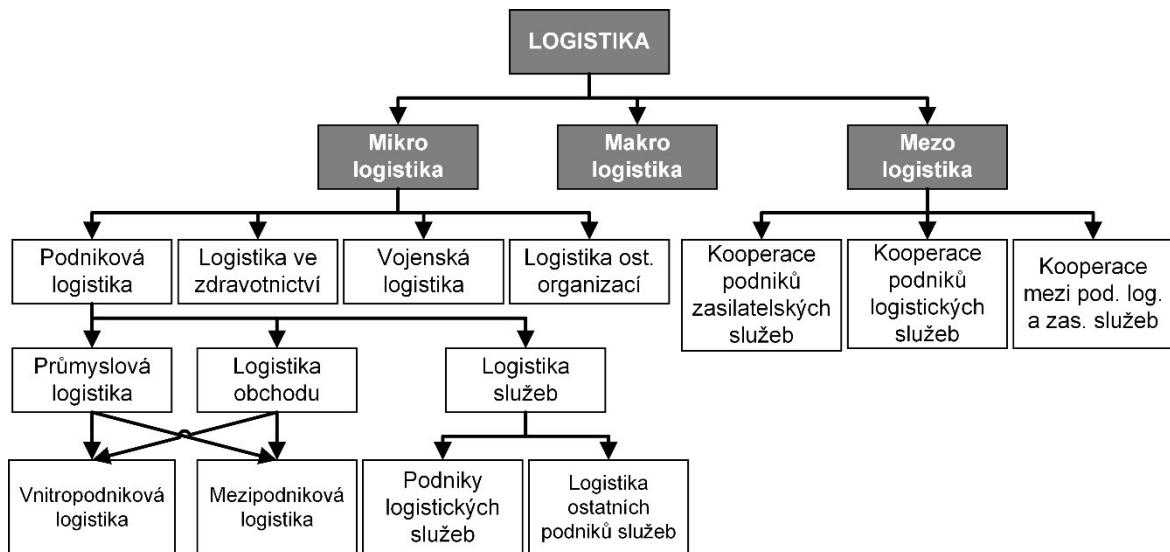
Díky pozici v mezologistice dochází k vytváření logistických řetězců, které zahrnují soubor hmotných a nehmotných toků, jež jsou realizovány různými články v příslušném řetězci. Definované cesty mezi jednotlivými články mohou být propojené, ale zpravidla jsou prostorově a časově diferenciované. Logistický řetězec jako celek představuje silné dynamické propojení trhu spotřeby s trhem zdrojů, a to na bázi zákaznické poptávky po

---

<sup>5</sup> Mezi logistické činnosti patří plánování a organizování dodávek materiálu, výrobků a zboží, skladování, sběr, zpracování a archivace informací, evidence a fakturace příslušných dokladů.

<sup>6</sup> Logistické procesy sdružují více podobných logistických činností.

konkrétním výrobku. Synergického efektu v logistickém řetězci je dosaženo pomocí konsolidace a synchronizace všech aktivit a článků v řetězci (viz Obrázek 2) (Jirsák, Mervart, Vinš, 2012; Lambert, Stock, Ellram, 1998).

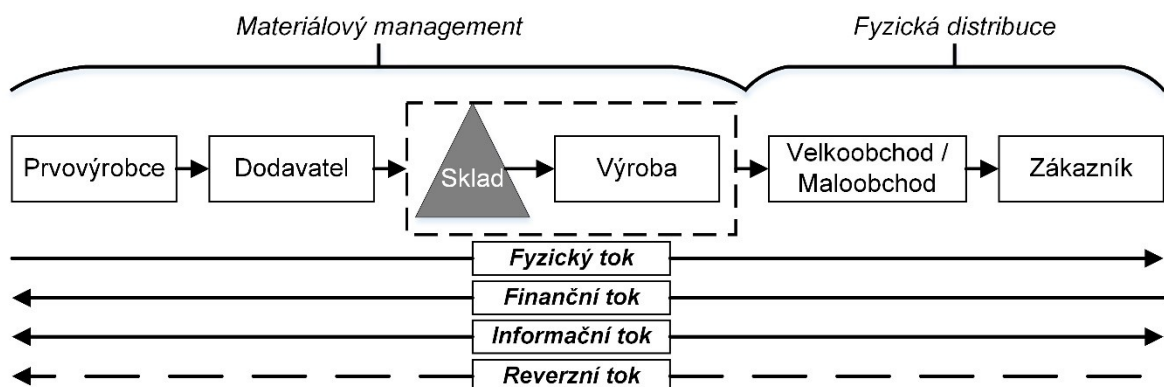


*Zdroj: upraveno podle Stehlík, Kapoun, 2008, s. 20*

**Obrázek 2:** Rozdělení logistiky

Do logistického řetězce vstupují tři typy toků, které je nezbytné realizovat pro dosažení úspěchu. V rámci fyzických toků v řetězci je uvažován přesun zboží směrem od výrobce ke koncovému zákazníkovi, a reverzní tok zboží od koncového zákazníka k výrobcí / dodavateli. Toky informací a peněz mají nehmotný charakter a jejich podstatná část plyne od zákazníka k dodavateli surovin (Oudová, 2016; Ghiani, Laporte, Musmanno, 2004).

Jednotlivé toky se vzájemně doplňují. Pokud fyzický tok není kontinuální a jednotlivé fáze na sebe nenavazují, poté nelze celý řetězec sladit z hlediska množství a času. Přitom požadavek na minimální čas dodávky hraje významnou roli pro zákazníka. Pro ostatní články v logistickém řetězci pak časové hledisko představuje veličinu, jež utváří jejich flexibilitu v dodávkách, což vytváří konkurenční výhodu (viz Obrázek 3).



*Zdroj: upraveno podle Oudová, 2016, s. 13*

**Obrázek 3:** Toky v logistickém řetězci

Fyzická distribuce v logistickém řetězci se vyvažuje rozdíly mezi vyráběným množstvím a množstvím poptávaným. Výrobní proces požaduje kontinuální produkci malého produktového sortimentu ve velkém objemu, který je pravidelný, plánovatelný a plynulý. Oproti tomu poptávka je zpravidla řešena v malém množství širokého sortimentu produktů od rozdílných výrobců. Poptávané množství se bude odlišovat v závislosti na typu trhu, na němž daný subjekt působí (podnik, spotřebitel). Ve fázi distribuce je zajišťována obzvláště schopnost rychlého vyřízení objednávky, adekvátní spolehlivost, volba lokalizace skladu, management zásob nebo zajištění dopravy včetně nakládacích a vykládacích prací (Sixta, Žižka, 2009; Zentes, Morschett, Schramm-Klein, 2007).

## 2.2 Funkční rozdělení logistiky

Pro kvalitní zpracování logistických činností musí být nastaven vhodný styl řízení, s jehož pomocí lze dosáhnout stanovených logistických cílů<sup>7</sup>. Z toho důvodu je nezbytné specifikovat potřebné logistické funkce. Funkce v logistice představují takové procesy, při kterých dochází k transformaci objednávek produktů na dodávky. Mezi uvedené funkce pak lze zařadit činnosti, které jsou nezbytné pro vytvoření příslušné dodávky.

Logistické funkce jsou členěny podle toho, kde spadají do materiálového hospodářství nebo fyzické distribuce. **Řízení materiálového hospodářství** obsahuje cestu materiálů od dodavatelů surovin až do skladu hotových výrobků. Uvedená cesta zahrnuje činnosti, které lze zařadit do souhrnných skupin (1) nákupu, (2) výrobní a kapacitní plánování, (3) operativní řízení výroby, (4) řízení výrobních zásob, (5) manipulace a vnitropodniková doprava, (6) skladování, (7) informační a komunikační procesy. V případě **řízení fyzické distribuce** dochází k průběhu hotových výrobků od posledního výrobního procesu směrem k zákazníkům. Celý řetězec fyzické distribuce obsahuje činnosti (1) zpracování objednávek, (2) predikce poptávky, (3) řízení zásoby hotových výrobků, (4) manipulace s materiálem, (5) skladování, (6) doprava, (7) informační a komunikační procesy (Ferne, Sparks, 2004; Bowersox, Closs, Cooper, 2002).

Uvedené logistické funkce představují základní pojetí, které je nezbytné zrealizovat pro uspokojení zákazníků. Jejich zařazení je však závislé na tom, z jakého hlediska se na tyto funkce nahlíží. Jejich rozdělení tak může být na základě úrovně řízení.

Z hlediska úrovně řízení podniku se rozlišují na tři základní úrovně, a to (1) strategická úroveň, (2) taktická úroveň, a (3) operativní úroveň. Každá z těchto úrovní se zaměřuje na odlišné položky a s odlišným fokusem (Bowersox, Closs, Cooper, 2002).

- Strategická úroveň rozhodování je zásadní pro dlouhodobé fungování podniku. Jednotlivé logistické funkce řeší otázku dlouhodobé stability a efektivnosti. Zásadní funkce, které spadají na strategickou úroveň rozhodování, je problematika zdrojů (potřebný materiál a komponenty pro výrobu, dopravu a manipulaci, lidské zdroje, kapitálové zdroje), a pravidla a postupy. V rámci těchto činností se stanovují

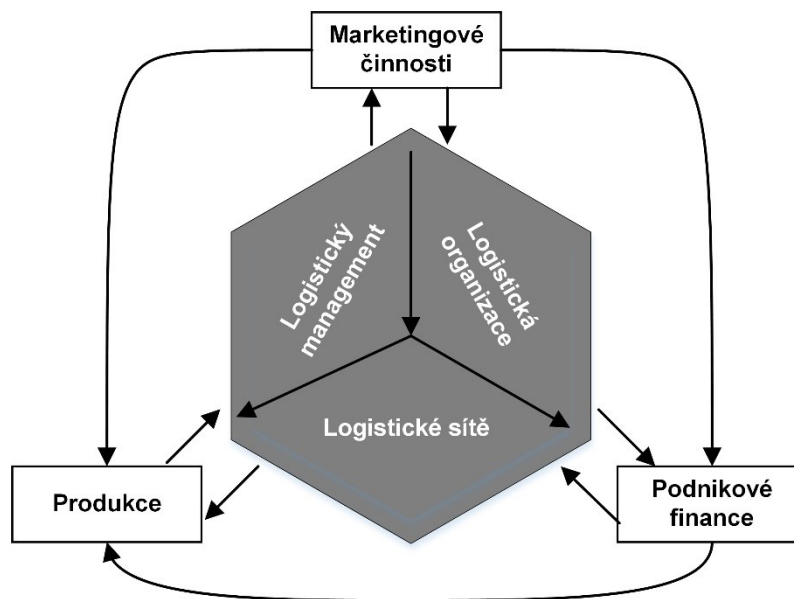
---

<sup>7</sup> Souhrnné logistické cíle vyplývají z celkových podnikových cílů, jež podporují stanovené podnikové strategie (celkové i na dílčích úrovních).

obchodní a dodací podmínky včetně používaných obalů a forem dodávek, volí se vhodné technologie pro skladování, manipulaci nebo balení, a stanovují se metody a interní pravidla pro evidenci či účtování jednotlivých případů.

- V taktické úrovni se zpracovávají úkoly, cílené na střednědobý horizont. Z procesního hlediska lze dále rozlišit na dispoziční a administrativní úroveň. V dispoziční úrovni se cílí na zakázky odběratelů, potřeby přepravy a potřeby materiálu pro výrobu. Náplní uvedených činností je správné přiřazení požadavku na přepravu k příslušnému vozidlu včetně určení časové polohy jízdy. Vydání dispozičního rozhodnutí je impulsem pro administrativní úroveň. Administrativní úroveň zabezpečuje realizaci činností na základě dispozičního rozhodnutí. Zahnuje tak kompletaci výrobních zakázek, zadávání údajů do informačního systému, vystavení interních dopravních příkazů nebo evidence logistických výkonů a jejich nákladů.
- Operativní úroveň zajišťuje provádění procesů, jež vstupují do materiálových toků na základě příkazů z taktické úrovně. Základní činnosti na operativní úrovni řízení logistiky zahrnují vyskladnění materiálu a jejich přeprava do výroby, manipulace mezi operacemi ve výrobě, balení a uskladnění hotových výrobků, doprava do skladů, tvorba přepravních jednotek pro následnou expedici.

Logistika propojuje tři hlavní oblasti, které jsou v podniku realizovány. Tyto oblasti jsou marketingové činnosti, podnikové finance a způsoby financování, a produkční management (Vincent, 2011). Uvedené oblasti zahrnují příslušné logistické toky (materiál a produkt, informace, finanční prostředky), které jsou realizovány mezi jednotlivými účastníky v logistickém řetězci. Uvedené oblasti se navzájem ovlivňují a pomáhají přidělit potřebné zdroje do míst, kde je nezbytné dosáhnout efektivních procesů (viz Obrázek 4) (Pernica, 2005).



*Zdroj: upraveno podle Pernica, 2005, s. 33*

**Obrázek 4:** Logistický koncept

## 2.3 Logistika podle podnikových činností

Každý podnik realizuje rozdílné činnosti ve vztahu k odvětví působnosti a k nabízenému produktu. Problematika logistiky je pro podnik velmi komplexní a obtížně říditelná (jako jeden celek). Z toho důvodu je vhodné, aby tento celek byl rozdělen na menší části, které je následně snazší uřídit. Vzhledem k těmto požadavkům lze logistiku rozdělit na základě oblastí, které jsou v podniku realizované (bez ohledu na to, zda se jedná o výrobní podnik nebo podnik služeb). Možné členění je podle Bowersox, Closs, Cooper (2002) následující:

- výrobní logistika;
- obchodní a marketingová logistika;
- dopravní a zásobovací logistika;
- distribuční logistika;
- manipulační logistika;
- balčí logistika;
- skladovací logistika;
- informační logistika;
- zpětná (reverzní) logistika.

Jednotlivé oblasti se mohou vzájemně překrývat a v případě absolutního převzetí činností, by docházelo k duplicitám v činnostech. V takovém případě je vhodné vypracovat analýzu příslušných oblastí a stanovit si priority, na jejichž základě bude logistika rozdělena.

Díličí oblasti logistiky, které jsou napojené na výrobní logistiku, jsou u všech výrobních podniků velmi důležité. Vzhledem k růstu podniků, které se nezabývají přímou výrobou, ale převážně distribucí finálních výrobků a komponent (v podobě velkoobchodů), je vhodné se zaměřit na obchodní a marketingovou logistiku. V současnosti je také nezbytné řešit problematiku generování odpadu, který představuje jeden z nejvážnějších problémů v rozvinutých zemích. Tato problematika je zahrnuta v konceptu reverzní logistiky.

### 2.3.1 Reverzní logistika

Tradiční pojetí logistiky se zaměřuje na přesun materiálu a výrobků směrem od prvovýrobců, přes vlastní výrobní proces až po distribuci ke konečnému zákazníkovi<sup>8</sup>. Zásadní problém v tomto pojetí je problém s obaly a starými produkty. Odpad a materiálové ztráty, vygenerované v průběhu výrobního procesu, jsou zpravidla vráceny dodavateli a následně započteny formou skonta či slevy. Tím je dosahováno snížení objemu celkového odpadu (Govindan, Soleiman, Kannan, 2015; Shaik, Abdul-Kader, 2014).

Aktuální zájem o reverzní logistiku má podle Váchala, Vochozky a kol. (2013) dvě hlavní a zásadní příčiny:

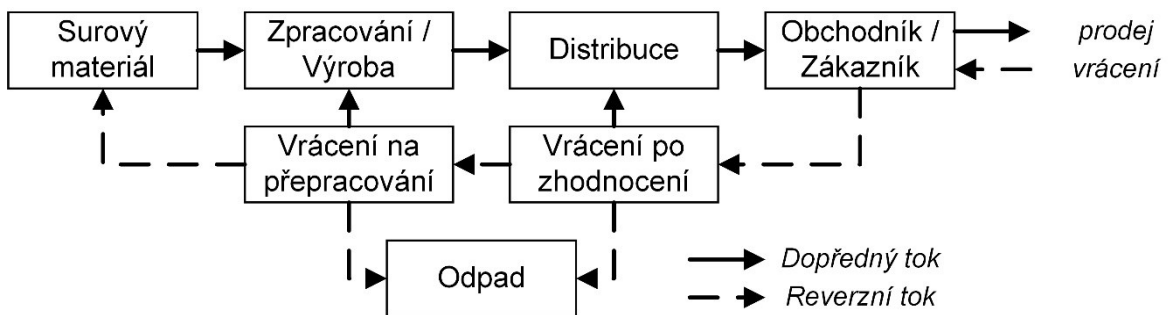
---

<sup>8</sup> Pro tradiční pojetí logistiky se užívá také pojmu dopředná logistika, jelikož fyzické toky jsou směrem ke konečnému spotřebiteli a finanční toky naopak směrem od konečného spotřebitele.

- Ekologické chování – snížení dopadu na životní prostředí díky lepšímu hospodaření s již vysloužilými produkty a prostřednictvím jejich zpracování lze získat další zdroje surovin;
- Rozmach e-businessu – návratnost vložených prostředků je v mnohem vyšších rádech v porovnání s kamennými prodejny, a to i přes negativum v možnosti vyzkoušení si produktu, čímž dochází k požadavku na výměnu.

Z hlediska domácností jako koncových spotřebitelů dochází ke generování odpadu a „vysloužilých“ produktů, jejichž objem je nezbytné snižovat, aby nedocházelo k nebezpečí z koncentrování daného materiálu v podobě skládkovaného odpadu. Odpadem se tak jeví výsledek jakékoliv činnosti (García-Rodríguez, Castilla-Gutiérrez, Bustos-Flores, 2013).

Využití odpadu a starých produktů poskytuje způsob, jak získat materiální zdroje namísto jejich skládkování či spalování, čímž je dosahováno pozitivního vlivu na přírodní prostředí). Kvalitním zpracováním odpadu je dosaženo nejen úspory nákladů na pořízení nového materiálu<sup>9</sup>, ale také lepší rozšíření povědomí o podniku a zefektivnění vlastních procesů a zaměstnanců (viz Obrázek 5) (Ferrer, Whybark, 2000; Giuntini, Gaudette, 2003).



**Zdroj:** upraveno podle Govindan, Soleiman, Kannan, 2015

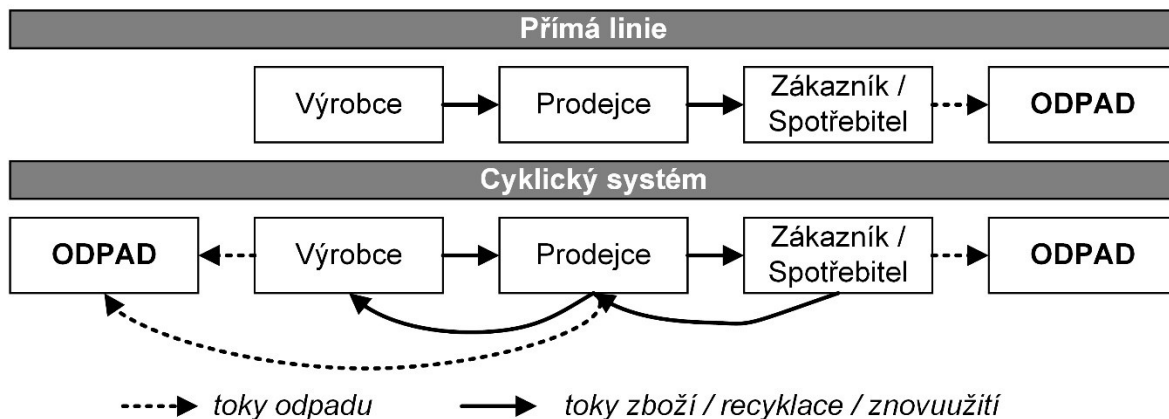
**Obrázek 5:** Generická forma logistiky

Reverzní logistika představuje filozofii, kdy dochází k navrácení použitých obalů a starých produktů k tomu, kdo je dokáže zpracovat a upravit pro další použití. V kontextu podnikových činností lze zařadit reverzní logistiku a její činnosti jako důležitou součást podnikové strategie ve vazbě na materiálové hospodářství (Klapalová, 2013; Diener a kol., 2004; Dowlatshahi, 2010, 2012).

Klíčové pojetí reverzní logistiky je proces plánování, implementace a kontroly účinnosti a nákladové efektivity materiálových toků, fáze skladování, toků hotových výrobků včetně odpovídajících informačních toků od místa spotřeby do místa výroby. Veškeré činnosti jsou pak soustředěny právě v tomto zpětném toku. Vhodně provedené aktivity naplňují požadavky zákazníků, čímž je vytvořen nový zdroj tržeb, a současně podporuje konkurenční pozici podniku (Soto Zuluaga, Thiell, Colomé Perales, 2017; Lambert, Riopel, Abdul-Kader, 2011; Jayaraman, Luo, 2007).

<sup>9</sup> Vzácnost zdrojů (surovin, finančního kapitálu, lidského kapitálu, pozemků) vychází ze základního pojetí ekonomie.

Jednotlivé logistické toky, které lze uvažovat v reverzní logistice, jsou využívány ve stejných intencích jako v případě dopředné logistiky, pouze některé role se mění. Výchozím bodem fyzického toku je konečný spotřebitel a příjemce výrobce či dodavatel produktu. V případě dopředné logistiky byl generován odpad až u koncového zákazníka, který tento problém zpravidla řeší formou skládkování, spálení nebo odvozem do sběrného dvoru. Pokud je zavedena reverzní logistika, dojde ke snížení celkového objemu odpadu prostřednictvím jeho průběžného zpracování (viz Obrázek 6) (Zentes, Morschett, Schramm-Klein, 2007; Lai, Wu, Wong, 2013; Chan, Chan, Jain, 2012).



*Zdroj: upraveno podle Zentes, Morschett, Schramm-Klein, 2007, s. 281*

**Obrázek 6:** Změna přímého logistického systému na cyklický systém

Prostřednictvím reverzní logistiky lze optimalizovat generování odpadu, a to v závislosti na tom, na jakou fázi spotřeby je zaměřena. Moraes, Rocha, Ewald (2014) uvádí dvě fáze spotřeby, na něž je vhodné se zaměřit. První fáze (poprodejní) je navázána na plánování, kontrolu a dispozici produktů, které nebyly použity a vrací se nazpět do distribučního řetězce<sup>10</sup>. V případě druhé fáze (pospotřebitelské) je produkt zasílán na konci svého životního cyklu a výrobce zvažuje možnosti jiného využití, recyklace nebo jiné alternativní dispozice.

Specifické oblasti, na něž se reverzní logistika zaměřuje, vycházejí z požadavků daného odvětví a regionu, v němž podnik působí. Přesný přehled reverzních činností mohou být dány v podobě hlavních oblastí, které mohou být v podniku uvažovány. Podle Abdullaha a Yaakuba (2014) je těchto hlavních oblastí osm:

1. vrácené produkty (vrácení nevhodných produktů ze strany zákazníka oproti refundaci);
2. dispozice (způsob nakládání se starým produktem);
3. zelená výroba (minimalizace ekologických dopadů v průběhu výroby);
4. repasování produktu (vrácení produktu do prodeje po zhodnocení příslušné úrovně kvality);

<sup>10</sup> Zákazník / prodejce chce produkt vrátit nebo vyměnit. Pokud uvádí důvody, zpravidla se jedná o datum expirace nebo problém v záruce produktu.

5. recyklace (získání maximálního množství použitelného materiálu, které lze využít pro další produkci);
6. přestavění produktu (získaný produkt je zanalyzován a poškozené nebo ---- expirované součástky jsou nahrazeny novými);
7. náhradní využití (prodej obchodníkovi nebo nízkopříjmovému subjektu se slevou);
8. skládkování a spalování (kontrolovaná likvidace odpadu).

Podle Nikolaidise (2013) a Şükrü Akdoğan a Coşkuna (2012) lze definovat pouze sedm klíčových skupin činností, které lze chápat jako odlišné pojetí pro stejné činnosti. Pro vlastní podnikovou definici lze využít obou klasifikací a tím nalézt nejvhodnější uspořádání. Za nejpodstatnější považuje (1) **přímé opětovné použití nebo další prodej**, čímž je dosaženo největšího užitku. Prostřednictvím (2) **oprav** je zajištěno stávajícímu majiteli další využívání produktu. Pokud jsou opravy nedostatečné, lze využít (3) **repasování** produktu a zlepšení jeho vlastností. V některých případech nemusí být pouhé repasování dostatečné, poté je vhodné (4) **přestavění** produktu. V případě (5) **kanibalizace** dochází k zakomponování starého produktu nebo jednotlivých součástí do nového produktu. Prostřednictvím (6) **recyklace** dochází k získání použitých surovin, které lze následně prodat a znovu využít pro výrobní proces. Nejhorší způsob nakládání se starými produkty a vyprodukovaným odpadem je (7) **skládkování**.

Klapalová, Škapa, Krčál (2012) rozdělují činnosti v reverzní logistice na základě důvodů jejich vzniku. Tyto důvody jsou závislé zpravidla na vlastnostech materiálů, které jsou použity pro výrobu produktu. V jejich pojetí existují tři skupiny činností:

1. **produktivní reverzní toky** se skládají z odpadů, které byly vytvořeny ve výrobním procesu, při nadprodukcí nebo odvrácení rizika zastavení výroby;
2. **distribuční toky** vyjadřují přepravu (vnitropodnikovou a mimopodnikovou), a manipulaci ve výrobních procesech;
3. v **zákaznických tocích** je možné přijmout vrácené produkty na konci životního cyklu nebo podle kupní smlouvy, rekultivované výrobky nebo výrobky pro opravu.

Koneční spotřebitelé se tak začínají zajímat o takové produkty, které jsou vyrobeny s minimálním dopadem na životní prostředí a označovány jako bioprodukt, green label nebo eco-friendly (Tomek, Vávrová, 2011). Podle požadavků řízení zeleného dodavatelského řetězce, Hervani, Helms a Sarkis (2005) definují jako nejvýznamnější reverzní činnosti (1) opakované použití, (2) rekonstrukce, (3) recyklace. Zelené firemní aktivity (např. výroba, marketing) jsou z hlediska udržitelnosti velmi důležité. Samotný zelený marketing je zaměřen na označení produktů jako bio, nízké provozní náklady na výrobu, a finální produkty, které jsou z biologicky rozložitelného odpadu (Holanda, Francisco, 2013, Dahlstrom, 2011; Lambert, Riopel, Abdul-Kader, 2011; Hornungová, Klímková, 2013).

Jednoznačná klasifikace činností reverzní logistiky je závislá na pojetí jednotlivých autorů. V zásadě se všechny klasifikace setkávají při jednotlivých jejich rozdělení do tří hlavních oblastí, ve kterých jsou realizovány (viz Tabulka 3). Tyto činnosti v sobě odrážejí pojetí



Klapalové, Krčála a Škapy (2013), ale lze je chápat v širších souvislostech. V rámci produktivní oblasti lze zařadit veškeré dílčí činnosti, které realizuje výrobce finálního produktu a také všichni dodavatelé potřebných surovin a komponent (zahrnuje v zásadě celou dodavatelskou část logistického řetězce). Činnosti v distribučních a zákaznických tocích zahrnují činnosti, které spadají do odběratelské části logistického řetězce.

**Tabulka 3: Klasifikace činností reverzní logistiky**

Klapalová, Škapa, Krčál, 2012	činnosti v produktivních tocích	činnosti v distribučních tocích	činnosti v zákaznických tocích
Nikolaidis, 2013; Şükrü Akdoğan, Coşkun, 2012	repasování; přestavění; kanibalizace; recyklace; skládkování	přímé opětovné použití produktu a jeho další prodej	opravy produktu
Abdullah, Yaakub, 2014	eko výroba; recyklace; repasování; přestavění; skládkování	alternativní využití produktu / obalu	vrácení produktu / obalu
Brix-Asala, Hahn, Seuring, 2016	znovuvyužití odpadu (zpracování do nového produktu); obnovení odpadového materiálu (recyklace na surový materiál); skládkování odpadu	redukce odpadu díky prodloužení životnosti	
Ravi, 2014	zpracování vrácených produktů; obnovení produktů	vrácení produktů ze strany obchodníků; služby k realizaci vrácení	navrácení produktů v záruce; navrácení produktů na konci používání; navrácení produktů po životnosti

**Zdroj:** vlastní zpracování

Samotná reverzní logistika se stala součástí udržitelného průmyslového marketingu kvůli nutnosti zničení obalů a zbytku použitých materiálů. Za hlavní problém lze považovat způsob, jakým způsobem bude organizováno shromažďování od zákazníků, aby bylo možné aplikovat činnosti reverzní logistiky. Proto se porovnávají ekonomické a ekologické aspekty možného zpracování (El Korchi, Miller, 2011, Lee, Lam, 2012; Bai, Sarkis, 2013; Ravi, 2014).

Škapa a Klapalová (2012) uvádějí možné přínosy, které reverzní logistika přináší. Tyto přínosy mohou být přímé finanční a nepřímé nefinanční. Uvedené přínosy představují určitou konkurenční výhodu při řízení materiálu. Finanční přínosy zahrnují (1) příjem z prodaných produktů dalším subjektům, (2) úspory finančních prostředků díky náhradě dílů, které byly nahrazeny, (3) úspora nákladů díky jinému využití recyklovaného materiálu. Mezi nefinanční přínosy se počítají (1) posilování podnikového image v důsledku možnosti označení ECO-friendly, (2) zpětné vazby ke zpracování produktu a všem jeho vlastnostem.

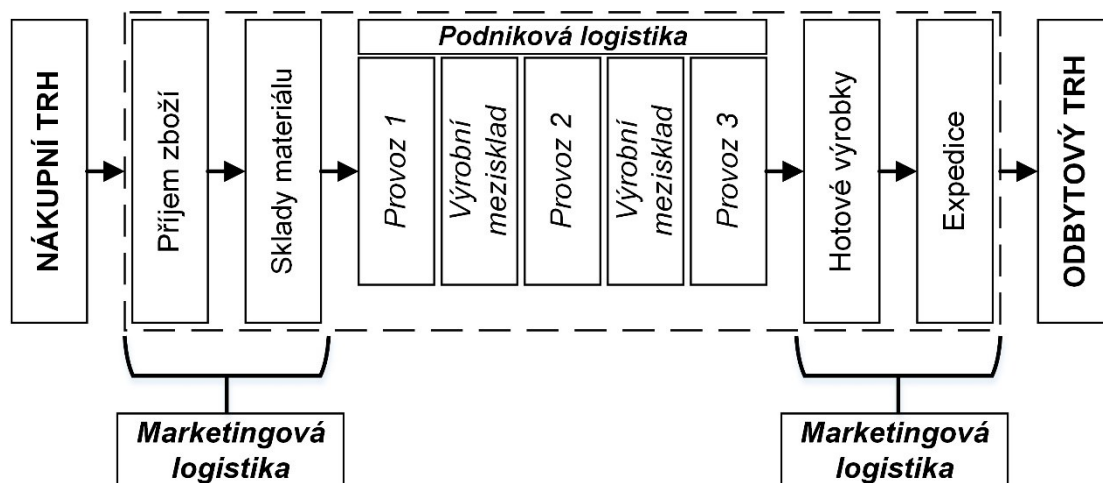
### **2.3.2 Marketingová logistika**

Klasifikovat trh na menší celky lze na základě různých potřeb, požadavků nebo možností. Kotler a Keller (2006) uvádějí, že proces klasifikace je závislý na subjektu a objektu obchodování. Samotný trh pak může být rozlišován z hlediska využitelnosti kupovaného produktu (spotřebitelský a průmyslový trh), z hlediska počtu článků v logistickém řetězci (trh zprostředkovatelů), z hlediska geografického zaměření (domácí, zahraniční, mezinárodní trh). Uvedené klasifikace lze označit za základní pojetí, které by měl každý podnik zohlednit při sestavování odpovídající strategie.

Za předpokladu, že podnik vhodně využije základních klasifikací trhu, dosáhne okamžiku, ve kterém bude schopen identifikovat dva typy trhu, vycházejících ze základních podnikových činností. Tyto typy lze označit za hlavní a primární rozdělení. Jedná se o nákupní trh a odbytový trh (Tomek, Vávrová, 2011).

V situaci, kdy jsou pořizovány produkty jakéhokoliv typu za jakýmkoliv účelem, je realizována fáze nákupního marketingu, prostřednictvím nákupního trhu. V případě aplikace podnikových činností odbytovém trhu, které pomáhají tvořit skladovací prostory a následný komplexní manipulační systém směrem ke koncovému zákazníkovi či zprostředkovateli, je možné hovořit o odbytovém marketingu. Zásadní podmínkou pro oba typy trhu je samotná fyzická distribuce produktů, která je základní entitou podnikové logistiky. Podniková logistika tak zaštiťuje tvorbu příslušných plánů (plány nákupu, plány přepra, plány skladování) a na základě zjištěných informací o trhu jsou vytvářeny plány prodeje, pro které je nezbytné zajistit odpovídající technické zabezpečení fyzické distribuce (Tomek, Vávrová, 2011).

Jako součást podnikové logistiky je definována marketingová logistika, která je úzce napojena na nákupní a odbytový trh. Ve své podstatě tato marketingová logistika představuje takové činnosti, které jsou klíčové pro oblast skladové problematiky (zaměřuje se např. na prostředky přepravy a manipulace; organizaci skladování, obzvláště ve vztahu ke skladovacím kapacitám a nákladům na skladování) a organizování fyzické dopravy (především určení přepravních tras, které jsou optimální vůči lokalitě skladu či závodu). Marketingová logistika vyjadřuje komplexní systém, který zahrnuje oblasti plánování, implementace a kontroly fyzického toku nakupovaných položek – hotové výrobky, materiál, polotovary a komponenty). Prostřednictvím těchto činností tak reálně dochází k propojování nákupního a odbytového trhu. Primárním cílem marketingové logistiky je předání požadované fyzické položky, ve správném množství, ve správný čas a na správném místě. Vždy je uvažována pozice zákazníka, který však může být externí a interní (viz Obrázek 7). Prostřednictvím celého systému je adekvátní koordinace celého dodavatelského řetězce a zajištění zpracování a přesunu produktů od dodavatelů ke koncovému zákazníkovi a naopak, nechtěné a nevyužité produkty od zákazníků zpět k podniku (Kotler a kol., 2007; Tomek, Vávrová, 2011; Lambert, Stock, Ellram, 1998).



**Zdroj:** upraveno podle Tomek, Vávrová, 2011, s. 290

**Obrázek 7:** Vazba marketingové logistiky na podnikovou

Pro jednotlivé oblasti trhu je využíváno příslušného konceptu marketingu. Lze se tedy setkat i s pojmy nákupní a odbytový marketing, které jsou ve vzájemném protikladu (vzhledem k zaměření). Tento protiklad je dán tím, že každý podnik zastává současně pozici kupujícího i prodávajícího. Dochází tak ke střetu vlastních výkonů a výstupů na jedné straně vyjádřením požadavků a hledáním potřebných zdrojů na straně druhé (viz Obrázek 8) (Tomek, Vávrová, 2004).



**Zdroj:** upraveno podle Tomek, Vávrová, 2011, s. 62

**Obrázek 8:** Marketing jako systém požadavků a výkonů

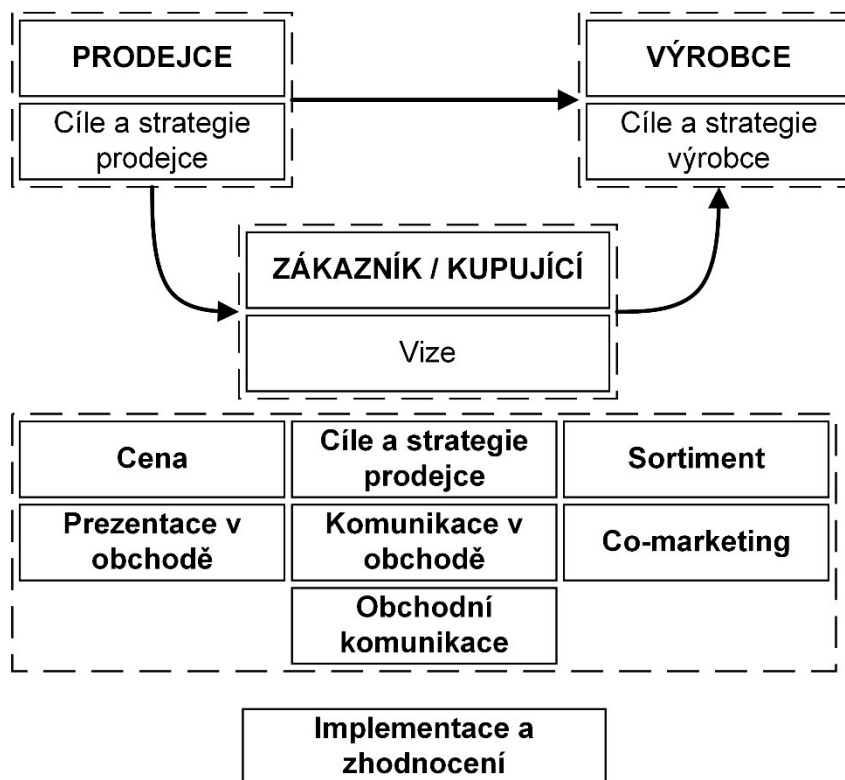
Model nákupního marketingu zahrnuje průběh marketingového přístupu podniku, který vstupuje do všech nákupních činností a procesů. Ovlivňuje tak veškeré činnosti od stanovení nákupní strategie po okamžik dodání produktu k zákazníkovi. Významnou součástí uvedených činností je požadavek na vytvoření dlouhodobě prospěšných vztahů mezi podnikem a zákazníky i dodavateli, čímž dochází k nastavení vhodného prostředí pro vytvoření a následné udržování dodavatelsko-odběratelského řetězce (Desmedt, 2010; Schönsleben, 2004).

Základním principem nákupního marketingu je postavení podniku v nákupním procesu a jeho chování. Toto postavení lze podle Tomka a Vávrové (2011) a Desmedta (2010) vyjádřit v podobě:

- KUPUJÍCÍHO, který zprostředkovává požadavky interních zákazníků a porovnává je s vytvořenými výkony (setkávají se požadavky a výkony).
- PRODÁVAJÍCÍHO, který musí respektovat přání zákazníka, pro nějž jsou příslušné výkony určeny a komu jsou nabízeny. Za poskytnutí těchto výkonů požaduje přiměřenou protihodnotu.

Nákupní marketing díky kombinaci obou typů rolí vyjadřuje kombinaci strategických dovedností v marketingu a taktických dovedností v oblasti prodeje. Podstatné je, aby pracovníci v obchodu a marketingu chápali vlastní podnikovou vizi a z ní vyplývající cíle, které pomohou získat ideální zákazníky a realizovat optimální prodejní nabídku (viz Obrázek 9). Hlavním předpokladem však je, aby specifické zdroje a potřebné kompetence byly dostupné všem příslušným pracovníkům. Na základě uvedeného popisu lze nastínit osm hlavních kroků, které podnik musí realizovat (Desmedt, 2010, s. 22):

- 1) vhodné stanovení cílů a strategie v oblasti nákupu a následná volba cílů;
- 2) zvolení správné varianty strategie;
- 3) poznání obchodní situace prodejce;
- 4) pochopení cílů a strategie prodejce;
- 5) analýza trhu a volba hlavního segmentu;
- 6) kvalitní rozvoj zvolené strategie a hodnocení nabídky;
- 7) zhodnocení dosažených výsledků.



Zdroj: upraveno podle Desmedt, 2010, s. 22

Obrázek 9: Rámec nákupního marketingu

### 3 Vymezení základních pojmů v oblasti obchodu

Obchod a obchodování představuje významný hybný nástroj každé ekonomiky, a to v takovém prostředí, ve kterém je výhodnější využít komparativní výhody<sup>11</sup>. V takovém případě lze obchodování označit za ekonomickou činnost, při které dochází k prodeji a nákupu výrobků, zboží a služeb za určitou, adekvátní protihodnotu. Obchodem se tak rozumí veškeré činnosti, které jsou spojené s nabídkou a poptávkou mezi prodávajícím a kupujícím za předem dohodnutých podmínek (Cimler, Zadražilová a kolektiv, 2007).

Význam obchodu lze odlišovat na základě jeho pojetí a úhlů pohledů. Základní rozlišení je pohlížení na obchod jako činnost a obchod jako instituce. Obě pojetí jsou využívána ve vzájemné kombinaci, ale mohou být současně odlišována (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013; Cimler, Zadražilová a kolektiv, 2007).

**Obchod jako činnost** je vnímána jako ryze obecný přístup pro realizaci nákupu a prodeje. Obchodováním se tak může zabývat jakýkoliv subjekt, který poptává nebo nabízí vhodný produkt. Není tedy podstatné, zda se daný subjekt zabývá primárně pouze obchodem, nebo zda má jiný předmět činnosti (poskytování služeb, výrobní či stavební činnosti).

V případě **obchodu jako instituce** je nezbytné se zaměřit na takové subjekty, pro které je obchod převažující činnost. Jedná se zpravidla o subjekty, které nakupují fyzické produkty za účelem jejich dalšího prodeje. V takové situaci pak je nezbytné rozlišit dvě odlišné oblasti obchodování: (1) obchod se spotřebním zbožím (trh B2C), (2) obchod se zbožím pro další podnikání (trh B2B).

Podle občanského zákoníku, č. 89/2012 Sb., lze podnik označit jako obchodní závod (§ 502), který je charakteristický tím, že má „soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“

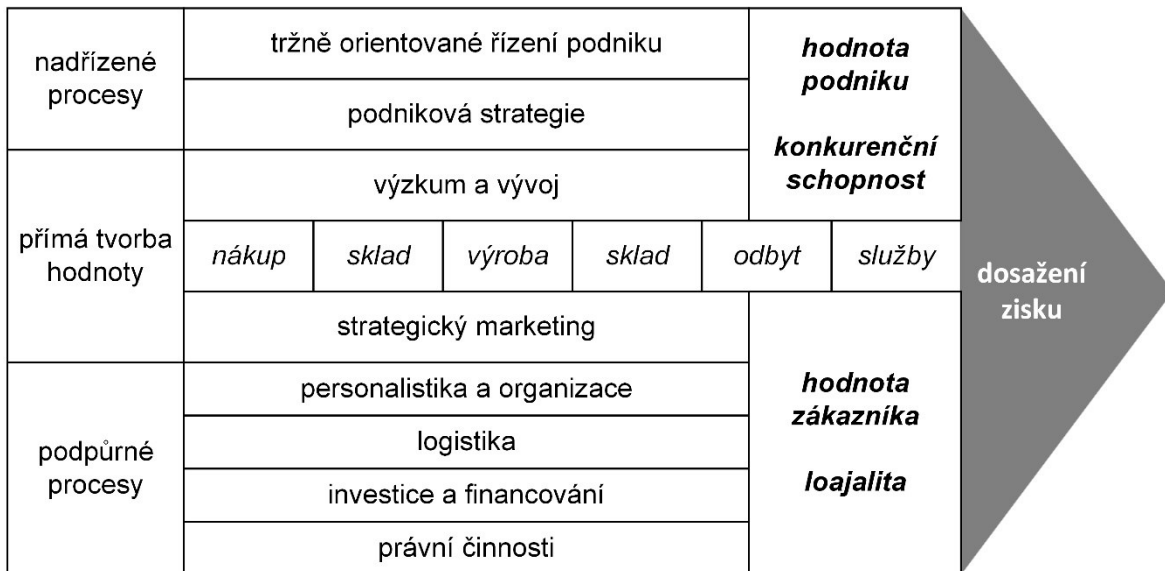
#### 3.1 Hodnototvorný řetězec

Činnosti, které podnik realizuje pro svého zákazníka, jsou zahrnuty v rámci hodnototvorného řetězce. Tento řetězec pomáhá definovat a realizovat hodnotu nejen pro přímého zákazníka na B2B trhu, ale také pro koncového zákazníka na trhu B2C. Takováto schopnost vyjadřuje pro podnik významný podnět pro jeho dlouhodobou existenci a následné generování zisku (Koller, Goedhart, Wessels, 2010). Z hlediska požadavku na maximalizaci zisku je nezbytné na každý podnik nahlížet z inovačního hlediska, díky kterému dochází k nárůstu hodnoty pro zákazníka a tím i růstu hodnoty podniku. Samotný hodnototvorný řetězec rozlišuje realizované podnikové činnosti v několika krocích, které na sebe vzájemně a logicky navazují (Sedláčková, Buchta, 2006).

Základní pojetí hodnototvorného řetězce je pojetí podle Michaela Portera, ve kterém je nezbytné odhalit konkurenční výhodu podniku (viz Obrázek 10). Jednotlivé činnosti, které

<sup>11</sup> Komparativní výhoda je taková vlastnost či schopnost podniku, ve které je lepší než jeho přímá konkurence (Holman, 2011, s. 111)

podnik realizuje, vytvářejí dojem samostatnosti. Zpravidla ale dochází k jejich vzájemné návaznosti a ovlivňování. Tím dochází k tvorbě produktu s vyšší přidanou hodnotou a jeho následným umístěním na trh. Samotná konkurenční výhoda je v synergickém efektu všech těchto činností, jež musí být podrobovány neustálému a systematickému průzkumu a analýze, a porovnávána jejich vzájemné koexistence (Sedláčková, Buchta, 2006; Tomek, Vávrová, 2017).



**Zdroj:** upraveno podle Tomek, Vávrová, 2017, s. 20

**Obrázek 10:** Hodnototvorný řetězec v procesu tvorby hodnoty pro zákazníka

V hodnotovém řetězci jsou zahrnuty jednotlivé oblasti činností, které je možné rozdělit na primární a podpůrné činnosti. Primární činnosti jsou přímo zapojené do hodnototvorného procesu pro zákazníka. Z hlediska primárních činností lze uvažovat pět základních skupin činností, které je možné (ve vazbě na specifickou odvětví a podnikovou strategii) rozdělit na celou řadu dílčích činností (Keřkovský, Vykypl, 2006; Tomek, Vávrová, 2011):

- **Vstupní logistika** poskytuje podniku komplexní servis, v rámci kterého dochází k přijímání, skladování a následnému rozdělování potřebných materiálových zdrojů.
- **Výrobní proces** pomáhá zpracovávat a přetvářet jednotlivé vstupy na semi-produkty nebo finální výstupy (výrobky a služby).
- **Marketing a prodej** podporují tvorbu příslušných prodejních stimulů, adekvátní formy prodeje, důkladnou analýzu relevantních trhů a aplikace potřebných marketingových politik.
- V rámci **výstupní logistiky** dochází k samotné distribuci finálního produktu směrem k distributorovi či zákazníkovi a podpoře dalších doprovodných distribučních služeb.
- Mezi **služby zákazníkům** je nezbytné zahrnout takové činnosti, které vytvoří úzký vztah s podnikem a značkou, a tento vztah nadále udržuje k oboustranné

spokojenosti. Tím dochází k udržování vytvořené hodnoty produktu a zvyšování hodnoty podniku.

V případě podpůrných činností jsou uvažovány takové procesy, které zajišťují veškeré hlavní činnosti, přinášející hodnotu pro zákazníky (jedná se obzvláště o oblast nákupu, výroby a prodeje). Tyto podpůrné činnosti nevytváří konečnou hodnotu pro zákazníka, ale zajišťují maximální funkčnost podnikového produkčního řetězce. Mezi podpůrné činnosti tak lze zahrnout čtyři základní skupiny, které jsou zpravidla dále rozdělovány podle konkrétních potřeb podniku (Tomek, Vávrová, 2004; Sedláčková, Buchta, 2006):

- **Podniková infrastruktura** obsahuje plánování, právní záležitosti, způsoby financování, quality management, informační systém a další činnosti, které zajišťují každodenní chod podniku.
- **Personalistika** zahrnuje veškeré činnosti, které se týkají náboru nových pracovníků a jejich školení, rozmisťování, propouštění, motivačních nástrojů a mzdových systémů.
- **Výzkum a vývoj** v řetězci představuje know-how, pracovní postupy, technické zařízení. Zabývá se tedy snahou o zdokonalení výrobku, služby a pracovního postupu.
- **Nákupní činnost** zajišťuje přísun požadovaných podnikových vstupů (od materiálu a surovin až po strojní zařízení a budovy).

Definování hodnototvorného řetězce představuje náročný proces, jelikož jednotlivé procesy a činnosti mohou mít diferenční potenciál, jehož prostřednictvím dochází ke slučování či rozměňování těchto činností. Úroveň příslušných nákladů může tento potenciál významně podpořit a tím i vnést zmatek do procesu definování řetězce. Každá z takovýchto činností však může být využita pro získání výhody na příslušném trhu, a to prostřednictvím efektivnějšího využití či odstraněním odhaleného problému. Významným nedostatkem celého řetězce je jeho silný subjektivní náhled na analyzovanou oblast a významná závislost na jednotlivých řetězcích v dodavatelsko-odběratelské linii příslušného podniku. Samotné zařazení jednotlivých činností do hodnototvorného řetězce je maximálně závislé na posouzení příslušného hodnotitele. Nicméně, všechny činnosti by měly být zařazeny na takové místo, kde vytvářejí největší konkurenční výhodu (Tomek, Vávrová, 2004).

Pokud podnik nalezne jednoznačně definovanou konkurenční výhodu, musí adekvátně zvolit vhodné nástroje, kterými může dostatečně cílit na zákazníka a budovat s ním vhodné partnerství (např. prostřednictvím marketingového mixu). Zásadní problém celého řetězce je situace, kdy cíle jednotlivých prvků jsou postaveny proti sobě a dochází k jejich střetu. Poté je nasnadě využít odlišných přístupů k jeho realizaci (Tomek, Vávrová, 2017, s. 21):

- **Konzervativní přístup**
  - každý útvar má svůj individuální podíl na tvorbě konkurenční výhody;
  - klíčové je správné rozdělení kompetencí na základě definovaného organizačního schématu;



- přirozené konflikty (třecí plochy) na základě vlastní pravdy a možností zaměstnanců je prospěšné;
- za chování svých dodavatelů nemůžeme;
- struktura procesů je dána vytvořenou organizací;
- **Progresivní přístup**
  - podnik je chápán jako organizmus vzájemně propojených a ovlivňujících se činností;
  - zaměření podniku musí směřovat k tvorbě užitku pro zákazníka v celém řetězci;
  - zákazník a jeho přání musí být „slyšet“ v celém řetězci tvorby produktu;
  - klíčové je zaměření na celý dodavatelsko-odběratelský řetězec, který podporuje konkurenceschopnost příslušného podniku;
  - konkurenční výhoda je tvořena synergií celého řetězce činností.

V kontextu rozvoje podnikového plánování dochází k modifikaci hodnotového řetězce. Tato modifikace je podložena rozhodováním top managementu v oblasti reverzní logistiky, kdy požadují zapojení ostatních subjektů do řetězce reverzní logistiky<sup>12</sup>. Cíle reverzní logistiky nejsou zpravidla vypracovány jako jedna oblast, ale jsou rozděleny do ostatních vnitropodnikových oblastí (např. dosažení spokojenosti zákazníků může být zahrnuto do oblasti obchodu a prodeje nebo marketingu).

Tradiční pojetí tvorby hodnoty je chápáno v přímé linii s třemi fázemi (1) získat, (2) vyrobit, a (3) zlikvidovat. Takovýto přístup je však velmi riskantní, jelikož jednosměrná produkce a spotřeba významně snižuje příslušné zdroje surovin a každý podnik tak ohrožují přerušení distribučních kanálů. Z toho důvodu je tlak na změnu myšlení směrem k využívání použitých i nových materiálů a energie, což vede k tzv. **církulární ekonomice**.

Církulární ekonomika popisuje proces obnovování a regenerace podle stanovených požadavků, čímž usiluje o respektování hranice podílu obnovitelných a recyklovatelných zdrojů vůči surovému materiálu a energii. Základní požadavky církulární ekonomiky jsou sledování aktiv, optimalizované toky produktů a materiálu, a definované předpisy pro nakládání s odpady. Tyto požadavky jsou v rámci logistiky řešeny v podobě kruhových ekonomických přístupů napříč odvětvími, čímž dochází ke zvyšování významu nejen dopředné logistiky (napomáhá globálnímu obchodu), ale také reverzní logistiky. Jedná se o primární krok při vytváření hodnoty z produktu, jehož životní cyklus dosáhl konce a usnadňuje opětovné použití a recyklaci v jednotlivých pilířích modelu církulární ekonomiky. Úspěšné aplikace reverzní logistiky jsou využitelné v různých prostředích, a to díky modelu,

---

<sup>12</sup> Za primární oblast v reverzní logistice je považováno rozhodnutí o řízení a struktuře celé sítě. Cíle v této oblasti musí být stanovené jednoznačně, aby nemohlo docházet k jejich nepochopení (obdobně jako u cílů z jiných podnikových oblastí).

v jehož rámci jsou nastíněny postupy pro vývoj a zlepšování plánovaných procesů RL. Tento model tak pomáhá při (CE100, 2016):

- pochopení požadavků reverzní logistiky vzhledem k charakteristice produktu;
- zhodnocení zralosti procesů zpětného managementu;
- zlepšování zpětné logistiky pro zvýšení její účinnosti a umožnění optimalizovaného obnovení a re-marketingu;
- stanovení integrované logistiky s cílem zvyšování odolnosti SCM řetězce;
- zvyšování transparentnosti v problematice vracení produktů a s nimi souvisejících sekundárních trhů;
- posilování a rozšiřování kruhového přístupu společnosti k využití potenciálu trhu.

Proces tvorby hodnoty v organizaci je chápán jako výstup z činností, které jsou realizovány (rozdělují se do hlavních procesů a subprocesů). Jejich realizací je naplňování stanovených cílů a zájmů, čímž je vytvářena samotná hodnota, která je nabízena zákazníkovi v podobě produktu (Hirvonen a kol., 2000). Produkt na konci životnosti však pro zákazníka zpravidla nepřináší užitek, jelikož je v takovéto situaci chápán jako odpad. Díky činnostem v reverzní logistice lze dosáhnout nové hodnoty, která je akceptována v rámci celého dodavatelsko-odběratelského řetězce. Výše hodnoty je pak závislá na tom, ve které fázi SCM řetězce jsou aplikovány jednotlivé činnosti<sup>13</sup> (Škapa, Klapalová, 2011). Aplikováním reverzní logistiky tak lze dosáhnout nové hodnoty pro jednotlivé články v rámci celého SCM řetězce (viz Obrázek 11).



*Zdroj: upraveno podle Škapa, Klapalová, 2011, s. 23*

**Obrázek 11:** Vazba reverzní logistiky na hodnototvorný řetězec

### 3.2 Rozdělení trhů pro obchodování

Trh lze definovat podle různých kritérií či úhlů pohledu. Z pohledu marketingu jsou podstatné jednotlivé tržní subjekty, které na trhu vystupují a realizují základní tržní transakce. Z hlediska možných rozlišení celkového trhu je možná vyjádřit několik rozlišení (Kotler, Keller, 2006; Tomek, Vávrová, 2011):

<sup>13</sup> Nejvyšší přidaná hodnota je získávána v případě přímého využití vráceného produktu (re-use / re-sell). Naopak, nejnižší přidaná hodnota je v případě spalování a v některých případech také u skládkování (např. skládkování zeminy či bioodpadu). Skládkování jako celek nevytváří téměř žádnou hodnotu).

- trh surovin a dalších zdrojů (zpracovatelé a výrobci průmyslových produktů);
- trhy zprostředkovatelů (tržní subjekty, vytvářející určitý distribuční mezičlánek mezi výrobcem a konečným spotřebitelem);
- průmyslové trhy (střet výrobců a zpracovatelů materiálů či polotovarů pro další výrobu);
- spotřebitelské trhy (setkání mezi konečným spotřebitelem a výrobcem nebo prodejcem);
- státní trhy.

### **3.2.1 Charakteristika spotřebitelského trhu**

Spotřebitelský trh zahrnuje takové zboží, které požaduje a nakupuje spotřebitel pro osobní spotřebu. Za spotřebitele jsou zpravidla považovány osoby či domácnosti, poptávající zboží pro vlastní spotřebu. Poptávka vzniká z individuálních potřeb zákazníků jako nezávislá. Samotné rozhodování o nákupu jsou závislá na subjektivních motivech a názorech každého zákazníka, a nákup je pak závislý na spotřebě každého jedince. Pro spotřebitelský trh je typické (Kincl a kol., 2004; Kotler, Keller, 2006):

- velké množství potenciálních zákazníků;
- provádění nákupů malého rozsahu;
- vztahy mezi zákazníky a prodejci jsou na individuální úrovni bez možnosti ovlivnění ceny;
- poptávka je pružnější oproti průmyslovému trhu (při významné změně podmínek nákupu je velmi rychlá reakce spotřebitele);
- nákupní chování je více emocionální a v krátkém časovém údobí.

### **3.2.2 Charakteristika průmyslového trhu**

Průmyslový trh zahrnuje veškeré subjekty, které nakupují zboží a služby za účelem jejich využití při výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou v rámci celého průmyslového řetězce určeny konečnému spotřebiteli. Zákazníci na průmyslových trzích vytvářejí rozhodující potřebu pro uspokojení potřeb po produktech, které jsou potřebné pro vyprodukování finálního produktu, jenž je určen pro konečného spotřebitele. Dochází tedy k úzké závislosti daného trhu po poptávce finálního produktu na spotřebitelském trhu. Průmyslový trh obsahuje veškeré podniky, jež nabízejí takové produkty (jak výrobky a zboží, tak také služby), které jsou určeny pro výrobu jiných produktů. Tento typ trhu má zásadní odlišnosti ve srovnání se spotřebitelským trhem (Lancaster, Massingham, 2011).

Aby byl podnik zařazen na průmyslový trh, musí z hlediska svého okolí splňovat určitá specifika (Kotler, 2000):

- menší počet kupujících subjektů;
- nákupy jsou velkého rozsahu;

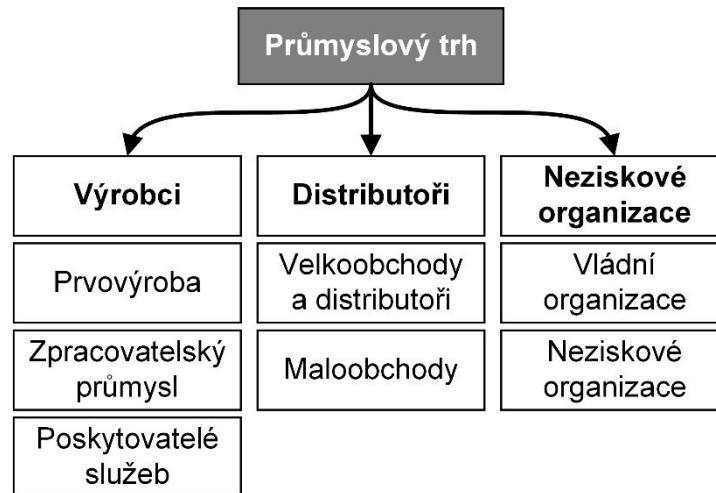
- úzké vazby na příslušné regiony (geografická koncentrace);
- významnou roli hrají osobní vztahy mezi kupujícími a prodávajícími;
- profesionální přístupy kupujících a prodávajících;
- závislost kupujících, výrobců dílčích částí produktu, na poptávce po konečném produktu (odvozená poptávka);
- existuje menší cenová citlivost;
- dochází k přímým nákupům.

Obdobně jako spotřebitelské trhy musí i průmyslové trhy realizovat podobné postupy a splňovat podobné podmínky:

1. identifikace a pochopení zákaznických potřeb;
2. nalezení nových příležitostí pro růst podnikání;
3. zlepšení hodnotového managementu a jeho nástrojů;
4. výpočet marketingové výkonnosti a účetních metrik;
5. konkurenceschopnost a růst na globálních trzích;
6. přijetí vhodného marketingového konceptu a podporovat příslušný marketingový program.

Kompletní průmyslový trh zahrnuje různorodé podniky a organizace. Tyto subjekty je možné rozdělit podle jejich zákaznické podstaty (viz Obrázek 12). V zásadě je možné se setkat s výrobci, distributory a neziskovými organizacemi (Solomon, Marshall, Stuart, 2006; Stone, Desmond, 2007):

- **Výrobci** – obsahem nákupu jsou produkty, které jsou potřebné pro další produkci (surový materiál, suroviny, zboží);
- **Distributoři** – nakupují finální výrobky, které dále prodávají, pronajímají či celkově zpřístupňují konečnému spotřebiteli, a to jak domácnostem, tak i podnikům;
- **Neziskové organizace** – mezi neziskové organizace jako celek na průmyslovém trhu lze zařadit vládní organizace a samotné neziskové organizace (vzdělávací, komunitní, zdravotnické aj.).



*Zdroj: upraveno podle Solomon, Marshall, Stuart, 2012, s. 163*

**Obrázek 12:** Struktura průmyslového trhu

### 3.3 Vymezení obchodních činností

Obchodem dochází k prodeji a koupi zboží a poskytovaných služeb za nabídnutou protihodnotu. Do obchodu je možné zařadit takové činnosti, které jsou spojeny se vztahem mezi kupujícím (poptávkou) a prodávajícím (nabídkou), jež vedou k realizaci obchodní transakce. Obchodní činnosti představují specifické takové činnosti, které podnik musí realizovat, aby se jeho produkty dostaly k zákazníkům. Není podstatné, zda podnik má za hlavní činnost výrobu, poskytování služeb nebo zprostředkovatelské činnosti. Obchodem se tak rozumí nejen činnosti, nezbytné pro realizaci nákupu a prodeje, ale také v podobě subjektů, kteří se zabývají obchodem. Takové subjekty se označují za obchodní instituce a jejich zaměření je na zlepšení dostupnosti produktů vůči cílovým zákazníkům. Nabídka pro cílové zákazníky může být řešena prostřednictvím maloobchodů a velkoobchodů.

#### 3.3.1 Specifikace maloobchodních činností

Maloobchodní činnosti spočívají v nákupu zboží od velkoobchodu na jedné straně a prodeji konečnému spotřebiteli na straně druhé. Maloobchod tak koncentruje vybrané zboží do logistického celku, čímž dochází k dodávce zboží ve správný čas, na správném místě, za správnou cenu a v odpovídající kvalitě. Za správné místo se zpravidla označuje obchodní jednotka. Celá maloobchodní síť pak slučuje jednotlivé obchodní jednotky, čímž dochází ke vzájemnému provázání těchto jednotek (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013).

Maloobchodníci se podle Betancourt a Gautschi (1992) zaměřují na poskytování široké škály služeb, které lze rozdělit do pěti širších oblastí: (1) přístupnost lokalit, (2) sortiment, (3) zajištění dodávek produktů v požadované podobě a čase, (4) informace, a (5) atmosféra. Při správném provedení poskytují tyto proměnné obchodníkům vyšší úroveň služeb a výsledněm snížení nákladů pro domácnosti, čímž je dosaženo přidané hodnoty pro zákazníky.

Rozdělení maloobchodních činností se rozlišuje na dvě hlavní části, v závislosti na způsobu prodeje. Tyto dvě části jsou (Pražská, Jindra a kol., 2002):

- **Maloobchod realizovaný v síti prodejen**

Základní pojetí je prodej zboží koncovému spotřebiteli. Toto zboží je nabízeno ve dvou typech maloobchodu, a to (1) potravinářský maloobchod, (2) nepotravinářský maloobchod.

**Potravinářský maloobchod** nabízí primárně potraviny, v nabídce jsou zpravidla i nepotraviny, které však mají charakter denní spotřeby. V rámci této kategorie se lze setkat s různým pojetím obchodů (např. smíšené prodejny, supermarkety, hypermarkety nebo obchodní domy). Potraviny a zboží denní spotřeby, které je nabízené v těchto obchodech, představuje vysoce obrátkové produkty. Z toho důvodu je kladen požadavek na efektivnost všech obchodních a provozních činností. Významnou výhodou je rovnoměrný průběh poptávky po potravinářském zboží (rovnoměrný průběh poptávky není zpravidla po luxusních potravinách) a nízká citlivost na změny ekonomiky.

**Nepotravinářský maloobchod** nabízí širokou škálu zboží, nabízených v různých typech obchodních jednotek. Jednotlivé sortimenty zboží jsou ovlivňovány konkrétním působením faktorů, vztahujících se ke konkrétnímu podnikatelskému zaměření a odvětví. Je tak nezbytné využívat proaktivní přístup a marketingové nástroje. Obchodní jednotky, nabízející nepotravinářský sortiment, se člení na specializované obchody a univerzální obchody<sup>14</sup> (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013).

- **Maloobchod realizovaný mimo prodejní síť**

Mimo prodejní síť je maloobchod realizovaný obzvláště v podobě (1) prodejních automatů, (2) osobního prodeje, (3) direct marketingu.

Zboží, nabízené v **prodejních automatech**, představuje doplňkový typ prodeje. Zpravidla se jedná o drobný sortiment, jenž je dostupný v nepřetržitém provozu bez potřeby lidské obsluhy a umístěn je v místech s vysokou koncentrací potenciálních zákazníků.

Prostřednictvím **osobního prodeje** dochází k dodávce zboží směrem k příslušnému zákazníkovi<sup>15</sup>. Samotný prodej je realizován prostřednictvím místně specializovaného prodejce, který pečuje o zákazníka ve všech nákupních fázích, čímž je dosahováno

---

<sup>14</sup> Specializované obchody mají menší rozsah sortimentu, který přináší zákazníkovi vyšší hodnotu. Nabídka sortimentu je tak velmi specifická a jeho šíře velmi úzká. Projevuje se zde snaha o redukci režijních nákladů ve vazbě na skladové požadavky. Univerzální obchody nabízejí zboží na jednom místě, čímž poskytují zákazníkovi službu zboží „na jednom místě“. Jednotlivé položky jsou drženy v přiměřeném množství na skladě. Může však být využito i filozofie Just-in-time, díky které je dosaženo efektivnosti podnikové logistiky.

<sup>15</sup> Je využíváno adresného vztahu mezi výrobcem a zákazníkem. V některých případech je výrobce nahrazen prodejcem, jelikož přímý kontakt s výrobcem je nemožný z hlediska geografické dostupnosti, nízkému objemu nakupovaného zboží či vysoké nerentability tohoto kontaktu.

vztahu na určité přátelské úrovni. Proto také zákazníci považují daného prodejce za odborného poradce, který jim poskytuje kvalitní a dlouhodobý servis. Významnou ekonomickou výhodou je minimalizace nákladů na skladování.

**Direct marketing** je výsledkem adekvátní segmentace vybraného trhu. Jedná se o nejčastěji využívaný komunikační nástroj, který podporuje efektivní působení na zákazníka v dané lokalitě. Zákazník nemusí nikam chodit, odpovídající nabídka za ním přichází sama. U tohoto způsobu komunikace je ovšem velice důležité odhadnout správnou míru působení na zákazníka. Přímý marketing umožňuje provádět marketingové kampaně adresně a cílit na ideálního zákazníka. Nástroje přímého marketingu jsou pošta, e-mail, telefon, katalog, odborná média či tiskový marketing. U tisku se jedná většinou o časopisy zaměřené na konkrétní oblast průmyslu. Direct marketing se projevuje i prostřednictvím rozesílání pozvánek na výstavy či společenské akce, kdy je kombinován s PR aktivitami (Foret, 2011; Kincl a kol., 2004). Současným trendem direct marketingu je také využití prodeje na dálku. V takovém případě je důležité uvést také zásilkový obchod a e-commerce. *Zásilkový obchod* spočívá v oznámení objednávky na základě katalogu, a to prostřednictvím pošty a telefonu (v případě klasického zásilkového obchodu). Klíčovou podmínkou je precizní evidence zákazníků a jejich nákupů, adekvátní segmentace a využití adresného marketingu. Za hlavní výhody lze považovat snížení nákladů z důvodu absence prodejních jednotek, a neustálé působení komunikačních nástrojů na zákazníka. Mezi významné nevýhody pak je nutné uvést malou úroveň flexibility vůči zveřejněné nabídce a vysoké náklady na aplikované marketingové nástroje. Využívá se zpravidla pro omezený sortiment zboží. Díky velkému rozvoji internetu je zásilkový prodej nahrazován e-commerce přístupem, který posouvá výhody klasického zásilkového prodeje na nové úrovně. Dostupnost nabídky zboží je nepřetržitá (prostřednictvím katalogů, letáků apod.), náklady na jejich výrobu a distribuci k zákazníkovi jsou však na minimální hodnotě. Veškeré nákupní fáze jsou prováděny v reálném čase prostřednictvím počítače či jiných elektronických přístrojů. Vzhledem k předmětnému sortimentu při obchodování lze identifikovat i nevýhody, a to nákup takového zboží, u kterého je nezbytná vizuální prohlídka či zkouška zboží. Tato nevýhoda je částečně odbouratelná, pokud daný prodejce nabízí možnost osobního odběru ve výdejním místě (Mulačová, Mulač a kol., 2013).

### 3.3.2 Specifikace velkoobchodních činností

Velkoobchodní činnosti představují takové způsoby nákupu, kdy je poptáváno zboží ve velkém objemu s cílem prodeje dalším podnikatelským subjektům. Mezi dodavatele velkoobchodů jsou zpravidla řazeni výrobci a další velkoobchody. Za klíčové odběratele lze považovat maloobchodní jednotky, výrobní podniky a poskytovatele služeb. Sortiment,

který je ve velkoobchodech nabízen, má charakter jak spotřebního zboží, tak i zboží pro podnikání<sup>16</sup> (Mulačová, Mulač a kol., 2013).

Velkoobchodní činností je možné rozčlenit do čtyř oblastí, a to v závislosti na způsobu prodeje (Mulačová, Mulač a kol., 2013; Pražská, Jindra a kol., 2002):

- **Dodávkový velkoobchod**

Dodávkový velkoobchod je považován za nejvíce klasický způsob obchodování. Jeho podstatou je dlouhodobá vazba na hlavní skupinu dodavatelů a současně i na příslušné odběratele. Jednotlivé podnikatelské subjekty mohou zastávat obě role na trhu. Mohou stát na pozici klíčových článků mezi výrobcem a spotřebitelem. Takové jednotky jsou zpravidla kapitálově propojené na straně výrobce nebo naopak na straně maloobchodu. V případě takového propojení dochází k *horizontální integraci* logistického řetězce.

Pokud velkoobchod nabízí vyjma logistických služeb i služby obchodního charakteru (např. propagační akce, financování a účetnictví, technické služby), dochází k tzv. vertikální integraci. V rámci logistických nabízených služeb poskytuje velkoobchod převážně skladovací služby, při kterých může být rozlišována kapacita skladu pro vybranou skupinu zákazníků.

- **Agenturní-traťový velkoobchod**

Základem tohoto pojetí je vytvoření zprostředkovatelské pozice mezi výrobcem zboží a zákazníkem. Zásadní odlišnost oproti dodávkovému velkoobchodu je neexistence fyzického pohybu zboží přes vlastní sklady, ale celkové organizační zajištění přímého převozu od výrobce / velkoobchodu k příslušnému zákazníkovi (velkoobchod, maloobchod, koncový zákazník). V rámci agenturního velkoobchodu je využívána částečná horizontální integrace, realizována převážně na straně zákazníka, pro kterého je vyhledáván nejefektivnější způsob pořízení zboží<sup>17</sup>. Vzhledem k tomu, že nejsou kladeny požadavky na investiční náklady, čímž dochází k výraznému snižování ceny. Díky zprostředkování je dosahováno určité časové flexibility v řetězci.

- **Samoobslužný velkoobchod**

Nejvhodnějším velkoobchodem pro menší odběry zboží jsou samoobslužné obchody (využívá se pojmenování Cash & Carry). Jeho způsob prodeje reflektuje „maloobchodní samoobsluhu“, kde si zákazník vybírá zboží a ukládá jej do nákupního

---

<sup>16</sup> Zboží lze rozdělit na spotřební produkty a produkty pro podnikání. Spotřební produkty jsou takové, které podléhají spotřebě koncového zákazníka. Spadají do jedné ze čtyř skupin, a to: (1) zboží denní spotřeby, (2) zboží dlouhodobé spotřeby, (3) speciální a exkluzivní zboží, (4) nevyhledávané zboží. Za průmyslové produkty se uvažují takové položky, které jsou využívány k dalšímu podnikání. Zahrnují tak (1) materiály a součásti, (2) kapitálové položky a (3) pomocné materiály a služby (Kotler a kol., 2007).

<sup>17</sup> Nejčastěji je využíváno ze strany maloobchodníků, kteří řeší nákupy zboží centrálně. Využívá se nejen pro spotřební zboží, ale také pro průmyslové. Významné postavení má tento typ velkoobchodních činností v zahraničním obchodě.



vozíku. U každého stanoviště je zpravidla zásoba paletovaného zboží, která se stává rezervou. Hlavní přínos daného typu obchodu je spatřována obzvláště pro takové zákazníky, pro které racionalizace fyzické přepravy nehraje roli. V rámci nabízeného sortimentu hraje prim potravinářské zboží před nepotravinářským. Celý systém samoobslužného velkoobchodu je vhodný primárně pro drobné obchodníky v potravinářství a gastronomii, řemeslníky a další drobné výrobce. Díky tlaku konkurenčního prostředí spadá do souhrnné nabídky plný sortiment potravin (trvanlivých i čerstvých) a velká část sortimentu nepotravin, a celkový vzhled prodejen připomíná koncept hypermarketů. Za výhodu je možné označit možnost fyzického výběru a následné vizuální kontroly zboží, ve vztahu k jeho čerstvosti, ceně, a to v průběhu celého nákupu.

- **Regálový velkoobchod**

Prostřednictvím regálového velkoobchodu bylo dosaženo zahrnutí nepotravinářského zboží do potravinářských maloobchodních jednotek. Maloobchodní řetězce tím získaly silnější vyjednávací pozici vůči dodavatelům a mohou zapojit tyto dodavatele do působnosti konečných maloobchodních jednotek a musí přijímat stanovenou ekonomickou dohodu. Význam regálového velkoobchodu spočívá v prodeji sortimentu ve vybraných regálech, a to na riziko velkoobchodníka. Velkoobchodník musí pečovat o přidělený prodejní prostor, zajišťovat adekvátní dodávky a doplňování sortimentu, a výměnu zboží. Uzavřená dohoda je zpravidla dlouhodobého charakteru a obsahuje poměr, v jakém si obě strany rozdělí dosaženého finančního výsledku. Výhoda na straně velkoobchodu je silnější kontakt a dosah koncového trhu. Díky této situaci je vytvářen určitý tlak na dodavatele. Maloobchodník naopak šetří finanční prostředky, jelikož některé činnosti jsou v režii velkoobchodníka.

### 3.4 Vymezení pojmu obchodování

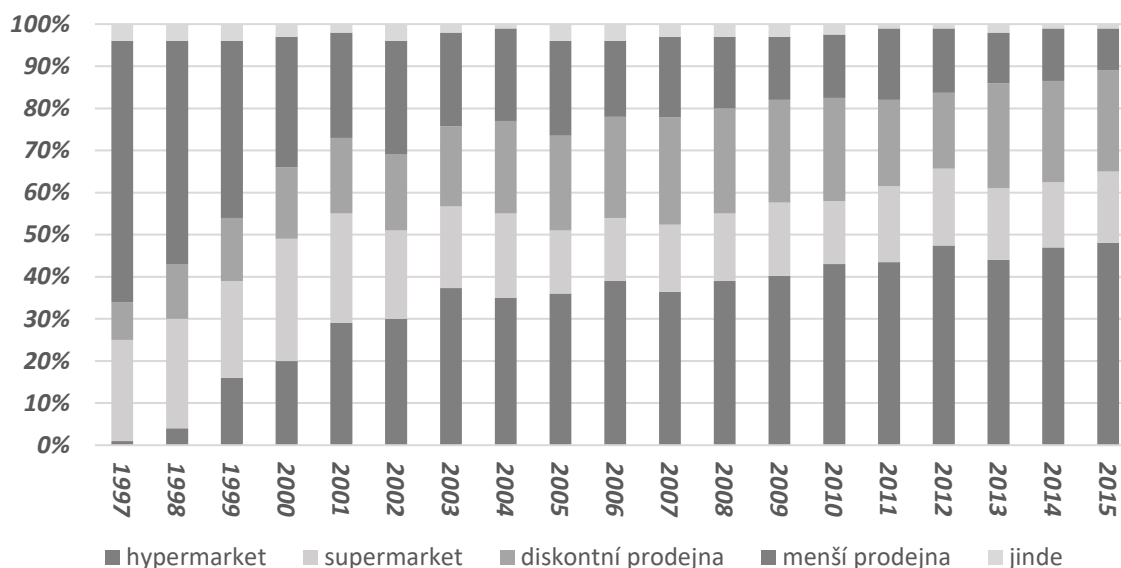
#### 3.4.1 Obchodování na spotřebitelských trzích

V důsledku projevů globalizačních procesů se v českém maloobchodě projevují významné změny v samotném nákupním chování. V českém spotřebitelském prostředí jsou aplikovány západní nákupní modely, které čeští spotřebitelé přijímají rychleji než ostatní národy Střední Evropy. Tyto modely jsou zřetelné při analýze preferencí maloobchodních formátů, do kterých domácnosti přicházejí realizovat nákupy. Koncoví zákazníci v České republice jsou silně citliví na komunikaci produktů ve vazbě na různé akční nabídky (Spilková, 2008; Cimler, Zadražilová a kol., 2007).

Na základě šetření společnosti GfK Czech, která realizuje průzkumy a monitoring nákupních preferencí, je zřejmé, že čeští spotřebitelé přesouvají svůj zájem ze strany drobných prodejců a maloobchodů směrem k velkým obchodním centrům včetně supermarketů a hypermarketů. Drobné maloobchody (malé samoobsluhy, smíšené zboží) byly typické pro nákup ještě na začátku 21. století. V současnosti dochází k pozvolnému rozvoji diskontních prodejen na úkor ostatních forem. Supermarkety jako zástupci středně

velkých prodejen byly preferovány ještě po roce 2000. V daném období však začaly podléhat tlakům hypermarketů v důsledku vyšších preferencí českých zákazníků, a to z důvodu lepší dostupnosti vlastními automobily. Obliba hypermarketů roste od doby jejich otevření. V roce 1999 byly preferovány v 16 % případů. Tato hodnota vzrostla na 48 % preferencí v roce 2015. Od roku 2003 byly diskontní prodejny preferovány před supermarkety. Pořadí nejvíce preferovaných obchodů jsou hypermarkety, diskontní prodejny a jako třetí supermarkety (GfK, 2016). Trend ve změně preferencí je zobrazen v grafu 1.

Jednotlivé typy obchodů navštěvují zákazníci, kteří mohou být rozlišeni do několika skupin. Každá ze skupin preferuje rozdílné typy obchodů, a to na základě několika odlišných charakteristik. Diskontní prodejny jsou z pravidla vyhledávané zákazníky, kteří se snaží kupovat levnější produkty a nemají možnost dopravní dostupnosti (nákup v nejbližší prodejně). Supermarkety jsou preferovány zákazníky z větších měst, kdy jsou využívány hlavně pro doplňkové nákupy v místě bydliště. Menší obchody a samoobsluhy využívají obzvláště zákazníci s nízkými příjmy a v malých obcích. Hlavní výběr nákupního místa je významnou měrou ovlivněn strukturou maloobchodní sítě v příslušném regionu (viz Graf 1). Významným obchodním formátem je nabídka zboží v rámci nákupních center, kterou lze považovat za fenomén v oblasti obchodu. V rámci areálu nákupních center mohou být zahrnuty menší obchody a hypermarket, nebo celá soustava různých obchodů a butiků včetně luxusních obchodů, restaurací a nabídkou volnočasových aktivit (Spilková, 2008).



**Zdroj:** upraveno podle GfK, 2016

**Graf 1:** Preferované typy prodejen

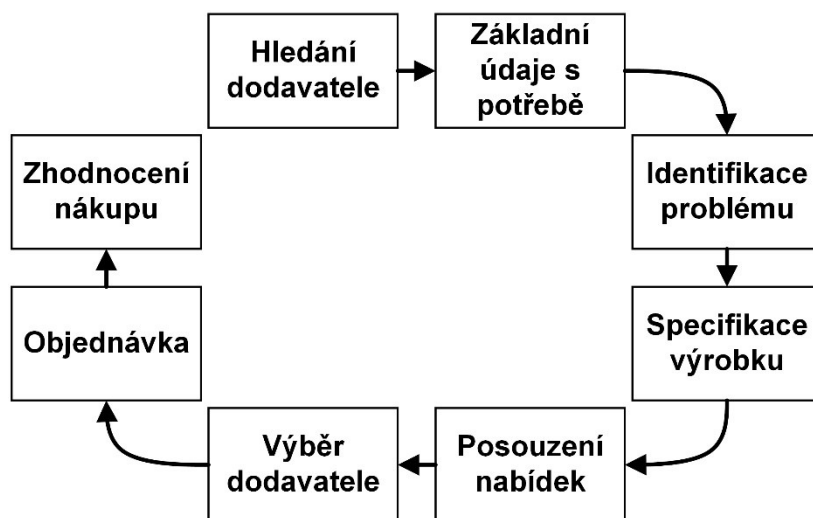
### 3.4.2 Obchodování na průmyslových trzích

Při nákupu provádí zákazník rozhodování na odlišných úrovních důležitosti. Samotná složitost celého rozhodování je závislá na typu kupní situace. Tyto situace jsou (Kotler, 2000; Kotler, Keller, 2012; Tomek, Vávrová, 2011):

- **Nový nákup** – Podnik nakupuje výrobky a služby, které v minulosti nenakupoval a nemá s nimi žádné zkušenosti. Musí tedy získat velké množství potřebných informací. Čím více je nákup obtížnější, tím více účastníků (expertů) je do něj zapojeno.
- **Opakovaný nákup** – Obvykle se jedná o situaci, kdy dochází k nákupu produktů a služeb, jež podnik již v minulosti plynule a periodicky nakupoval. Tím získával i patřičné zkušenosti. Jednotliví dodavatelé jsou známí a nákupy tak představují zcela rutinní a automatické činnosti.
- **Modifikovaný nákup** – Vzhledem k požadavkům podniku dochází ke změně atributů nakupovaného sortimentu (kvalita, změna ceny, změna výrobku).

Kupující na průmyslovém trhu provádí mnohem méně rozhodnutí při opakovaném přímém nákupu oproti novému nákupu, kde je nezbytné provést velké množství rozhodnutí. Nový nákup se tak stává z marketingového pohledu významnou příležitostí. Kupující musí definovat specifikace produktu, cenovou úroveň, dodací podmínky, platební a servisní podmínky, objednávané množství a v neposlední řadě také vybraného dodavatele.

Proces nákupního rozhodování na průmyslových trzích se ve své podstatě odlišuje od podstaty nákupů na spotřebních trzích (viz Obrázek 13). Zásadní rozdíl lze spatřovat v tom, že na průmyslovém trhu se nakupuje za účelem optimalizace nákladů či zvýšení zisku (Kotler, Keller, 2016; Kincl a kol., 2004).



*Zdroj: upraveno podle Kincl a kol., 2004, s. 102*

**Obrázek 13:** Proces nákupního rozhodování na B2B trhu

V současnosti se podniky zaměřují na tržní orientaci, tzn. primární orientaci na zvyšování konkurenceschopnosti na straně prodeje. Stejně důležité je však i zaměření se na stranu nákupu. Dochází tak vlastně ke kombinaci spotřebitelského trhu a trhu výrobců. Na průmyslovém trhu vznikají rozdílné přístupy k nákupnímu chování ve srovnání s trhy spotřebitelskými. Z uvedeného vyplývá, že je nezbytné uplatňovat marketingové přístupy ve všech fázích nákupu. Tento postup se uvádí jako nákupní marketing (Kincl a kol., 2004; Desmedt, 2010).

### 3.5 Vymezení marketingových činností

Bez ohledu na příslušné obchodní činnosti v rámci maloobchodu a velkoobchodu musí každý prodejce či výrobce řešit, jaké položky bude realizovat. Klíčové tak je využití adekvátních marketingových přístupů a nástrojů. Kotler a kolektiv (2007) specifikuje souhrnné oblasti, na něž je nezbytné se zaměřit a vypracovat je. Jedná se o:

- analýzu relevantních marketingových příležitostí;
- rozdělení trhu na jednotlivé segmenty a volba cílových segmentů (příp. celý trh);
- vytvoření příslušného marketingového mixu;
- řízení marketingového úsilí.

V rámci těchto oblastí dochází ke specifikaci zásadních marketingových rolí a dílčích činností, které lze využít při realizaci stanovené strategie. Tyto role a činnosti však mají zásadní vliv na výslednou podobu marketingové strategie (Šimberová, 2010a).

V jednotlivých fázích realizace komplexní marketingové strategie dochází k využívání odlišných marketingových nástrojů. Tyto činnosti se mohou odlišovat v závislosti na tom, jaký typ marketingového mixu podnik zvolí. Z hlediska jejich zaměření a uvažovaných marketingových trendů existuje celá řada možných marketingových mixů. Marketingový mix obsahuje základní soubor opatření, jež podporují naplnění požadavků a potřeb zákazníků, a naplňuje podnikové cíle.

Veškeré prvky, které jsou zahrnuty do vybraného typu marketingového mixu, jsou ve vzájemné vazbě a navzájem se ovlivňují. Nelze tedy vybrat pouze jeden prvek mixu, aniž by to bylo bez významných dopadů na zbývající prvky (Solomon, Marshall, Stuart, 2012; Kotler, Keller, 2016).

Aktuálně používané typy marketingových mixů vycházejí z oblasti, ve kterých je možné jejich uplatnění. Každý z uvedených marketingových mixů vystihuje odlišnou oblast činností, používaných technologií a významných stakeholderů (Šimberová, 2010b). Každý marketingový mix lze označit jako soubor strategických marketingových nástrojů (Solomon a kol., 2014). Mezi takovéto typy lze zařadit:

#### **1. Tradiční marketingový mix 4P (včetně modifikací)**

Tradiční marketingový mix v základním pojetí je složen ze čtyř prvků, které se vzájemně doplňují (produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace). Marketingový pracovník provádí změny jednotlivých položek individuálně, ale pro dosažení optimálních výsledků se jednotlivé prvky musí vzájemně doplňovat. Vypracovaný marketingový mix je vždy tak silný, jako je jeho nejslabší článek (Kubicki, 2015).

Vyjma základního marketingového mixu 4P a jeho rozšířených variant 5P či 7P se lze setkat také s různými alternativami, které lze v některých případech možné využívat jako náhrady klasického marketingového mixu nebo jako určitý doplněk pro vytvoření komplexního náhledu na celou oblast marketingových aktivit.

- **PRODUCT (produkt)**

Produktem se rozumí výstup podniku, jenž je nabízený na trhu s cílem uspokojení potřeb zákazníků. Z hlediska hmatatelnosti je možné za produkt považovat výrobky a služby. Příkladem možných skupin produktů mohou být myšlenky, zboží, zkušenosti nebo události (Kotler, Keller, 2006). Jedná se tedy o základ realizace marketingové strategie, kdy jsou produktu přiřazovány vlastnosti a odvozené rysy ze strany zákazníka (Tomek, Vávrová, 2011; Jain, 2009).

Celý produkt bez ohledu na jeho hmatatelnou podstatu lze rozdělit na tři úrovně (Kotler a kol., 2007, Kincl a kol., 2004). Tyto úrovně jsou však z hlediska terminologie nepatrně odlišné. I přesto však vyjadřují stejnou podstatu. Jedná se o (Klopper a kol., 2006):

- základní produkt (jádro výrobku);
- vlastní produkt (skutečný výrobek);
- rozšířený produkt (požadovaný výrobek).

Nejdůležitější vlastnosti produktu, které zákazník vyhledává pro uspokojení vlastních potřeb, je všeobecná prospěšnost základního produktu. Tuto prospěšnost je následně potřeba přetvořit do konkrétního produktu. Vyjma konkrétního produktu požaduje zákazník také doprovodné služby, které zvyšují přidanou hodnotu (Kotler, Keller, 2006).

- **PRICE (cena)**

Cena představuje jediný prvek marketingového mixu, který podniku generuje výnosy a příjmy. Zbývající prvky generují pouze náklady. Jedná se o takovou peněžní částku, která je účtována za poskytnutý výrobek či službu. Cenu lze tak považovat za souhrn hodnot, které jsou poskytovány zákazníkovi (Kotler, Keller, 2006).

Cena může být ovlivněna interními nebo externími faktory. Mezi interní faktory řadíme marketingové cíle (např. podíl na trhu, maximalizace současného zisku, vůdce v úrovni kvality, kompletní pokrytí nákladů), strategie marketingového mixu (např. stanovení cílových nákladů, vytvoření necenových pozic), náklady (např. náklady na odlišných úrovních výroby, jednotlivé typy nákladů), cenová organizace (např. stanovení kompetencí v oblasti cenotvorby). Externí faktory působící na správné nastavení ceny jsou zejména typ trhu a poptávky (např. dokonale konkurenční trh, nedokonalá konkurence, cenová elasticita), konkurence (např. cenová úroveň konkurenčních podniků, úroveň nákladů), ostatní faktory prostředí (např. distributorské ceny, sociální otázky, vládní rozhodnutí). Cena může být stanovena různými metodami. Tyto metody odrážejí obecně stanovené cíle podniku, zkušenosti příslušných manažerů či možnosti diferenciací nabízených produktů (Kotler a kol., 2007; Kotler, Keller, 2006; Kincl a kol., 2004; Du Plessis, Gerber, 2011).

- **PLACE (distribuce)**

Distribuce jako marketingový nástroj představuje takové prostředky, které učiní produkt dostupný cílovým zákazníkům, a to pomocí vlastních a cizích distribučních cest. Dochází ke splnění požadavku na koupi produktu na určitém místě, v určitém čase a množství a samotné realizaci prodeje. Základní součásti distribučního systému jsou (Tomek, Vávrová, 2011; Kincl a kol, 2004):

- distribuční cesty

Distribuční cesty zahrnují různé počty článků, přes něž prochází produkt od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Můžeme tak rozeznávat distribuční cesty přímé a nepřímé. Při využití přímé distribuční cesty dochází ke kontaktu pouze mezi výrobcem a zákazníkem. Naopak, v rámci nepřímé distribuční cesty vstupují do celého řetězce zprostředkovatelé (distributoři, velkoobchody a maloobchody).

- distribuční mezičlánky

Za distribuční mezičlánky lze považovat subjekty, které vstupují do nepřímých distribučních cest. Jedná se o prostředníky (nakupují u výrobce a následně zakoupené zboží prodávají – v okamžiku prodeje je prodejce majitelem), zprostředkovatele (vyhledávají kontakty mezi výrobcem a zprostředkovateli, čímž dochází k samotnému prodeji – zprostředkovatel uvedené zboží nevlastní) a podpůrné distribuční mezičlánky (usnadňují prodej zboží – tyto mezičlánky uvedené zboží nevlastní).

- distribuční systémy

Distribuční systémy umožňují vzájemné propojení obchodních činností s činnostmi výrobními (vertikální systém), čímž dochází k posilování vzájemných vztahů a tvorbě dodavatelsko-odběratelských řetězců. V případě následného propojení jednotlivých podnikových systémů je vytvářen horizontální systém, od něhož se očekává podpora tvořeného řetězce. Vhodným propojením vertikálních a horizontálních distribučních systémů lze dosahovat efektivní obsluhy cílových segmentů.

- fyzická distribuce

Fyzická distribuce zahrnuje aktivity, jež směřují k samotnému dodání zboží k zákazníkovi. V rámci realizace využívá různých typů služeb, které jsou přizpůsobeny potřebám zákazníků (např. zakoupení v prodejním místě, poštovní a kurýrní služby, využití uložišť).

- **PROMOTION (marketingová komunikace)**

Marketingová komunikace poskytuje podporu pro prodejní aktivity. Její zaměření a jednotlivé komunikační nástroje musí být v souladu se stanovenými cíli podnikové komunikace při tvorbě jednotné image (Jakubíková, 2013). Marketingová komunikace zahrnuje takové nástroje, s jejichž pomocí komunikuje

podnik se svými cílovými segmenty (De Pelsmacker a kol., 2013; Dogra, Ghuman, 2010; Trehan, Trehan, 2010).

Definování marketingové komunikace představuje jedno z klíčových rozhodnutí, které musí příslušný marketingový manažer učinit v kontextu aktuálních marketingových cílů a na základě cílového tržního segmentu. Pokud nejsou cíle nastaveny v první fázi přípravy, nelze dosáhnout efektivní strategie. Mezi tradiční marketingové cíle patří (Přikrylová, Jahodová, 2010):

- *Poskytování informací* představuje základ všech relevantních informací pro vybrané cílové skupiny. Tyto informace mohou mít charakter portfolia dané společnosti, její vznik, historii a současnou situaci, poslání, kontaktní údaje nebo nabídku zaměstnání.
- *Tvorba a stimulace poptávky* představuje primární cíl, čímž je podpořena a zvyšována poptávka po značce produktu nebo služby.
- *Díky odlišení produktu nebo firmy* od konkurence je dosahováno dlouhodobé konzistentní komunikace, kdy podnik svým (potenciálním) zákazníkům sděluje určitou významnou vlastnost.
- Cílem komunikace je zdůraznit zákazníkovi *užitek a užitnou hodnotu produktu*, která v případě vlastnictví daného produktu z něj vyplývá.
- Dosáhnout *stabilizace obrátu* je důležitou položkou z důvodu nepravidelnosti poptávky nebo cykličnosti. Marketingová komunikace v tomto případě pomáhá co nejlépe vyrovnat vzniklé výkyvy a stabilizovat tak náklady společnosti.
- Jedním z nejdůležitějších cílů marketingové komunikace je *budování a pěstování silné značky* díky nástrojům marketingového mixu. Za základní činnosti, které by marketingová komunikace měla plnit, lze zařadit tvorbu povědomí o značce, posilování znalosti, nastolení vzájemného dialogu mezi zákazníkem a společností. Následně je dosaženo dlouhodobého vztahu mezi podnikem a cílovým segmentem zákazníků.
- Myšlení a jednání zákazníků je zásadním způsobem ovlivněno obrazem společnosti. Je tedy nezbytné, aby podnik měl dlouhodobou a ucelenou komunikaci, která bude využívat stejných symbolů, jež v myslích zákazníků vytvoří pozitivní asociace. Tím je dosaženo *posílení firemní image*.

## **2. Moderní marketingový mix 4P**

Pojetí marketingu představuje širokou škálu oblastí, jež musí podnik akceptovat a účinně zahrnovat do jednotlivých oblastí. Z důvodu novodobých trendů a komplexnosti marketingového pohledu upravili Kotler a Keller (2016) marketingový mix ve vztahu k holistickému marketingu. Takto upravený marketingový mix respektuje tradiční marketingový mix, ale propojuje jej se současností. V tomto novém pojetí jsou zahrnuty následující položky:

- *PEOPLE (lidé)* – Položka people v sobě reflektuje interní marketing, čímž zahrnují vlastní zaměstnance jako kritickou položku, ovlivňující celkový marketingový úspěch. Kvalita provádění marketingových činností silně koreluje s kvalitou zaměstnanců uvnitř podniku, nejen marketingové pracovníky. Mimo jiné reflektuje tato položka nutnost vnímání celistvosti spotřebitele (včetně pochopení jeho života) oproti pouhému zakoupení a následné spotřeby produktu.
- *PROCESSES (procesy)* – V rámci položky processes je potřebné promyslet celkový koncept plánování a rozhodování v obchodu, aby byly zavedeny optimální procesy na všech podnikových úrovních (a to nejen oblasti, přidávající hodnotu k produktu). V případě zavedení optimálních procesů mohou podniky vytvářet dlouhodobě přínosné partnerské vztahy. Ve vztahu k marketingovému řízení jsou zde uvažovány parametry, jako jsou disciplína, kreativita a struktura.
- *PROGRAMS (programy)* – Programy odrážejí podnikové činnosti zaměřené na spotřebitele, které zahrnují takové marketingové činnosti, které nelze jednoznačně zařadit do některého z ostatních prvků marketingového mixu. Jednotlivé marketingové činnosti tak musí být začleněny do souhrnného celku bez ohledu na jejich charakter (činnosti jsou použitelné v online prostředí, jedná se o tradiční či netradiční nástroje). Takovýto celek vyjadřuje a zohledňuje strategické podnikové cíle.
- *PERFORMANCE (výkonnost)* – Výkonnost jako nástroj holistického marketingu, zachycuje celou škálu možných opatření, které mohou mít dopady ve finančních a nefinančních oblastech, a také v oblastech legislativy, etiky nebo sociální odpovědnost.

### 3. Marketingový mix 4S pro internetové prostředí

Díky rozvoji internetového prostředí dochází k přesunům některých obchodů do online prostředí, ve kterých jsou určité odlišnosti oproti off-line prostředí. Marketingový mix 4S tak znamená relativně mladý nástroj, který zahrnuje skupinu čtyř kritických oblastí, na něž se podnik musí zaměřit, pokud chce úspěšně fungovat v online prostředí. Takto pojatý online marketingový mix obsahuje (Constantinides, 2002):

- *SCOPE (strategické zaměření)* je zaměřeno na naplňování strategických cílů a podnikové mise. V případě naplňování cílů je vytvářena hodnota, jež poskytuje podporu v měření tržního potenciálu a následnou adekvátní identifikaci potenciálu konkurenčních podniků. Významnou úlohu v podniku získává e-commerce, čímž je dosahováno lepší dostupnosti směrem k zákazníkovi.
- *SITE (webová stránka)* nabízí možnost kontaktu mezi podnikem a zákazníkem. Vhodnou webovou prezentací lze pomáhat poskytovat zákazníkům potřebné zkušenosti při nákupu a představuje tak nejvýznamnější komunikační element v rámci celého elektronického obchodování. Pokud je podniková webová stránka vhodně vytvořena, obsahuje vizualizaci nabízených produktů v podobě katalogů



a aktuální ceníky. Současně představuje místo prodeje. Jedná se tedy o funkční platformu komunikace, interakce a transakce mezi prodávajícím a kupujícím.

- *Podstata SYNERGY (synergie)* v marketingovém mixu 4S je v integraci stanovených cílů do virtuální organizace. Prostřednictvím této virtuální organizace je dosaženo propojení procesů mezi virtuálním a fyzickým prostředím podniku, čímž je dosaženo vzájemné vazby front-office a back-office (integrace fyzického podniku do webových stránek v návaznosti na podnikové procesy).
- *SYSTEM (systém)* jako prvek marketingového mixu zahrnuje takové faktory, které jsou napojeny na technické a servisní úkoly, a to hlavně v oblasti používaných informačních technologií (potřebný hardware, software).

#### **4. Marketingový mix 4C – zákaznické pojetí**

Marketingový mix 4C představuje pojetí činností ze zákaznického hlediska, kdy dochází k naplňování potřeb a požadavků zákazníka. Prostřednictvím jednotlivých nástrojů je jeho klíčové zaměření na výklenkové produkty. Jednotlivé prvky tradičního marketingového mixu jsou transformovány do nové podoby, a to následujícím způsobem (Kar, 2011; Kotler, Keller, 2012; Bhasin, 2011):

- *Cena* ► *Zákaznické náklady (Total customer costs)* – Na pořízení produktu vynakládá zákazník více peněžních prostředků při pořízení než pouze cena za produkt. Lze tam tak zahrnout např. výdaje na cestovné, ušlý zisk.
- *Produkt* ► *Zákaznické řešení (Customer solution)* – Do popředí zájmu podniku se dostává zákazník, jenž má definovaný problém. Podnik pak prostřednictvím produktu nabízí řešení daného problému, čímž dochází k uspokojení zákaznické potřeby.
- *Distribuce* ► *Dostupnost/Pohodlí (Convenience)* – Při obstarávání produktu hraje jeho dostupnost významnou roli. Pokud je produktem fyzický výrobek včetně doprovodných služeb, musí být tyto služby dodány s výrobkem jako jeden celek. V opačném případě zákazník má právo odstoupit od kupní smlouvy.
- *Marketingová komunikace* ► *Komunikace (Communication)* – Marketingová komunikace v tradičním mixu zpravidla neočekává zpětnou vazbu od zákazníka. V případě komunikace ve 4C je tato vazba již vyžadována. Z hlediska realizovaných kampaní se využívá více podlinkových marketingových kampaní oproti nadlinkovým marketingovým kampaním v rámci marketingového mixu 4P. Podstatou podlinkové kampaně je tvorba dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Jednotlivé prvky, zahrnuté do některého konceptu marketingového mixu, poskytují popis kroků, které musí být naplněny na cestě k uspokojování zákazníka a jeho potřeb. Výchozím bodem je, z hlediska marketingových činností, specifikace potřeb a přání zákazníka, pro něhož je tvořena příslušná nabídka. Pokud je nabídka vypracována ve správné podobě, je zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a dochází k uspokojování potřeb. Tím mohou

být vytvářeny dlouhodobě prospěšné vztahy pro všechny zúčastněné strany (Kotler a kol., 2007).

Specifikace marketingových činností se může odlišovat v závislosti na přístupu k těmto činnostem. Základní pohled popisuje soubor jednotlivých oblastí, které jsou v podniku sledovány a na něž je zaměřena pozornost. I přes určitá specifika základních trhů (spotřebitelský a průmyslový) tento soubor není měněn. Obsahuje devatenáct marketingových činností, které zohledňují potřebné oblasti (Siu, 2002; Fu, 2011). Tyto činnosti jsou stále aktuální (bez ohledu na úroveň IT technologií), jelikož pomáhají v podniku řídit potřebné znalosti a podporovat podnikatelské procesy (Webb a kol., 2011).

Dlouhodobým trendem je zapojení všech oblastí v podniku do tvorby hodnoty a jednotlivé marketingové činnosti jsou rozprostřeny do všech podnikových činností. Z tohoto trendu vychází koncepce TQM, která cílí na částečné zapojení zákazníka do řízení podniku, a to prostřednictvím svých požadavků (Nenadál, 2002). Jednotlivé činnosti v podniku jsou podle přístupu TQM zapojeny do smyčky jakosti, která v jednotlivých fázích zapojuje potřebné marketingové činnosti. Smyčka jakosti obsahuje v jednolitěm opakujícím se cyklu položky, které jsou uvedené v Tabulce 4 (Nenadál a kol., 2008; Bagad, 2008).

**Tabulka 4:** Vymezení marketingových činností

Autor	Specifikace činností
Siu (2002); McNamara (1972); Fu (2011).	produktový plán, služby spojené s produkty, plán výroby, cenotvorba, reklama, odbytí či prodej, odhad prodeje, obchodní rekrutování, obchodní trénink, kontrola prodeje, průzkum trhu, řízení zásob, kontrola kvality, zákaznické vztahy, vztahy s veřejností, vztahy s dealery, úvěrové rozšíření, balení, skladování
Nenadál a kol. (2008); Bagad (2008).	výzkum trhu, návrh a specifikace produktu, konstrukce, plánování a vývoj, produkce, kontrola a testování, balení a skladování, distribuce a prodej, instalace a užívání, údržba a servis, zpětný odběr a likvidace.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Zahrnutí marketingových činností do jednotlivých oblastí je obtížné, protože toto rozdělení je plně v kompetencích příslušného marketingového pracovníka. Běžné vyjádření marketingových činností je v rámci marketingového mixu. Na základě Siu (2002) a Mohamada, Ramayaha a Puspowarsita (2011) je možné zařadit jednotlivé činnosti do marketingového mixu následovně:

- Produktová oblast
  - balení;
  - odhad prodeje;
  - plán výroby;
  - plán produkce;
  - řízení zásob;

- služby spojené s produktem.
- Distribuční oblast
  - odbyt / prodej;
  - skladování;
  - kontrola prodeje.
- Oblast marketingové komunikace
  - reklama;
  - vztahy se zákazníky;
  - vztahy s dealery;
  - vztahy s veřejností;
  - obchodní rekrutování;
  - obchodní trénink.
- Cenová oblast
  - cenotvorba;
  - úvěrové rozšíření.

Do příslušných prvků marketingového mixu nelze zahrnout dvě činnosti, které lze považovat za určité zastřešení všech ostatních činností. Jedná se o průzkum trhu a kontrolu kvality. Obě položky poskytují informace pro všechny prvky marketingového mixu.

## **3.6 Zákazníci a jejich chování při nákupech**

### **3.6.1 Působící vlivy na chování zákazníků na spotřebitelských trzích**

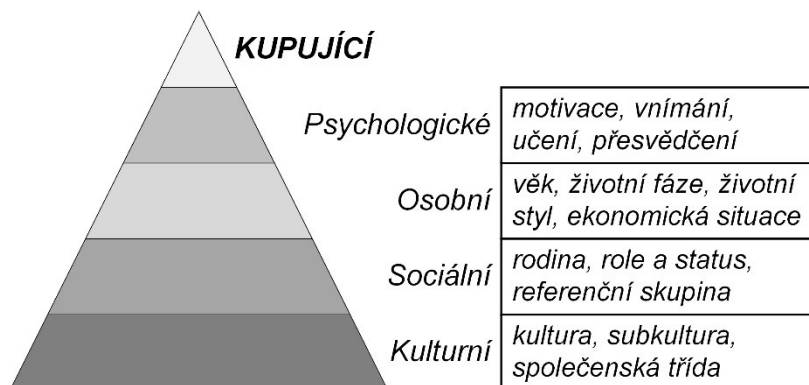
Zákazník představuje pro každý podnik klíčový prvek, na nějž musí být cíleny obchodní a marketingové aktivity. Podmínkou pro efektivní cílení je znalost zákaznických informací, které se vztahují k osobě kupujícího (KDO), frekvenci nákupu (KDY), nakupovanému množství (KOLIK), způsobu nákupu (JAK) a motivech pro nákup (PROČ). Problematické je zjišťování motivů pro nákup. Základní rozlišení motivů zákazníka je, zda nabídku přijal nebo nepřijal. V obou případech je nutné zjistit příslušné důvody, aby je mohl podnik upravit, nebo naopak aby je více podpořil a dále zlepšoval. Správné pochopení lidských reakcí na jednotlivé výrobky, jejich cenu či způsob komunikace lze považovat za základní předpoklad pro marketingové rozhodnutí, z čehož vyplývá nezbytnost sledování vztahu mezi marketingovými podněty a reakcí spotřebitele (Tomek, Vávrová, 2011; Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013; Bellini, Cardinali, Grandi, 2017; Sharma, Sivakumaran, Marshall, 2010).

Samotné chování zákazníků na spotřebitelském trhu je významně ovlivňováno mnoha různými faktory. Významnou roli na rozhodovací proces hraje aktuální impuls, který „odsune“ racionální důvody a upřednostní okamžik nákupu (Betancourt, Gautschi, 1992). Impulsivní nákupy jsou úzce propojeny na emoční aktivity a kognitivní učení, čímž dochází k ovlivnění chování a následně k pozitivnímu rozhodnutí o nákupu. Pokud je následně

rozhodnutí spojeno s uspokojením potřeb, zákazník získává správné zkušenosti a předává je dalším potenciálním zákazníkům s kladnými referencemi na nákup (Puccinelli, a kol., 2009).

Nejvýznamnější model, který je používán pro analýzu reakcí, je tzv. model „černé skříňky“. Tento model znázorňuje problémy v predikci chování zákazníka. Model černé skříňky zkoumá nákupní chování spotřebitele v rámci řetězce STIMUL / PODNĚT – ČERNÁ SKŘÍŇKA – REAKCE. Objekt černé skříňky je následně interakce spotřebitele k působícím faktorům na rozhodovací proces. Veškeré faktory, které působí na zákazníka a ovlivňují jeho myšlení, vycházejí ze tří základních skupin. V rámci **první skupiny** působí takové podněty, které vycházejí z kombinace nástrojů v marketingovém mixu. Tyto podněty působí na zákazníka komplexně a vzájemně se podporují. **Druhá skupina** zahrnuje vlivy, které jsou zahrnuty v rámci marketingového prostředí. **Třetí skupina** pak obsahuje vnitřní faktory v podobě možných zákaznických reakcí na předchozí skupiny (Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013; Vysekalová a kol., 2011; Muruganatham, Bhakat, 2013).

Na základě modelu černé skříňky definovali Kotler a Keller (2006) základní skupiny faktorů, jež vycházejí z příslušného prostředí, ve kterém se kupující spotřebitel pohybuje. Tyto faktory tak zahrnují adekvátní položky kultury, sociálního prostředí, ale také osobnostní a psychologické (viz Obrázek 14).



**Zdroj:** upraveno podle Stávková a kol, 2006

**Obrázek 14:** Faktory působící na chování kupujícího v podobě jeho černé skříňky

Uvedené faktory je nezbytné pochopit, aby bylo možné efektivně působit na „černé skříňky“ zákazníků. Tyto faktory jsou (Kotler a kol., 2007; Mulačová, Mulač a kolektiv, 2013; Vysekalová a kol., 2011):

- **Kulturní faktory**

Kulturní faktory zahrnují širokou škálu prvků, působících na spotřebitele po celý jeho život. Tyto faktory vycházejí ze tří podskupin. Jedná se o:

- **Kulturní predispozice** zahrnují působení celého kulturního prostředí, jako umělého životního prostředí, které vytváří soubor základních hodnot, přání, chování a vnímání společností. Tento soubor pak přijímá každý jedinec

v kontextu výchovy vlastní rodiny, vzdělávacích a dalších institucí. Celý soubor je považován za přenositelný z generace na generaci.

- **Subkultura** rozděluje souhrnné kulturní prostředí na menší celky, které vzájemně sdílejí stejné hodnoty v rámci podobných životních situací či zkušenostech. Každá subkultura může být popisována pomocí určitých charakteristik jako je např. národnost, vyznávaná víra, geografie, rasa, gender nebo profese.
- Za základní vlastnosti **společenských vrstev** lze považovat takové skupiny lidí, které vyznávají podobné zájmy a podobné vzorce chování. Jedná se o relativně stabilní a stejnorodé uskupení. Příslušnost ke společenským vrstvám zpravidla vychází z majetkových poměrů, profesního postavení nebo výše příjmů.

- **Sociální faktory**

Sociální faktory v sobě odrážejí takové položky, se kterými přicházejí lidé do kontaktu v průběhu svého života. Dochází tak k vytváření různých sociálních skupin, které působí na každého jedince v různé míře intenzity a různě dlouhou dobu. Lze tak potkat dvě hlavní skupiny, a to:

- **Referenční skupina** jako celek obsahuje veškeré skupiny, které ovlivňují chování jednotlivce v přímé nebo nepřímé linii. Skupiny, působící v přímé linii, jsou členské skupiny<sup>18</sup>. Skupiny v nepřímé linii vlivu jsou označovány jako nečlenské a lze je rozlišit na aspirační a disociační<sup>19</sup>. V případě, že referenční skupina má významný vliv na spotřebitele, výrobci se snaží pozitivně ovlivnit vedoucí představitele těchto skupin pro kladné vyjádření názoru na značku, produkt, lokalitu či situaci.
- Za hlavní referenční skupinu je možné označit **rodinu**. Rodina silně ovlivňuje chování jedince. Každý jedinec je během svého života zpravidla příslušníkem dvou rodin, a to (1) rodiny, do které se narodil<sup>20</sup> a (2) rodina, kterou zakládá<sup>21</sup>. Životní cyklus rodiny je ovlivňován věkem, počtem dětí a pracovního nasazení rodičů. Jednotliví členové rodiny mění v průběhu života své role, které mohou být na sobě vzájemně nezávislé (student, zákazník v obchodě) nebo souběžné (manžel, otec).

---

<sup>18</sup> Jedinec je členem skupiny na základě formálního přihlášení a přímého působení ve skupině.

<sup>19</sup> V rámci **aspirační skupiny** má jedinec pozitivní vztah k dané skupině a chtěl by se stát aktivním členem. V případě **disociační skupiny** působí na jedince negativní vlivy, což má za následek jeho neochotu stát se členem skupiny.

<sup>20</sup> Blízká rodina vytváří hodnotové vnímání, postoje, vzory chování a předává celkový souhrn poznatků.

<sup>21</sup> Zakládání rodiny je utvářeno přinesenými návyky, poznatky a vzorci chování z rodné rodiny. Vzhledem k odlišným „vstupům“ partnerů dochází k úpravě vlastních vzorců chování a získaných poznatků v důsledku kompromisů s partnerem, a takto upravené stavy jsou předávány na potomky. Tím jsou vytvářeny nové vzorce spotřebitelského chování.

- **Osobní faktory**

Silnou pozici, ovlivňující nákupní rozhodování, mají osobní faktory. Ty jsou vymezeny souhrnným rámcem dílčích faktorů. Za hlavní osobní faktory lze považovat:

- **Věk jedince a jeho životní cyklus** je vymezován odlišnými potřebami člověka, které požaduje uspokojit, na základě jeho věku; v průběhu života jsou měněny jeho osobní požadavky, obzvláště v rámci povolání jedinec nakupuje takové produkty, které jsou nezbytné pro výkon jeho povolání;
- Stav **ekonomické situace** významně ovlivňuje nákupní rozhodování jedince, odvíjí se od úrovně příjmů rodiny, výše úspor nebo cenové hladiny produktů, určených pro uspokojení základních potřeb;
- **Životní styl** spotřebitele ovlivňují činnosti (práce, záliby), zájmy (rodina, stravování, rekreace) a názory (postoje ke společenským otázkám, názory na produkty nebo sebe sama), které komplexně zohledňují způsob života; životní styl je výrazně ovlivňován sdělovacími prostředky;
- Prostřednictvím **osobnosti a sebepojetí** se projevuje každý spotřebitel jako originální jedinec, vlastníci nevšední osobnost, čímž dochází k ovlivňování nákupního chování; sebepojetí vyjadřuje představu člověka, který ji vytvořil (volba značek, kategorie zboží – produkt by měl být koncipován, aby se co nejvíce ztotožnil se sebeuvědoměním kupujícího).

- **Psychologické faktory**

Psychologické faktory lze označit za jedny z klíčových faktorů, které významně ovlivňují chování spotřebitele. Pro adekvátní působení na nákupní chování musí být známy takové projevy chování, které je možné zařadit do čtyř oblastí: (1) motivace, (2) vnímání, (3) učení, a (4) postoje.

- **Motivaci** lze chápat jako proces uspokojení potřeb, které se mění v průběhu života a jeho jednotlivých fází. Teorie motivace může být popisována několika přístupy. Nejznámější je přístup podle Maslowa, který všechny lidské potřeby řadí od základních po nejdůležitější (FYZIOLOGICKÉ – BEZPEČÍ – SOUNÁLEŽITOST – UZNÁNÍ A ÚCTA – SEBEREALIZACE);
- Každý jedinec reaguje na různé podněty odlišnými způsoby. Takovoto odlišnosti jsou dány úrovní **vnímání**, která reflektuje kvalitu jednotlivých podnětů. Samotný proces vnímání je silně ovlivňován třemi fázemi, které pomáhají jedinci zpracovat možné podněty: (1) *selektivní expozice* vybírá pouze takové vjemy, které lze v daném okamžiku a situaci očekávat, (2) *selektivní distorze* napomáhá k určitému zkreslení sdělení, které tak není správně pochopeno, (3) v průběhu *selektivní retence* dochází k uložení vybraných podnětů do paměti.
- Každý jedinec získává v průběhu vlastního života různé zkušenosti, ovlivňující jeho rozhodovací proces. Získané zkušenosti představují

výsledek **učení**, jež působí na změny chování člověka. V kontextu učení se ke spotřebnímu chování, vyplývajícího z povahy produktu, dochází k tvorbě a vzájemnému prolínání čtyř přístupů učení:

1. *Klasické podmiňování* probíhá prostřednictvím spojování všech podmíněných a nepodmíněných podnětů, jež vyvolává stejné nebo podobné reakce (vytvoření vazby mezi produktem a značkou).
  2. *Operativní podmiňování* popisuje takové chování, po kterém lze očekávat konkrétní výsledek. Využívá se tedy procesu, ve kterém je sekvence podnět – reakce – odměna. Aplikaci je možné nalézt v oblasti podpory prodeje, kdy dochází k působení na spotřebitele prostřednictvím různých slevových akcí nebo soutěží (zasílání obalů, EAN kódů apod.).
  3. *Modelování* jako součást učení vychází z pozorování jiných jedinců a přenos jejich vzorců chování do svého projevu. Hlavní podstatou je naučení se danému vzorci a jeho napojení do vlastní nákupní motivace (nedochází tak pouze k napodobování osob).
  4. *Kognitivní učení* je založeno na vysokém uvědomování si procesů myšlení, kdy spotřebitel získává informace, porovná je s dosavadními znalostmi či postoji a následně je využije pro vyřešení problému. Podmínkou je schopnost vybavovat si informace z dlouhodobé paměti (Ambrozová a kol., 2016).
- Pomocí **postojů** si spotřebitelé tvoří vztahy k objektům a následně navazuje na proces učení. Pomocí postojů je spotřebitel schopen se zorientovat v různých situacích, čímž mění rovinu poznávací, citovou rovinu a rovinu jednání.

### 3.6.2 Působící vlivy na chování zákazníků na průmyslových trzích

Průmyslový trh nabízí takové produkty, které podniky nakupují a využívají pro vlastní produkční procesy. Samotný marketing na průmyslových trzích zahrnuje veškeré marketingové metody, nástroje, strategie, které průmyslové podniky uplatňují při svém podnikání. To představuje jednotlivé části průmyslového řetězce, který působí napříč všemi průmyslovými sektory, které se zapojují do finálního provedení produktu (Zott, Amit, 2008; Kotler, Keller, 2016).

Nákup podniku představuje komplexní a složitý proces, kdy dochází k rozhodnutí o budoucích investicích, nákupu specifického materiálu nebo navázání dlouhodobé spolupráce. Hlavní vlivy, které působí na rozhodování podniků jako zákazníků, jsou (Kotler a kol., 2007; Deherder, Blatt, 2011):

- **Vlivy prostředí**

Podniky jsou ovlivňovány primárně ekonomickými vlivy ze současného a očekávaného ekonomického vývoje (např. hodnota peněz, hospodářský výhled,

úroveň HDP). Významnou úroveň vlivů mají také dosažené technologické úrovně, kulturní vlivy, konkurenční změny nebo politické vlivy. Podnik tak musí pozorovat všechny možné vlivy a vhodně odhadnout jejich dopady na zákazníky.

- ***Vlivy organizace***

Každý podnik má rozdílné požadavky, odlišné procesy a systémy, se kterými musí být nákupčí plně obeznámen. Důležitou roli hraje také míra centralizace nákupů.

- ***Vliv role zákazníka***

Jednotlivé role zohledňují pozice zákazníka v různých etapách rozhodování o nákupu. Tyto role jsou:

- Iniciátoři (Initiators) – pracovníci či uživatelé, podněcující potřebu k nákupu;
- Uživatelé (Users) – pracovníci, kteří budou s výrobkem pracovat;
- Ovlivňovatelé (Influencers) – pracovníci, kteří za pomoci informací ovlivňují nákupní rozhodování;
- Rozhodovatelé (Deciders) – osoby, rozhodující o volbě dodavatele;
- Schvalovatelé (Approvers) – schvalují podněty rozhodovatelů a kupujících;
- Nákupčí (Buyers) – mají formální pravomoci k výběru dodavatele;
- Strážci (Gatekeepers) – chrání pracovníky nákupního centra před nežádoucím přístupem informací od dodavatelů.

- ***Individuální faktory***

Na nákupech podniku se obvykle podílí hlavně nákupní oddělení, kde mají jednotliví pracovníci vlastní zájmy, motivy, přesvědčení a preference. Na samotný nákup má nejvýraznější vliv technické oddělení, které potřebuje při prvním nákupu veškeré dostupné informace ze strany obchodníka.

- ***Interpersonální faktory***

Jedná se obvykle o neformální útvar - nákupní středisko, který zahrnuje několik lidí s odlišnými zájmy, pravomocemi a schopnostmi. Základním úkolem je získávání a vyhodnocování informací, které mohou být užitečné při následujících nákupech. Pochopení chování zákazníka na průmyslových trzích je podstatnou podmínkou pro nalezení klíčových sektorů, určení vlivů na těchto sektorech a také působení a přesvědčení průmyslového zákazníka.



## 4 Vymezení základních pojmů výkonnosti a efektivnosti

Oblast výkonnosti a efektivnosti je sledována ve všech typech podniků, a to bez ohledu na jejich zaměření (výrobní podnik, poskytující služby), právní formu (akciová společnost, státní podnik, družstvo) nebo jeho velikost (malý, střední, velký). Maryška (2007) uvádí jako základní oblast sledování výkonnosti a efektivnosti ekonomické dopady z realizace jednotlivých podnikových činností, což lze chápat jako nástroj pro stanovování efektivního využívání zdrojů.

Pro oblast výkonnosti je nezbytné vyjádřit jednotlivé základní pojmy, kterými jsou výkonnost, efektivnost a efektivita. **Výkonnost** subjektu představuje způsob, jakým daný subjekt realizuje příslušnou činnost, a to na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání dané činnosti<sup>22</sup> (Wagner, 2009). Při stanovení příslušné výkonnosti je možné využívat celou řadu systémů či přístupů<sup>23</sup>, jež poskytují komplexnější pohled do celé oblasti výkonnosti. V úzké vazbě s výkonností je efektivnost a efektivita.

Pojem **efektivnosti** lze definovat jako vazbu mezi požadovaným a skutečným výsledkem, který je / má být získán v příslušné aktivitě. Lze ji chápat jako maximální možné využití potřebných výrobních faktorů, které jsou ve vzájemné shodě s příslušnou výrobní dokumentací (vstupy jsou ve správném množství a poměru). Jako poměrem je zpravidla uvažován poměr získaných tržeb a vynaložených nákladů (Synek, Kislingerová, 2010; Hindls, a kol., 2003; Molnár, 2001).

Pojmem **efektivita** je označována účinnost všech vynakládaných vstupů do příslušné činnosti vůči veškerým dosaženým výstupům. Jedná se tak o maximalizaci uspokojení při využití striktně stanovených vstupech a technologiích (Cejthamr, 2010; Samuelson, Nordhaus, 2007).

Souhrnná výkonnost podnikových činností je podložena odpovídající mírou konkurenční výhody, jež podnik dosahuje a kterou aktivně využívá. Z dlouhodobého hlediska je klíčové, aby každý podnik dosahoval potřebné flexibility vůči aktuální tržní situaci a průběžně zakomponoval vzniklé změny do příslušných činností a procesů. Tyto změny pak musí ověřovat prostřednictvím definovaného měřícího postupu (Chan, He, Wang, 2012). Nezbytné je, aby takovéto měření probíhalo v pravidelných intervalech, na jejichž základě lze flexibilně reagovat na změny (Halachmi, 2005).

Aby bylo možné dosáhnout optimální výkonnosti, přijatelné všemi stakeholdery, je vhodné využívat tzv. Corporate Performance Management (CPM)<sup>24</sup>. Paladino (2011) v rámci CPM

---

<sup>22</sup> Zpravidla se pro porovnávání využívá metody Benchmarking, která pomáhá porovnávat vlastní dosažené výsledky s výsledky nejlepšího konkurenta na trhu.

<sup>23</sup> Za základní nástroje měření výkonnosti podniku lze označit např. Key Performance Indicators (Zaherawati et al., 2011; Parmenter, 2010), Balanced Scorecard (Vouldis, Kokkinaki, 2011; Broccardo, 2010), systém řízení kvality podle řady ISO 9000 (ÚTN, 2006, 2010a, 2010b) nebo tradiční finanční ukazatelé (Pavelková, Knápková, 2012).

<sup>24</sup> Corporate Performance Management se zaměřuje na celkové a dlouhodobé zlepšování business procesů při využití vhodných nástrojů měření výkonnosti (Bourne, Franco, Wilkes, 2003).

specifikuje požadavek na naplnění pěti zásad, které vystihují nejlepší vhodné postupy, jež podporují dosažení vysokého podnikového výkonu:

- tvorba a řízení kanceláře CPM;
- pravidelná aktualizace strategie a její vhodné komunikování;
- realizace strategie a její průběžné řízení;
- pravidelné zlepšování výkonnosti;
- správa a využívání dosažených znalostí.

Výkonnost činností je sledována ve všech podnikových činnostech, některé z nich však hrají určitý prim. Tyto hlavní oblasti jsou (Wagner, 2009; Hult a kol., 2008): (1) celková podniková výkonnost; (2) provozní výkonnost; (3) finanční výkonnost; (4) procesní výkonnost. Je zřejmé stálé zaměření na tradiční oblasti měření výkonnosti, které lze označit jako silně konzervativní.

Výkonností lze chápat stav, popisující realizaci činnosti, na základě její podobnosti s činností prováděnou nejlepším konkurentem (jeho činnost vytváří určitý vzorový postup). Efektivností je rozuměna schopnost dosahování hodnot stanovených kritérií, srovnatelných s dopředu stanovenými hodnotami. Dosažené hodnoty jsou zpravidla uváděné v kladných hodnotách. V případě dosažení záporných hodnot je zásadní neprodleně prověřit nastavení všech fází dané činnosti a nalezení „škodících“ položek.

Mezi účinností (efektivitou) a efektivností lze identifikovat úzkou vazbu, ve které je poměřován dopad uspokojování zákazníků a jejich požadavků. Pokud není dosaženo uspokojení zákazníka, dochází k jednomu ze čtyř možných stavů (Stone, Desmond, 2007):

1. podnik, který je **neúčinný** a **neefektivní**, produkuje takové produkty, které jsou drahé a nežádané (podnik rychle končí svou činnost);
2. při adekvátní ceně (**účinnosti**) a produkci nežádoucích produktů (**neefektivnost**) končí podnik svou činnost pomalu;
3. při **efektivnosti** produkce (produkty jsou vyhledávány) může mít výrobek vysokou cenu (**neúčinnosti**), čímž se celkový efekt snižuje a podnik musí vytrvat ve své činnosti;
4. v případě **účinnosti** (akceptovatelná cena) a **efektivnosti** (nabídka žádaných produktů) dosahuje podnik prosperity a posiluje tak svou konkurenční pozici na trhu.

Pro hodnocení dosahovaných výsledků musí mít každý podnik stanovenou mezní hodnotu jako určité měřítko, podle něhož lze ověřovat dosahovanou úroveň efektivnosti (Christian, 1964). Na hodnotící proces působí celá řada vlivů, které jsou důležité nést v patrnosti pro správné zjišťování efektivnosti. Tyto vlivy jsou zpravidla interní (podnikové) a mohou vycházet ze stanovení dlouhodobé strategie (vč. mise a vize), podnikové a odvětvové kultury, nebo finančních prostředcích, určených pro vlastní rozvoj (Shaw, 1995).

Každý podnik, který dosahuje efektivnosti a výkonnosti, využívá různorodé metriky, které mohou jednotlivé skupiny stakeholderů využívat. Přitom každá skupina stakeholderů má diferencované důvody pro pořízení daného produktu či alternativní požadavky na podnik. Při požadavku na dosahování dlouhodobé účinnosti a efektivnosti lze považovat za klíčové vytváření dlouhodobých vztahů s každou skupinou stakeholderů a vhodně je řídit. V případě dosažení dlouhodobých vztahů se stakeholdery posiluje podnik konkurenční pozici, a to obzvláště díky znalostem potřeb a přání jednotlivých skupin (Šimberová, 2010b, 2008; Currie, Seaton, Wesley, 2009; Shao, 2009).

Souhrnnou skupinu stakeholderů lze rozdělit na dvě hlavní: (1) primární a (2) sekundární. Mezi **primární** stakeholdery se řadí vlastníci, akcionáři či partneři podniku. Jejich hlavním požadavkem je maximalizace zhodnocení vloženého kapitálu. Další hlavní skupinou jsou zaměstnanci, zákazníci, banky a další zainteresované subjekty (jsou v přímém smluvním vztahu s podnikem), kteří mají také zájem na dobré finanční výsledky podniku. V případě **sekundárních** stakeholderů se jedná o takové subjekty, které jsou ovlivnitelné podnikovými výstupy (bez příslušného smluvního vztahu) a mají velmi volný vztah k danému podniku. Lze mezi ně zahrnout přímou konkurenci, potenciální investory, lokální uskupení nebo oborové asociace (Pavelková, Knápková, 2012; Doyle, 2008).

Za předpokladu, že podnik má požadavek na proces pravidelného zlepšování výkonnosti a efektivnosti, musí se zaměřit na dílčí nezbytné oblasti. Podle Franceschiniho, Galetta a Maisana (2007) se jedná o:

- Definování metrik – definování vhodných metrik je ovlivněno tím, jaké údaje mají být sbírány a jakým způsobem. Tyto faktory mohou být klíčovými faktory pro správné stanovení metrik.
- Rozhodnutí o použití metrik – Správné rozhodnutí o rozdílech mezi stanovenými cíli a změřenou výkonností je podmíněno zvolením správného postupu (individuální přístup při řešení problémů; dodatečné zlepšení v dílčích fázích; reengineering příslušných procesů).

Podniková výkonnost vyjadřuje systém, využívající potřebné informace pro adekvátní změny v jednotlivých podnikových oblastech a odděleních. Tyto změny povedou k optimalizaci výkonových cílů, přerozdělování požadovaných zdrojů, sdělování informací odpovídajícím manažerům a současně i sdílení vytvořených výsledků jako podpory k dalším činnostem (Lima, Costa, Angelis, 2009).

## 4.1 Metriky a jejich klasifikace

Metrika je vymezený ukazatel (finančního či nefinančního charakteru), které to je používáno k hodnocení úrovně efektivnosti konkrétní oblasti řízení podnikového výkonu a jeho jednotlivých oblastí. Metrika tak představuje měřitelný ukazatel, jenž je užíván pro stanovení kvality, kvantitativní a naplnění stanovených cílů. Skupinu metrik sdružených za určitým cílem (vztahujících se ke konkrétní oblasti, procesu či projektu) je nazýváno portfolio metrik (Učeň, 2008).

Prostřednictvím metriky jako měřicího systému je kvantifikován příslušný trend včetně jeho dynamiky a vlastností. Z hlediska vysvětlování dosažených výsledků a potřebných fenoménů je potřeba, aby byla dodržována objektivita a striktnost k dosažení možnosti alternativního pozorování v různém čase a na různých místech (Farris et al., 2010).

Definované metriky jsou z principu univerzálně použitelné. Při aplikování v některých odvětvích je však nemožné srovnání napříč, jelikož každé odvětví má určitá specifika a každá metrika tak musí být přizpůsobena danému prostředí. Při provádění porovnávání mezi podniky musí být dosaženo rovnováhy mezi užitý kapitál a obchodní produktové portfolio (Schwerdt, Von Wendland, 2010).

Každá metrika je zpravidla vyjádřena v přímém číselném vyjádření, které představuje dílčí část obchodních dat v jednotlivých dimenzích, v nichž jsou realizovány podnikové činnosti. Proto je nezbytné sledovat nejen dosahované ekonomické výsledky, ale obzvláště prostředí a situace, ve kterých byly dané výsledky dosaženy (Kerzner, 2011; Učeň, 2008).

Každá metrika musí naplňovat určitá kritéria, která vytváří celkovou charakteristiku měřené situace. Za základní atributy metriky je možné označit (Učeň, 2008): (1) jednoznačná identifikace a název metriky; (2) algoritmus výpočtu (v případě tvrdých metrik), popisná definice (v případě měkkých metrik); (3) vlastník metriky; (4) měrné jednotky; (5) vymezení základní a cílové hodnoty; (6) označení zdrojů dat; (7) stanovení procesu měření (frekvence a termíny měření, postup a způsob, způsob vykazování a zodpovědnost); (8) verifikace dosažených hodnot (stejný postup jako při procesu měření).

Rozdělení metrik je možné na základě několika hledisek. Tato hlediska jsou: (1) dle objektu měření (měkké metriky, tvrdé metriky); (2) dle opakovatelnosti použití (diskrétní metriky, kontinuální metriky); (3) podle úrovně řízení (metriky strategické, taktické, operativní); (4) dle hodnocení efektů z inovace IC/IT (metriky interní a externí). Za základní pohled je považováno hledisko objektu měření.

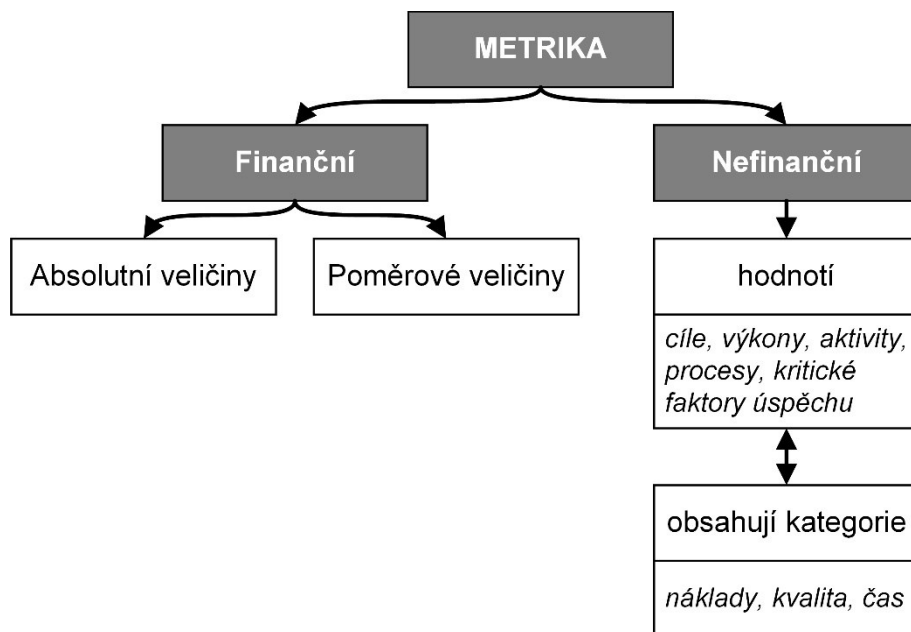
Tvrdé metriky jsou objektivně měřitelné, sledující úroveň naplňování stanovených podnikových cílů v kontextu dosahované výkonnosti podnikových procesů ve vazbě na zákazníka. Vhodně vybrané tvrdé metriky mají direktivní vliv na hlavní konkurenční faktory a s příslušnými faktory jsou úzce navázány. Mezi metriky lze zařadit i tzv. indikátory, které mají přesně definované meze, v jejichž rozmezí jsou akceptovány měřené výsledky<sup>25</sup>. Pokud změřená hodnota vykazuje významnou odchylku od definovaných mezí (tyto meze jsou překročeny), změřený výstup je nežádoucí. Za předpokladu, že tvrdá metrika nemá definované limity, musí se stanovit požadovaný žádoucí stav, vůči kterému je příslušné měření provedeno (ÚTN, 2010c). Základními vlastnostmi tvrdých metrik jsou (Učeň, 2008): (1) jejich snadná měřitelnost; (2) užíváním metrik nejsou vytvářeny dodatečné náklady; (3) jsou finančně převoditelné.

---

<sup>25</sup> Stanovené rozmezí u takových indikátorů je znázorňováno prostřednictvím tzv. regulačních diagramů, u nichž je na základě statistických údajů vyjádřena horní mez (UCL) a dolní mez (LCL) (Nenadál a kol., 2008).

Každá měkká metrika je využívána k měření a následnému hodnocení příslušné úrovně výkonnosti v jednotlivých procesech. Taková metrika je sestavena ve vazbě na účel hodnocení naplňování cílů, předpokládanou úroveň inovačního potenciálu podnikových procesů a dosahované výkonnosti užitých zdrojů. Měkké metriky jsou popisovány pomocí několik vlastností, závislých na příslušné podnikové oblasti. Uvažované atributy jsou podle Učně (2008): (1) název a identifikace; (2) definice a algoritmus; (3) vlastník; (4) výchozí a cílová hodnota; (5) interval; (6) periodičita měření.

Bez ohledu na předchozí rozdělení jsou za tradiční metriky považovány obzvláště takové metriky, které jsou vyjádřitelné ve finančních jednotkách (jsou čerpány z finančních výkazů) a lze je tedy jednoduše kvantifikovat. Oproti tomuto pojetí jsou využívány také tzv. nefinanční metriky, které se zpravidla více zaměřují na kvalitativní stránku procesů a nelze je jednoznačně vyjádřit ve finančních jednotkách (O'Sullivan, Abela, Hutchinson, 2009; Gaiardelli, Saccani, Songini, 2007; Wade, Recardo, 2001). Mezi finanční metriky lze tedy zařadit absolutní veličiny (zisk, výše odpisů, obrat, náklady) a poměrové veličiny (likvidita, rentabilita, zadluženost). Nefinanční metriky se zaměřují na evaluaci výkonů a procesů (obvykle z hlediska času), dosažení stanovených cílů nebo vytvořená úroveň kvality (viz Obrázek 15).



**Zdroj:** upraveno podle Učeň, 2008, s. 22

**Obrázek 15:** Rozdělení metrik z hlediska finančního vyjádření

Každá podniková oblast, v níž je kladen důraz na efektivnost, může vyžadovat odlišné metriky, které vyplývají z příslušných požadavků pracoviště. Pokud kladou tyto požadavky důraz na finanční vyjádření lze využít všeobecně platné nástroje, vycházející z účetních výkazů. V případě kvalitativních požadavků, kladených na metriky, lze vytvořit specifickou metriku, která je platná pouze pro specifické prostředí příslušného podniku. V souhrnném

přehled je tak možné se setkat s velkým množstvím metrik, využitelných při měření efektivnosti<sup>26</sup>.

Baroudi (2010) rozděluje metriky pro měření výkonnosti a efektivnosti z hlediska oblastí, ve kterých se mohou využívat. Základní rozlišení je na sekci (A) podniku, (B) veřejné správy a vlády, a (C) mezinárodního prostředí. V každé sekci jsou jednotlivé metriky rozděleny do oblastí a následně do skupin podle cílového zaměření. V celkovém souhrnu uvádí 17000 metrik, využitelných pro měření efektivnosti (viz Tabulka 5).

**Tabulka 5:** Rozdělení metrik do jednotlivých oblastí

Sekce	Oblast	Skupina	Metriky
Podnik	32	317	6600
Veřejná správa a vláda	33	444	8600
Mezinárodní prostředí	24	114	1800
	<b>89</b>	<b>875</b>	<b>17000</b>

*Zdroj: vlastní zpracování podle Baroudi, 2010*

Aktuální trend v měření výkonnosti poskytuje podnikům a dalším organizacím možnost urovnat veškeré činnosti, směřující k dosažení podnikových cílů. Z hlediska měření dosahování výkonnosti a efektivnosti je nezbytné správně rozdělit a roztřídit využívané metriky<sup>27</sup>. Veškeré metriky, které jsou využívány pro měření výkonnosti, lze zařadit do systému Klíčových indikátorů výkonnosti (KPI). Tento systém se zaměřuje na takové oblasti v podniku, které lze označit za kritické pro adekvátní analýzu podnikového prostředí a procesů, a jeho další rozvoj. Systém KPI je uznáván jako nástroj, vhodně cílící na proces měření, vyhodnocení a vhodnou interpretaci (Zaherawati et al., 2011; Kerzner, 2011; Parmenter, 2010).

Systém KPI se skládá ze čtyř oblastí, do nichž lze jednotlivé metriky zařadit. Zaměření těchto metrik pokrývá veškeré podnikové oblasti, u kterých je požadováno jejich neustálé monitorování. Tyto čtyři oblasti se skládají z (Parmenter, 2010):

- **skupiny KRI (klíčové výsledkové indikátory)**, která zahrnuje takové metriky, které popisují dosažené výsledky v minulých obdobích; současně také uvádějí informace o vhodně zvoleném směru realizování podnikových činností;
- **skupiny RI (výsledkové indikátory)**, jež obsahuje informace o dosažených výsledcích (co bylo uděláno); jednotlivé metriky jsou finančního charakteru a shrnují dosažené výsledky;
- **skupiny PI (výkonnostní indikátory)**, jejichž metriky popisují to, co se má udělat; zahrnuje primárně nefinanční metriky, které podporují KPI;

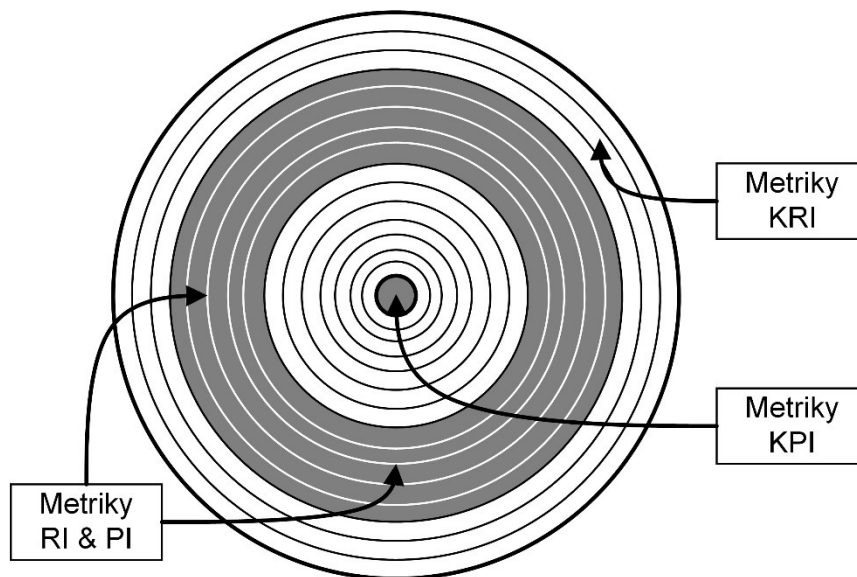
<sup>26</sup> Metriky je možné rozlišovat nejen na základě oblasti, ve které jsou využívány, či finančního vyjádření, ale také na základě využívaného systému výkonnosti. Nejčastěji využívané systémy jsou podle Vouldis a Kokkinaki (2011) Balance Scorecard, model excellence EFQM, Six sigma, Výkonnostní hranol, systém KPI a systém ISO norem řady 9000.

<sup>27</sup> Rozdělení z hlediska vyjádření ve finančních výsledcích není nejvhodnější přístup.

- **skupiny KPI (klíčové výkonnostní indikátory)**, využívají takové metriky, které vysvětlují takové činnosti, podporující zvyšování výkonnosti a zlepšování výsledků.

Jádrem systému je skupina KPI, která zahrnuje nejdůležitější metriky. Toto jádro je obaleno metrikami ze skupin PI a RI, reprezentující odlišnou výkonnost a dosažené výsledky. Na okraji systému pak jsou zahrnuty metriky ze skupiny KRI, měřících veškeré činnosti, nezbytné pro tvorbu produktu (viz Obrázek 16).

Podle Kerznera (2011) a Parmentera (2010) je obvyklé zařazovat výsledkové metriky (KRI) mezi výkonnostní metriky (KPI). Podstatou KRI je popis směru, který je ideální pro naplňování podnikových cílů. Metriky KPI pak cílí na zlepšování dlouhodobých výsledků. Každá organizace by měla respektovat obecné doporučení z hlediska rozdělení metrik do jednotlivých skupin. Výběr specifických metrik je plně závislý na požadavcích podniku, jeho stakeholderů. V případě výrobních podniků se může jednat o metriky z oblasti výroby, logistiky, ekonomiky a fakturace, marketingu a lidské zdroje. Podniky, zabývající se poskytováním služeb naopak primárně sledují obchod a marketing, a lidské zdroje. Složení příslušných metrik musí být flexibilní v použití a výměně. Z hlediska počtu metrik je v rámci KPI systému doporučen poměr 10 KRI: 80 PI & RI: 10 KPI (Samsonowa, Buxmann, Gerteis, 2009; Parmenter, 2010).



*Zdroj: upraveno podle Parmenter, 2010, s. 2*

**Obrázek 16:** Složení systému KPI

## 4.2 Specifické metriky pro reverzní logistiku

V souhrnném pojetí podnikové logistiky dochází k neustálému měření výkonnosti v rámci jednotlivých dílčích oblastí v celém dodavatelsko-odběratelském řetězci. Aby následně celý řetězec a jednotlivé vztahy v něm dosahovaly požadované výkonnosti, je důležité, aby každý podnik sjednotil vlastní vnitropodnikovou logistiku spolu s externí. Tím dochází k silnému provázání vnějších vlivů a vnitřních plánovacích přístupů. Pro proces měření výkonnosti jednotlivých činností, které jsou realizované v logistice, patří pět hlavních oblastí,

jež v sobě odráží vhodné propojení celého logistického systému a logistického řetězce (Cetinkaya a kol., 2011; Gustafsson a kol., 2006). Těchto pět oblastí je (Bowersox, Closs, Cooper, 2002):

1. management nákladů;
2. zákaznické služby;
3. kvalita;
4. produktivita;
5. řízení aktiv.

Pro měření logistiky musí příslušné podniky být schopni funkčního hodnocení, ve kterém jsou vhodně využívány potřebné analytické nástroje, na jejichž základě jsou vybrány potřebné metriky (s komplexním zaměřením) a obzvláště musí znát možné finanční dopady realizovaných logistických činností (Klapalová, Krčál, Škapa, 2013; Fernie, Sparks, 2009).

Bowersox, Closs a Cooper (2002) uvádí pět logistických oblastí, ve kterých je v podnicích prováděno měření výkonnosti. Tyto oblasti jsou: (1) řízení nákladů, (2) zákaznické služby, (3) kvalita, (4) produktivita, (5) řízení aktiv. Vzhledem ke specifčnosti každého odvětví, podniku a množství výkonnostních metrik nelze jednoznačně uvést souhrnný seznam použitelných metrik. Nicméně, v Tabulce 6 je uveden typický výčet metrik, které jsou využívány při měření efektivnosti v logistice.

**Tabulka 6:** Typické metriky v logistice podle oblasti jejich využití

Řízení nákladů	Zákaznické služby	Kvalita	Produktivita	Řízení aktiv
celkové náklady	včasné dodávky	četnost poškození	prстоje zařízení	obrat zásob
náklady na jednotku	zpětné objednávky	počet zákaznických vrácených produktů	produktivita zadání objednávek	ekonomická přidaná hodnota (EVA)
náklady jako % z prodeje	dokončené objednávky	dostupnost informací	produktivita přepravy	klasifikace nákladů (ABC)
přímé zaměstnání	zákaznické stížnosti	správnost zadání objednávek	produktivita skladování	návrat čistých aktiv
náklady z vráceného zboží	celková spokojenost	správnost poskytnutých informací	srovnání s historickým standardem	návratnost investice (ROI)
náklady na poškozené zboží	chyby v přepravě	správnost vystavených dokumentů	index produktivity	
náklady na zpětné objednávky	shoda v dodávkách			
přímá produktová ziskovost	stížnosti obchodníků			

**Zdroj:** vlastní zpracování podle Bowersox, Closs, Cooper, 2002, s. 557

Využitelné metriky v reverzní logistice vycházejí z požadavků na měření efektivnosti v rámci podnikové logistiky. Pro podnik je důležité sledovat vynaložené náklady na jednotlivé



aktivity, jejich přínos pro podnik a celkový efekt. Vytvořené pozitivní efekty podpoří vzájemné vztahy v rámci logistického řetězce. Vzhledem k typickým oblastem pro měření efektivity lze označit jako nevhodnější oblast zákaznických služeb. Jednotlivé činnosti v této oblasti však nesmí být měřeny odděleně, ale v úzkém propojení s ostatními oblastmi (Shaik, Abdul-Kader, 2014; Škapa, Klupalová, 2012; Fawcett, Magman, McCarter, 2008).

V jednotlivých oblastech reverzní logistiky lze pro měření efektivity uplatnit celou řadu metrik, které mohou být definovány univerzálně (použití je platné pro každé odvětví) nebo si podnik může definovat specifické metriky, platné pouze v daném odvětví (např. výtěžnost použitého materiálu). Obecně použitelné metriky jsou zpravidla v podobě běžných finančních ukazatelů, které jsou použitelné bez významnějších problémů.

Určitý problém pro měření efektivity lze spatřovat v požadavku EU na prevenci vytváření odpadu. Tento požadavek směřuje ke znovuvyžití vyprodukovaného odpadu namísto surového materiálu, čímž by došlo ke snížení odpadu, jenž se dále nevyužije (EC, 2017). Pro naplnění tohoto požadavku je obzvláště nutné realizovat opatření v oblastech řízení odpadu a recyklace, čímž bude dosaženo také úspory nákladů. Uvedené oblasti lze označit za velmi významné – nelze je však sledovat izolovaně (viz Tabulka 7).

**Tabulka 7:** Příklad metrik v reverzní logistice

<b>Řízení odpadu (oblast řízení nákladů)</b>	<b>Recyklace (oblast produktivity)</b>
celkový roční odpad [t]	počet stránek na zaměstnance
celkový odpad obalů	množství recyklovaného papíru
celkový recyklovaný odpad	% rozložitelných obalů
celkový skládkovaný a spalovaný odpad	% spotřeby recyklovaného papíru
% bezpečného provozního odpadu	% celkové redukce papíru
% použitého recyklovaného materiálu	množství recyklovaného odpadu

*Zdroj: vlastní zpracování podle Baroudi, 2010, s. 243, 246*

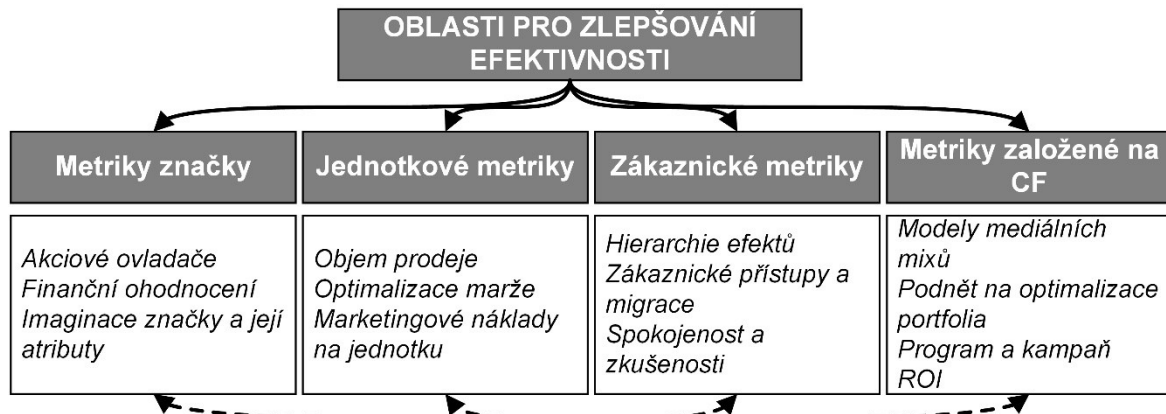
### 4.3 Specifické metriky pro obchod

Metriky, využívané v obchodu, vycházejí z marketingových požadavků. Tyto požadavky jsou vázány primárně na prodejní a poprodejní fázi. Lze se tak setkat s metrikami, použitelnými v každém podniku (bez ohledu na odvětví). Současně však existují metriky, které jsou specifické pro některá odvětví. Takovéto odlišnosti je podloženo určitou komplexností některých používaných metrik a je tak vhodné využít portfolia metrik podle potřeb daného podniku (Lindgreen a kol., 2011).

Obchodní a marketingová oblast v podniku je obvykle úzce provázána a lze při hodnocení efektivity využít specifických nebo také identických metrik. V celkovém měřítku jsou tyto metriky zaměřeny na interní a externí oblasti činností. Metriky v interní oblasti posuzují

aktuální úroveň inovací, zaměstnaneckou spokojenost, a komplexní znalost a návaznost na podnikové cíle. V případě externích metrik jsou využívány pro měření tržních změn v krátkém období (jsou cíleny na zákazníka nebo celkový trh) (Kerzner, 2011; McDonald, Mouncey, 2011).

V současném podnikovém prostředí jsou využívány čtyři hlavní oblasti, v nichž dochází ke zjišťování efektivity (znázorněné na tzv. marketing dashboard). Tyto oblasti prezentují poznatky a zkušenosti, čerpané ze vzájemného propojení jednotlivých oblastí s jemnými vazbami (viz Obrázek 17).



*Zdroj: vypracováno podle Kotler, Keller, 2012*

**Obrázek 17:** Oblasti pro měření marketingové efektivity

Jednotlivé cesty vytvářejí odlišné dopady na provedené obchody. Tyto cesty lze chápat následujícím způsobem (Kotler, Keller, 2012):

1. **Metriky značky** se zaměřují na monitoring trendu dlouhodobých dopadů na trh, vyvolané značkou (včetně vlivu její hodnoty). Prostřednictvím vyjádřené hodnoty značky lze zhodnotit vnímání značky na straně aktuálních a potenciálních zákazníků, a také finanční zdraví dané značky.
2. **Jednotkové metriky** zahrnují takové položky, které v sobě reflektují znalosti obchodníků o nabízeném produktu jako je množství v prodeji, geografická dostupnost produktu. Tyto metriky se také zaměřují na optimalizaci marže z hlediska používaných distribučních kanálů a charakteristik výrobních řad.
3. **Zákaznické metriky** se zaměřují na analýzu toho, jaké předpoklady mají zákazníci v jednotlivých fázích nákupní komunikace (uvědomění si potřeby, projevení zájmu, „zkušební“ nákup, návrat a opakovaný nákup). Zákaznické metriky poskytují znalosti toho, zda získané zkušenosti pomáhají zákazníkům vhodnější vnímání poskytované hodnoty a z toho plynoucí konkurenční výhody.
4. **Metriky založené na cash-flow** cílí na výdaje, nezbytné pro podporu prodeje a marketingových činností v prodejní fázi, a výnosy z těchto prodejí v krátkém období. Je nezbytné, aby tyto metriky zohledňovaly programy a kampaně modelů rentability ROI, měřící bezprostřední dopad v podobě čisté současné hodnoty příjmů z realizovaných činností.

Metriky, využívané v oblasti obchodu, vytvářejí celkový obrázek o dosažených výsledcích při daných podmínkách. Díky těmto oblastem lze tak ohodnotit jednotlivé obchodníky a obchodní jednotky (bez ohledu na to, zda se jedná o maloobchod nebo velkoobchod), tržní segmenty včetně cílových zákazníků nebo realizované marketingové činnosti. Určitý problém může být spatřován v tom, že efektivnost v oblasti obchodu může být závislá na velikosti podniku, kdy manažer malého podniku hodnotí dosažené výsledky a získaná data na podvědomé bázi. Manažer velkého podniku naopak využívá sofistikovanějších nástrojů. Bez ohledu na velikost podniku je možné některé metriky označit jako základní položky v procesu měření efektivnosti v obchodu (viz Tabulka 8).

**Tabulka 8:** Vybrané metriky ve vztahu k obchodu

Obchod a marketing	Spokojenost zákazníka	Maloobchod
počet obchodních stížností	počet schůzek	počet podepsaných kontraktů
množství vrácených produktů	počet návštěv u zákazníka	% sdílení produktů v regále
množství včasných dodávek	množství nákupů	přímý prodej na zaměstnance
počet zákazníků se závadou v záruce / mimo záruku	% dokumentů se zákaznickou zpětnou vazbou	% viditelnosti produktů v regále
množství vrácených produktů	počet nových zákazníků	prémiová cena
počet oceněných služeb	index značky	obchodní obrat na lokalitu
	index mystery shoppera	počet položek na zákazníka / transakci
	čas na vyřízení stížností	přímý prodej jako % celkových prodejů

**Zdroj:** vlastní zpracování podle Baroudi, 2010, s. 19, 147, 152

## 5 Vymezení problému, cíle a metodiky habilitační práce

### 5.1 Vymezení cílů habilitační práce

Hlavním cílem habilitační práce je vytvoření metodiky pro hodnocení činností reverzní logistiky v rámci obchodování směrem ke koncovému zákazníkovi. V případě průmyslového zákazníka je obecný dlouhodobý tlak na efektivní vynakládání používaných zdrojů. Pro dosažení tohoto cíle je nezbytné naplnit dílčí cíle:

- vymezení současného chápání oblasti reverzní logistiky jako součásti tvorby hodnoty;
- vymezení relevantních činností v obchodě ve vazbě na nákupní chování zákazníků;
- vymezení problematiky měření efektivnosti;
- vymezení klíčových oblastí komunikace, obchodu a reverzní logistiky;
- vymezení klíčových metrik pro efektivnost činností v reverzní logistice a činnostech v obchodě;
- vymezení vazby mezi činnostmi reverzní logistiky, činnostmi, které jsou prováděny při realizaci obchodu, a systémem efektivnosti.

### 5.2 Formulace výzkumných otázek a stanovení hypotéz

Pro odpovídající zpracování habilitační práce je potřeba vymezit výzkumné otázky, které mohou mít povahu kvalitativní i kvantitativní. Vhodně stanovené výzkumné otázky pomáhají identifikovat základní klíčové faktory, jež ovlivňují potřebný rozvoj podniku v oblasti obchodu a dalších poskytovaných služeb. Tyto otázky jsou následující:

- VO 1: Sledují podniky efektivnost realizovaných činností v obchodě?
- VO 2: Jaké metriky podniky využívají pro hodnocení efektivnosti v jednotlivých činnostech reverzní logistiky a obchodu?
- VO 3: Jsou používané metriky vhodné pro určení efektivnosti?
- VO 4: Má velikost podniku vliv na měření efektivnosti?
- VO 5: Existují odlišnosti ve vnímání reverzní logistiky mezi podnikovým zákazníkem a koncovým zákazníkem?
- VO 6: Má velikost podniku vliv na využívání činností reverzní logistiky?
- VO 7: Jsou činnosti v obchodě závislé na velikosti podniku?
- VO 8: Využívají zákazníci a spotřebitelé služeb reverzní logistiky, nabízených ze strany prodejců?

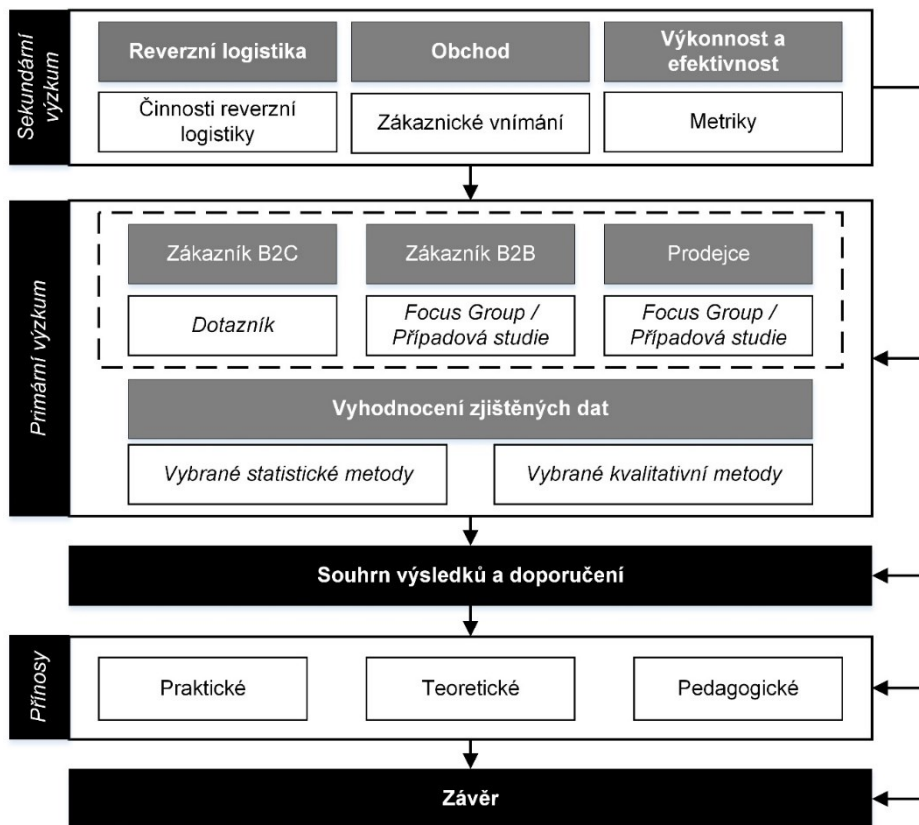
Na základě uvedených výzkumných otázek jsou stanoveny následující hypotézy, které jsou následně ověřovány v kapitole 7. **Provedené výzkumy**. Tyto hypotézy jsou rozděleny

z hlediska jejich zpracování, a to na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní výzkum probíhal ve formě focus group u B2B zákazníků a prodejců. Kvantitativní výzkum pak proběhl ve formě dotazníkového šetření u koncových zákazníků. Vzhledem k tomuto rozdělení jsou tak i rozděleny jednotlivé hypotézy, a to následovně:

- H1: Sledování efektivnosti obchodních činností a činností reverzní logistiky je závislé na velikosti B2B zákazníka / prodejce.
- H2: Existují rozdíly ve vnímání činností reverzní logistiky v obchodních činnostech mezi jednotlivými generacemi zákazníků na B2C.
- H3: Koncoví zákazníci nevnímají potenciální přínosy z činností reverzní logistiky, prezentované v komunikaci produktů.
- H4: Efektivní použití nástrojů komunikace a reverzní logistiky jsou závislé na místě prodeje.

### **5.3 Vymezení metodického rámce ke zpracování habilitační práce**

Habilitační práce je podložena na teoretickém poznání, výsledcích sekundárních výzkumů a realizovaném primárním výzkumu. Pro realizaci jednotlivých částí výzkumu tak bylo nezbytné provést shrnutí teoretických poznatků a klíčových informací ze sekundárních zdrojů, pro které bylo vypracováno schéma přístupu k řešení celého výzkumu. Dané schéma znázorňuje využití jednotlivých metod pro získání primárních dat. Tato data byla vyhodnocována za pomoci obsahové analýzy a vybraných statistických metod. Pro zpracování práce bylo využito vytvořeného plánu výzkumu (viz Obrázek 18).

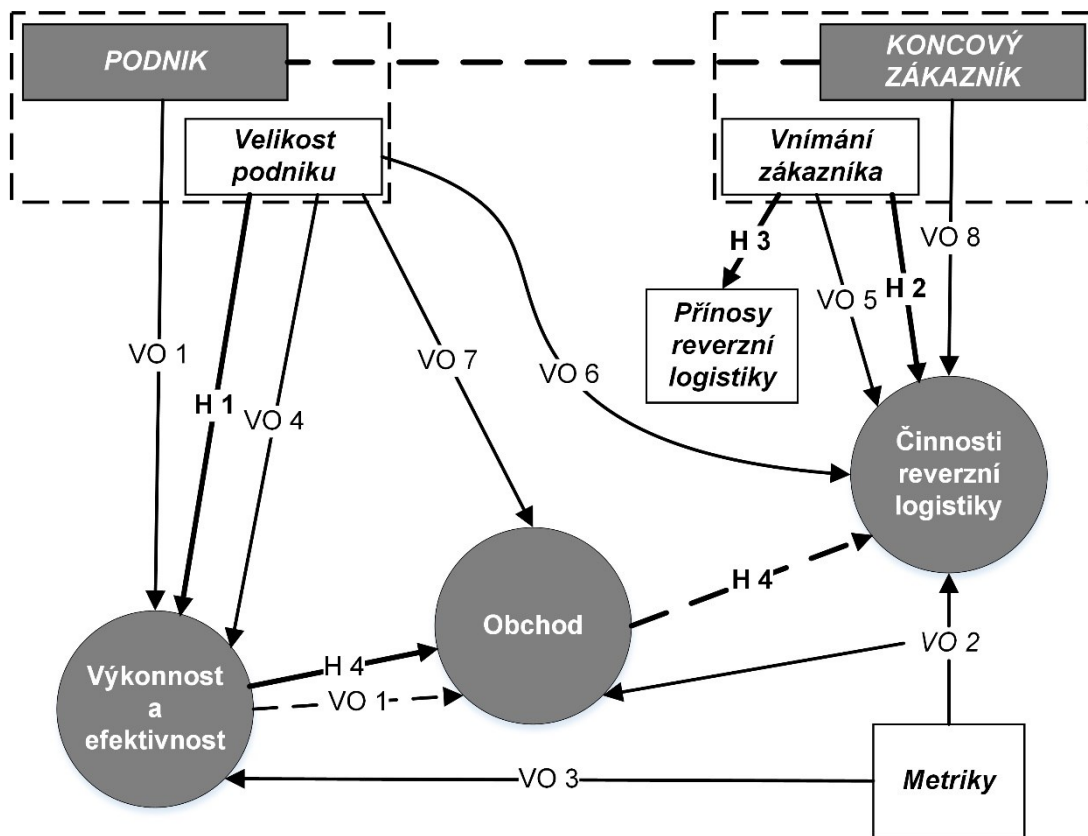


*Zdroj: vlastní zpracování*

**Obrázek 18:** Konceptuální schéma habilitační práce

Získané výsledky z jednotlivých částí výzkumů byly shrnuty do syntézy a na jejich základě byly stanoveny závěry a doporučení. V průběhu realizace a zpracování výzkumu bylo dle potřeby využíváno také informací zjištěných rozborem literatury či sekundárních dat.

Obrázek 19 zachycuje tzv. konceptuální model, který znázorňuje vztahy mezi jednotlivými procesy a činiteli. Modře jsou vyznačeny spojnice, které ukazují vztahy vzniklé na základě hypotéz a černé spojnice upozorňují na výzkumné otázky. Nepřerušované čáry značí přímou závislost, kdežto přerušované závislost nepřímou.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 19: Konceptuální model habilitační práce

## **6 Metodologie habilitační práce**

Habilitační práce je postavena na kombinaci kvalitativního a kvantitativního přístupu vědecké práce. Jejich význam lze považovat za klíčový pro každý realizovaný výzkum, a to v závislosti na zaměření daného výzkumu. Oba přístupy mohou být ze své podstaty provedeny odděleně nebo ve vzájemné kombinaci (Punch, 2008).

Kvalitativní výzkum představuje takový postup, ve kterém jsou zjišťovány a ověřovány metodologické tradice, využívané při výzkumu různorodých lidských problémů (Creswell, 1998). Kvalitativní metody poskytují možnosti pro pochopení lidských systémů a lidského myšlení, které má dopad na zkoumanou problematiku. Mezi základní kvalitativní výzkumné metody tak lze zařadit rozličné varianty rozhovorů a dalších způsobů lidského vyjádření. Jako doplněk k rozhovorům jsou využívány další nástroje, jako je např. případové studie, průzkumy, historické dokumenty, studie a analýzy. Podle různých názorů (např. Yin, 2003; Woodside, 2010) dochází k častému využívání případové studie jako samostatného výzkumného nástroje, který má nízkou reliabilitu a vysokou validitu. Z hlediska využívaných logických přístupů je výzkum kvalitativními metodami induktivní (Disman, 2002).

Hlavním požadavkem kvantitativního výzkumu je silná standardizace ve formulaci otázek na jednotlivé oblasti, na něž je výzkum zaměřen. Respondenti mohou poskytovat informace prostřednictvím: (1) otevřených otázek; (2) polo uzavřených otázek; (3) uzavřených otázek. Prostřednictvím uzavřených otázek dochází k redukci možných informací, které má respondent poskytnout. Ten namísto uvedení vlastního mínění na dané téma (využití otevřených otázek) je omezen na volbu z uvedeného souboru kategorií. Zajišťuje vysokou reliabilitu, ale velice nízkou validitu. Z hlediska využívaných logických přístupů je výzkum kvantitativními metodami deduktivní (Disman, 2002; Hendl, 2005).

### **6.1 Rozhovor**

Rozhovor je považován za základní výzkumnou kvalitativní metodu, která vyžaduje mnoho dalších dovedností pro úspěšné a efektivní vedení celého rozhovoru (Hendl, 2005). Samotný rozhovor může být realizován ve strukturované (tazatel má stanoven scénář rozhovoru) a nestrukturované podobě (není stanoven žádný scénář). Požadované informace jsou získávány v přímé interakci s respondenty, a to prostřednictvím osobního kontaktu, telefonického rozhovoru nebo online rozhovoru (Disman, 2002). Z každého provedeného rozhovoru je možné získat několik skupin dat, které je třeba následně transformovat, zpracovat a interpretovat. Jedná se o následujících šest skupin (Davies, 2007; Marvasti, 2004):

1. popis stávající situace o tazateli;
2. znalosti respondenta;
3. popis situace o tazateli v minulosti;
4. pocity a emoce respondenta;



5. názory a postoje respondenta;
6. přesvědčení a víra.

Metoda rozhovoru je zakomponována v mnoha dalších výzkumných metodách a může poskytnout lepší obrázek o zkoumaném tématu a respondentovi, a v některých případech je součástí i určitá zpětná vazba. Rozhovoru se využívá jako součásti v metodě případové studie či metodě focus group.

## **6.2 Metoda focus group**

Metoda focus group je označována za nestandardizovaný rozhovor, který pracuje pouze s rámcovým scénářem, který zadá předpokládaný směr diskuse. Podstatou focus group je využití vzájemné interakce mezi jednotlivými členy v analyzované skupině. Dochází tak k ovlivňování jednotlivých jedinců, kteří bez jakýchkoliv předsudků hodnotí a komentují názory ostatních jedinců. Jedná se tak o metodu skupinové diskuse (Pavlečka, 2008; Wildemuth, 2009).

V průběhu realizace metody dochází k podrobné deskripci, pochopení myšlení účastníků z hlediska psychologických typů, získání nových podnětů a inspiraci v diskutovaném tématu (Miovský, 2006; Maříková, Petrušek, Vodáková, 1996). Během provádění focus group lze dosáhnout stavu ztotožnění se s obecně přijímanými názory. Při vzájemné diskusi pak mohou vznikat výměny názorů a snížení prahu osobní důležitosti, které vede k nedosažitelným vyjádřením u individuálních rozhovorů (Stašková, 2005; Surynek, Komárková, Kašparová, 2001).

Focus group tak představuje jednu ze základních metod kvalitativního výzkumu, která vychází z kumulace podnětů při rozhovoru s vybranou skupinou osob a využívá interakce mezi členy této skupiny během diskuse (jednotliví účastníci komentují názory ostatních). Pro skupinové diskuse je možné využít jak homogenních, tak i heterogenních skupin. Homogenní skupinou je pak brána skupina lidí, kteří mají stejné zaměření či vlastnosti; heterogenní skupina má různé vlastnosti či zaměření (Hendl, 2005; Connaway, Powell, 2010).

Za podskupinu je možné označit tzv. mini focus group, které jsou složené ze 4-6 respondentů a moderátora. Takováto skupina může být homogenní i heterogenní. Lze považovat za levnější variantu klasické skupinové diskuse, jelikož klade menší nároky na samotného moderátora (např. zkušenosti moderátora, znalosti tématu). Jedna z výhod je to, že respondenti mají více prostoru vyjádřit se samostatně k danému tématu (Kaden, Linda, Levinson, 2009; Beck, Manuel, 2008).

## **6.3 Případová studie**

Případová studie představuje jednu z nejsložitějších kvalitativních metod. Jejím cílem je prozkoumání a zjištění aktuálního stavu a prostřednictvím důkladné obsahové analýzy, která pomáhá získat potřebná data z omezeného počtu stavů a jejich vzájemných vztahů. Takto získaná data a z nich zjištěné výsledky je možné využít pro širší zobecnění

(Yin, 2003). Případová studie tak umožňuje bližší zkoumání dat v návaznosti na zkoumaný problém a poskytování odpovědí na položené výzkumné otázky (Zaidah, 2007; Gillham, 2000).

Yin (2003) vysvětluje případovou studii jako empirické šetření, které je zaměřeno na zkoumání současnosti v kontextu reálného života. Důležité využití případové studie je v takovém případě, kdy existuje určitá nejasnost hranic mezi sledovaným jevem a jeho obsahem. Ke stejnému způsobu definice se přiklání i Woodside (2010), který ji popisuje jako významný nástroj, sloužící mimo jiné pro pochopení psychologických vlivů na proces nákupního chování zákazníka.

Reichel (2009) popisuje případovou studii jako nástroj pro kombinace biografických, historických, srovnávacích, typologických a statistických metod. Vychází z předpokladu, že případová studie se zaměřuje pouze na určitý objekt, jeden celek či jinak definovaný soubor. Tím dochází ke zkoumání problému z komplexního hlediska.

Případové studie nemají v zásadě určen žádný konkrétní způsob shromažďování dat. Případové studie mohou tedy využívat celou řadu metod sběru dat, které musí mít systematické uplatňování (Štrach, 2007; Tharenou, Donohue, Cooper, 2007):

- pozorování;
- rozhovory (často nestrukturované a semi-strukturované);
- dotazníky;
- dokumenty k seznámení s veřejnými informacemi;
- účast na zasedáních;
- etnografické zapojení výzkumníka do zkoumané reality.

Všechny uvedené alternativy případové studie (interpretační a hodnotící) jsou zaměřeny na hledání a zachycení složitosti zkoumaného případu, popis jednotlivých vztahů a finálního zařazení do širších souvislostí, kdy dochází k porovnání s jinými případy. Případové studie lze využít pro vhodný popis jevu, vysvětlení, porozumění nebo jako meta-studii (McDonough, McDonough, 1997; Hendl, 1999).

Štrach (2007) ve svém článku uvádí, že někteří autoři považují za vhodný i jeden jediný zkoumaný případ, který vede k odhalení nových teoretických vazeb a relativizaci vazeb ustálených v daném čase. Případové studie jsou vhodné k průzkumnému, popisnému a vysvětlujícímu typu výzkumů a zejména ke konstrukci teoretických perspektiv (Štrach, 2007).

Při tvorbě výzkumných případových studií je velmi důležitým krokem takzvaná triangulace<sup>28</sup>. Je to nutnost zjištění, jestli je získaná evidence dostatečně nezávislá a jestli směřuje

---

<sup>28</sup> Triangulace umožňuje navázat na sebe více metod, se kterými pracujeme, a to za účelem získání komplexnějšího obrazu reality. Proto je vhodné volit více výzkumných metod a technik, které se vzájemně kombinují a mohou tak lépe vystihnout podstatu zkoumaného jevu. Hendl (2005) popisuje tři typy triangulace: (1) datová (využívá se více datových souborů nebo více případů); (2)

k jasnému závěru. Provádí se pomocí dat a metod. Pokud se provádí rozhovory, vždy by to mělo být s více než jedním pracovníkem firmy, nebo z dat získaných rozhovorem a z dat ze sekundárních zdrojů (Štrach, 2007). Z výše uvedeného je tedy patrné, že se pro případové studie získávají data jak z primárních, tak sekundárních zdrojů. Prostřednictvím případových studií se snaží výzkumný pracovník učinit popisné prohlášení o šetření.

## **6.4 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření je nejčastěji využívanou výzkumnou metodou. Jeho charakter je závislý na obsažených otázkách a jejich zaměření. Významem dotazníkového šetření je zlepšení vzájemné komunikace mezi jednotlivými respondenty a výzkumným týmem - tazateli (Davies, 2007).

Podle charakteru položených otázek lze mluvit o třech základních typech – otevřených, uzavřených a polo uzavřených. Na otevřené otázky je možné zodpovídat volně, respondent není nijak omezen. Uzavřené otázky nabízejí dotazovanému možné varianty odpovědí, od kterých se však nemůže nijak odchýlit (je daná přesná nabídka odpovědí). Aby byla dána určitá volnost, využívají se hodnotící škály či Likertovy škály (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

## **6.5 Statistické metody**

Pro ověření stanovených hypotéz byla získaná data zpracována pomocí vybraných statistických metod. Tyto metody poskytují přesnější náhled na zkoumanou problematiku. Jedná se o:

- deskriptivní statistika;
- faktorová analýza;
- Pearsonova analýza závislosti chí-square;
- korespondenční analýza.

Deskriptivní analýza využívá základních statistických ukazatelů pro dotvoření celkového obrázku zkoumané problematiky.

### **6.5.1 Faktorová analýza**

Faktorová analýza je založena na výběrových koeficientech korelace a parciálních korelačních koeficientech. Korelační koeficient popisuje blízkost lineární závislosti mezi jednotlivými proměnnými a parciálními korelačními koeficienty. Parciální korelační koeficient vysvětluje podobnost dvou proměnných tehdy, pokud ostatní proměnné považuje za konstantní. Jestliže je možné vysvětlit závislost proměnných pomocí všech společných faktorů, musí být parciální korelační koeficienty velmi malé, blízké nule (Škaloudová, 2010).

---

metodologická (pro analýzu a následnou interpretaci dat je využíváno různorodých metod); (3) výzkumnická (příslušné šetření je prováděno více výzkumníky).

Faktorová analýza vyžaduje dostupnost  $n$  pozorování pro každé má z  $k$  proměnných  $X_1, X_2, X_3 \dots X_k$ . Jestliže mezi jednotlivými proměnnými existuje lineární závislost, pak jejich korelační koeficienty dosáhnou vysokých hodnot. Pokud budou splněny podmínky závislosti na jedné společné proměnné, parciální korelační koeficienty jednotlivých proměnných budou velmi malé.

Adekvátnost využití faktorové analýzy je ověřována prostřednictvím dvou ukazatelů, a to (Řehák, Brom, 2015):

- Kaiser-Meyer-Olkinova míra (dále KMO) vyjadřuje míru výběrové přiměřenosti; hodnota je dána podílem součtu druhých mocnin korelačních koeficientů k součtu druhých mocnin korelačních a parciálních koeficientů. Zjištěná hodnota se pohybuje v intervalu (0; 1).
- Bartlettův test sféricity je využíván pro testování nulové hypotézy, že korelační matice daných proměnných je jednotková. Pokud je nulová hypotéza zamítnuta, lze využít faktorové analýzy pro dané proměnné.

Faktorová analýza je vyjadřována vztahem mezi lineární kombinací menšího počtu hypotetických faktorů  $F_j$  a standardizovaných proměnných  $X_i$ . Tento vztah je vyjádřen vzorcem 3.

$$X_i = a_{i1}F_1 + a_{i2}F_2 + a_{i3}F_3 + \dots + a_{im}F_m + e_i \quad (3)$$

pro  $i = 1, 2, 3, \dots k$

kde  $k$  – počet proměnných;  $m$  – počet faktorů; platí  $m < n$ ;  $e_i$  – specifická součást proměnné  $X_i$ .

Počet faktorů v rámci metody faktorové analýzy se stanovuje prostřednictvím několik možných metod. Za nejvýznamnější lze zařadit (Anděl, 2005):

- **Metoda hlavních komponent** vytváří nekorelované faktory, které jsou uvedeny na základě rozptylu. Sama metoda se zaměřuje na redukci počtu proměnných, s jejichž pomocí vyjadřuje rozptyl původních proměnných. Jestliže jsou jednotlivé korelace mezi proměnnými vysoké, celkový rozptyl lze vyjádřit jednou hlavní komponentou. Provedení metody poskytuje jednoznačné faktorové řešení, které vyčerpává nejvyšší možné procento rozptylu.
- **Metoda hlavních os** využívá redukovanou korelační matici, která nahrazuje matici výběrových korelačních koeficientů.
- **Metoda nejmenších čtverců** extrahuje jednotlivé faktory takovým způsobem, aby se minimalizovaly součty čtverců korelačních koeficientů, neležící na diagonále korelační matice.

Zjištěné faktory jako výstup faktorové analýzy jsou ověřovány ukazatelem Cronbachovo alfa. Jedná se o ukazatel spolehlivosti, jenž má vlastnosti korelačního koeficientu. Výsledné hodnoty se pohybují v intervalu (0; 1). Nula jako krajní hodnota popisuje proměnné bez

vzájemné korelace. Hodnota 1 vysvětluje maximální vzájemnou korelaci – čím je hodnota blíže k 1, tím je vykázan vyšší stupeň shody (Cronbach, 1951; Hrach, Mihola, 2006).

$$\alpha = \frac{N \times \bar{c}}{\bar{v} + (N - 1) \times \bar{c}} \quad (4)$$

kde  $N$  – stanovená minimální velikost vzorku;  $\bar{c}$  – průměrná vnitřní kovariance mezi proměnnými;  $\bar{v}$  – průměrná variance

### 6.5.2 Pearsonův test dobré shody

Pearsonův test dobré shody se využívá v případech, kdy je měřen jediný znak  $X$  na stanoveném souboru. Takovýto znak je považován za náhodnou veličinu, jež je ověřován prostřednictvím testového kritéria (Stříž, Rytíř, Klímek, 2008):

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^r \frac{(f_j - np_j)^2}{np_j} \quad (5)$$

kde  $r$  – počet tříd, do kterých je datový soubor rozdělen

Klíčovou položkou je nulová hypotéza  $H_0$ , která je postavena na předpokladu, že zjištěné odchylky jsou náhodné. Pokud tyto odchylky nejsou náhodné, je využito alternativní hypotézy  $H_1$ . Zjištěná odchylka je pak testována v příslušném kritickém oboru (Anděl, 2005):

$$W_\alpha = \{\chi^2: \chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}^2(r - 1)\} \quad (6)$$

Jestliže je hodnota testového kritéria realizována v uvedeném kritickém oboru, nulová hypotéza  $H_0$  je zamítnuta na 100%  $\alpha$  hladině významnosti a přijímá se alternativní hypotéza  $H_1$ .

### 6.5.3 Test nezávislosti dvou znaků

Pokud je potřeba ověřit statistickou závislost mezi vybranými proměnnými, je využíváno tzv. Pearsonův test  $\chi^2$ . Předpokladem pro zjišťování závislosti je dosažení shody mezi teoretickou a pozorovanou četností. Pro ověření potřebného testového kritéria se využívá testová statistika, která má Pearsonovo rozdělení, a je vyjádřena:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - n\hat{p}_{ij})^2}{n\hat{p}_{ij}} \quad (7)$$

Pearsonův test nezávislosti  $\chi^2$  vyžaduje, aby pro zvolenou hladinu významnosti  $\alpha$  měl definován kritický obor  $W_\alpha$ . Na samotném kritickém oboru je testována zvolená hladina významnosti  $\alpha$ . Získaná hodnota  $\hat{p}_{ij}$  pak zohledňuje jednotlivé odhady simultánních pravděpodobností. Jestliže je výsledná hodnota testového kritéria v daném oboru, definovaná jako nulová, hypotéza se zamítá a přijímá se alternativní hypotéza. Kritický obor je dán vztahem 8 (Stříž, Rytíř, Klímek, 2008):

$$W_\alpha = \{\chi^2: \chi^2 \geq \chi^2_{1-\alpha}[(r-1)(c-1)]\} \quad (8)$$

Nulová hypotéza  $H_0$ : „existuje závislost mezi vybranými proměnnými“ se nezamítá, jestliže hodnota signifikance je na úrovni požadované chybovosti a tato chybovost je v limitu ke zvolené hladině významnosti. V takovém případě musí být definována úroveň spolehlivosti podle příslušné hladiny významnosti.

Pokud je zjištěna závislost mezi vybranými proměnnými, je důležité stanovit intenzitu této závislosti. Danou intenzitu popisuje Pearsonův kontingenční koeficient (vzorec 9). Kontingenční koeficient představuje míru intenzity zjištěné závislosti dvou proměnných, jehož hodnota náleží intervalu  $(0; 1)$ . Čím je zjištěná hodnota blíže 1, tím je závislost silnější a vice versa (Řezanková, 2010). Kontingenční koeficient lze vypočítat pomocí vztahu:

$$C_p = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} \quad (9)$$

kde  $n$  – počet případů

#### 6.5.4 Korespondenční analýza

Hlavním cílem korespondenční analýzy je vyjádření číselné informace v grafické podobě, která je mnohem čitelnější pro interpretaci oproti tabulkovému vyjádření. Díky aplikaci korespondenční analýzy dochází k redukci rozměru získaných kategoriálních dat, jelikož zobrazuje zjištěná data v rovinné podobě. Samotná korespondenční analýza představuje metodu, která je založena na závislosti jednotlivých znaků, a sleduje vliv jednotlivých kategorií či vzájemnou podobnost s ostatními kategoriemi (Hebák, 2005).

Korespondenční analýza se zaměřuje na multidimenzionální analýzu, ve kterém popisuje vztahy dvou nominálních proměnných. Pro základní zhodnocení hodnot v uvedeném vztahu využívá kontingenčních tabulek. Pokud jsou jednotlivé hodnoty vzájemně podobné, jsou v grafickém vyjádření zobrazeny blízko sebe (McGarigal, Cushman, Stratford, 2000).

Základem pro dvourozměrné kontingenční tabulky je datová matice  $n \times 2$ , ve které kategoriální proměnná A dosahuje  $r$  hodnot ( $a_1, a_2, \dots, a_r$ ) a kategoriální proměnná B získává z hodnot ( $b_1, b_2, \dots, b_s$ ). V průběhu zpracování získaných dat je vytvořena dvoudimenzionální tabulka, ve které je využito  $n_{ij}$  frekvencí, které reprezentují průnik obou proměnných. Takto získaná hodnota  $n_{ij}$  poskytuje počet pozorování, ve kterém jsou  $a_i$  a  $b_j$ . Vyjma hodnoty  $n_{ij}$  je používána hodnota marginální frekvence  $n_{i+}$ , kde v řádkovém pozorování jsou nalezeny hodnoty  $a_i$  (obdobný postup platí pro  $n_{j+}$  ve sloupcích). V příslušné kontingenční tabulce jsou zobrazeny relativní četnosti, pro které platí následující vztah (Beh, 2010; Kudrats, Money, Hair, 2014):

$$\sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s p_{ij} = \sum_{i=1}^r p_{i+} = \sum_{j=1}^s p_{+j} = 1 \quad (10)$$

Struktura je popsána kontingenční relativní četností  $p_{j/i}$  dvěma možnými způsoby:

1. z hlediska proměnné B, jestliže proměnná A dosahuje hodnoty  $a_i$

$$p_{i/j} = \frac{n_{ij}}{n_{i+}} = \frac{p_{ij}}{p_{i+}} \quad (11)$$

2. z hlediska proměnné B, jestliže proměnná A dosahuje hodnoty  $a_j$

$$p_{i/j} = \frac{n_{ij}}{n_{+j}} = \frac{p_{ij}}{p_{+j}} \quad (12)$$

Jakékoliv změny v uvedených hodnotách změni závislost proměnných, které jsou obvykle měřeny testem závislosti Pearson chi-kvadrát (Beh, 2008):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{\left(n_{ij} - \frac{n_{i+} \times n_{+j}}{n}\right)^2}{\frac{n_{i+} \times n_{+j}}{n}} = n \times \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(p_{ij} - p_{i+} \times p_{+j})^2}{p_{i+} \times p_{+j}} \quad (13)$$

Po odhadu teoretických četností je nastavena statistika chí-kvadrát. Tato statistika má distribuci chí-kvadrát a počet stupňů volnosti  $(r - 1) \times (s - 1)$ . Na tomto základě je ověřováno, zda existuje závislost mezi proměnnými, a zda prostřednictvím korespondenční analýzy je možné zjistit strukturu této závislosti (Řezanková, 2010; Greenacre, 2007; Le Roux, Rouanet, 2010).

## 6.6 Stanovení výzkumného vzorku

Pro zpracování daného výzkumu je nezbytné stanovit odpovídající výzkumný vzorek, jenž je postavený na základním souboru. Při určení základního souboru je klíčové definovat jeho vlastnosti, aby následně výzkumný vzorek korespondoval se základním souborem. Výběr výzkumného vzorku je odůvodněn časovou náročností či finanční nákladností sběru dat z celé populace. Následné zobecnění lze poté považovat za dostatečně přesné a z hlediska poznání za reprezentativní, pokud struktura výzkumného vzorku je stejná základní populaci (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009).

Reprezentativní výzkumný vzorek je takový, který vychází ze základního souboru a respektuje pět faktorů. Tyto faktory dohromady vytvářejí proces definování vzorku (Watson, 2001):

- 1) stanovení cílů,
- 2) stanovení požadované přesnosti získaných cílů,
- 3) určení úrovně spolehlivosti,
- 4) odhadnutí míry variability,
- 5) odhadnutí četnosti odpovědí.

Velikost výzkumného vzorku je stanovena prostřednictvím vzorce 14, který zohledňuje vlastnosti jednotlivých výzkumných prvků. Výpočet minimální velikosti vzorku je pak stanoven na základě vztahu (Israel, 2012; Watson, 2001; Saunders, Lewis, Thornhill, 2009):

$$n_0 = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2} \quad (14)$$

kde

Z – úroveň spolehlivosti (99 %: 2,5758; 95 %: 1,96; 90 %: 1,6449)

p – odhad podílu atributu, který je prezentován v celkové populaci

q – (1-p)

e – požadovaná úroveň přesnosti

Pokud není známá přesná proporce základního souboru z hlediska poměru hlavního atributu, jsou proměnné **p** a **q** rovny 0,5. Při požadované úrovni spolehlivosti 95% a dosazení příslušných hodnot do vzorce (15) je pak výsledný vzorek roven 385 respondentů.

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2} = 384,16 \cong 385 \text{ respondentů} \quad (15)$$

Tento počet představuje požadovanou minimální návratnost. Pro stanovení počtu potenciálních respondentů popisují Saunders, Lewis, Thornhill (2009) postup pro stanovení výběrového souboru v návaznosti na požadovanou procentní sazbu návratnosti, a to pomocí vztahu:

$$n^a = \frac{n \times 100}{re\%} \quad (16)$$

kde n – požadovaný minimální vzorek

re% – požadovaná návratnost

Pokud je potřeba tedy získat 385 jednotek při minimální sazbě návratnosti 20 %, po dosazení do vztahu (16) a čímž je stanoven výběrový soubor 1925 subjektů.

Výchozí podmínkou pro stanovení základního souboru je počet obyvatel v jihomoravském kraji (pro analýzu oblasti vnímání koncového zákazníka). Pro tuto skupinu je základní soubor definován v celkovém počtu 1 183 207 obyvatel (platné k 31.12.2017). Jednotlivé věkové skupiny jsou uvedeny v Tabulce 9 (ČSÚ, 2018).



Tabulka 9: Struktura obyvatelstva v JMK podle věku

Věková skupina	Celkový počet	Vybrané skupiny	Relativní počet
<b>0-19</b>	235 123	X	<b>X</b>
<b>20-29</b>	134 061	134 061	<b>14,14 %</b>
<b>30-39</b>	178 249	178 249	<b>18,80 %</b>
<b>40-49</b>	183 774	183 774	<b>19,38 %</b>
<b>50-59</b>	145 532	145 532	<b>15,35 %</b>
<b>60+</b>	306 468	306 468	<b>32,32 %</b>
<b>Celkem</b>	<b>1 183 207</b>	<b>948 084</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: ČSÚ, 2018

V případě dalších výzkumných linií (B2B zákazník, prodejce) není využito kvantitativního výzkumu, ale kvalitativního za využití metody focus group . Počet respondentů tak není významným parametrem. Nicméně, jejich počet je 50 pro B2B zákazníky a 40 pro prodejce.

## 7 Zpracování dat, výsledky analýz a interpretace výsledků

Realizovaná výzkumná část je rozdělena na tři samostatné oblasti, které byly řešeny paralelně. V rámci těchto tří oblastí byly aplikovány jednotlivé metody (viz Obrázek 20):

1. výzkum B2B zákazníka – focus group;
2. výzkum prodejce – focus group, obsahová analýza;
3. výzkum B2C zákazníka – dotazníkové šetření.

Celý výzkum byl zaměřen na oblast reverzní logistiky v prostředí České republiky a jejího vnímání v rámci realizovaného obchodního kontraktu. Jednotlivé zkoumané oblasti pak byly rozlišeny do dvou sekcí, a to:

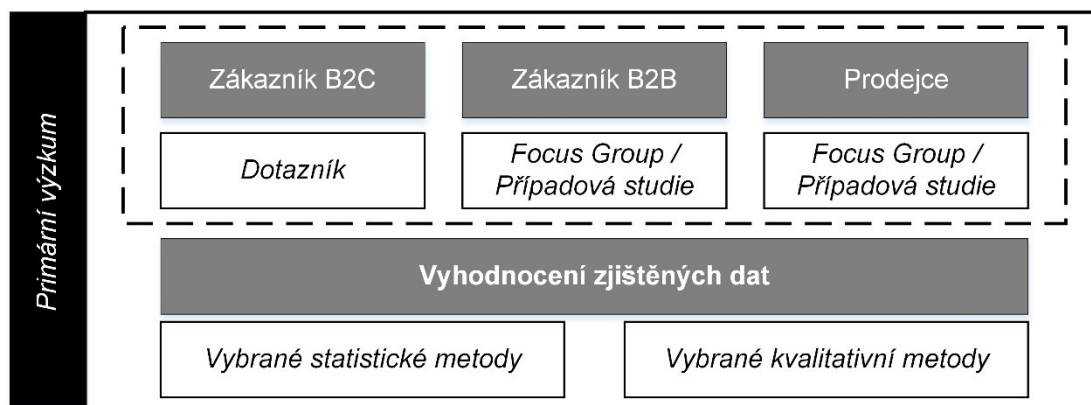
- kvalitativní část

V rámci části výzkumu, zaměřené na B2B zákazníky bylo využito metody **focus group (B2B)**. Této části se zúčastnilo padesáti účastníků, kteří byli rozděleni do čtyř skupin po osmi účastnících a dvou skupinách po devíti účastnících. Pro naplnění požadavků na výzkum na straně prodejců byl provedena metoda **focus group (prodejce)**, které se celkově účastnilo čtyřicet jedinců, a to v šesti skupinách (čtyři skupiny po sedmi a dvě skupiny po šesti jedincích).

- kvantitativní

**Dotazníkového šetření (B2C)** se celkem zúčastnilo 567 respondentů. Vzhledem k výběrovému souboru, který byl stanoven na 1925 respondentů, se jedná o návratnost 29,45 %.

Vyjádření jednotlivých oblastí primárního výzkumu, který byl v rámci habilitační práce zpracován, je znázorněno na Obrázku 20.



**zdroj:** vlastní zpracování

**Obrázek 20:** Schéma primárního výzkumu

## 7.1 Zpracování kvalitativní části ve vztahu k B2B zákazníkovi a prodejci

### 7.1.1 Focus group – zákazník B2B

Focus group byla realizována v podobě případových studií, které představovaly základní pilíř pro zhodnocení linie zákazníků, kteří působí na průmyslových trzích. Podklady pro vytvoření strukturovaných otázek v případové studii pro jednotlivé focus group byly získány ze sekundárních zdrojů, zaměřených na efektivnost nákupních činností a jednotlivých oblastí reverzní logistiky, které jsou nabízeny jako doprovodné služby k výrobkům. Samotná případová studie byla sestavena z pěti oblastí, z nichž úvodní je obecného charakteru. Zbývající čtyři oblasti jsou zaměřeny na obchodní činnosti a reverzní logistiku. Samotná focus group spočívala v kombinaci strukturovaného dotazníku, na který jednotliví účastníci reagovali, a současně byly pozorovány jejich reakce. Základní charakteristiky pro tuto výzkumnou linii jsou následující:

- **Cíle výzkumu**

Hlavním cílem realizované focus group byla analýza stávajících přístupů při nákupech na B2B trzích a popis způsobů zjišťování efektivnosti nákupních činností za daných podmínek.

- **Časový průběh focus group**

Realizace focus group probíhala v období březen až červenec 2019. Délka jednotlivých focus group byla závislá na šíři diskuze mezi jednotlivými účastníky. Celková délka jednotlivých skupin trvala od 50 minut po 75 minut.

- **Objekt výzkumu**

Pro focus group byli vybráni zástupci podniků z různých odvětví. Vzhledem k tématu habilitační práce není podstatné, zda podnik působí ve strojírenství, stavebnictví či obchodě. Podstatnou podmínkou byla realizace nákupu výrobků a zboží za účelem dalšího zpracování. Celkem bylo provedeno šest skupinových diskuzí, do kterých se zapojilo po šesti účastnících ve čtyřech skupinách a osmi účastnících ve dvou skupinách, působících na manažerských pozicích v podnicích různých odvětví, kteří vystupují v pozici B2B zákazníků (celkem 50 osob).

- **Popis průběhu focus group**

Základní struktura focus group spočívala v definování dotazovaných oblastí, na něž jednotliví účastníci měli možnost reagovat (viz Příloha 2). Tato struktura vycházela ze sekundárních zdrojů.

#### 7.1.1.1 Kvalitativní charakteristika výsledků focus group s B2B zákazníky

Výsledky v oblasti průmyslových zákazníků přináší popis toho, jak na zákazníky působí standardní obchodní nástroje, a zda reflektují na nabídku činností reverzní logistiky.

V průběhu jednotlivých focus group byli jednotliví účastníci seznámeni s průběhem setkání, v rámci kterého měli možnost diskutovat jednotlivé oblasti. V základních otázkách poskytli tyto uživatelé základní údaje o vlastním podniku.

Všichni účastníci sdělili, že specifikace podnikových cílů, vizí a misí je zaměřena primárně na výrobu, obchodování a marketingové činnosti. Samotné zaměření na činnosti reverzní logistiky mají specifikované ve velmi mizivé formulaci. Z činností reverzní logistiky jsou aplikovány primárně činnosti zpětného odběru produktů v případě výměny či reklamací (vycházejí z požadavků příslušné legislativy).

V rámci obchodních činností mají být tyto činnosti řízeny centralizovaně, kdy jednotlivé nákupy jsou prováděny ve vazbě na objednávané množství, dodávané ze strany velkoobchodů. Vztahy s těmito velkoobchody jsou na bázi dlouhodobého partnerství a jednotlivé podniky získávají adekvátní výhody (např. množstevní slevy, smluvní ujednání využívání alternativních obchodních nástrojů<sup>29</sup> apod.). S těmito klíčovými dodavateli udržují vztahy zpravidla manažeři obchodu, manažeři klíčových účtů, majitelé či jednatelé, a to v závislosti na velikosti podniku.

Na nákupní chování průmyslových zákazníků působí jejich požadavky na pořizovaný produkt. Mezi základní vyhledávané vlastnosti lze zařadit životnost produktu, úroveň inovací a možnost modifikace o další služby. Diskuse ve všech skupinách lze označit za zajímavé v kontextu jednotlivých odvětví, finančních možností či potřeb. Zásadní rozdíly byly vnímány mezi podniky vzhledem k jejich velikosti. Jednotlivé odpovědi lze kategorizovat do skupin, které jsou znázorněny v Tabulce 10.

**Tabulka 10:** Požadavky průmyslových zákazníků při výběru produktů vzhledem k jejich velikosti

	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik
<b>Deklarovaná životnost</b>	6	0	5
<b>Přínos vybraného produktu</b>	9	8	2
<b>Novost inovace produktu</b>	0	7	3
<b>Rozšíření o další služby</b>	2	4	4

*Zdroj: vlastní zpracování*

Díličí oblasti marketingových činností, které průmysloví zákazníci vnímají při nákupech, jsou primárně v oblastech cenové a distribuční politiky. Za významné lze očekávat i nástroje marketingové komunikace. V průběhu skupinových diskusí byl pozorovatelný individuální přístup ke koupi a je zřejmé, že na každého působí jiné marketingové nástroje. Úroveň vnímané ceny je pro některé podniky dána jejich finančními možnostmi. Celková výše za nakupovaný produkt vyplývala z délky vzájemného obchodního vztahu a nakupovaného množství. Někteří zástupci uvedli také možnost započtení kompenzačních nástrojů do výsledné ceny. Známost jednotlivých prodejců byla brána v úvahu a v samotné diskusi se

<sup>29</sup> Za alternativní obchodní nástroje lze považovat kompenzační nástroje, mezi které lze zařadit přímé zápočty, buyback, přímý barter nebo multilaterální barter.

projevily názory, že pro rozhodnutí o koupi hraje velkou roli i celková vzdálenost od místa samotného prodeje.

V nabídkách prodejců jsou mezi zákazníky vnímány různorodé informace. Za základní informace (vyjma samotného produktu) lze považovat příslušnou cenu. V jednotlivých skupinách se názory na jednotlivé činnosti reverzní logistiky odlišují. V nabídkách prodejců jsou nalézány primárně možnosti zpětný odběr obalů<sup>30</sup> a produktů po skončení životnosti. Možnosti výměny, vrácení a reklamace produktů vyplývají z příslušné legislativy, jsou automaticky uvažovány a prodejci je proto nemusí uvádět v nabídkách. Používané vratné obaly jsou ze strany dodavatelů zálohované a zákazníci musí obvykle vrátet odpovídající množství nazpět. V případě zničení používaných obalů může příslušný dodavatel produktů vyžadovat adekvátní náhradu.

Pro měření vlastní výkonnosti využívají účastníci různé přístupy měření výkonnosti<sup>31</sup>. Za základní indikátory měření výkonnosti jsou využívány finanční ukazatele. V případě nákupní oblasti jsou využívány obzvláště metriky tržního podílu (např. tržní podíl oproti konkurenci, objem nákupů, nákupy na jednotlivé kanály), balení (např. kvalita obalu, počet reklamací obalů) nebo obchodní metriky (např. počet položek na prodejní regál, prémiová cena).

### **7.1.1.2 Efektivnost obchodních činností a činností reverzní logistiky vůči velikosti podniku**

Ve vazbě na průmyslové prostředí a stanovených výzkumných otázek byl stanoven dílčí předpoklad (*H1: Sledování efektivnosti obchodních činností a činností reverzní logistiky je závislé na velikosti B2B zákazníka / prodejce.*), že sledování efektivnosti realizovaných obchodních činností a činností reverzní logistiky je silně navázáno na velikost podniku B2B zákazníka. Pro potvrzení tohoto předpokladu se vycházelo z informací, sdělených před a v průběhu focus group.

Pro ověření uvedeného předpokladu byla využita sdělení jednotlivých účastníků FG, která byla následně kategorizována. Pro ověření předpokladu pak byl vybrán statistický Pearsonův  $\chi^2$  test nezávislosti z testů pro dvě nominální proměnné. Protože dochází k testování nezávislosti dvou nominálních proměnných, bylo využito formulace statistických hypotéz, které jsou formulovány ve dvou liniích:

- H1-A<sub>A-0</sub>: Sledování efektivnosti činností reverzní logistiky není závislé na velikosti B2B zákazníka.
- H1-A<sub>A-1</sub>: Sledování efektivnosti činností reverzní logistiky je závislé na velikosti B2B zákazníka.

---

<sup>30</sup> Na průmyslových trzích jsou používány jak jednorázové obaly, tak i obaly s opětovným použitím, které jsou vráceny příslušným dodavatelům pro další užití.

<sup>31</sup> Za nejčastěji používané systémy měření vlastní výkonnosti lze označit ISO 9000, model excellence EFQM, Model Six sigma, Balanced scorecard nebo systém Key Performance Indicators.

- H1-A<sub>B-0</sub>: Sledování efektivnosti obchodních činností není závislé na velikosti B2B zákazníka.
- H1-A<sub>B-1</sub>: Sledování efektivnosti obchodních činností je závislé na velikosti B2B zákazníka.

Za předpokladu dosažení 5% hladiny významnosti se zamítá alternativní hypotéza H1-A<sub>1</sub> ve prospěch nulové hypotézy H1-A<sub>0</sub>. V tabulce 11 jsou znázorněny výsledky z provedených testů nezávislosti. V rámci těchto výsledků jsou vyjádřeny hodnoty Pearsonova  $\chi^2$  testu a jeho minimální hodnota, od které se zamítá nulová hypotéza ve prospěch alternativní hypotézy. Platí-li vztah: (1)  $\alpha' \leq \alpha$ ; H<sub>0</sub> se zamítá; (2)  $\alpha' > \alpha$ ; H<sub>0</sub> se přijímá, pak lze zamítnout nulovou hypotézu a přijmout alternativní.

Na základě získaných hodnot v použitých testech lze konstatovat, že existuje závislost mezi jednotlivými proměnnými, stanovenými v rámci hypotézy H1-A (viz Tabulka 11):

- Sledování efektivnosti činností reverzní logistiky **je** závislé na velikosti B2B zákazníka (Pearsonův  $\chi^2=0,006$ ), přijímá se alternativní hypotéza H1-A<sub>A-1</sub>;
- Sledování efektivnosti reverzní logistiky **je** závislé na velikosti B2B zákazníka (Pearsonův  $\chi^2=0,000$ ), přijímá se alternativní hypotéza H1-A<sub>B-1</sub>.

**Tabulka 11:** Signifikance Pearsonova  $\chi^2$  pro H1-A

	Hodnota	Signifikance	Kontingenční koeficient
<b>Velikost podniku vs Sledování efektivnosti činností RL</b>	23,100	0,006	0,562
<b>Velikost podniku vs Sledování efektivnosti obchodních činností</b>	33,429	0,000	0,633

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro zjištění intenzity objevené závislosti je možné vyjádřit tuto intenzitu prostřednictvím Pearsonova kontingenčního koeficientu (viz Tabulka 11), jehož hodnota se může pohybovat v intervalu  $\langle 0;1 \rangle$ . Pokud je zjištěná hodnota kontingenčního koeficientu do hodnoty 0,35, lze tuto sílu hodnotit za nízkou až středně slabou. V případě hodnoty mezi 0,35 a 0,6 je daná síla středně silná. Nad hodnotu 0,7 je síla závislosti velmi silná; při překročení hodnoty 0,9 lze tuto intenzitu označit za téměř perfektní (Mareš, Rabušic, Soukup, 2015). Vzhledem ke zjištěným koeficientům u jednotlivých vazeb lze označit jednotlivé intenzity za středně silné (hodnoty jsou 0,562 a 0,633).

Pro dokreslení celkové situace v oblasti měření efektivnosti v jednotlivých podnikových oblastech (obchodní činnosti, činnosti reverzní logistiky) je v Tabulce 12 uvedena deskriptivní statistika. Vzhledem k hodnotám průměru lze říci, že efektivnost činností reverzní logistiky je v podnicích sledována na velmi slabé úrovni. Hodnota mediánu pak odpovídá variantě „**spíše nesledují**“. Efektivnost obchodních činností odpovídá hodnotou průměru i mediánu variantě odpovědi „**spíše sledují**“.

Tabulka 12: Deskriptivní statistika pro sledování efektivity v podniku

	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Variance
Sledování efektivity činností RL	1,42	1,00	0,992	0,983
Sledování efektivity obchodních činností	1,72	2,00	0,991	0,981

Zdroj: vlastní zpracování

V případě zájmu o aktivity reverzní logistiky lze konstatovat, že zástupci podniků spíše vyhledávají prvky reverzní logistiky v obchodních nabídkách a možnosti jejich využívání. V případě, že obchodní nabídka obsahuje vyhledávaný nástroj, je úroveň jejich využití na slabší úrovni. Podniky tak mají zájem o nabídku služeb, ale v některých případech je nijak nevyužijí (viz Tabulka 13). Nejedná se tak jen o nevyužití možnosti reklamace, ale různé přístupy s dopadem na obchodování (např. buyback, výměna zboží).

Tabulka 13: Deskriptivní statistika pro aktivity reverzní logistiky

	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Variance
Vyhledávání aktivit reverzní logistiky v nabídkách	1,82	2,00	0,825	0,681
Úroveň využití aktivit reverzní logistiky	1,66	2,00	0,823	0,678

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.1.2 Focus group – prodejce

Focus group byla realizována v podobě případových studií, které představovaly základní pilíř pro zhodnocení linie prodejců. Průběh a obsah focus groupy byl analogický vzhledem k linii B2B zákazníka. Základními charakteristikami pro tuto výzkumnou linii jsou následující:

- **Cíle výzkumu**

Hlavním cílem realizované focus group byla analýza stávajících přístupů při prodejkách a popis způsobů zjišťování efektivity nákupních činností za daných podmínek.

- **Časový průběh focus group**

Realizace focus group probíhala v období březen až červenec 2019. Délka jednotlivých focus group byla závislá na šíři diskuze mezi jednotlivými účastníky. Celková délka jednotlivých skupin trvala od 50 minut po 70 minut.

- **Objekt výzkumu**

Pro focus group byli vybráni zástupci podniků z různých odvětví. Vzhledem k tématu habilitační práce není podstatné, zda podnik působí ve strojírenství, stavebnictví či obchodě. Podstatnou podmínkou byla realizace nákupu výrobků a zboží za účelem dalšího zpracování. Celkem bylo provedeno šest skupinových diskuzí se 40 osobami

(čtyři skupiny po sedmi a dvě skupiny po šesti jedincích), působících na manažerských pozicích v podnicích různých odvětví, kteří vystupují v pozici prodejců.

- **Popis průběhu focus group**

Základní struktura focus group spočívala v definování dotazovaných oblastí, na něž jednotliví účastníci měli možnost reagovat (viz Příloha 2). Tato struktura vycházela ze sekundárních zdrojů.

### **7.1.2.1 Kvalitativní charakteristika výsledků focus group s prodejci**

Skupiny focus group, v nichž byli zapojeni prodejci, reflektuje jejich přístup k obchodním vztahům mezi prodejci a jejich zákazníky. V rámci jednotlivě realizovaných focus group byli jednotliví účastníci seznámeni s průběhem setkání, v rámci kterého měli možnost diskutovat jednotlivé oblasti. Pro základní představu o situaci na straně prodejců poskytli tito uživatelé základní údaje o podniku.

Na straně prodejců jsou definovány strategické záměry v závislosti na příslušném odvětví. V případě misí a vizí jsou definice uváděny v obecné rovině. Pravidla obchodování jsou u těchto podniků definována směrem k udržování vzájemných vztahů s vlastními zákazníky. V případě prodejců na spotřebitelském trhu mají někteří prodejci problém nastavení systému dlouhodobých vztahů s koncovými zákazníky. Činnosti reverzní logistiky mají zakomponovány ve svých obchodních modelech v podobě reklamací a výměny produktů po nevhodném zakoupení. Významná pozornost je vkládána do problematiky obalů.

Nákupní činnosti jsou prováděny zpravidla prostřednictvím obchodního oddělení. V případě malých podniků se o nákupy stará majitel daného podniku. Díky vlivu velikosti podniku dochází k určité kumulaci funkcí, jež je potřeba zajišťovat. Pro oddělení jednotlivých funkcí a oblastí je využíváno různorodého software, primárně se zaměřením na sledování kvality s možností využívání CRM. Za klíčové dodavatele považují jednotliví účastníci dodavatele výrobního materiálu a také dodavatele používaných obalů, jež využívají pro ochranu dodávaných produktů. Pro potřeby zefektivňování výrobního procesu a poskytovaných služeb je nezbytné využívat statistických dat. Tyto data jsou ve středních a velkých podnicích shromažďována v rámci využívaných podnikových systémů. V případě malých podniků jsou tato data spíše na bázi prodejních výsledků a finančních hodnotách.

V návaznosti na poskytovanou formu produktu byly mezi zúčastněnými podniky zastoupeny primárně výrobní podniky, které poskytují služby ve vazbě k prodávaným produktům (servis, opravy a poradenství). Životní cyklus a z něj vyplývající požadavky na inovace prodávaných produktů jsou v uvedených podnicích silně provázány. Sledování jednotlivých oblastí je pak dáno vnitřními předpisy. Zpravidla jsou však využívány časové ukazatele a předpokládaný potenciál.

Cenová politika, kterou zúčastnění prodejci realizují, vychází z nákladové cenotvorby. V případě prodeje na spotřebitelském trhu je do cenotvorby zahrnuta situace vzhledem ke konkurenci v místě prodeje. Z hlediska činností reverzní logistiky mají jednotliví prodejci



zahrnuto do cenotvorby zákonné položky v podobě reklamačního řízení. Z ostatních činností reverzní logistiky jsou nabízeny zpětné odkupy materiálového odpadu v případě průmyslových zákazníků, a vrácení produktů v případě spotřebitelského trhu.

Distribuční politika je u jednotlivých účastníků závislá místě, kde mají své zákazníky. V případě cílení na spotřebitelský trh je distribuce řešena prostřednictvím vlastní distribuční sítě či zprostředkovatelů. V rámci průmyslového trhu využívají podniky zpravidla přímých dodávek k zákazníkovi, při kterých rozlišují pouze možnost vlastní nebo externí dopravy. Při samotné přepravě výrobků jsou využívány vratné obaly pro lepší zabezpečení ochrany daných výrobků. Tyto obaly jsou zpravidla při dodání výrobků ponechány na daném místě a jsou převzaty prázdné obaly pro další využití.

Za hlavní formy komunikační politiky jsou využívány varianty přímého marketingu nebo osobního prodeje. Zásadní rozlišení je v případě získávání nových zákazníků nebo pečování o stávající zákazníky. Několik z participujících podniků lze zařadit do větších „rodin“, ve kterých komunikační politiku připravují a následně provádějí mateřské podniky; dceřiné podniky provádějí komunikaci na úrovni péče o klienty a vlastní reprezentaci. Mezi další používané nástroje jsou využívány webové prezentace, referenční reklamy a reklamy v časopisech nebo novinách. V případě mikro a malých podniků je komplexní komunikace pouze na úrovni osobního kontaktu příslušného obchodního zástupce, díky čemuž se maximalizuje získání potřebných informací.

Prodejci prezentují primárně možnost vrácení zakoupených výrobků a zpětný odběr obalů. Proces reklamace produktů je dán legislativními požadavky, samotné podmínky reklamace má každý z podniků definované ve svých obchodních podmínkách. Tyto podmínky jsou při prodeji uvažovány automaticky, a proto je nemusí přímo uvádět v nabídkách. Z hlediska ostatních činností reverzní logistiky jsou dále používány výměny produktů<sup>32</sup> a odběr zálohovaných obalů.

V rámci realizovaných focus group byli jednotliví účastníci dotazováni na způsob sledování výkonnosti ve svém podniku. Základní úroveň měření probíhají v rámci počtu reklamací a počtu realizovaných zakázek či transakcí. Některé ze zúčastněných podniků mají zavedený systém řízení kvality podle ISO. V takovém případě mají specifikovány pro jednotlivé podnikové oblasti výkonnostní ukazatele<sup>33</sup>, díky kterým mohou získávat potřebná data a následně upravovat příslušné procesy. V rámci obchodních činností jsou nejvíce využívány zákaznické reklamace (ppm), reklamace dodavatelům (ppm), nesplacené pohledávky (dny), přeprava (ppm), produktivita na obchodníka, počet obchodů za období, obchodní obrat nebo náklady na získání nového zákazníka. Uvedené indikátory poskytují ucelenou představu o plnění smluvních závazků se zákazníky a výkonnost jednotlivých obchodníků. V případě sledování výkonnosti činností reverzní logistiky jsou využívány

---

<sup>32</sup> Pro možnost výměny produktů se využívají také tzv. kompenzační obchody, jejichž prostřednictvím mají podniky možnost upevnit své postavení na trhu a tím také posílit vzájemné obchodní vztahy (Oliver, Mpinganjira, 2011).

<sup>33</sup> Tito ukazatelé vycházejí ze specifikace příslušného odvětví, stanovených cílů, strategií či požadavků na dosahované úrovni kvality.

reklamační indikátory, množství vrácených a vyměněných produktů, doba odbavení zakázky, náklady na úpravu objednávky, náklady na uskladnění vrácených produktů.

### **7.1.2.2 Efektivnost obchodních činností a činností reverzní logistiky vůči velikosti podniku**

Pro oblast prodeje a na základě stanovených výzkumných otázek byl stanoven dílčí předpoklad (*H1: Sledování efektivnosti obchodních činností a činností reverzní logistiky je závislé na velikosti B2B zákazníka / prodejce*), že sledování efektivnosti realizovaných obchodních činností a činností reverzní logistiky je silně navázáno na velikost podniku prodejce. Pro potvrzení tohoto předpokladu se vycházelo z informací, sdělených před a v průběhu focus group.

Pro ověření uvedeného předpokladu byla využita sdělení jednotlivých účastníků FG, která byla následně kategorizována. Pro ověření předpokladu pak byl vybrán statistický Pearsonův  $\chi^2$  test nezávislosti z testů pro dvě nominální proměnné. Protože dochází k testování nezávislosti dvou nominálních proměnných, bylo využito formulace statistických hypotéz, které jsou formulovány ve dvou liniích:

- H1-B<sub>A-0</sub>: Sledování efektivnosti činností reverzní logistiky není závislé na velikosti prodejce.
- H1-B<sub>A-1</sub>: Sledování efektivnosti činností reverzní logistiky je závislé na velikosti prodejce.
- H1-B<sub>B-0</sub>: Sledování efektivnosti obchodních činností není závislé na velikosti prodejce.
- H1-B<sub>B-1</sub>: Sledování efektivnosti obchodních činností je závislé na velikosti prodejce.

Za předpokladu dosažení 5% hladiny významnosti se zamítá alternativní hypotéza H1-B<sub>1</sub> ve prospěch nulové hypotézy H1-B<sub>0</sub>. V Tabulce 14 jsou znázorněné výsledky z provedených testů nezávislosti. V rámci těchto výsledků jsou vyjádřeny hodnoty Pearsonova  $\chi^2$  testu a jeho minimální hodnota, od které se zamítá nulová hypotéza ve prospěch alternativní hypotézy. Za předpokladu, že platí vztah: (1)  $\alpha' \leq \alpha$ ; H<sub>0</sub> se zamítá; (2)  $\alpha' > \alpha$ ; H<sub>0</sub> se přijímá, pak lze zamítnout nulovou hypotézu a přijmout alternativní.

Na základě získaných hodnot v použitých testech (viz Tabulka 14) lze konstatovat, že existuje závislost mezi velikostí podniku a sledováním efektivnosti obchodních činností (Pearsonův  $\chi^2=0,028$ ). Vzhledem k uvedeným hodnotám se přijímá alternativní hypotéza H1-B<sub>B-1</sub>. V případě závislosti mezi velikostí podniku a sledováním efektivnosti reverzní logistiky nebyla prokázána (Pearsonův  $\chi^2=0,690$ ) a přijímá se nulová hypotéza H1-B<sub>A-0</sub>.

Tabulka 14: Signifikance Pearsonova  $\chi^2$  pro H1-B

	Hodnota	Signifikance	Kontingenční koeficient
Velikost podniku vs Sledování efektivity obchodních činností	16,634	0,028	0,564
Velikost podniku vs Sledování efektivity činností RL	6,487	0,690	0,374

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zjištění intenzity objevené závislosti je možné vyjádřit tuto intenzitu prostřednictvím Pearsonova kontingenčního koeficientu (viz Tabulka 14), jehož hodnota se může pohybovat v intervalu  $(0;1)$ . Pokud je zjištěná hodnota kontingenčního koeficientu do hodnoty 0,35, lze tuto sílu hodnotit za nízkou až středně slabou. V případě hodnoty mezi 0,35 a 0,6 je daná síla středně silná. Nad hodnotu 0,7 je síla závislosti velmi silná; při překročení hodnoty 0,9 lze tuto intenzitu označit za téměř perfektní (Mareš, Rabušic, Soukup, 2015). Vzhledem ke zjištěnému koeficientu lze označit intenzitu za středně silné (hodnota je 0,564).

Pro dokreslení celkové situace v oblasti měření efektivity v jednotlivých podnikových oblastech (obchodní činnosti, činnosti reverzní logistiky) je v Tabulce 15 uvedena deskriptivní statistika. Vzhledem k hodnotám průměru lze říci, že efektivity činností reverzní logistiky a obchodních činností je v podnicích sledována na velmi slabé úrovni. Hodnota mediánu pak odpovídá variantě „spíše nesledují“.

Tabulka 15: Deskriptivní statistika pro sledování efektivity v podniku

	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Variance
Sledování efektivity činností RL	1,43	2,00	1,059	1,122
Sledování efektivity obchodních činností	1,70	2,00	0,939	0,882

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.1.3 Souhrnné odpovědi pro stanovené výzkumné otázky

Uváděné metriky pro měření efektivity lze považovat za relevantní (VO 3). Nicméně, v každém odvětví jsou určitá specifika, která ovlivňují samotný proces měření efektivity. Při hodnocení efektivity kvality produkce nelze využívat pouze vyjádření v počtu reklamací, ale také případnou strukturu reklamovaných produktů. Volba metrik a jejich následné využívání je pak závislé na rozhodnutí příslušného manažera, jednatele nebo majitele (podle typu podniku a jeho velikosti).

Provádění činností reverzní logistiky (ve vztahu k nákupním činnostem) je úzce propojené na velikost podniku (VO 6), a to jak na straně B2B zákazníka ( $\chi^2 = 0,000$ , intenzita = 0,633), tak i na straně prodejce ( $\chi^2 = 0,032$ , intenzita = 0,506). Naopak, velikost podniku není v úzké

návaznosti na obchodní činnosti (VO 7) u prodejce ( $\chi^2 = 0,113$ , intenzita = 0,452) a ani na straně B2B zákazníka ( $\chi^2 = 0,134$ , intenzita = 0,404).

Činnosti reverzní logistiky, které jsou nabízeny ze strany prodejců, koncoví zákazníci nevnímají jako přínosné (VO 8). Více jak 73 % všech respondentů nevidí v reverzní logistice žádný účel a z toho plynoucí osobní přínosy. Tento výsledek reflektuje nízkou úroveň znalosti problematiky reverzní logistiky a jednotlivých činností, které lze uvažovat na úrovni koncového zákazníka.

**Tabulka 16:** Signifikance Pearsonova  $\chi^2$  pro VO 7 a VO 8

		Hodnota	Signifikance	Kontingenční koeficient
Prodejce	Velikost podniku vs Využití obchodních činností	10,281	0,113	0,452
	Velikost podniku vs Využití reverzní logistiky	13,794	0,032	0,506
B2B zákazník	Velikost podniku vs Využití obchodních činností	9,775	0,134	0,404
	Velikost podniku vs Využití reverzní logistiky	33,396	0,000	0,633

Zdroj: vlastní zpracování

## 7.2 Zpracování kvantitativní části ve vztahu k B2C zákazníkovi

Dotazníkové šetření je zaměřeno na ověření skutečností, které popisují vztah mezi činnostmi v místě prodeje a činnostmi reverzní logistiky ze strany koncových zákazníků.

- **Cíle výzkumu**

Cílem provedeného dotazníkového šetření bylo ověření teoretických předpokladů ve vnímání koncových spotřebitelů v oblasti nákupu a adekvátní vazba na jednotlivé činnosti v reverzní logistice.

- **Časový průběh dotazníkového šetření**

Sběr dat probíhal v období od 24.10.2018 do 10.4.2019, tedy po dobu 24 týdnů. Pro dotazníkové šetření bylo nejefektivnějším obdobím osmý až sedmáctý týden.

- **Objekt výzkumu**

Celkově byl dotazník distribuován 1925 koncovým zákazníkům, kteří byli vybráni náhodným způsobem na základě jejich věku. Počet vrácených dotazníků pak byl 567, což představuje návratnost 29,45 %. Z tohoto počtu respondentů ve skupině koncových zákazníků bylo 127 jedinců starších 60 let, 89 jedinců ve věku 50-59 let, 124 respondentů ve skupině 40-49, 123 respondentů ve věku 30-39, a 104 ve skupině 20-29 let (viz Tabulka 17). V rámci návratnosti dotazníků od respondentů bylo ověřováno, zda soubor navrácených dotazníků lze označit za reprezentativní vzhledem ke stanovenému výběrovému a základnímu souboru.

Tabulka 17: Porovnání struktury počtu respondentů a teoretické četnosti dotazníkového šetření

Věk	Dotázaní respondenti		Návratnost dotazníků	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
20-29	272	14,14 %	104	18,34 %
30-39	362	18,80 %	123	21,69 %
40-49	373	19,38 %	124	21,87 %
50-59	296	15,35 %	89	15,70 %
60+	622	32,32 %	127	22,40 %
<b>Celkem</b>	<b>1925</b>	<b>100,00 %</b>	<b>567</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

- **Popis průběhu dotazníkového šetření**

Dotazník obsahuje třináct otázek, které byly rozlišeny vzhledem ke své charakteristice do tří oblastí (obchodování; reverzní logistika; identifikační údaje). Identifikační údaje respondenta byly umístěny na konci dotazníku. Rozsah dotazníku byl vytvořen tak, aby jeho vyplnění zabralo respondentům maximálně 15 minut času. Distribuce dotazníku proběhla prostřednictvím elektronické formy v prostředí Google dokumentů.

### 7.2.1 Vnímání reverzní logistiky v obchodech z hlediska generace zákazníků

Na základě výzkumných otázek byl stanoven předpoklad (*H2: Existují rozdíly ve vnímání činností reverzní logistiky v obchodních činnostech mezi jednotlivými generacemi zákazníků na B2C.*), že každá generace koncových zákazníků se chová odlišně ve vnímání realizovaných obchodních činností a činností reverzní logistiky. Pro potvrzení tohoto předpokladu se vycházelo ze tří otázek v dotazníku, na jejichž základě byly sestaveny dvě kontingenční tabulky s četnostmi, a to (viz Tabulka 18, 19):

- věk respondentů
- nakládání s obaly;
- nakládání s produkty.

**Tabulka 18:** Kontingenční tabulka vztahu mezi nakládáním s obaly a věkem koncových spotřebitelů

		Nakládání s obaly				Celkem
		Recyklace a předání prodejci	Likvidace svépomocí a jiné účely	Komunální odpad	Jiné	
Věk	20-29	42	21	40	1	104
	30-39	56	21	44	2	123
	40-49	59	17	46	2	124
	50-59	46	15	27	1	89
	60+	49	27	51	0	127
	Celkem	252	101	208	6	567

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 19:** Kontingenční tabulka vztahu mezi nakládáním se starými produkty a věkem koncových spotřebitelů

		Nakládání se starými produkty				Celkem	
		Recyklace	Vrácení prodejci a sběrnému místu	Komunální odpad	Použití do konce životnosti		Jiné
Věk	20-29	5	69	10	18	2	104
	30-39	8	88	9	17	1	123
	40-49	11	83	10	17	3	124
	50-59	10	52	9	17	1	89
	60+	16	83	11	16	1	127
	Celkem	50	375	49	85	8	567

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro ověření uvedeného předpokladu se vycházelo z výběrového souboru. Byl vybrán statistický Pearsonův  $\chi^2$  test nezávislosti z testů pro dvě nominální proměnné. Protože dochází k testování nezávislosti dvou nominálních proměnných, bylo využito formulace statistických hypotéz, které jsou formulovány ve dvou liniích:

- H2A<sub>0</sub>: Nakládání s obaly k zakoupeným produktům není závislé na věku spotřebitele.
- H2A<sub>1</sub>: Nakládání s obaly k zakoupeným produktům je závislé na věku spotřebitele.
- H2B<sub>0</sub>: Nakládání se starým produktem není závislé na věku spotřebitele.
- H2B<sub>1</sub>: Nakládání se starým produktem je závislé na věku spotřebitele.

Za předpokladu dosažení 5% hladiny významnosti se zamítá alternativní hypotéza H2<sub>1</sub> ve prospěch nulové hypotézy H2<sub>0</sub>. V Tabulce 20 jsou znázorněné výsledky z provedených testů nezávislosti. V rámci těchto výsledků jsou vyjádřeny hodnoty Pearsonova  $\chi^2$  testu

a jeho minimální hodnota, od které se zamítá nulová hypotéza ve prospěch alternativní hypotézy. Platí-li vztah: (1)  $\alpha' \leq \alpha$ ;  $H_0$  se zamítá; (2)  $\alpha' > \alpha$ ;  $H_0$  se přijímá, pak lze zamítnout nulovou hypotézu a přijmout alternativní.

**Tabulka 20:** Signifikance Pearsonova  $\chi^2$  pro H2

	Hodnota	Signifikance	Kontingenční koeficient
<b>Věk zákazníka vs Vracení obalů</b>	15,265	0,761	0,162
<b>Věk zákazníka vs Vracení starého produktu</b>	25,120	0,039	0,206

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě zjištěných hodnot uvedených testů lze konstatovat, že existuje závislost mezi věkem spotřebitele a tím, jak nakládá tento spotřebitel s produkty konci na jejich životnosti. Zjištěná statistická signifikance je 0,039, čímž se přijímá alternativní hypotéza H2B<sub>1</sub>. V případě nakládání s obaly nebyla prokázána statistická závislost (signifikance je 0,797), a přijímá se nulová hypotéza H2A<sub>0</sub>.

Pro zjištění intenzity objevené závislosti je možné vyjádřit tuto intenzitu prostřednictvím Pearsonova kontingenčního koeficientu (viz Tabulka 20), jehož hodnota se může pohybovat v intervalu  $\langle 0;1 \rangle$ . Pokud je zjištěná hodnota kontingenčního koeficientu do hodnoty 0,30, lze tuto sílu hodnotit za nízkou až středně slabou. V případě hodnoty mezi 0,30 a 0,6 je daná síla středně silná. Nad hodnotu 0,7 je síla závislosti velmi silná; při překročení hodnoty 0,9 lze tuto intenzitu označit za téměř perfektní (Mareš, Rabušic, Soukup, 2015). Vzhledem ke zjištěnému koeficientu u zjištěné závislosti lze považovat intenzitu za nízkou (hodnota je 0,206).

Pro koncové zákazníky představuje největší prioritu při nákupu nového výrobku to, zda má možnost řešit možnost výměny či vrácení zakoupeného výrobku. I když tato povinnost (výměny a vrácení zakoupeného produktu) vyplývá z legislativních norem, reálná dostupnost a vstřícnost obchodníků je zpravidla diametrálně odlišná (viz Tabulka 21).

Váha těchto možností je na hodnotě 7,2 u vrácení zakoupeného produktu a 7,46 u výměny zakoupeného produktu. Povinnost odběru produktů na konci životnosti je platné legislativy dán na příslušné prodejce, kteří následně musí zajistit likvidaci vybraných starých produktů. Váha této činnosti je na straně zákazníka ve výši 4,84. V případě záručních oprav je vyžadováno po prodejci její zajištění v zákonné lhůtě 30 dní. V případě pozáručních oprav již není právně vymahatelné provedení opravy. V případě udržování dobrých vztahů se zákazníky může docházet k „doporučení“ místa pro opravení (váha 7,69). Nejmenší váhu při nákupu má zpětný odběr obalů (hodnota 2,92), a to z důvodu široké možnosti uložení těchto obalů (příslušné sběrné nádoby).<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Pro stanovení příslušné váhy byla využita škála 1-10, kdy váha 1=nejméně a 10=nejvíce. Respondenti měli možnost využít také hodnoty 0, která znamenala variantu „vůbec na mě nepůsobí“.

Tabulka 21: Deskriptivní statistika pro vyjádření váhy

	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Vrácení zakoupeného produktu	7,2	8	2,935
Výměna zakoupeného produktu	7,46	8	2,419
Vrácení starého produktu při koupi nového	4,84	5	2,866
Oprava zakoupených produktů v záruce i po záruce	7,69	8	2,496
Zpětný odběr obalů	2,92	2	2,603

Zdroj: vlastní zpracování

Číselné vyjádření vztahu mezi dvěma proměnnými v podobě zjištěné závislosti a její intenzity (v podobě kontingenčního koeficientu) je adekvátní. Nicméně, pro vhodnější znázornění těchto vztahů je možné využít kontingenční analýzy pro vhodné grafické vyjádření. Pro zjištění adekvátních souřadnic se porovnávají řádkové a sloupcové skóre, které vychází z hodnot použitých proměnných. V rámci prozkoumávání vztahů byla využita symetrická normalizace. Získané hodnoty, použitelné pro vytvoření příslušného grafu, jsou uvedeny v Tabulce 22 (generace a péče o produkty).

Tabulka 22: Výsledky korespondenční analýzy zákaznických generací a vracení produktů

Dimenze	Singulární hodnota	Inerce	Chi-Square	Signifikance	Příspěvky bodů k inerci		Konfidence singulární hodnoty	
					Počítáno pro	Kumulativ.	Směr. odchylka	Korelace
1	0,160	0,026			0,579	0,579	0,042	0,029
2	0,098	0,010			0,219	0,797	0,042	
3	0,083	0,007			0,155	0,953		
4	0,046	0,002			0,047	1,000		
<b>Total</b>		0,044	25,120	0,039	1,000	1,000		

Zdroj: vlastní zpracování

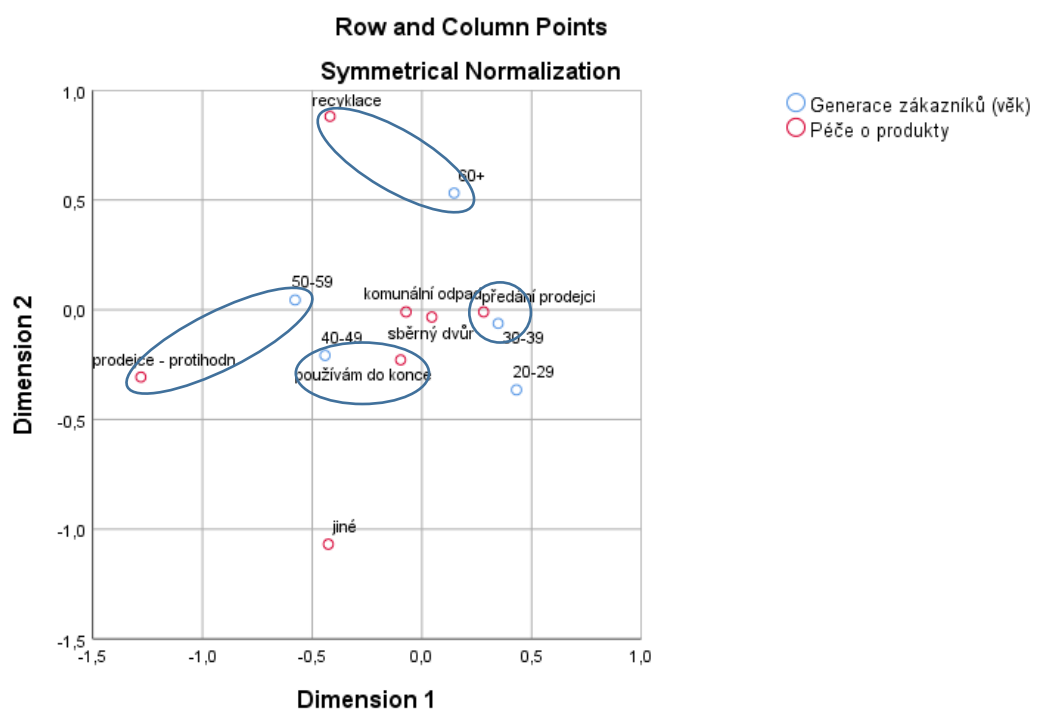
Z uvedených hodnot jsou stanoveny souřadnice jednotlivých variant, které jsou platné pro příslušnou proměnnou. Takto zjištěné souřadnice byly následně zaneseny do příslušného grafu. V případě vztahu generace zákazníků a následné péče o staré produkty (viz Obrázek 21) byly identifikovány tři skupiny vazeb, a to:

- zákazníci ve věku 30-29 let odkládají staré produkty prodejci; tyto zákazníky lze považovat za jednu z typických skupin spotřebitelů, kteří mají ekologické smýšlení a pořizované produkty po použití nevyřazují do běžného odpadu;



- zákazníci ve věku 40-49 let jsou v plné síle aktivního života a jejich přístup je často velmi pragmatický - produkty používají do konce jejich reálné životnosti;
- generace zákazníků ve věku 50-59 odkládají použité staré produkty k rukám prodejců a očekávají zisk určité protihodnoty při zakoupení nového produktu. Prodejce pak má ze zákona povinnost takto vybrané produkty předat k recyklaci;
- generace zákazníků 60+ získávají díky určité osvětě recyklační návyky. Nicméně, v případě produktů větších rozměrů nemají v celku odpovídající informace.

Zbývající skupina zákazníků ve věku 20-39 je vzdálena od jednotlivých činností pro nakládání se starými produkty, čímž potvrzují určitou nejednoznačnost při využívání činností RL.



zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 21: Vztah mezi generací zákazníků a péčí o produkty

## 7.2.2 Přínos činností reverzní logistiky pro koncové zákazníky

Na základě výzkumných otázek byl stanoven předpoklad, že H3: „Koncoví zákazníci nevnímají potenciální přínosy z činností reverzní logistiky, prezentované v komunikaci produktů“. Pro potvrzení tohoto předpokladu se vycházelo ze dvou otázek v dotazníku, na jejichž základě byla sestavena kontingenční tabulka s četnostmi (viz Tabulka 23).

**Tabulka 23:** Kontingenční tabulka vztahu mezi přínosem reverzní logistiky a působením reklamního sdělení

		Sledování přínosu reverzní logistiky				Celkem
		vůbec nesledují	spíše nesledují	spíše sledují	vždy sledují	
Působení reklamního sdělení	určitě ne	1	1	1	1	4
	spíše ne	21	28	16	10	75
	spíše ano	59	98	33	33	223
	určitě ano	68	113	41	43	265
	Celkem	149	240	91	87	567

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro samotnou potřebu ověření stanoveného předpokladu bylo nezbytné vytvořit statistické hypotézy, formulované ve dvou liniích:

- H3<sub>0</sub>: Sledování vlastního přínosu činností reverzní logistiky není závislé na působení reklamního sdělení.
- H3<sub>1</sub>: Sledování vlastního přínosu činností reverzní logistiky je závislé na působení reklamního sdělení.

Za předpokladu dosažení 5% hladiny významnosti se zamítá alternativní hypotéza H3<sub>1</sub> ve prospěch nulové hypotézy H3<sub>0</sub>. V Tabulce 24 jsou znázorněny výsledky z provedených testů nezávislosti. V rámci těchto výsledků jsou vyjádřeny hodnoty Pearsonova  $\chi^2$  testu a jeho minimální hodnota, od které se zamítá nulová hypotéza ve prospěch alternativní hypotézy. Platí-li vztah: (1)  $\alpha \leq \alpha$ ; H<sub>0</sub> se zamítá; (2)  $\alpha > \alpha$ ; H<sub>0</sub> se přijímá, pak lze zamítnout nulovou hypotézu a přijmout alternativní.

**Tabulka 24:** Signifikance Pearsonova  $\chi^2$  pro H3

	Hodnota	Signifikance	Kontingenční koeficient
Přínos RL pro zákazníka vs Působení reklamního sdělení	3,394	0,947	0,77

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě zjištěné hodnoty signifikance Pearsonova  $\chi^2$  testu (0,947) lze konstatovat, že závislost mezi jednotlivými proměnnými nebyla prokázána. Přijímá se tedy nulová hypotéza H3<sub>0</sub>, nebyla prokázána závislost mezi sledováním přínosu reverzní logistiky a působením reklamního sdělení.

Pro dokreslení situace v oblasti sledování přínosu činností reverzní logistiky a působení reklamního sdělení je v Tabulce 25 uvedena deskriptivní statistika. Vzhledem k hodnotám průměru lze říci, že koncoví zákazníci sledují minimálně přínosy, vyplývající z činností reverzní logistiky. Průměrná hodnota je 1,20, což odpovídá variantě „spíše nesledují“. Hodnota mediánu reflektuje výsledek průměru. V případě působení reklamního sdělení jsou

zákazníci v menší míře ovlivňováni, jelikož hodnota průměru i mediánu cílí k odpovědi „spíše ano“.

**Tabulka 25:** Deskriptivní statistika pro sledování efektivnosti v přínosu RL a působení reklamního sdělení

	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Variance
<b>Sledování přínosu činností RL</b>	1,20	1,00	0,998	0,997
<b>Působení reklamního sdělení</b>	2,32	2,00	0,725	0,526

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 7.2.3 Využití nástrojů komunikace a reverzní logistiky v místě prodeje

Aby bylo možné ověřit hypotézu 4 (*H4: Efektivní použití nástrojů komunikace a reverzní logistiky jsou závislé na místě prodeje.*), byl stanoven předpoklad, že využívání komunikačních nástrojů a hlavních nástrojů reverzní logistiky je závislé na místě realizovaného obchodu. Jako metodu pro ověření tohoto předpokladu bylo využito Pearsonova  $\chi^2$  testu nezávislosti. Pro potřeby ověření stanoveného předpokladu bylo nezbytné vytvořit statistické hypotézy, formulované ve dvou liniích:

- H4A<sub>0</sub>: Použití nástrojů komunikace není závislé na místě prodeje.
- H4A<sub>1</sub>: Použití nástrojů komunikace je závislé na místě prodeje.
- H4B<sub>0</sub>: Použití nástrojů reverzní logistiky není závislé na místě prodeje.
- H4B<sub>1</sub>: Použití nástrojů reverzní logistiky je závislé na místě prodeje.

Na koncového spotřebitele působí komunikační sdělení na různých úrovních intenzity, a to zpravidla podle příslušného umístění daného sdělení. Pro jednotlivá prodejní místa lze uvažovat předpoklad toho, že komunikační působení na těchto místech jsou vnímaná na stejné úrovni působení. Pro ověření těchto úrovní bylo využito Pearsonova  $\chi^2$  testu pro jeden výběr (viz Tabulka 26). Na základě provedení tohoto testu je nutné zamítnout definovaný předpoklad stejného vlivu komunikačních sdělení.

**Tabulka 26:** Pearsonův  $\chi^2$  test pro jeden výběr

	Zjištěná hodnota	Signifikance
<b>Maloobchod – obecný <sup>a</sup></b>	297,216	0,000
<b>Maloobchod – specializovaný <sup>b</sup></b>	360,011	0,000
<b>Elektronický obchod <sup>c</sup></b>	332,717	0,000
<b>Tržiště <sup>d</sup></b>	479,708	0,000
<b>Zásilkový obchod <sup>b</sup></b>	550,265	0,000

*Zdroj: vlastní zpracování*

Díky testu dobré shody lze vyjádřit statistickou signifikanci jednotlivých odpovědí vzhledem k působení komunikace. Tato signifikance je vyjádřena v Tabulce 27 v podobě znamének,

kteřá vyjadřují zjištěná rezidua. Tyto znaménka reprezentují směr odchylky a ukazují statistickou významnost. Na základě dosažených výsledků lze říci, že reklamní sdělení v místech prodeje působí na koncové spotřebitele zřídka či občas (v případě obecného a specializovaného maloobchodu). Za předpokladu dosažení 95% hladiny významnosti<sup>35</sup> se zamítá alternativní hypotéza  $H_{41}$  ve prospěch nulové hypotézy  $H_{40}$ .

**Tabulka 27:** Vyjádření testu dobré shody

		<b>vůbec</b>	<b>zřídka</b>	<b>občas</b>	<b>často</b>	<b>pravidelně</b>
<b>MO obecný</b>	zjištěná četnost	23	159	184	195	5
	očekávaná četnost	113,2	113,2	113,2	113,2	113,2
	rezidua	<b>++</b>	<b>+</b>	<b>0</b>	<b>---</b>	<b>0</b>
<b>MO specializovaný</b>	zjištěná četnost	59	249	186	71	2
	očekávaná četnost	113,4	113,4	113,4	113,4	113,4
	rezidua	<b>+</b>	<b>---</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>++</b>
<b>Elektronický obchod</b>	zjištěná četnost	267	130	85	69	10
	očekávaná četnost	112,2	112,2	112,2	112,2	112,2
	rezidua	<b>---</b>	<b>0</b>	<b>--</b>	<b>+++</b>	<b>+</b>
<b>Tržiště</b>	zjištěná četnost	251	222	67	17	5
	očekávaná četnost	112,4	112,4	112,4	112,4	112,4
	rezidua	<b>0</b>	<b>++</b>	<b>+</b>	<b>---</b>	<b>--</b>
<b>Zásilkový obchod</b>	zjištěná četnost	316	140	74	33	2
	očekávaná četnost	113,0	113,0	113,0	113,0	113,0
	rezidua	<b>++</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	<b>--</b>	<b>-</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z provedené analýzy bylo zjištěno celkem 40 možných vazeb, u kterých byla ověřována závislost mezi zahrnutými proměnnými. Z těchto vazeb byla nalezena závislost u 21 kombinací (viz Tabulka 28). Na základě zjištěných hodnot Pearsonova  $\chi^2$  testu lze konstatovat, že existují závislosti mezi vybranými nástroji komunikace a místem prodeje (přijímají se dílčí alternativní hypotézy  $H_{4A1}$ ) a mezi přístupy k nakládání s obaly či produkty a místy prodeje (přijímá se alternativní hypotéza  $H_{4B1}$ ). Ve sloupci Signifikance jsou uvedeny hodnoty případné chyby při volbě alternativní hypotézy v neprospěch nulové hypotézy. Veškeré vazby jsou pak uvedeny v Příloze 4.

Pro zjištění intenzity objevené závislosti je možné vyjádřit tuto intenzitu prostřednictvím Pearsonova kontingenčního koeficientu (viz Tabulka 28), jehož hodnota se může pohybovat v intervalu  $\langle 0; 1 \rangle$ . Pokud je zjištěná hodnota kontingenčního koeficientu do

<sup>35</sup> Existuje 5% pravděpodobnost, že zvolení alternativní hypotézy  $H_1$  bude nevhodnou volbou.

hodnoty 0,30, lze tuto sílu hodnotit za nízkou až středně slabou. V případě hodnoty mezi 0,30 a 0,6 je daná síla středně silná. Nad hodnotu 0,7 je síla závislosti velmi silná; při překročení hodnoty 0,9 lze tuto intenzitu označit za téměř perfektní (Mareš, Rabušic, Soukup, 2015). Vzhledem ke zjištěným koeficientům u zjištěných závislostí lze označit jednotlivé intenzity za středně silné (hodnoty se pohybují v rozsahu 0,301a 0,394).

**Tabulka 28:** Zjištěné závislosti Pearsonova  $\chi^2$  mezi nástroji komunikace, nástroji reverzní logistiky a místem prodeje

		Signifikance	Kontingenční koeficient
<b>Nástroje komunikace</b>	Reklama v médiích vs MO – obecný	0,003	<b>0,330</b>
	Reklama v médiích vs Elektronický obchod	0,004	<b>0,327</b>
	Reklama v médiích vs Zásilkový obchod	0,022	<b>0,310</b>
	Outdoorová reklama vs MO – obecný	0,006	<b>0,312</b>
	Outdoorová reklama vs Tržiště	0,004	<b>0,317</b>
	Outdoorová reklama vs Elektronický obchod	0,048	<b>0,389</b>
	Outdoorová reklama vs Zásilkový obchod	0,041	<b>0,390</b>
	Přímý kontakt s prodejcem vs MO - obecný	0,022	<b>0,310</b>
	Reklamní materiály vs MO – obecný	0,026	<b>0,383</b>
	Reklamní materiály vs Zásilkový obchod	0,010	<b>0,394</b>
	Internetová reklama vs MO - specializovaný	0,042	<b>0,301</b>
	Internetová reklama vs Elektronický obchod	0,000	<b>0,351</b>
	Internetová reklama vs Zásilkový obchod	0,006	<b>0,324</b>
	Podpora prodeje vs MO – obecný	0,008	<b>0,323</b>
	Podpora prodeje vs Elektronický obchod	0,002	<b>0,337</b>
Podpora prodeje vs Zásilkový obchod	0,000	<b>0,377</b>	
<b>Nástroje RL</b>	Péče o obaly vs MO - specializovaný	0,002	<b>0,368</b>
	Péče o obaly vs Zásilkový obchod	0,000	<b>0,356</b>
	Péče o produkty vs MO - obecný	0,013	<b>0,363</b>
	Péče o produkty vs Elektronický obchod	0,000	<b>0,332</b>
	Péče o obaly vs Zásilkový obchod	0,000	<b>0,354</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování

Na nákupní chování koncových zákazníků, kteří se zúčastnili průzkumu, působí nejvýznamněji MO – obecný, jehož průměrná hodnota je 2,00. To znamená, že tato skupina zákazníků se nechává ovlivňovat reklamním sdělením, která jsou využívána právě v místě prodeje. V případě specializovaného maloobchodu dochází k ovlivňování v menších intencích, a to na úrovni 1,49. Za předpokladu, že minimální hodnota 0 odpovídá variantě

VŮBEC a 4 variantě PRAVIDELNĚ představuje tato hodnota lehce podprůměrný výsledek. Za silně podprůměrné lze považovat hodnoty u elektronického obchodu (0,98), tržiště (0,76) a zásilkového obchodu (0,70), v rámci kterých je minimální možnost ovlivnit nákupní rozhodování zákazníka (viz Tabulka 29).

**Tabulka 29:** Deskriptivní statistika pro místa prodeje

	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Variance
<b>MO – obecný</b>	2,00	2,0	0,908	0,825
<b>MO – specializovaný</b>	1,49	1,0	0,855	0,731
<b>Elektronický obchod</b>	0,98	1,0	1,132	1,282
<b>Tržiště</b>	0,76	1,0	0,843	0,710
<b>Zásilkový obchod</b>	0,70	0,0	0,931	0,867

*Zdroj: vlastní zpracování*

V celkovém souhrnu lze říci, že zájem o péči o obaly a staré výrobky jsou závislé na místě prodeje výrobku, a to v podobné míře jako relevantní komunikační nástroje, které působí na koncového zákazníka.

#### 7.2.4 Vymezení klíčových oblastí komunikace, obchodu a reverzní logistiky

Pro vymezení klíčových oblastí komunikace, obchodu a reverzní logistiky bylo využito faktorové analýzy, jejímž prostřednictvím došlo k vyznačení nejvýznamnějších proměnných. Zredukované proměnné poskytují maximální vysvětlení variance všech původních faktorů. Pro zjištění vhodnosti využití faktorové analýzy na dostupná data je důležité naplnit požadavky dvou testů, a to Kaiser-Meyer-Olkinovy míry a Bartletova testu sféricity.

Kaiser-Meyer-Olkinovy míra je akceptovatelná, pokud je zjištěná hodnota vyšší než 0,5. Zjištěné hodnoty KMO pod hodnotu 0,5 je vhodné ze sady proměnných odstranit takové proměnné, které mají nejnižší korelační koeficienty. Po tomto odstranění lze na zbývající proměnné opětovně aplikovat faktorovou analýzu. Bartletův test sféricity požaduje dosažení nejlépe hodnoty 0. Tato hodnota testuje nulovou hypotézu, že korelační matice je jednotková. V případě dosažení hodnoty  $\leq 0,050$  je zamítnuta možnost využití faktorové analýzy. Pro ověření stanovené hypotézy tak byla provedena faktorová analýza ve třech oblastech:

1. tradiční nástroje komunikace;
2. obchodní činnosti;
3. činnosti reverzní logistiky.

Zjištěné výsledky pro KMO míry a Bartletův test sféricity dosáhly minimálních požadovaných hodnot (viz Tabulka 30).

**Tabulka 30:** Vyjádření míry KMO a Bartletova testu sféricity

	Kaiser-Meyer-Olkinova míra	Bartletův test sféricity
Tradiční nástroje komunikace	0,546	0,000
Obchodní činnosti	0,550	0,000
Činnosti reverzní logistiky	0,607	0,000

**Zdroj:** vlastní zpracování

V provedených faktorových analýzách bylo definováno celkem sedm faktorů, které v sobě shrnují původní sadu proměnných. Tyto no faktory představují výsledek, jehož bylo dosaženo extrakcí hlavních komponent. Pro výběr nejsilnějších faktorů je využito počátečních vlastních hodnot proměnných (Eigenvalues), které dosáhly požadované minimální hodnoty 1,0. Tyto faktory následně zahrnují veškeré původní proměnné (při splnění požadovaných podmínek). Příslušné vybrané faktory (s hodnoty vlastní hodnoty větší než 1) vyjadřují celkovou varianci uvedené sady (viz Tabulka 31).

**Tabulka 31:** Celková variance pro jednotlivé oblasti

		Počáteční vlastní hodnoty	Vysvětlená rotovaná variance	Kumulativní variance	Počet faktorů
Tradiční nástroje komunikace	1	2,191	32,369 %	59,674 %	2
	2	1,390	27,305 %		
Obchodní činnosti	1	1,812	35,975 %	62,066 %	2
	2	1,291	26,091 %		
Reverzní logistika	1	2,178	34,655 %	69,280 %	2
	2	1,286	34,625 %		

**Zdroj:** vlastní zpracování

V dalších fázích aplikace faktorové analýzy bylo využito rotované matice. Rotovaná matice udává, jakou sílu mají jednotlivé proměnné ve zjištěných faktorech. Na základě hodnot těchto sytících proměnných<sup>36</sup> jsou vybrány příslušné proměnné a jejich faktorové zátěže jsou využity pro výpočet souhrnné hodnoty faktoru.

V poslední fázi faktorové analýzy se každý zjištěný faktor ověřuje pomocí ukazatele Cronbachovo alfa. Hodnota tohoto ukazatele musí dosáhnout minimální hodnoty 0,5, čímž dochází k eliminaci slabých faktorů. Z provedených faktorových analýz a na základě Cronbachovo alfa je přijato pouze pět faktorů, které lze označit za klíčové (viz Tabulka 32).

<sup>36</sup> Aby byla proměnná označena za sytící příslušný faktor, musí její hodnota být alespoň 0,5 a současně musí být nejvyšší ze všech možných faktorů, které sytí.

Tabulka 32: Zhodnocení zjištěných významných faktorů

	Popis proměnných	Průměr	Směrodatná odchylka	Cronbachovo alfa	
Tradiční nástroje komunikace	Reklama v médiích	5,62	3,271	<b>0,682</b>	<b>akceptováno</b>
	Outdoorová reklama	3,66	2,926		
	Reklamní materiály	3,39	2,319	<b>0,634</b>	<b>akceptováno</b>
	Internetová reklama	4,73	3,328		
	Podpora prodeje	6,13	3,067		
	Přímý kontakt s prodejcem	6,17	3,212		
Obchodní činnosti	MO - obecný	2,00	0,908	<b>0,380</b>	<b>zamítnuto</b>
	MO - specializovaný	1,49	0,855		
	Elektronický obchod	0,98	1,132	<b>0,654</b>	<b>akceptováno</b>
	Zásilkový obchod	0,70	0,931		
	Tržiště	0,76	0,843	<b>X</b>	<b>nevyužito, pouze jeden parametr</b>
Činnosti reverzní logistiky	Vrácení zakoupeného produktu	7,20	2,935	<b>0,797</b>	<b>akceptováno</b>
	Výměna zakoupeného produktu	7,46	2,419		
	Vrácení starého produktu	4,84	2,866	<b>0,643</b>	<b>akceptováno</b>
	Oprava zakoupeného produktu	7,69	2,496		
	Zpětný odběr obalů	2,92	2,603		

Zdroj: vlastní zpracování

Pro správné vyjádření hodnoty zjištěného faktoru je nezbytné vyjádřit jeho faktorového skóre. Každá proměnná v příslušném faktoru vyjadřuje příslušnou zátěž. Suma použitých faktorových zátěží reflektuje váhy jednotlivých proměnných v rámci příslušného faktoru. Jejich výsledná suma musí být rovna 1 (jedná se v zásadě o kumulativní varianci). Pokud některá z proměnných nebude do faktoru zahrnuta, její hodnota je irelevantní pro samotný výpočet. V případě potřeby vyřazení některé ze zahrnutých proměnných musí být jednotlivé faktorové zátěže přepočítány. Zjištěné faktory lze vypočítat prostřednictvím následujících rovnic:

$$TN_1 = 0,20937 \times PKP + 0,26828 \times RM + 0,26394 \times IR + 0,25841 \times PP \quad (16)$$

PKP – přímý kontakt s prodejcem

RM – reklamní materiály



IR – internetová reklama

PP – podpora prodeje

$$TN_2 = 0,57334 \times RMe + 0,42666 \times OR \quad (17)$$

RMe – reklama v médiích

OR – outdoorová reklama

$$OČ = 0,50841 \times EO + 0,49159 \times ZO \quad (18)$$

EO – elektronický obecný

MOS – zásilkový specializovaný

$$RL_1 = 0,46546 \times VrZP + 0,53454 \times VyZP \quad (19)$$

VrZP – vrácení zakoupeného produktu

VyZP – výměna zakoupeného produktu

$$RL_2 = 0,32704 \times VrSP + 0,30172 \times OZP + 0,37123 \times ZOO \quad (20)$$

VrSP – vrácení starého produktu

OZP – oprava zakoupeného produktu

ZOO – zpětný odběr obalů

Na základě stanovených faktorů byly definovány zásadní kombinace činností, na něž by se cílový zákazník měl zaměřit, aby byl schopen podpořit maximalizaci vlastního užitku. Tabulka 33 následně prezentuje základní statistiky, které lze využít jako podklad pro vlastní porovnávání dosažené hodnoty a následné další výzkumy v této oblasti.

**Tabulka 33:** Deskriptivní statistika zjištěných faktorů

	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Variance	Škála
TN <sub>1</sub>	5,0351	5,2596	2,07647	4,312	1-10
TN <sub>2</sub>	4,7848	3,7200	2,74092	7,513	1-10
OČ	0,8316	0,5084	0,89156	0,795	0-4
RL <sub>1</sub>	7,3419	8,0000	2,43323	5,921	1-10
RL <sub>2</sub>	4,9866	5,1627	2,02139	4,086	1-10

**Zdroj:** vlastní zpracování

Zjištěné faktory byly následně položeny do vzájemných vztahů, aby byla mezi nimi nalezena statistická závislost. Pro toto ověření se vycházelo z pracovních hypotéz, založených na tvrzení, že:

- H<sub>0</sub>: Zjištěný faktor z jedné oblasti je nezávislý na faktoru z ostatních oblastí.
- H<sub>1</sub>: Zjištěný faktor z jedné oblasti je závislý na faktoru z ostatních oblastí.

Za předpokladu dosažení 5% hladiny významnosti se zamítá alternativní hypotéza  $H_1$  ve prospěch nulové hypotézy  $H_0$ . V tabulce 34 jsou znázorněny výsledky z provedených testů nezávislosti. V rámci těchto výsledků jsou vyjádřeny hodnoty Pearsonova  $\chi^2$  testu a jeho minimální hodnota, od které se zamítá nulová hypotéza ve prospěch alternativní hypotézy. Platí-li vztah: (1)  $\alpha' \leq \alpha$ ;  $H_0$  se zamítá; (2)  $\alpha' > \alpha$ ;  $H_0$  se přijímá, pak lze zamítnout nulovou hypotézu a přijmout alternativní.

Pro zjištění intenzity objevené závislosti je možné vyjádřit tuto intenzitu prostřednictvím Pearsonova kontingenčního koeficientu (viz Tabulka 34), jehož hodnota se může pohybovat v intervalu  $(0;1)$ . Pokud je zjištěná hodnota kontingenčního koeficientu do hodnoty 0,35, lze tuto sílu hodnotit za nízkou až středně slabou. V případě hodnoty mezi 0,35 a 0,6 je daná síla středně silná. Nad hodnotu 0,7 je síla závislosti velmi silná; při překročení hodnoty 0,9 lze tuto intenzitu označit za téměř perfektní (Mareš, Rabušic, Soukup, 2015).

**Tabulka 34:** Pearsonův  $\chi^2$  test nezávislosti pro zjištěné faktory

	RL <sub>1</sub>			RL <sub>2</sub>		
	Hodnota	Signif.	Konting. koef.	Hodnota	Signif.	Konting. koef.
<b>TN<sub>1</sub></b>	4837,102	0,000	0,947	11512,486	0,000	0,977
<b>TN<sub>2</sub></b>	2339,077	0,001	0,898	5644,354	0,000	0,955
<b>OČ</b>	851,459	<b>0,101</b>	0,779	1969,768	0,018	0,886

	OČ		
	Hodnota	Signif.	Konting. koef.
<b>TN<sub>1</sub></b>	4220,811	0,000	0,940
<b>TN<sub>2</sub></b>	1943,570	0,000	0,881

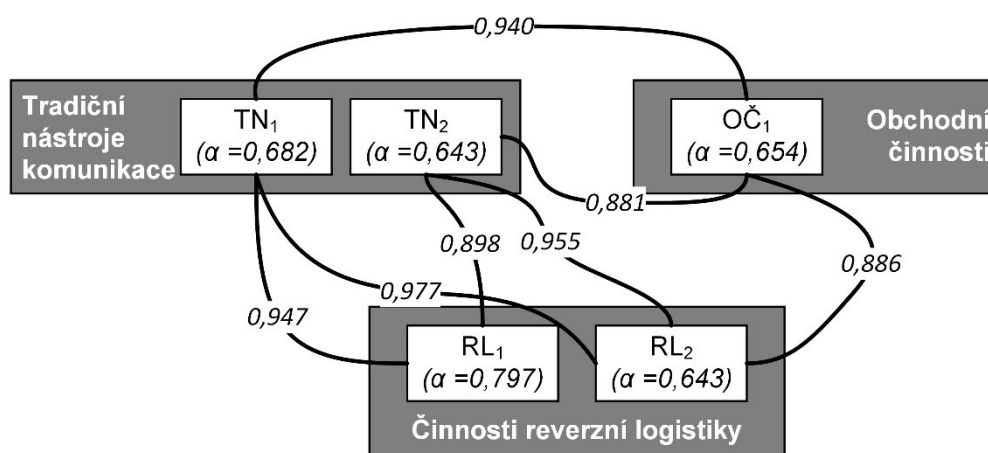
**Zdroj:** vlastní zpracování

Na základě získaných hodnot v použitých testech lze konstatovat, že existuje závislost mezi jednotlivými proměnnými. Zjištěné hodnoty Pearsonova  $\chi^2$  testu, signifikance a hodnota kontingenčního koeficientu jsou následující (viz Tabulka 34):

- existuje závislost mezi faktory TN<sub>1</sub> a RL<sub>1</sub> (signifikance Pearsonova  $\chi^2$  testu = 0,000), přijímá se alternativní hypotéza  $H_1$ ; intenzita závislosti je 0,947;
- existuje závislost mezi faktory TN<sub>1</sub> a RL<sub>2</sub> (signifikance Pearsonova  $\chi^2$  testu = 0,000), přijímá se alternativní hypotéza  $H_1$ ; intenzita závislosti je 0,977;
- existuje závislost mezi faktory TN<sub>2</sub> a RL<sub>1</sub> (signifikance Pearsonova  $\chi^2$  testu = 0,001), přijímá se alternativní hypotéza  $H_1$ ; intenzita závislosti je 0,898;
- existuje závislost mezi faktory TN<sub>2</sub> a RL<sub>2</sub> (signifikance Pearsonova  $\chi^2$  testu = 0,000), přijímá se alternativní hypotéza  $H_1$ ; intenzita závislosti je 0,955;

- neexistuje závislost mezi faktory OČ a RL<sub>1</sub> (signifikance Pearsonova  $\chi^2$  testu = 0,101), přijímá se nulová hypotéza H<sub>0</sub>;
- existuje závislost mezi faktory OČ a RL<sub>2</sub> (signifikance Pearsonova  $\chi^2$  testu = 0,018), přijímá se alternativní hypotéza H<sub>1</sub>; intenzita závislosti je 0,886;
- existuje závislost mezi faktory TN<sub>1</sub> a OČ (signifikance Pearsonova  $\chi^2$  testu = 0,000), přijímá se alternativní hypotéza H<sub>1</sub>; intenzita závislosti je 0,940;
- existuje závislost mezi faktory TN<sub>2</sub> a OČ (signifikance Pearsonova  $\chi^2$  testu = 0,000), přijímá se alternativní hypotéza H<sub>1</sub>; intenzita závislosti je 0,940;

Grafické vyjádření uvedených vztahů a intenzity jednotlivých závislostí je znázorněno na Obrázku 22.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 22: Zjištění závislostí mezi jednotlivými faktory

### 7.2.5 Souhrnné výsledky výzkumu koncového zákazníka

V průběhu dotazníkového šetření byly zjištěny také další hodnoty, které dokreslují celkový přístup koncových zákazníků k problematice činností reverzní logistiky a jejího vnímání ve fázi obchodování (při nákupu).

Na koncového zákazníka působí při nákupním rozhodování celá řada faktorů. Síla vlivu těchto faktorů je odvoditelná ve vazbě na věk zákazníka. Tím dochází k odlišnému cílení jednotlivých komunikačních kampaní. Kladné působení reklamního sdělení na koncového zákazníka (celkem se jedná o téměř 65 % respondentů) lze spatřovat obzvláště u střední generace, která je velmi citlivá na komunikaci spotřebních produktů (v obdobné pozici jsou také zákazníci ve věkové skupině 60+). Prvky humoru v reklamní sdělení jsou vnímána pozitivně všemi věkovými kategoriemi (70,07 % z dotázaných) (viz Tabulka 35).

**Tabulka 35:** Vnímání reklamního sdělení podle věku respondenta

		20-29	30-39	40-49	50-59	60+	CELKEM
<b>Působení reklamního sdělení</b>	určitě ne / spíše ne	14	16	16	17	16	<b>79</b>
	spíše ano	36	45	53	38	51	<b>223</b>
	určitě ano	54	62	55	34	60	<b>265</b>
<b>Humor v reklamním sdělení</b>	určitě ne	12	18	14	3	15	<b>62</b>
	spíše ne	20	29	32	21	30	<b>132</b>
	spíše ano	51	41	57	43	59	<b>251</b>
	určitě ano	21	35	20	21	23	<b>120</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z hlediska rozlišení mezi muže a ženy lze říci, že jsou více ovlivnitelné reklamním sdělením ženy (48,91 %) než muži (15,3 %). V případě vnímání humoru v reklamním sdělení je opět více ovlivnitelných žen (41,61 %) než mužů (20,44 %)<sup>37</sup>.

Na prvky humoru v reklamním sdělení lze navázat s tzv. experimentálním marketingem, do jehož obsahu jsou obvykle zahrnovány alternativní komunikační nástroje. Smilansky (2009) považuje nástroje experientálního marketingu za nástroje obousměrné komunikace, díky které je dosahováno uspokojování zákazníka. Nejvíce akceptována byla komunikace formou „akcí v místě prodeje“, které byly respondenty hodnoceny pozitivně bez významného rozdílu jejich věku (viz Tabulka 36).

**Tabulka 36:** Vztah experientálního marketingu vůči věku a pohlaví

	Věkové skupiny					Pohlaví	
	20-29	30-39	40-49	50-59	60+	muž	žena
<b>Akce v místě prodeje</b>	11	8	13	17	15	19	45
<b>Street marketing</b>	14	17	16	6	19	23	49
<b>Virální marketing</b>	54	60	57	38	49	109	149
<b>Akce založené na hravosti</b>	21	34	34	25	43	81	72
<b>Guerilla marketing</b>	4	4	4	3	1	7	9
<b>Celkem</b>	<b>104</b>	<b>123</b>	<b>124</b>	<b>89</b>	<b>127</b>	<b>239</b>	<b>324</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V případě osobního vnímání moderních nástrojů komunikace jsou jednotlivé nástroje vnímány na průměrné úrovni. Za nejsilnější nástroj lze považovat virální marketing (hodnota 5,30 z 10), a to z důvodu silného rozvoje elektronické komunikace (viz Tabulka 37).

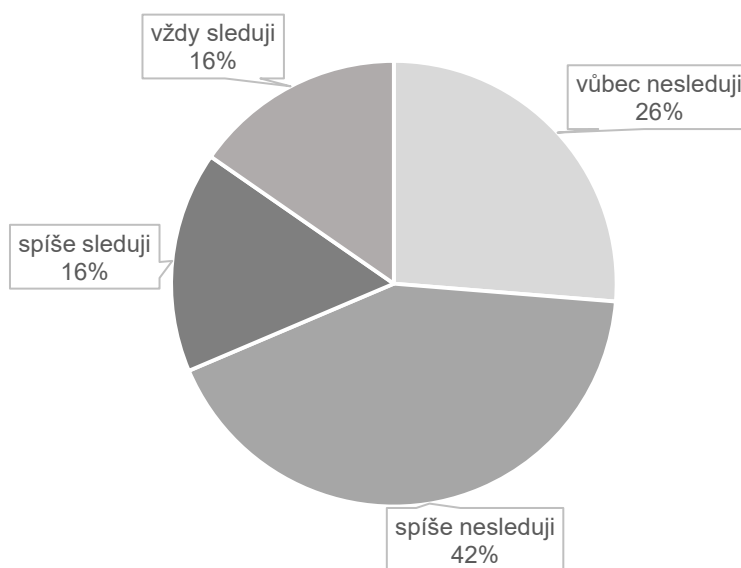
<sup>37</sup> Problematikou rozdílnosti marketingového vnímání se zabývají např. Costa, Terracciano, McCrae (2001), Rahmani, Lavasani (2012), He, Wong (2011), Barkley, Gabriel, (2007) nebo Hay (2000).

**Tabulka 37:** Deskriptivní statistika moderních nástrojů komunikace

	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Variance
<b>Guerilla marketing</b>	4,42	4	3,001	9,005
<b>Engagement marketing</b>	4,62	5	2,672	7,142
<b>Gamifikace</b>	4,83	5	2,736	7,483
<b>Virální marketing</b>	5,31	5	3,016	9,096
<b>Astroturfing</b>	4,19	4	2,525	6,377
<b>Ambientní média</b>	4,54	5	2,744	7,527

**Zdroj:** vlastní zpracování

Činnosti reverzní logistiky, které jsou nabízeny ze strany prodejců, koncoví zákazníci nevnímají jako přínosné. Více jak 73 % všech respondentů nevidí v reverzní logistice žádný účel a z toho plynoucí osobní přínosy. Tento výsledek reflektuje nízkou úroveň znalosti problematiky reverzní logistiky a jednotlivých činností, které lze uvažovat na úrovni koncového zákazníka (viz Graf 2).



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Graf 2:** Vnímání vlastního přínosu činností reverzní logistiky pro koncového zákazníka

## 8 Závěry provedených výzkumů a doporučení

Díky analýze odborných zdrojů a následné realizaci výzkumné části bylo možné stanovit závěry z těchto výzkumů a definovat možná doporučení. Realizované výzkumy byly zaměřené na propojení obchodování, reverzní logistiky a přístupů měření efektivity.

### 8.1 Výsledky z ověření statistických hypotéz a stanovených výzkumných otázek

Stanovené hypotézy byly ověřovány jako nedílná součást analýzy současného způsobu měření výkonnosti a efektivity obchodování a reverzní logistiky. Získané výsledky podpořily ověřování statistických hypotéz:

**Hypotéza H1:** *Sledování efektivity obchodních činností a činností reverzní logistiky je závislé na velikosti B2B zákazníka / prodejce.*

Pro ověření stanovené hypotézy bylo nezbytné oddělit jednotlivé oblasti, na něž bylo využito Pearsonova  $\chi^2$  testu. Intenzita zjištěné závislosti (v případě přijetí alternativní hypotézy) je dána hodnotou kontingenčního koeficientu, která se pohybuje v intervalu  $(0; 1)$  (de Vaus, 2002, s. 259).

Na straně B2B zákazníka byla první dílčí část hypotézy na (velikost podniku vs. sledování efektivity obchodních činností) **potvrzena**, když byla zjištěna signifikance pro  $\chi^2 = 0,000$ . Síla zjištěné závislosti v podobě kontingenčního koeficientu je na dostatečně silné úrovni (hodnota 0,633). Druhá dílčí část hypotézy na (velikost podniku vs. sledování efektivity činností reverzní logistiky) byla **potvrzena** (signifikance  $\chi^2 = 0,006$ ). Síla zjištěné závislosti je na dostatečně silné úrovni (hodnota kontingenčního koeficientu je 0,562). Sledování efektivity obchodních činností na straně B2B zákazníka je sledována ve vazbě na jeho velikost (viz kapitola 7.1.1).

V případě situace u prodejce byla první dílčí část hypotézy na (velikost podniku vs. sledování efektivity obchodních činností) byla **potvrzena** (signifikance  $\chi^2 = 0,028$ ). Síla zjištěné závislosti v podobě kontingenčního koeficientu je 0,564. Druhá dílčí část hypotézy na (velikost podniku vs. sledování efektivity činností reverzní logistiky) byla **zamítnuta** (signifikance  $\chi^2 = 0,690$ ) (viz kapitola 7.1.2).

**Hypotéza H2:** *Existují rozdíly při nakládání s obaly a starými produkty v obchodních činnostech mezi jednotlivými generacemi zákazníků na B2C.*

Pro vnímání činností reverzní logistiky, jež jsou využívány v nabídkách obchodníků, je důležité odlišit jednotlivé prvky. Zásadní pozici při vnímání činností reverzní logistiky zastává vrácení starých produktů a obalů. Pro ověření uvedené hypotézy bylo využito aplikace Pearsonova  $\chi^2$  testu, a za předpokladu přijetí alternativní hypotézy je následně vyjádřena intenzita zjištěné závislosti, jejíž hodnota se pohybuje v intervalu  $(0; 1)$  (de Vaus, 2002, s. 259).

Na základě provedených testů byla dílčí část stanovené hypotézy (věk zákazníka vs. vrácení obalů) **zamítnuta** (signifikance  $\chi^2 = 0,761$ ). Nebyla prokázána statistická závislost mezi generací zákazníka a vrácení obalů. V případě druhé části hypotézy (věk zákazníka vs. vrácení starých produktů) je na základě zjištěné signifikance ( $\chi^2 = 0,039$ ) **potvrzena**. Kontingenční koeficient této závislosti dosáhl hodnoty 0,206, což téměř odpovídá nižší střední hranici intenzity (viz kapitola 7.2.1).

**Hypotéza H3:** *Koncoví zákazníci nevnímají potenciální přínosy z činností reverzní logistiky, prezentované v komunikaci produktů.*

Pro ověření stanovené hypotézy bylo nezbytné oddělit jednotlivé oblasti, na něž bylo využito Pearsonova  $\chi^2$  testu. Intenzita zjištěné závislosti (v případě přijetí alternativní hypotézy) je dána hodnotou kontingenčního koeficientu, která se pohybuje v intervalu  $(0; 1)$  (de Vaus, 2002, s. 259). Na základě zjištěné hodnoty signifikance Pearsonova testu chi-kvadrát (0,947) lze konstatovat, že závislost mezi jednotlivými proměnnými nebyla prokázána. **Zamítá se alternativní hypotéza H3<sub>1</sub>** a přijímá se tedy nulová hypotéza H3<sub>0</sub> (viz kapitola 7.2.2).

**Hypotéza H4:** *Efektivní použití nástrojů komunikace a reverzní logistiky jsou závislé na místě prodeje.*

Pro ověření stanovené hypotézy bylo nezbytné oddělit jednotlivé oblasti, na něž bylo využito Pearsonova  $\chi^2$  testu. Intenzita zjištěné závislosti (v případě přijetí alternativní hypotézy) je dána hodnotou kontingenčního koeficientu, která se pohybuje v intervalu  $(0; 1)$  (de Vaus, 2002, s. 259).

V rámci dílčí oblasti H4 byly pro nástroje komunikace v místě prodeje byla **potvrzena** v šestnácti vztazích z třiceti možných. Signifikance je mezi hodnotami 0,000 a 0,048. Intenzita závislostí ve zjištěných vztazích se pohybuje mezi hodnotami 0,301 a 0,394. Nepotvrzené vazby jsou pak uvedeny v příloze 4.

V dílčí části hypotézy pro nástroje reverzní logistiky v místě prodeje byla **potvrzena** v pěti vztazích z deseti možných. Signifikance jejich závislostí je mezi hodnotami 0,000 a 0,013. Hodnoty intenzity těchto závislostí jsou mezi hodnotami 0,332 a 0,368. Veškeré hodnoty jsou uvedeny v Tabulce 27 (viz kapitola 7.2.3). Veškeré nepotvrzené vazby jsou pak uvedeny v příloze 4.

Odpovědi na stanovené výzkumné otázky je možné formulovat na základě zpracování dílčích výzkumných oblastí. Výzkumné otázky VO 1, VO 4 a VO 5 byly zodpovězeny při vyhodnocování hypotéz, a to H 1 pro VO 4, H 2 pro VO 5 a H 4 pro VO 1.

Vzhledem k položené otázce VO 2 na používané metriky v reverzní logistice a obchodu došlo k zásadní shodě ve využívání výměny zakoupených produktů a reklamací, kdy v případě reklamcí jsou využívány metriky v návaznosti na oblast kvality (pro reklamace výrobků je využíváno metriky ppm).

Uváděné metriky pro měření efektivnosti lze považovat za relevantní (VO 3). Nicméně, v každém odvětví jsou určitá specifika, která ovlivňují samotný proces měření efektivnosti.

Při hodnocení efektivnosti kvality produkce nelze využívat pouze vyjádření v počtu reklamací, ale také případnou strukturu reklamovaných produktů. Volba metrik a jejich následné využívání je pak závislé na rozhodnutí příslušného manažera, jednatele nebo majitele (podle typu podniku a jeho vlekosti).

Provádění činností reverzní logistiky (ve vztahu k nákupním činnostem) je úzce propojené na velikost podniku (VO 6), a to jak na straně B2B zákazníka ( $\chi^2 = 0,000$ , intenzita = 0,633), tak i na straně prodejce ( $\chi^2 = 0,032$ , intenzita = 0,506). Naopak, velikost podniku není v úzké návaznosti na obchodní činnosti (VO 7) u prodejce ( $\chi^2 = 0,113$ , intenzita = 0,452) a ani na straně B2B zákazníka ( $\chi^2 = 0,134$ , intenzita = 0,404).

Činnosti reverzní logistiky, které jsou nabízeny ze strany prodejců, koncoví zákazníci nevnímají jako přínosné (VO 8). Více jak 73 % všech respondentů nevidí v reverzní logistice žádný účel a z toho plynoucí osobní přínosy. Tento výsledek reflektuje nízkou úroveň znalosti problematiky reverzní logistiky a jednotlivých činností, které lze uvažovat na úrovni koncového zákazníka.

## **8.2 Vymezení klíčových oblastí a návrh metodiky hodnocení činností reverzní logistiky, komunikace a obchodních činností**

Hlavním cílem habilitační práce je vytvoření metodiky pro hodnocení činností reverzní logistiky v rámci obchodování směrem ke koncovému zákazníkovi. V případě průmyslového zákazníka je obecný dlouhodobý tlak na efektivní vynakládání používaných zdrojů.

Pro zjištění nejvýznamnějších proměnných byla využita faktorová analýza. Prostřednictvím testů KMO a Bartlettova testu sféricity byla verifikována vhodnost aplikace faktorové analýzy na tři oblasti (obchodní činnosti, nástroje marketingové komunikace, činnosti reverzní logistiky). Jednotlivé hodnoty KMO jsou na silné úrovni a Bartlettův test pro uvedené oblasti dosáhl hodnot 0,000 (viz Tabulka 29). Z provedených faktorových analýz byly identifikovány pět faktorů, které byly následně potvrzeny ukazatelem Cronbachova alfa. Získané faktory byly následně podrobeny analýze na závislost, kdy tato závislost byla zjištěna pro vazby mezi jednotlivými faktory vzhledem k cílové oblasti (viz kapitola 7.2.4).

Oblast obchodování představuje jednu z klíčových podnikových oblastí, v nichž dochází k nejvýznamnějším problémům a generování ztrát. Vzhledem k požadavku na maximální flexibilitu se podniky zaměřují na odhalování nedostatků a plýtvání v podnikových procesech, a to prostřednictvím metody 5S (Seiri - *utřídit*, Seiton - *uspořádat*, Seiso – *udržovat pořádek*, Seiketsu – *určit pravidla*, Shitsuke – *upevňovat a zlepšovat*). Tato metoda poskytuje vhodný vhled do příslušných procesů, čímž dochází k jejich optimalizaci při nastavení, realizaci i hodnocení. Výsledkem správné aplikace filozofie 5S je maximální minimalizace plýtvání využívaných zdrojů v podniku. V kontextu filozofie Kaizen se jedná o plýtvání MUDA (Martin, Osterling, 2007, s. 8).



Plýtvání Muda zahrnuje takové aktivity, které nezahrnují zákaznické požadavky na nákup. Využívání takových činností<sup>38</sup> následně nepřidá či může snížit vnímanou hodnotu produktu. Plýtvání Muda je identifikovatelné jak v oblasti služeb, tak i u fyzické produkce. V oblasti obchodování lze označit za klíčové ztráty plýtvání časem zaměstnanců i zákazníků. Na straně obchodníka dochází zpravidla k nevhodnému a neefektivnímu rozložení pracovního prostoru a nastavení pracovních činností. Bauer a kol. (2012) uvádí čtyři oblasti plýtvání ve službách:

1. plýtvání v rámci pracovního času
  - čekání
  - hledání
  - přerušení
  - nadbytečné informace
  - transport
2. plýtvání v souvislosti se zaměstnanci
  - kreativita
  - znalosti
  - zdraví
3. plýtvání v rámci pracovního systému
  - prostředí
  - nesrozumitelnost informací
  - nejasně stanovené cíle
  - technologie
4. plýtvání v obchodních postupech
  - zásoby
  - způsoby předávání
  - pracovní postupy
  - chyby

Uvedené Muda plýtvání je obsaženo v oblastech, jako jsou obchodní činnosti, komunikace a logistika. Pro stanovení klíčových faktorů v těchto oblastech bylo využito faktorové analýzy, která pomáhá redukovat slabé proměnné a zahrnout je do silného složeného faktoru. Takto složený faktor poskytne komplexní náhled na kombinaci uvedených oblastí, s jehož pomocí lze optimalizovat činnosti v uvedených oblastech.

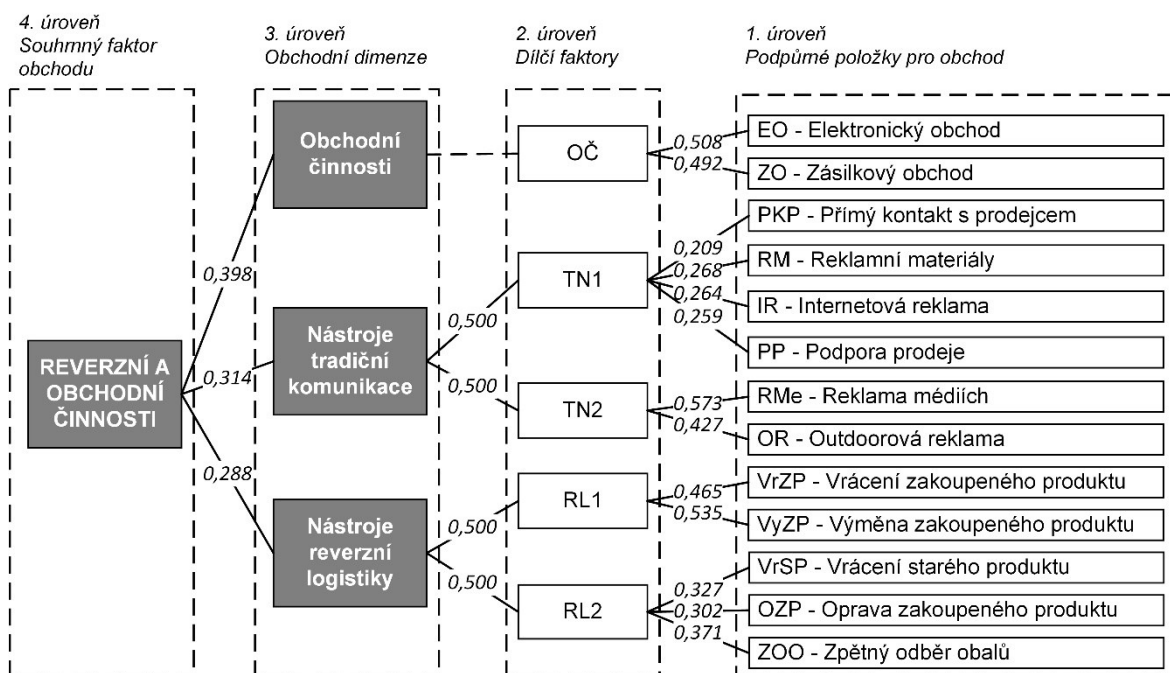
---

<sup>38</sup> Mezi nejčastější druhy Muda aktivit patří časové ztráty z důvodu čekání (např. pracovník je pomalý z důvodu nezkušenosti, nevhodné vybavení, čekání na materiál), výroba neshodných produktů, zbytečné pohyby na pracovišti.

Souhrnný faktor pro hodnocení je složen z faktorů v jednotlivých skupinách (tyto faktory byly definovány v rámci kap. 7.1.4). Pro stanovení samotného souhrnného faktoru bylo využito výcennásobné faktorové analýzy. Pro potvrzení vhodnosti využití faktorové analýzy byly dosaženy hodnoty KMO a Bartlettova testu sféricity následující:

- redukce 2 (z 2. na 3. úroveň):
  - TN: KMO=0,567; Bartlettův test=0,000;
  - RL: KMO=0,580; Bartlettův test=0,000;
  - OČ: je převzat celý faktor z nižší úrovně;
- redukce 3 (z 3. na 4. úroveň): KMO=0,607; Bartlettův test=0,024.

Samotné propojení jednotlivých oblastí je následně znázorněno na Obrázku 23. Jednotlivé hodnoty z nižší úrovně směrem na vyšší úroveň vyjadřují faktorové záteže daného ukazatele ve faktoru. Tyto faktorové záteže byly následně využity pro přepočítání koeficientů pro souhrnnou rovnici. V každé úrovni jsou příslušné hodnoty faktorových záteží přepočteny na relativní hodnoty. Jejich suma je rovna 1,0.



**Zdroj:** vlastní zpracování

**Obrázek 23:** Znázornění souhrnného faktoru obchodu s příslušnými faktorovými zátežemi

Při hodnocení faktorů, jež ovlivňují chování koncových zákazníků, je vhodné využít nejen toho, kde tento zákazník nakupuje, ale také, zda ho oslovují příslušná reklamní sdělení. Pro samotné hodnocení tohoto chování je nezbytné využít příslušné škály. Tato škála vychází

z dotazníku pro koncové spotřebitele (viz Příloha 1). Z důvodu kompatibility a sjednocení jednotlivých proměných byla upravena použitá škála<sup>39</sup>.

Na základě zmíněné faktorové analýzy byl stanoven Souhrnný faktor obchodu s příslušnými faktorovými zátěžemi. Tyto faktorové zátěže z jednotlivých úrovní se staly podkladem pro sestavení finální rovnice, která může být využita pro zhodnocení využívaných položek v rámci obchodních činností, činností reverzní logistiky a tradičních nástrojů komunikace. Tyto rovnice jsou:

$$TN = 0,5 \times TN_1 + 0,5 \times TN_2$$

$$= 0,10469 \times PKP + 0,13414 \times RM + 0,13197 \times IR + 0,12921 \times PP + 0,28667 \times RMe + 0,21333 \times OR \quad (21)$$

$$OČ = 0,50841 \times EO + 0,49159 \times ZO \quad (22)$$

$$RL = 0,5 \times RL_1 + 0,5 \times RL_2$$

$$= 0,23273 \times VrP + 0,26727 \times VyP + 0,16352 \times VrSP + 0,15086 \times OZP + 0,18562 \times ZOO \quad (23)$$

$$ROČ = 0,03286 \times PKP + 0,04210 \times RM + 0,04142 \times IR + 0,04055 \times PP + 0,08997 \times RMe + 0,06695 \times OR + 0,20257 \times EO + 0,19587 \times ZO + 0,06696 \times VrP + 0,07689 \times VyP + 0,04704 \times VrSP + 0,04340 \times OZP + 0,05340 \times ZOO \quad (24)$$

kde

PKP – přímý kontakt s prodejcem	ZO – zásilkový obchod
RM – reklamní materiály	VrP – vrácení produktu
IR – internetová reklama	VyP – výměna produktu
PP – podpora prodeje	VrSP – vrácení starého produktu
RMe – reklamní média	OZP – oprava zakoupeného produktu
OR – outdoorová reklama	ZOO – zpětný odběr obalů
EO – elektronický obecný	

Za nejvýznamnější oblasti v souhrnném faktoru lze označit na základě zjištěné faktorové zátěže oblast obchodními činnostmi (0,398), následována činnostmi komunikace (hodnota zátěže je 0,314), a činnostmi reverzní logistiky (0,288). Lze tedy konstatovat, že reverzní logistika (vyjma reklamačního řízení, které je vymezeno příslušnou legislativou) není dostatečně zastoupena v nabídkách prodejců.

Samotná aplikace metodiky využívá tohoto souhrnného faktoru a je postavena na principu PDCA. Je tak požadováno, aby celý cyklus hodnocení nebyl ukončen poslední operací, ale

<sup>39</sup> Pro otázku, týkající se tradičních nástrojů komunikace (ot. 4) byla původní škála překódována z původní verze 1-10 na variantu 1-5. V případě otázky na působení reklamního sdělení v prodejním kanálu (ot. 6) byla použita škála 1-5.

docházelo k jeho opakovanému využívání. Postup je pak následující (vizuální podoba je na Obrázku 24):

### **1) Zjištění využívaných činností v jednotlivých oblastech zájmu**

Pokud bude prodejce požadovat sledování efektivnosti obchodních činností, je nezbytné, aby měl tyto činnosti jendoznačně specifikované. S tím úzce souvisí znalost požadavků koncových zákazníků, ostatních stakeholderů a vědomí definovaných podnikových cílů. Podle výsledků primárního výzkumu v jednotlivých oblastech je vhodné se zaměřit na takové činnosti, které lze označit jako klíčové, tj. podléhají pravidelnému a častému hodnocení. Podstatou těchto činností musí být přínos pro zákazníka v podobě tvorby hodnoty. Při dobré znalosti jednotlivých činností je následně možné kvalitně řídit proces realizace podnikových činností (Halachmi, 2005).

### **2) Zvolení klíčových činností**

Za klíčové činnosti může podnik zvolit kteroukoliv ze zkoumaných oblastí. Pro celkové zhodnocení je doporučeno se zaměřit na všechny uvedené oblasti. Nicméně, při výběru pouze některé z oblastí může příslušný manažer využít pouze dílčích faktorů (viz vztah 21, 22, 23). Při volbě klíčových činností je nezbytné stanovit odpovědné osoby za jejich realizaci a hodnocení, a to na základě zjištěných požadavků.

### **3) Stanovení hodnoty souhrnného faktoru**

Na základě provedeného výpočtu zvoleného faktoru jsou zjištěny základní statistické veličiny pro příslušného prodejce. V případě volby dílčích faktorů může porovnat své výsledky vůči výběrovému vzorku (viz Tabulka 36). Při dosazování hodnot je však důležité respektovat stanovenou hodnotící škálu, na níž odpovídali respondenti v provedeném dotazníkovém šetření a její hodnoty následně rekódovat na škálu 1-5<sup>40</sup>.

### **4) Porovnání dosažených výsledků**

Po výpočtu uvedených dílčích faktorů nebo souhrnného faktoru se získané hodnoty mohou porovnávat s výsledky ostatních konkurentů na daném trhu. Zásadní odlišnosti mohou nastat z důvodu nastavení činností, se kterými přichází koncový zákazník do kontaktu. Samotné provedené srovnání výsledků s průměrnou hodnotou faktoru zobrazuje stávající úroveň efektivnosti ve sledovaných oblastech. V případě, že podnik bude mít celkovou hodnotu faktoru vyšší, lze konstatovat, že dosahuje na základě zjištěných výsledků efektivnosti realizovaných činností. Naopak, při dosažení nižší hodnoty lze příslušné činnosti označit za realizované neefektivním způsobem. Při hodnocení dosažených výsledků je podstatné definovat odpovědnou osobu, jež bude provádět pravidelné hodnocení efektivnosti, vypracuje

---

<sup>40</sup> Využití kódování odpovědí na využití otázky v dotazníkovém šetření je následující: (ot. 6) vůbec – 1; zřídka – 2; občas – 3; často – 4; pravidelně – 5; (ot. 3, 10) 1, 2 – 1; 3, 4 – 2; 5, 6 – 3; 7, 8 – 4; 9, 10 – 5.

zprávu o hodnocení efektivnosti a následně ji zveřejní zájmovým skupinám (dle obvyklých zvyklostí v podniku).

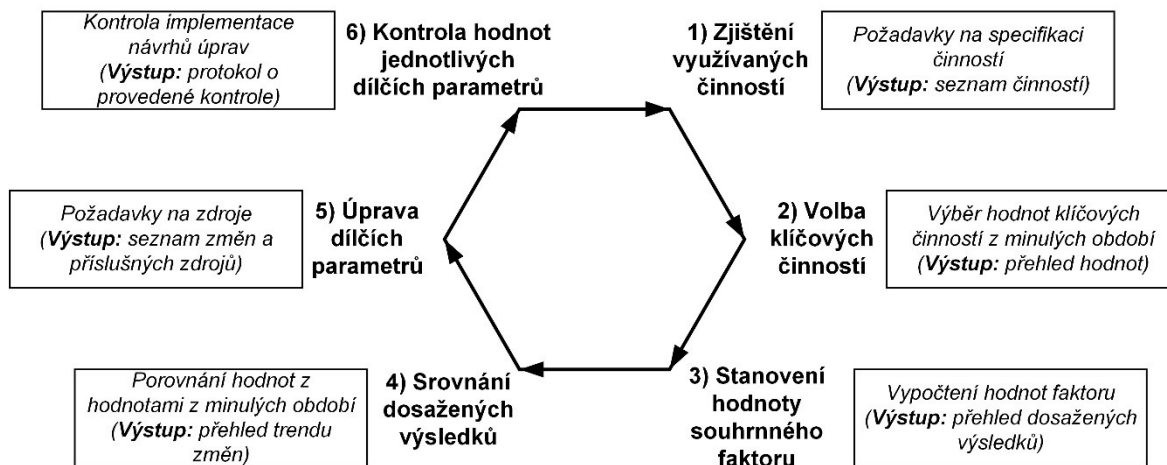
### 5) Úprava dílčích parametrů v činnostech

Na základě výsledků kontroly je nezbytné popsat návrhy na příslušná opatření, která budou uplatněna v následujícím období. Tento popis je vhodné uvést ve formální podobě a archivovat na základě požadavků na řízení dokumentace (dokumentace je zpravidla řízena na základě popisu v normě ISO 9001 a ISO 9000). Je vhodné tyto dokumenty archivovat z důvodu rychlejší dohledatelnosti, efektivnosti a účinnosti již realizovaných opatření.

### 6) Kontrola hodnot jednotlivých dílčích parametrů

Kontrola jako jedna z klíčových částí všech podnikových oblastí je nedílnou součástí hodnotícího procesu, a to v podobě opakované kontroly. Samotná opakovaná kontrola poskytuje možnost porovnání aktuálních výsledků s výsledky z minulých období či kontrol, čímž dojde nejen k identifikaci aktuálních nedostatků, ale také ověření provedení nápravných opatření z minulých kontrol.

V rámci prováděné kontroly je opět nezbytné stanovit odpovědnou osobu, která je zodpovědná za provádění kontroly. Současně musí být popsán proces kontroly, na jehož základě lze provádět neustálé sledování a vyhodnocování jednotlivých činností, a dosažené výsledky kontrol jsou potřeba adekvátně evidovat. Na základě provedených kontrol je vyžadována tvorba inovací pro neustálé zlepšování činností.



Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek 24:** Metodika využití souhrnného faktoru obchodu

Stanovená metodika je zaměřena na hodnocení vlivu činností v dílčích oblastech koncového spotřebitele. Vzhledem k tomu byla metodika předložena několika zástupcům

podniků<sup>41</sup>, zaměřujících se na obchodování na spotřebitelském trhu. Jendotliví zástupci následně zhodnotili potenciál uvedené metodiky pro vlastní podnikovou praxi.

Tito zástupci se celkově shodli na potřebě měření efektivnosti působících obchodních a komunikačních nástrojů na koncového spotřebitele v místě obchodu. Částečně však vetovali uchovávaní dokumentace vzhledem k normě ISO řady 9000, jelikož nejsou v současnosti certifikováni podle této normy (z uvedených pěti podniků mají certifikaci podle normy ISO řady 9000 pouze dva). Za zásadní překážku vnímají všichni zástupci možnost dlouhodobého sledování a hodnocení všech zahrnutých činností.

V současnosti již sledují ukazatele reverzní logistiky (počet vrácených produktů a jejich případná výměna, počet reklamovaných produktů). V případě prodeje prostřednictvím eshopu<sup>42</sup> jsou schopni provést důkladnou analýzu chování zákazníka a mají možnost ovlivňovat jeho nákupní chování. Využívají k tomu zpravidla metriky jako (1) počet objednávek za období, (2) čas provedení objednávky nebo (3) požadavek na dodání (místo i čas).

Pro zhodnocení aktuální situace podniku v oblasti obchodních činností, působení tradičních komunikačních nástrojů a činností reverzní logistiky s výsledky hodnocení koncových zákazníků byla nabídnuta možnost „subjektivního“ hodnocení. Celkové dosažené výsledky těchto podniků jsou z celkového hlediska Reverzních a obchodních činností (ROČ) na podobné úrovni ve srovnání, jaké bylo dosaženo u průměrné hodnoty a mediánu (viz Tabulka 38).

**Tabulka 38:** Zjištěné faktory pro vybrané podniky vzhledem ke koncovému zákazníkovi

	TN	OČ	RL	ROČ
<b>Průměr</b>	3,34150	3,18349	3,41810	<b>3,30051</b>
<b>Medián</b>	3,35424	3,02523	3,44164	<b>3,28985</b>
<b>Podnik 1</b>	2,71061	2,52523	2,88337	<b>2,68639</b>
<b>Podnik 2</b>	3,02238	3,03364	3,61610	<b>3,19760</b>
<b>Podnik 3</b>	3,76397	2,50841	3,91813	<b>3,30797</b>
<b>Podnik 4</b>	3,89536	4,01682	3,65086	<b>3,87333</b>
<b>Podnik 5</b>	2,97059	4,00000	3,26718	<b>3,46603</b>
<b>Podnik 6</b>	3,68609	3,01682	3,17296	<b>3,27173</b>

*Maximální dosažitelná hodnota v jednotlivých faktorech je 5, minimální hodnota je pak 1.*

**Zdroj:** vlastní zpracování

V případě dílčích faktorů pak většina dosáhla u faktoru TN lepších výsledků než je zjištěný medián a průměr. Naopak, hodnoty u faktorů OČ a RL byly téměř nedosažené. Dosažené

<sup>41</sup> Pro ověření navržené metodiky byli dotázáni zástupci pěti podniků, kteří působí na spotřebitelském trhu a hledají nástroje pro hodnocení působení na koncového spotřebitele.

<sup>42</sup> Ne všichni zástupci potvrdili tento způsob prodeje, spíše využívají prodej na kamenné prodejně.

hodnoty lze přisuzovat standardnímu přístupu prodejců vůči koncovým zákazníkům. Úroveň komunikačních nástrojů zastává významnější pozici než činnosti reverzní logistiky nebo obchodní činnosti.

Za předpokladu propojení jednotlivých oblastí do jednoho celku, které v individualizované podobě lze považovat v některých situacích jako protichůdné, poskytuje významnou příležitost pro adekvátní koordinaci všech obchodních, logistických a dalších aktivit v podniku.

## 9 Přínosy habilitační práce

Za uvažované přínosy habilitační práce lze považovat takové přínosy, které spadají do roviny pedagogické, teoretické a praktické. Tyto oblasti jsou charakteristické velmi úzkou vzájemnou provázaností a jednoznačnou neoddělitelností. Teoretické poznatky jsou chápány jako poznání tématu, kdežto praktické poznatky obsahuje veškeré ostatní činnosti vyjma samotného poznání. Lze tak považovat teoretické poznatky jako podporu praktických poznatků, a naopak přínos praktických poznatků k rozvoji teorie. Jednotlivé přínosy se vzájemně ovlivňují a mají vazby na ostatní části. Nezastupitelnou roli má pedagogický přínos, pomocí kterého je možné uvádět propojení praktického a teoretického pohledu.

### 9.1 Přínosy pro pedagogickou praxi

Pedagogické přínosy habilitační práce lze uvažovat nejen v aplikování dílčích částí ve stávajících předmětech, ale také v podobě vytvoření nových odborných předmětů. Nové poznatky je možné využít však také pro provázání jednotlivých ekonomických oblastí. Kromě zlepšování odborných předmětů mohou být získané poznatky využity při vypracovávání závěrečných prací, obzvláště bakalářských a diplomových prací, čímž lze dosáhnout zvýšení kvality těchto prací.

V případě vytvoření nového odborného předmětu je vhodné vytvořit příslušnou kombinaci hlavních pilířů této habilitační práce. Takto definovaný nový předmět bude ve svém obsahu reflektovat jednotlivé pilíře této habilitační práce.

V závislosti k definovanému profilu absolventa v nabízených studijních programech je vhodné připravit náhled do problematiky reverzní logistiky na obecné úrovni. Proto jako součást výstupů této habilitační práce uvádí autor návrhy karet předmětů, a to:

- předmět **Úvod do reverzní logistiky** – jeho zaměření je na základní vhlad do problematiky reverzní logistiky. Bude navržen pro zařazení do nové reakreditace v bakalářském programu *Procesní management* (viz příloha 6);
- pro propojení reverzní logistiky a obchodu je definován předmět **Reverse logistics in retail**, který je zařazen do předmětové struktury bakalářského programu *Ekonomika podniku* (viz příloha 5);
- systém řízení reverzní logistiky bude zahrnut v předmětu **Řízení reverzní logistiky v obchodě**. Ten je zařazen do akreditačních materiálů magisterského programu *Strategický rozvoj podniku* (viz příloha 7).
- propojení logistických přístupů a obchodu je zahrnuto v předmětu **International Supply Chain Management**, jenž je zařazen do akreditačních materiálů studijního programu *International Business Management* (viz příloha 8).

Pro aplikaci dílčích částí ve stávajících předmětech lze uvažovat primárně logistické předměty (Obchodní logistika, Podniková logistika, Logistika) a předměty v oblasti obchodu (Obchodní podnikání, Mezinárodní obchod, Obchod a podpora prodeje). Současně lze



uvedená témata zakomponovat také v předmětech, zaměřených na dodavatelsko-odběratelské řetězce (International Supply Chain Management v podané akreditaci magisterského programu International Business and Management)

## **9.2 Přínosy pro teoretickou oblast**

Habilitační práce je založena na současném stavu poznání v oblasti obchodu a reverzní logistiky, vyžadované současnou legislativou a požadavky podnikatelského prostředí. Práce navazuje na poznatky významných českých i zahraničních autorů, které shrnuje a hledá společné charakteristiky. Vysvětluje z teoretického hlediska motivy a přístupy k nákupnímu chování koncových zákazníků ve vazbě na poskytované činnosti reverzní logistiky v podnikatelském prostředí a z požadavků na efektivnost těchto oblastí. Habilitační práce se snaží popsat současný stav předmětné problematiky a ukázat možnosti dalšího rozvoje.

Výsledky práce reflektují současný stav praxe ve zkoumaném oboru. Věda by měla být reflexí praxe a to nikoliv reflexí pasivní, ale aktivně se zapojující, zpětně mobilizující a podněcující k činu. Syntéza teoretických východisek v interakci s praktickými výzkumy pomáhá jak poznání teoretickému, tak dává podněty i k využití získaných poznatků k rozvoji podniků a jejich lepšího fungování a prosperity.

Za další významný přínos habilitační práce lze považovat poskytnutí aktuálních poznatků, které byly získány v provedeném primárním výzkumu, jenž byl zaměřen na otázky popisujících situaci na straně zákazníků (v průběhu nákupu) v úzkém napojení na požadavky legislativy ochrany spotřebitele a v oblasti odpadového hospodářství. Součástí výzkumu na straně podniků bylo také zjištění, zda podniky realizují měření efektivnosti činností v obchodu a reverzní logistice, jaké k tomu používají přístupy a konkrétní metriky. V návaznosti na navrženou metodiku lze zjištěné a ověřené metriky označovat za základní při měření efektivnosti činností v obchodě a reverzní logistice v rámci České republiky.

Komplexní přínosy pro oblast teorie doplňují a následně rozvíjejí poznání o provázání obchodních činností a reverzní logistiky, směřujících k požadované úrovni efektivnosti.

## **9.3 Přínosy pro praxi**

Obchodní činnosti jsou považovány za jedny z klíčových podnikových oblastí, které podporují dlouhodobý rozvoj a konkurenceschopnost podniku. Díky této situaci dávají podniky větší důraz na vzdělávání obchodníků, respektujících obecné tržní principy, etické principy a společenskou odpovědnost, vyplývající z vlastních činností. Prostřednictvím kvalitního obchodníka dochází k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, čímž dochází k dosahování stanovených podnikových cílů, které mohou být formulovány na různých úrovních jako např. zvýšení zisku, posílení a udržení tržního podílu, zavedení inovovaných produktů nebo zvýšení produktivity práce. Činnosti reverzní logistiky doplňují celkové image podniku díky poskytování komplexních služeb.

Správné zasílení komplexních služeb, které obsahující činnosti reverzní logistiky, je podpořeno **zjištěnými závislostmi** mezi prvky reverzní logistiky, místy prodeje a relevantními nástroji komunikace s koncovými zákazníky na spotřebitelském trhu. V případě B2B trhu byly zjištěny závislosti, směřované do oblasti efektivnosti realizace podnikových činností ve vazbě na reverzní logistiku a obchodní činnosti, a to z pohledu velikosti podniku. O odpovídající obchodní činnosti a reverzní logistiku mají primární zájem B2B zákazníci, jež vyhledávají efektivní obchodní vazby. V případě pozice B2B prodejce je zásadní zájem ve sledování efektivnosti obchodních činností místo činností reverzní logistiky.

Praktické přínosy habilitační práce lze spatřovat ve využití **navržené metodiky** v různých odvětvích, ve kterých dochází k přímému kontaktu se zákazníkem. Pro hodnocení efektivnosti v oblasti obchodu, marketingové komunikace a reverzní logistiky mohou tyto podniky využít nejen celou hodnotící metodiku, která poskytne danému podniku nástroj pro zjišťování efektivnosti těchto činností, ale současně i jednotlivé hodnotící metriky. V případě aplikování uváděných metrik je samozřejmě uvažována adaptace těchto metrik na příslušné odvětví a podmínky podniku. V případě takovéto modifikace se však stává obtížnější porovnávání dosažených hodnot s konkurenty na trhu.

Přínos pro praxi spatřuji rovněž v poskytnutí komplexního pohledu na problematiku rozvoje systémů měření výkonnosti a v provedeném kvantitativním a kvalitativním výzkumu, který zmapoval dnešní situaci v této oblasti u výrobních podniků působících v České republice.

Téma zpracované habilitační práce a její výsledky představují aktuální zpracování. Praktické přínosy je potřeba hodnotit realisticky, jelikož dosažené výsledky představují pouze podklady pro manažery pro dosažení lepších výsledků podniku.

## 10 Závěr

Obchodní činnosti a reverzní logistika představují úzce provázané oblasti, na něž je nezbytné se zaměřit, a to nejen na straně podniků (výrobci, prodejci, zákazníci), ale také na straně koncových zákazníků a spotřebitelů. Aktuálnost celého tématu reflektuje veškeré požadavky na efektivnost podniků ve využívání výrobních zdrojů. Díky efektivnímu využívání výrobních zdrojů bude docházet k minimalizaci tvorby odpadů z používaného výrobního materiálu a současně také z používaných obalů. Problematika využívaných odpadů představuje velmi palčivý problém, jehož důsledkem je významné narušování životního prostředí v podobě znečišťování půdy, vody a vzduchu (v případě skládkování) nebo v případě spalování je únik nebezpečných zplodin (Eurostat, 2017c). Propojením uvedených oblastí obchodních činností a činností reverzní logistiky lze dosahovat požadované efektivnosti na všech úrovních (na straně zákazníka i prodejce).

Výzkumná část byla rozdělena na tři dílčí části. První část výzkumu byla zaměřena na kvantitativní výzkum na straně koncových zákazníků. V jeho podstatou bylo zkoumání vnímání koncových zákazníků v oblasti nákupu a adekvátní vazba na jednotlivé činnosti v reverzní logistice. Samotné šetření probíhalo v období od 24.10.2018 do 10.4.2019 a zúčastnilo se jej 567 respondentů. Získané výsledky byly podrobeny testování pomocí statistických testů.

Pomocí výsledků z provedených statistických testů byly verifikovány definované statistické hypotézy. Hypotéza H1 (*Existují rozdíly ve vnímání činností reverzní logistiky v obchodních činnostech mezi jednotlivými generacemi zákazníků na B2C*) byla **potvrzena** pro oblast vracení produktů a **zamítnuta** pro oblast vracení obalů. Hypotéza H3 (*Koncoví zákazníci nevnímají potenciální přínosy z činností reverzní logistiky, prezentované v komunikaci produktů*) byla **zamítnuta**. Hypotéza H4 (*Efektivní použití nástrojů komunikace a reverzní logistiky jsou závislé na místě prodeje*) byla pro nástroje komunikace v místě prodeje **potvrzena** a pro nástroje reverzní logistiky v místě prodeje byla **potvrzena**.

Druhá část se věnovala výzkumu na straně B2B zákazníků, kde byly provedeny focus group mezi březnem a červencem 2019. Délka těchto focus group byla závislá na šíři diskuze mezi jednotlivými účastníky (50-75 minut). Celkem bylo provedeno šest skupinových diskuzí, do kterých se zapojilo celkem padesát účastníků, působících na manažerských pozicích v podnicích různých odvětví, kteří vystupují v pozici B2B zákazníků.

V třetí části, obsahující výzkum na straně prodejců, byly provedeny focus group v období březen až červenec 2019 (délka jednotlivých focus group byla od 50 minut po 70 minut). Celkem bylo provedeno šest skupinových diskuzí, do kterých se zapojilo čtyřicet jedinců, působících na manažerských pozicích v podnicích různých odvětví, kteří vystupují v pozici prodejců.

Zjištěné výsledky druhé a třetí části byly pomocí provedené syntézy shrnuty do souhrnných celků a pomohli ověřit hypotézu 2. Hypotéza H2 (*Sledování efektivnosti obchodních činností a činností reverzní logistiky je závislé na velikosti B2B zákazníka / prodejce*) byla rozdělena

na oblast prodejce a B2B zákazníka. Hypotéza na straně B2B zákazníka byla **potvrzena** v oblasti sledování efektivity obchodních činností, na straně B2B zákazníka v oblasti sledování efektivity činností reverzní logistiky byla **potvrzena**. Hypotéza pro prodejce byla v oblasti sledování efektivity obchodních činností **potvrzena**, a na straně prodejce v oblasti sledování efektivity činností reverzní logistiky byla **zamítnuta**.

Vzhledem ke stanoveným výzkumným otázkám je možné nalézt v rámci zpracovaných výzkumných částí. V případě výzkumných některých otázek lze nalézt jejich odpovědi při vyhodnocování hypotéz, a to H 1 pro VO 4, H 2 pro VO 5 a H 4 pro VO 1.

Z dílčího hlediska pak habilitační práce obsahuje také odpovědi na zbývající výzkumné otázky, a to pro VO 2, VO 3, VO 6, VO 7 a VO 8.

Hlavním cílem habilitační práce bylo vytvoření metodiky hodnocení pro hodnocení činností reverzní logistiky v rámci obchodování. V průběhu vytváření této metodiky bylo nezbytné identifikovat klíčové indikátory v jednotlivých oblastech, které byly zahrnuty do šesti faktorů (dva faktory na jednu zkoumanou oblast). V případě požadavku na měření efektivity pouze v jedné z vybraných oblastí je nevhodné využít souhrnný faktor, ale je možné aplikovat pouze příslušný faktor. Tím následně však dochází k rozložení komplexního hodnocení a srovnání těchto výsledků s konkurenty.

Habilitační práce poskytuje komplexní náhled na problematiku obchodních činností a činností reverzní logistiky. Dosažené výsledky lze považovat za přínos do teoretické, praktické a pedagogické oblasti. Práce poskytuje další záměr výzkumu v mezinárodním prostředí. Provedený výzkum je možné aplikovat ve specifickém podnikovém prostředí a průmyslovém odvětví v České republice. Habilitační práce tak dosáhla naplnění stanovených cílů a poskytuje odpovědi na definované hypotézy.

---

## Seznam použitých zdrojů

1. ABDULLAH, N. A. H. N., YAAKUB, S. (2014). Reverse logistics: Pressure for adoption and the impact on firms' performance. *International Journal of Business and Society*, 15(1), 151-170. Dostupné z: <http://www.ijbs.unimas.my/repository/pdf/Vol15No1paper9.pdf>
2. AMBROZOVÁ, E., KOLEŇÁK, J., ULLRICH, D., POKORNÝ, V. (2016). *Kognitivní management*. Brno: Key Publishing, 190 s. ISBN 978-80-7418-254-9.
3. ANDĚL, J. (2005). *Základy matematické analýzy*. Praha: Matfyzpress, 356 s. ISBN 80-86732-40-1.
4. BÁČOVÁ, P. (2016). *Česko loni vyprodukovalo 26,9 miliónu tun odpadu*. [online] [cit. 2017-07-28] Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/cesko-vloni-vyprodukovalo-269-milionu-tun-odpadu>
5. BAGAD, V. S. (2008). *Total quality management*. Shaniwar Peth: Technical Publications Pure, 238 s. ISBN 81-8431-237-7.
6. BAI, CH., SARKIS, J. (2013). Flexibility in reverse logistics: a framework and evaluation approach. *Journal of Cleaner Production*, 47, 306-318. Doi 10.1016/j.jclepro.2013.01.005
7. BARKLEY, C. L., GABRIEL, K. I. (2007). Sex differences in cue perception in a visual scene: investigation of cue type. *Behavioral Neuroscience*, 121(2), 291-300. Doi 10.1037/0735-7044.121.2.291
8. BAROUDI, R. (2010). *KPI mega library: 17000 Key Performance Indicators*. Scots Valley: Rachard Baroudi, 457 s. ISBN 9781451551662.
9. BAUER, M.; HABURALOVÁ, I.; VLČEK, K.; KADAVÝ, P.; SKALÁKOVÁ, E.; KOVÁCS, J.; ŽIŽKA, J.; (2012). *Kaizen: Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 195 s. ISBN 978-80-265-0029-2.
10. BECK, S. E., MANUEL, K. (2008). *Practical research methods for librarians and information professionals*. New York: Neal-Schuman Publishers, 309 s. ISBN 15-557-0591-X.
11. BEH, E. J. (2010). Elliptical confidence regions for simple correspondence analysis. *Journal of Statistical Planning and Inference*, 140(9), 2582-2588. Doi 10.1016/j.jspi.2010.03.018
12. BEH, E. J. (2008). Correspondence analysis of aggregate data: The 2x2 table. *Journal of Statistical Planning and Inference*, 138(10), 2941-2952. Doi 10.1016/j.jspi.2007.11.004
13. BELLINI, S., CARDINALI, G. M., GRANDI, B. (2017). A structural equation model of impulsive buying behaviour in grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36, 164-171. Doi 10.1016/j.jretconser.2017.02.001
14. BERNON, M., ROSSI, S., CULLEN, J. (2011). Retail reverse logistics: a call and grounding framework for research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(5), 484-510. Doi 10.1108/09600031111138835
15. BETANCOURT, R. R., GAUTSCHI, D. A. (1992). The output of retail activities: French evidence. *Applied Economics*, 24, 1043-1052.
16. BHASIN, H. (2011). *Alternate Marketing mix Four C's of Marketing*. [online] [cit. 2017-06-16]. Dostupné z: <http://www.marketing91.com/alternate-marketing-mix-marketing>
17. BOURNE, M., FRANCO, M., WILKES, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 15-21. Doi 10.1108/13683040310496462

18. BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., COOPER, M. B. (2002). *Supply chain logistics management*. New York: McGraw-Hill, 656 s. ISBN 0-07-235 100-4.
19. BRIX-ASALA, C., HAHN, R., SEURING, S. (2016). Reverse logistics and informal valorisation at the Base of the Pyramid: A case study on sustainability synergies and trade-offs. *European Management Journal*, 34, 414-423. Doi 10.1016/j.emj.2016.01.004
20. BROCCARDO, L. (2010). An empiric study of the balanced scorecard as a flexible strategic management and reporting tool. *Economia Aziendale Online*, 1(2), 81-91.
21. CE100. (2016). *Waste not, want not: Capturing the value of the circular economy through reverse logistics*. [online] [cit. 2017-06-28] Dostupné z <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/ce100/Reverse-Logistics.pdf>
22. CEJTHAMR, V. (2010). *Management a organizační chování*. 2. akt.a roz. vyd., Praha: Grada Publishing, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
23. CETINKAYA, B., CUTHBERTSON, R., EWER, G., KLASS-WISSING, T., PIOTROWICZ, W., TYSSSEN, C. (2011). *Sustainable supply chain management: Practical ideas for moving towards best practice*. Berlin, Springer-Verlag, 283 s. ISBN 978-3-642-12022-0.
24. CIMLER, P., ZADRAŽILOVÁ, D. a kolektiv. (2007). *Retail management*. Praha: Management Press, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
25. CONNAWAY, L. S., POWELL, R. R. (2010). *Basic research methods for librarians*. 5.vyd. Littleton: Libraries Unlimited.
26. CONSTANTINIDES, E. (2002). The 4S web-marketing mix model. *Electronic Commerce Research and Applications*, 1(1), 57-76. Doi 10.1016/S1567-4223(02)00006-6
27. COSTA, P. J., TERRACCIANO, A., McCRAE, R. R. (2001). Gender differences personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322-331. Doi: 10.1037/0022-3514.81.2.322.
28. CRESWELL, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. California, USA: Sage Publications, 403 s. ISBN 0761901434.
29. CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
30. CURRIE, R., SEATON, S., WESLEY, F. (2009). Determining stakeholders for feasibility analysis. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 41-63. Doi 10.1016/j.annals.2008.10.002
31. ČR. *Zákon Občanský zákoník, č. 89 / 2012 Sb.* 2012, ISSN 1211-1244.
32. ČSÚ. (2018). *Věkové složení obyvatel Jihomoravského kraje – 31.12.2017*. [online] [cit. 2019-05-28]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11280/17811867/vek\\_slozeni\\_17.xlsx/9515dc4d-0018-4b49-9ce5-6e996666c330?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/11280/17811867/vek_slozeni_17.xlsx/9515dc4d-0018-4b49-9ce5-6e996666c330?version=1.1)
33. DAHLSTROM, R. (2011). *Green marketing management*. Mason: South-Western Cengage Learning, 235 s. ISBN 978-0-538-73108-9.
34. DAVIES, M. B. (2007). *Doing a successful research project: Using qualitative or quantitative methods*. New York-Hampshire: Palgrave Macmillan, 274 s. ISBN 978-1-4039-9379-3.
35. DEHERDER, R., BLATT, D. (2011). *Shopper intimacy: A Practical guide to leveraging marketing intelligence to drive retail success*. New Jersey: Pearson Education, 242 s. ISBN 978-0-13-707543-0.

- 
36. DE PELSMACKER, P., GEUENS, M. VAN DEN BERGH, J. (2013). *Marketing communications: a European perspective*. 5.vyd. Harlow: Pearson. ISBN 978-027-3773-221.
  37. DESMEDT, L. (2010). Seven steps towards effective shopper marketing. In: STAHLBERG, M., MAILA, V. *Shopper marketing: How to increase purchase decisions at the point of sale*. London: Kogan Page, 244 s. ISBN 978-0-7494-5702-0.
  38. DE VAUS, D. A. (2002). *Surveys in social research*. 5. vyd. Crows Nest: Allen & Unwin, 379 s. ISBN 1-86508-611-8.
  39. DIENER, D., PELTZ, E., LACKEY, A., BLAKE, D. J., VAIDYANATHAN, K. (2004). *Value recovery from the reverse logistics pipeline*. Pittsburg: RAND, 64 s. ISBN 0-8330-3679-3.
  40. DISMAN, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
  41. DOGRA, B., GHUMAN, K. (2010). *Rural marketing: concepts and practices*. 7th ed. New Delhi: Tata McGraw Hill. ISBN 978-007-0660-007.
  42. DOWLATSHAHI, S. (2012). A framework for the role of warehousing in reverse logistics. *International Journal of Production Research*, 50(5), 1265-1277. Doi 10.1080/00207543.2011.571922
  43. DOWLATSHAHI, S. (2010). A cost-benefit for the design and implementation of reverse logistics systems: case studies approach. *International Journal of Production Research*, 48(5), 1361-1380. Doi 10.1080/00207540802552642
  44. DOYLE, P. (2008). *Value-Based marketing: Marketing strategy for corporate growth and shareholder value*. 2.vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 365 s. ISBN 978-0-470-77314-7.
  45. DU PLESSIS, N., GERBER, K. (2011). *Marketing communication*. Cape Town: Pearson Education South Africa. ISBN 978-177-0254-022.
  46. EL KORCHI, A., MILLET, D. (2011). Designing a sustainable reverse logistics channel: the 18 generic structures Framework. *Journal of Cleaner Production*, 19, 588-597. Doi 10.1016/j.jclepro.2010.11.013
  47. EUROPEAN COMMISSION. (2017). *Waste*. [online] [cit. 2017-07-28] Retrieved from <http://ec.europa.eu/environment/waste>
  48. EUROPEAN COMMISSION. (2016a). *Environment Action Programme to 2020*. [online] [cit. 2017-07-30] Dostupné z <http://ec.europa.eu/environment/action-programme>
  49. EUROPEAN COMMISSION. (2016b). *Directive 2008/98/EC on waste (Waste Framework Directive)*. [online] [cit. 2017-08-02] Dostupné z <http://ec.europa.eu/environment/waste/prevention/legislation.htm>
  50. EUROPEAN COMMISSION. (2016c). *Waste prevention – Best practices*. [online] [cit. 2017-08-02] Dostupné z <http://ec.europa.eu/environment/waste/prevention/practices.htm>
  51. EUROSTAT. (2017a). *Generation of waste by waste category*. [online] [cit. 2017-07-31] Dostupné z <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/ten00108>
  52. EUROSTAT. (2017b). *Generation of waste by waste category, hazardousness and NACE Rev. 2 activity*. [online] [cit. 2017-08-01] Dostupné z [http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/env\\_wasgen](http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/env_wasgen)
  53. EUROSTAT. (2017c). *Statistika odpadů*. [online] [cit. 2017-10-01] Dostupné z [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Waste\\_statistics/cs](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Waste_statistics/cs)
-

- 
54. FARRIS, P. W., BENDLE, N. T., PFEIFER, P. E., REIBSTEIN, D. J. (2010). *Marketing metrics: The Definitive guide to measuring marketing performance*. 2. vyd. New Jersey: Pearson Education, 414 s. ISBN 978-0-13-705829-7.
  55. FAWCETT, S. E., MAGMAN, G. M., McCARTER, M. W. (2008). Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(1), 35-48. Doi 10.1108/13598540810850300
  56. FERNIE, J., SPARKS, L. (2009). *Logistics & Retail Management: Emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. 3.vyd. London: Kogan Page, 284 s. ISBN 978-0-7494-5407-4
  57. FERNIE, J., SPARKS, L. (2004). Retail logistics: Changes and challenges. In: FERNIE, J., SPARKS, L. *Logistics and retail management: Insights into current practice and trends from leading experts*. London: Kogan Page, 240 s. ISBN 0-7497-4091-0.
  58. FERRER, G., WHYBARK, C. D. (2000). From Garbage to Goods: Successful Remanufacturing Systems and Skills. *Business Horizons*, 43(6), 55-64.
  59. FORET, M. (2011). *Marketingová komunikace*. 3. akt. vyd. Brno: Computer Press. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
  60. FRANCESCHINI, F., GALETTO, M., MAISANO, D. (2007). *Management by measurement: Designing key indicators and performance measurement systems*. Berlin: Springer Verlag, 242 s. ISBN 978-3-540-73211-2.
  61. FU, Y.-K. (2011). Marketing activities management in SMEs: An exploratory study. *Human Systems Management*, 30(3), 155-156. Doi 10.3233/HSM-2010-0743.
  62. GAIARDELLI, P., SACCANI, N., SONGINI, L. (2007). Performance measurement of the after-sales service network - Evidence from the automotive industry. *Computers in Industry*, 58, 698-708. Doi 10.1016/j.compind.2007.05.008
  63. GARCÍA-RODRIGUEZ, F. J., CASTILLA-GUTIÉRREZ, C., BUSTOS-FLORES, C. (2013). Implementation of reverse logistics as a sustainable tool for raw material purchasing in developing countries: The case of Venezuela. *International Journal Production Economics*, 141, 582-592. Doi 10.1016/j.ijpe.2012.09.015
  64. GfK. (2016). *Tisková zpráva*. [online] [cit. 2017-06-21] Dostupné z: [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/CZ/documents/160114\\_GfK-tiskova-zprava-ke-studii-Shopping-Monitor-2016.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CZ/documents/160114_GfK-tiskova-zprava-ke-studii-Shopping-Monitor-2016.pdf)
  65. GHIANI, G., LAPORTE, G., MUSMANNO, R. (2004). *Introduction to logistics systems planning and control*. Hoboken: John Wiley & Sons.
  66. GILLHAM, B. (2000). *Case study research methods*. London: Continuum, 106 s. ISBN 0-8264-4796-1.
  67. GIUNTINI, R., GAUDETTE, K. (2003). Remanufacturing: The Next Great Opportunity for Boosting US Productivity. *Business Horizons*, 46(6), 41-48. Doi 10.1016/S0007-6813(03)00087-9.
  68. GOVINDAN, K., SOLEIMAN, H., KANNAN, D. (2015). Reverse logistics and closed-loop supply chain: A comprehensive review to explore the future. *European Journal of Operational Research*, 240, 603-626. Doi 10.1016/j.ejor.2014.07.012
-



- 
69. GREENACRE, M. (2007). *Correspondence analysis in practice*. 2nd ed. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC, 280 s. ISBN 978-1-58488-616-7.
  70. GUSTAFSSON, K., JÖNSON, G., SMITH, D., SPARKS, L. (2006). *Retailing logistics & fresh food packaging: Managing change in the supply chain*. London: Kogan Page, 229 s. ISBN 0-7494-4645-5.
  71. HALACHMI, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 502-516. doi 10.1108/17410400510622197.
  72. HASAN, M. M., NEKMAHMUD, M., YAJUAN, L., PATWARY, M. A. (2019). Green business value chain: A systematic review. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 326-339. Doi 10.1016/j.spc.2019.08.003
  73. HAY, J. (2000). Functions of humor in the conversation of men and women. *Journal of Pragmatics*, 32(6), 709-742. Doi 10.1016/S0378-2166(99)00069-7
  74. HE, W.-J., WONG, W.-C. (2011). Gender differences in creative thinking revisited: Findings from analysis of variability. *Personality and Individual Differences*, 51(7), 807-811. Doi: 10.1016/j.paid.2011.06.027
  75. HEBÁK, P. (2005). *Vícerozměrné statistické metody [3]*. Praha: Informatorium, 255 s. ISBN 80-7333-039-3.
  76. HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
  77. HENDL, J. (1999). *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 278 s. ISBN 80-246-0030-7.
  78. HERVANI, A. A., HELMS, M. M., SARKIS, J. (2005). Performance Measurement for Green Supply Chain Management. *Benchmarking: An International Journal*, 12(4), 330-353. Doi 10.1108/14635770510609015.
  79. HINDLS, R. HOLMAN, R. HRONOVÁ, S., a kol. (2003). *Ekonomický slovník*. Praha: C. H. Beck, 519 s. ISBN 80-7179-819-3.
  80. HIRVONEN, P., SALLINEN, S., SEPPÄNEN, V., ALAJOUTSIJÄRVI, K. (2000). A conceptual tool for joint value creation in business relationship: A Case from the Software Industry. *Proceedings of the 16th Annual IMP Conference*, Bath, UK.
  81. HOLANDA, L. C. M., FRANCISCO, A. C. (2013). Consumer's Perception of the Products Made with Recycled Components: Case Study from the Course of Administration of the Faculty of Campina Grande – FAC. *Espacios*, 34(10), 1-9.
  82. HOLMAN, R. (2011). *Ekonomie*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 691 s. ISBN 978-80-7400-006-5.
  83. HORNUNGOVÁ, J., KLÍMKOVÁ, M. (2013). The Relationship of Environmental and Economic Performance. *Scientia & Societas*, 9(4), 207-217.
  84. HRACH, K., MIHOLA, J. (2006). Metodické přístupy ke konstrukci souhrnných ukazatelů. *Statistika*, 86(5), 398-418.
  85. HULT, G. T. M. et al. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1064-1080. ISSN 0047-2506.
-

86. CHAN F. T. S., CHAN, H. K., JAIN, V. (2012). A framework of reverse logistics for automobile industry. *International Journal of Production Research*, 50(5), 1318-1331. Doi 10.1080/00207543.2011.571929
87. CHAN, H. K., HE, H., WANG., W. Y. C. (2012). Green marketing and its impact on supply chain management in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 557-562. Doi 10.1016/j.indmarman.2012.04.002
88. CHRISTIAN, R. C. (1964). A "Systems approach" to industrial marketing communications. *Journal of Marketing*, 28, 64-67.
89. ISRAEL, G. D. (1992). *Determining sample size*. University of Florida: Institute of Food and Agricultural Sciences. [online] [cit. 2017-06-15] Dostupné z: <http://www.sut.ac.th/im/data/read6.pdf>
90. JAIN, A. (2009). *Principles of Marketing*. New Delhi: Enterprises. ISBN 9788188597987.
91. JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 272 s, ISBN 978-80-247-2690-8.
92. JAYARAMAN, V., LUO, Y. (2007). Creating competitive advantages through new value creation: A reverse logistics perspective. *Academy of Management Perspectives*, 21(2), 56-73. Doi 10.5465/AMP.2007.25356512.
93. JIRSÁK, P., MERVART, M., VINŠ, M. (2012). *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-958-6.
94. KADEN, R. J, LINDA, G., LEVINSON, C. (2009). *More guerrilla marketing research: asking the right people, the right questions, the right way and effectively using the answers to make more money*. Philadelphia: Kogan Page Limited, 349 s. ISBN 07-494-5547-0.
95. KAR, A. (2011). 4 Cs of Marketing – The Marketing Mix. *Business Fundas*. [online] [cit. 2017-06-16] Dostupné z: <http://business-fundas.com/2011/4-cs-of-marketing-the-marketing-mix>
96. KERZNER, H. (2011). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: A Guide to measuring and monitoring project performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, 372 s. ISBN 978-1-118-02652-6.
97. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
98. KINCL, J. a kol. (2004). *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.
99. KLAPALOVÁ, A. KRČÁL, M., ŠKAPA, R. (2013). *Efektivnost v systému zpětných toků*. Brno: Muni Press, 78 s. ISBN 978-80-210-6600-7.
100. KLAPALOVÁ, A., ŠKAPA, R., KRČÁL, M. (2012). *Specifikace řízení zpětných toků*. Brno: MuniPress, 132 s. ISBN 978-80-210-6227-6.
101. KLAPALOVÁ, A. (2013). Reverse logistics policy: Differences between conservative and innovative reverse logistics management. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2285-2294. Doi 10.11118/actaun201361072285
102. KLOPPER, H. B., BERNDT, A., CHIPP, K. et al. (2006). *Marketing: fresh perspectives*. Cape Town: Pearson/Prentice Hall South Africa. ISBN 978-186-8912-902.
103. KOLLER, T., GOEDHART, M., WESSELS, D. (2010). *Valuation: Measuring and managing the value of companies*. New Jersey: John Wiley & Sons. 837 s. ISBN 978-0-470-42465-0.

- 
104. KOTLER, P. (2000). *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout trhy*. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
  105. KOTLER, P., KELLER, K. L. (2016). *Marketing management*. 15. vyd. Harlow: Pearson Education, 833 s. ISBN 978-1-292-09262-1.
  106. KOTLER, P., KELLER, K. L. (2012). *Marketing management*. 14. vyd. New Jersey: Pearson Education, 789 s. ISBN 978-0-13-210292-6.
  107. KOTLER, P., KELLER, K. L. (2006). *Marketing Management*. 12. vyd. New Jersey: Pearson Education, 816 s. ISBN 978-0-13-145757-7.
  108. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. (2007). *Moderní marketing*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
  109. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. (2011). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
  110. KUBICKI, M. (2015). *The Marketing Mix: Master the 4 Ps of marketing*. Belgium: Lemaitre Publishing. ISBN 9782806266125.
  111. KUDLATS, J., MONEY, A., HAIR, J. F. (2014). Correspondence analysis: A promising technique to interpret qualitative data in family business research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 330-40. Doi 10.1016/j.jfbs.2014.01.005
  112. LAI, K.-H., WU, S. J., WONG, CH. W. Y. (2013). Did reverse logistics practices hit the triple bottom line of Chinese manufacturers? *International Journal Production Economics*, 146, 104-117. Doi 10.1016/j.ijpe.2013.03.005
  113. LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. (2005). *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0504-0.
  114. LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. (1998). *Fundamentals of logistic management*. USA: McGraw-Hill, 611 s. ISBN 0-256-14117-7.
  115. LAMBERT, S., RIOPEL, D., ABDUL-KADER, W. (2011). A reverse logistics decisions conceptual Framework. *Computers & Industrial Engineering*, 61, 561-581. Doi 10.1016/j.cie.2011.04.012
  116. LANCASTER, G., MASSINGHAM, L. (2011). *Essentials of marketing management*. London: Routledge, 524 s. ISBN 978-0-415-55346-9.
  117. LEE, C. K. M., LAM, J. S. L. (2012). Managing reverse logistics to enhance sustainability of industrial marketing. *Industrial Marketing Management*, 41, 589-598. Doi 10.1016/j.indmarman.2012.04.006
  118. LE ROUX, B., ROUANET, H. (2010). *Multiple correspondence analysis*. Thousand Oaks: SAGE Publication, 115 s. ISBN 978-1-4129-6897-3.
  119. LIMA, E. P., COSTA, S. E. G., ANGELIS, J. J. (2009). Strategic performance measurement systems: a discussion about their roles. *Measuring Business Excellence*, 13(3), 39-48. Doi 10.1108/13683040910984310
  120. LINDGREEN, A., HINGLEY, M. K., GRANT, D. B., MORGAN, R. E. (2011). Value in business and industrial marketing: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 207-214. Doi 10.1016/j.indmarman.2011.11.025
  121. LOWE, D. (2002). *Dictionary of transport and logistics: Terms, abbreviations and acronyms*. London: Kogan Page, 282 s. ISBN 0-7494-3571-2.
-

- 
122. MAREŠ, P., RABUŠIC, L., SOUKUP, P. (2015). *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. Brno: Masarykova univerzita, 510 s., ISBN 978-80-210-6362-4.
  123. MARTIN, K.; OSTERLING, M. (2007). *The Kaizen event planner: Achieving rapid improvement in office, service, and technical environments*. New York: Productivity Press, 223 s. ISBN 978-1-56327-351-3
  124. MARVASTI, A. B. (2004). *Qualitative research in sociology*. London: Sage Publication, 160 s. ISBN 0-7619-4860-0.
  125. MARYŠKA, M. (2007). Měření ekonomické efektivity informačního systému. *Systémová integrace*, 14(2), 85-98. ISSN 1210-9479.
  126. MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. (1996). *Velký sociologický slovník (A-O) (1. díl)*. Praha: Karolinum. 747 s. ISBN 80-7184-164-1.
  127. McDONALD, M., MOUNCEY, P. (2011). *Marketing accountability: How to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page, 294 s. ISBN 978-0-7494-5386-2.
  128. McDONOUGH, J., McDONOUGH, S. (1997). *Research methods for english language teachers*. London: Arnold, 262 s. ISBN 0340614722.
  129. McGARIGAL, K., CUSHMAN, S., STRATFORD, S. (2000). *Multivariate statistics for wildlife and ecology research*. New York: Springer.
  130. McNAMARA, C. P. (1972). The present statues of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 36(1), 50-57. Doi 10.2307/1250868.
  131. MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ (MŽP ČR). (2014a). *Plán odpadového hospodářství ČR*. [online] [cit. 2017-07-26]. Dostupné z [https://www.mzp.cz/cz/plan\\_odpadoveho\\_hospodarstvi\\_cr](https://www.mzp.cz/cz/plan_odpadoveho_hospodarstvi_cr)
  132. MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ (MŽP ČR). (2014b). *Plán odpadového hospodářství České republiky pro období 2015-2024*. [online] [cit. 2017-07-27]. Dostupné z [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/poh\\_cr\\_prislusne\\_dokumenty/\\$FILE/OODP-POH\\_CR\\_2015\\_2024\\_schvalena\\_verze\\_20150113.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/poh_cr_prislusne_dokumenty/$FILE/OODP-POH_CR_2015_2024_schvalena_verze_20150113.pdf)
  133. MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČESKÉ REPUBLIKY (MŽP ČR). (2008-2015). *Předcházení vzniku odpadů*. [online] [cit. 2017-07-31] Dostupné z [https://www.mzp.cz/cz/predchazeni\\_vzniku\\_odpadu](https://www.mzp.cz/cz/predchazeni_vzniku_odpadu)
  134. MIOVSKÝ, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
  135. MOHAMAD, O., RAMAYAH, T., PUSPOWARSITO, H. (2011). Incidence of marketing activities in medium-sized manufacturing firms in Indonesia: Comparing export intenders and non-export intenders. *International Journal of Business and Society*, 12(1), 89-102. ISSN 1511-6670
  136. MOLNÁR, Z. (2001). *Efektivnost informačních systémů*. 2. roz. vyd. Praha: Grada Publishing, 180 s. ISBN 978-80-247-0087-8.
  137. MORAES, D. G. S. V. M., ROCHA, T. B., EWALD, M. R. (2014). Life cycle assessment of cell phones in Brazil based on two reverse logistics scenario. *Production*, 24(4), 735-741. Doi 10.1590/S0103-65132014005000011
-

- 
138. MUKHOPADHYAY, S. K., SETOPUTRO, R. (2004). Reverse logistics in e-business: Optimal price and return policy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(1), 70-88. Doi 10.1108/09600030410515691.
  139. MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. a kolektiv. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
  140. MURUGANATHAM, G., BHAKAT, R. S. (2013). A review of impulse buying behavior. *International Journal of Marketing Studies*, 5(3), 149-160. Doi 10.5539/ijms.v5n3p149.
  141. NAŘÍZENÍ VLÁDY ČR. (2014). *Nařízení č.352/2014, o plánu odpadového hospodářství České republiky pro období 2015-2024*. Částka 141, 46 s. ISSN 1211-1244.
  142. NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. (2008). *Moderní management jakosti: Principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
  143. NENADÁL, J. (2002). *Moderní systémy řízení jakosti: Quality management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 284 s. ISBN 978-80-7261-071-6.
  144. NIKOLAIDIS, Y. (2013). *Quality management in reverse logistics: A broad look on quality issues and their interaction with closed-loop supply chain*. London: Springer. 158 s. ISBN 978-1-4471-4536-3.
  145. OLIVER, P., MPINGANJIRA, M. (2011). An empirical investigation into difficulties associated with barter trading: A practitioners' perspective. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1085-1092. Doi 10.5897/AJBM10.086
  146. O'SULLIVAN, D., ABELA, A. V., HUTCHINSON, M. (2009). Marketing performance measurement and firm performance: Evidence from the European high-technology sector. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 843-862. Doi 10.1108/03090560910947070
  147. OUDOVÁ, A. (2016). *Logistika: základy logistiky*. 2. akt. vyd. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-238-8.
  148. PALADINO, B. (2011). *Innovative corporate performance management: Five Keys Principles to Accelerate Results*. New Jersey: John Wiley & sons, 416 s. ISBN 978-0-470-62773-0.
  149. PANIGRAHI, S. K., KAR, F. W., FEN, T. A., HOE, L. K., WONG, M. (2018). A strategic initiative for successful reverse logistics management in retail business. *Global Business Review*, 19(35), 1-25. Doi 10.1177/0972150918758096
  150. PARMENTER, D. (2010). *Key performance indicator: Developing, implementing and using winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & sons, 299 s. ISBN 978-0-470-54515-7.
  151. PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. (2012). *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3.vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
  152. PAVLEČKA, V. (2008). Marketingový výzkum. *Marketing Journal.CZ*. [online]. ISSN 1803-957X. [cit. 2017-06-20]. Dostupné z: [http://www-marketingjournal.cz/cs/marketingovyvyzkum/marketingovy-vyzkum\\_s390x384.html](http://www.marketingjournal.cz/cs/marketingovyvyzkum/marketingovy-vyzkum_s390x384.html)
  153. PERNICA, P. (2005). *Logistika: Supply Chain Management*. Praha: Radix.
  154. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., a kol. (2002). *Obchodní podnikání – Retail management*. Praha: Management Press, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
  155. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3622-8.
-

- 
156. PUCCINELLI, N. M., GOODSTEIN, R. C., GREWAL, D., PRICE, R., RAGHUBIR, P., STEWART, D. (2009). Customer experience management in retailing: Understanding the buying process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30. Doi 10.1016/j.jretai.2008.11.003
157. PUNCH, K. F. (2008). *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál, 232 s. ISBN 978-80-7367-468-7.
158. RAHMANI, S., LAVASANI, M. G. (2012). Gender differences in five factor model of personality and sensation seeking. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46, 2906-2911. Doi: 10.1016/j.sbspro.2012.05.587.
159. RAVI, V. (2014). Reverse logistics operations in automobile industry: A case study using SAP-LAP approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 15(4), 295-303. Doi 10.1007/s40171-014-0073-x
160. REICHEL, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 184 s. ISBN 978-247-3006-6.
161. ŘEHÁK, J.; BROM, O. (2015). *SPSS praktická analýza dat*. Brno: Computer Press, 336 s. ISBN 978-80-251-4609-5.
162. ŘEZANKOVÁ, H. (2010). *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2.vyd. Praha: Professional Publishing, 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.
163. SAMSONOWA, T., BUXMANN, P., GERTEIS, W. (2009). Defining KPI sets of industrial research organizations – A Performance measurement approach. *International Journal of Innovation Management*, 13(2), 157-176. Doi 10.1142/S1363919609002248
164. SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. (2007). *Ekonomie*. 18. vyd. Praha: NS Svoboda, 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.
165. SAUNDERS, M., LEWIS, P., THORNHILL, A. (2009). *Research methods for business students*. 5.ed. Essex: Pearson Education, 614 s. ISBN 978-0-273-71686-0.
166. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. (2006). *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1
167. SHAIK, M. N., ABDUL-KADER, W. (2014). Comprehensive performance measurement and casual-effect decision making model for reverse logistics enterprise. *Computer & Industrial Engineering*, 68, 87-103. Doi 10.1016/j.cie.2013.12.008
168. SHAO, G. (2009). *Toward a stakeholder model of corporate governance: Evidence from U.S. media companies*. Tuscaloosa, Alabama, 85 s. Dizertační práce. College of Communication and Information Sciences, The University of Alabama. [online]. [cit. 2017-07-26]. Dostupné z WWW:  
[http://acumen.lib.ua.edu/content/u0015/0000001/0000066/u0015\\_0000001\\_0000066.pdf](http://acumen.lib.ua.edu/content/u0015/0000001/0000066/u0015_0000001_0000066.pdf)
169. SHARMA, P., SIVAKUMARAN, B., MARSHALL, R. (2010). Impulse buying and variety seeking: A trait-correlates perspective. *Journal of Business Research*, 63(3), 276-283. Doi 10.1016/j.jbusres.2009.03.013
170. SHAW, V. (1995). Successful marketing strategies: A Study of british and german companies in the machine tool industry. *Industrial Marketing Management*, 24(4), 329-339.
171. SCHÖNSLEBEN, P. (2004). *Integral logistics management: Planning & Control of Comprehensive Supply Chains*. 2.vyd. Boca Raton: CRC Press Company.

- 
172. SCHWERDT, W., VON WENDLAND, M. (2010). *Pricing, risk, and performance measurement in practice: The Building block approach to modeling instruments and portfolios*. London: Elsevier, 377 s. ISBN 978-0-12-374521-7.
173. SIU, W. (2002). Marketing activities and performance: A comparison of the Internet-based and traditional small firms in Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 31(2), 177-188. Doi 10.1016/S0019-8501(01)00176-6.
174. SIXTA, J., MAČÁT, V. (2005). *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0573-3.
175. SIXTA, J., ŽIŽKA, M. (2009). *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2563-2.
176. SMILANSKY, S. (2009). *Experiential marketing: A practical guide to interactive brand experiences*. 1st ed. London: Kogan Page.
177. SOLOMON, M. R., HUGHES, A., CHITTY, B., MARSHALL, G., STUART, E. (2014). *Marketing: Real People, Real Choices*. 3. vyd. Australia: Pearson, ISBN 9781486014385.
178. SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W. (2012). *Marketing: Real people, real choices*. 7.vyd. New Jersey: Prentice Hall, 570 s. ISBN 978-0-13-217684-2.
179. SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W. (2006). *Marketing: očima světových manažerů*. Brno: Computer Press, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
180. SOTO ZULUAGA, J. P., THIELL, M., COLOMÉ PERALES, R. (2017). Reverse cross-docking. *Omega*, 66, 48-57. Doi 10.1016/j.omega.2016.01.010
181. SPILKOVÁ, J. (2008). Proměny nákupního chování českých zákazníků. In: KOŽELOUH, J. a kol. *Nákupní řetězce – nové výzvy*. Brno: NESEHNUTÍ, 67 s. ISBN 978-80-87217-00-9.
182. STAŠKOVÁ, B. (2005). Sociology neprávem zanedbávaná metoda Focus Groups? *SOCIOWEB: Sociologický webzin*, 3(3), 7-8. [online]. ISSN 1214-1720. [cit. 2017-06-20]. Dostupné z: [http://www.socioweb.cz/upl/editorial/download/122\\_socioweb%2520cely%2520word%25204.pdf](http://www.socioweb.cz/upl/editorial/download/122_socioweb%2520cely%2520word%25204.pdf)
183. STÁVKOVÁ, J. a kol. (2006). *Trendy spotřebitelského chování*. Brno: MSD, 115 s. ISBN 80-86633-59-4.
184. STEHLÍK, A., KAPOUN, J. (2008). *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-37-8.
185. STONE, M. A., DESMOND, J. (2007). *Fundamentals of marketing*. London: Routledge, 480 s. ISBN 978-0-415-37096-7.
186. STŘÍŽ, P., RYTÍŘ V., KLÍMEK, P. (2008). *Základy pravděpodobnosti a matematické statistiky*. Bučovice: Nakladatelství Martin Stříž, 174 s. ISBN 978-80-87106-15-0.
187. ŞÜKRÜ AKDOĞAN, M., COŞKUN, A. (2012). Drivers of reverse logistics activities: An empirical investigation, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1640-1649. Doi 10.1016/j.sbspro.2012.09.1130
188. SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. (2001). *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
189. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. (2010). *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
-

- 
190. ŠIMBEROVÁ, I. (2010a). Company strategic marketing management – synergic approach and value creating. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 58(6), 543-552.
191. ŠIMBEROVÁ, I. (2010b). Synergy in marketing management- Challenge for innovation of industrial company offer. In: *Economics and management*, 783-791. ISSN 1822-6515.
192. ŠIMBEROVÁ, I. (2008). Marketing approach to stakeholder management. In: *5th International scientific conference business and management*, 310-315.
193. ŠKALOUDOVÁ, A. (2010). *Faktorová analýza*. [online] [cit. 21.08.2017]. Dostupné z: <http://userweb.pedf.cuni.cz/kpsp/skalouda/fa>
194. ŠKAPA, R., KLAPALOVÁ, A. (2012). Reverse logistics in Czech companies: Increasing interest in performance measurement. *Management Research Review*, 35(8), 676-692. Doi 10.1108/01409171211247686
195. ŠKAPA, R., KLAPALOVÁ, A. (2011). *Řízení zpětných toků*. Brno: Muni Press, 105 s. ISBN 978-80-210-5691-6. Doi 10.5817/CZ.MUNI.M210-5691-2011
196. ŠTRACH, P. (2007). Tvorba výukových a výzkumných případových studií. *Acta Oeconomica Pragensia*, 15(3), 22-36. ISSN 1804-2112.
197. THARENOU, P., DONOHUE, R., COOPER, B. (2007). *Management research methods*. Cambridge University Press, 338 s. ISBN 0-511-29498-0.
198. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. (2017). *Průmysl 4.0 aneb nikdo sám nevyhraje*. Praha: Professional Publishing, 200 s. ISBN 978-80-906594-4-5.
199. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. (2011). *Marketing: Od myšlenky k realizaci*. 3.vyd. Praha: Professional Publishing, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
200. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. (2004). *Střety marketingu – uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C. H. Beck, 216 s. ISBN 80-7179-887-8.
201. TREHAN, M., TREHAN, R. (2010). *Advertising and Sales Management*. New Delhi: Enterprises. ISBN 9788189611972.
202. UČEŇ, P. (2008). *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
203. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚTN). (2006). *ČSN EN ISO 9000: Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. 62s.
204. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚTN). (2010a). *ČSN EN ISO 9001: Systémy managementu kvality – Požadavky*. 55s.
205. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚTN). (2010b). *ČSN EN ISO 9004: Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. 72 s.
206. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚTN). (2010c). *ČSN EN 15341: Údržba – Klíčové indikátory výkonnosti údržby*. 24s.
207. VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 688 s. ISBN 978-80-247-8682-7.
208. VINCENT, T. (2011). Multicriteria models for just-in-time scheduling. *International Journal of Production Research*, 49(11), pp. 3191-3209. Doi 10.1080/00207541003733783.
-



- 
209. VOULDIS, A., KOKKINAKI, A. (2011). A Critical review of business performance models and frameworks and their application to sales organization. In *3rd European Conference on Intellectual Capital (ECIC)*, 475-485. ISBN 9781906638948
210. VYSEKALOVÁ, J. a kol. (2011). *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada Publishing, 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
211. WADE, D., RECARDO, R. (2001). *Corporate performance management*. Woburn: Taylor & Francis, 170 s. ISBN 0-87719-386-X.
212. WAGNER, J. (2009). *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
213. WATSON, J. (2001). *How to determine a sample size*. PA: Penn State Cooperative Extension, 1-5. [online] [cit. 2017-07-11] Dostupné z: <http://ucanr.edu/sites/CEprogramevaluation/files/143304.pdf>
214. WEBB, J. W., IRELAND, D. R., HITT, M. A., KISTRUCK, G. M., TIHANYI, L. (2011). Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship proces, and institutional theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 537-554. Doi 10.1007/s11747-010-0237-y
215. WILDEMUTH, B. M. (2009). *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Westport, Conn.: Libraries Unlimited, 421 s. ISBN 15-915-8503-1.
216. WOODSIDE, A. G. (2010). *Case study research: Theory, methods, practice*. Bingley: Emerald Group Publishing, 440 s. ISBN: 978-1-84950-922-0.
217. YIN, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 181 s. ISBN 0-7619-2553-8.
218. ZAHERAWATI, Z., MAHAZRIL, A. Y., ZURAINI, Y., NAZNI, N., MOHD ZOOIL HILMIE, M. S., ZURIAWATI, Z. (2011). Key performance indicators (KPIs) in the public sector: A Study in Malaysia. *Asian Social Science*, 7(7), 102-107. ISSN 1911-2017.
219. ZAIDAH, Z. (2007). Case study as a research method. *Journal Kemanusiaan*, 1-6. ISSN 1675-1930.
220. ZENTES, J., MORSCHETT, D., SCHRAMM-KLEIN, H. (2007). *Strategic retail management: Text and international cases*. Heusenstamm: Wilhelm & Adam, 366 s. ISBN 978-3-8349-0287-0.
221. ZOTT, CH., AMIT, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26. Doi 10.1002/smj.642

## **Seznam použitých zkratk**

KPI	Klíčové výkonnostní indikátory (Key Performance Indicators)
KRI	Klíčové výsledkové indikátory (Key Results Indicators)
PI	Výkonnostní indikátory (Performance Indicators)
RI	Výsledkové indikátory (Results Indicators)
RL	reverzní logistika
EU	Evropská unie
EC	Evropská komise
ČR	Česká republika
MO	maloobchod
VO	velkoobchod
ÚTN	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
MŽP	Ministerstvo životního prostředí ČR

## Seznam obrázků a grafů

<b>Obrázek 1:</b> Hierarchie řízení odpadu.....	15
<b>Obrázek 2:</b> Rozdělení logistiky .....	18
<b>Obrázek 3:</b> Toky v logistickém řetězci .....	18
<b>Obrázek 4:</b> Logistický koncept .....	20
<b>Obrázek 5:</b> Generická forma logistiky.....	22
<b>Obrázek 6:</b> Změna přímého logistického systému na cyklický systém.....	23
<b>Obrázek 7:</b> Vazba marketingové logistiky na podnikovou.....	27
<b>Obrázek 8:</b> Marketing jako systém požadavků a výkonů .....	27
<b>Obrázek 9:</b> Rámec nákupního marketingu .....	29
<b>Obrázek 10:</b> Základní pojetí hodnototvorného řetězce .....	31
<b>Obrázek 11:</b> Vazba reverzní logistiky na hodnototvorný řetězec .....	34
<b>Obrázek 12:</b> Struktura průmyslového trhu .....	37
<b>Obrázek 13:</b> Proces nákupního rozhodování na B2B trhu.....	43
<b>Obrázek 14:</b> Faktory působící na chování kupujícího v podobě jeho černé skříňky.....	52
<b>Obrázek 15:</b> Rozdělení metrik z hlediska finančního vyjádření.....	61
<b>Obrázek 16:</b> Složení systému KPI.....	63
<b>Obrázek 17:</b> Oblasti pro měření marketingové efektivity.....	66
<b>Obrázek 18:</b> Konceptuální schéma habilitační práce.....	70
<b>Obrázek 19:</b> Konceptuální model habilitační práce .....	71
<b>Obrázek 20:</b> Schéma primárního výzkumu.....	82
<b>Obrázek 21:</b> Vztah mezi generací zákazníků a péčí o produkty .....	97
<b>Obrázek 22:</b> Zjištění závislostí mezi jednotlivými faktory .....	107
<b>Obrázek 23:</b> Znázornění souhrnného faktoru obchodu s příslušnými faktorovými zátěžemi .....	114
<b>Obrázek 24:</b> Metodika využití souhrnného faktoru obchodu .....	117
<b>Graf 1:</b> Preferované typy prodejen.....	42
<b>Graf 2:</b> Vnímání vlastního přínosu činností reverzní logistiky pro koncového zákazníka	109

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1:</b> Rozdělení vyprodukovaného odpadu v ČR ve vybraných letech (2004-2014) (v tunách) .....	13
<b>Tabulka 2:</b> Rozdělení vyprodukovaného odpadu mezi průmysl a domácnosti (v tunách) .....	14
<b>Tabulka 3:</b> Klasifikace činností reverzní logistiky .....	25
<b>Tabulka 4:</b> Vymezení marketingových činností .....	50
<b>Tabulka 5:</b> Rozdělení metrik do jednotlivých oblastí .....	62
<b>Tabulka 6:</b> Typické metriky v logistice podle oblasti jejich využití .....	64
<b>Tabulka 7:</b> Příklad metrik v reverzní logistice .....	65
<b>Tabulka 8:</b> Vybrané metriky ve vztahu k obchodu .....	67
<b>Tabulka 9:</b> Struktura obyvatelstva v JMK podle věku .....	81
<b>Tabulka 10:</b> Požadavky průmyslových zákazníků při výběru produktů vzhledem k jejich velikosti .....	84
<b>Tabulka 11:</b> Signifikance Pearsonova $\chi^2$ pro H1-A .....	86
<b>Tabulka 12:</b> Deskriptivní statistika pro sledování efektivnosti v podniku .....	87
<b>Tabulka 13:</b> Deskriptivní statistika pro aktivity reverzní logistiky .....	87
<b>Tabulka 14:</b> Signifikance Pearsonova $\chi^2$ pro H1-B .....	91
<b>Tabulka 15:</b> Deskriptivní statistika pro sledování efektivnosti v podniku .....	91
<b>Tabulka 16:</b> Signifikance Pearsonova $\chi^2$ pro VO 7 a VO 8 .....	92
<b>Tabulka 17:</b> Porovnání struktury počtu respondentů a teoretické četnosti dotazníkového šetření .....	93
<b>Tabulka 18:</b> Kontingenční tabulka vztahu mezi nakládáním s obaly a věkem koncových spotřebitelů .....	94
<b>Tabulka 19:</b> Kontingenční tabulka vztahu mezi nakládáním se starými produkty a věkem koncových spotřebitelů .....	94
<b>Tabulka 20:</b> Signifikance Pearsonova $\chi^2$ pro H2 .....	95
<b>Tabulka 21:</b> Deskriptivní statistika pro vyjádření váhy .....	96
<b>Tabulka 22:</b> Výsledky korespondenční analýzy zákaznických generací a vracení produktů .....	96
<b>Tabulka 23:</b> Kontingenční tabulka vztahu mezi přínosem reverzní logistiky a působením reklamního sdělení .....	98
<b>Tabulka 24:</b> Signifikance Pearsonova $\chi^2$ pro H3 .....	98
<b>Tabulka 25:</b> Deskriptivní statistika pro sledování efektivnosti v přínosu RL a působení reklamního sdělení .....	99
<b>Tabulka 26:</b> Pearsonův $\chi^2$ test pro jeden výběr .....	99
<b>Tabulka 27:</b> Vyjádření testu dobré shody .....	100
<b>Tabulka 28:</b> Zjištěné závislosti Pearsonova $\chi^2$ mezi nástroji komunikace, nástroji reverzní logistiky a místem prodeje .....	101
<b>Tabulka 29:</b> Deskriptivní statistika pro místa prodeje .....	102
<b>Tabulka 30:</b> Vyjádření míry KMO a Bartletova testu sféricity .....	103

<b>Tabulka 31:</b> Celková variance pro jednotlivé oblasti.....	103
<b>Tabulka 32:</b> Zhodnocení zjištěných významných faktorů .....	104
<b>Tabulka 33:</b> Deskriptivní statistika zjištěných faktorů.....	105
<b>Tabulka 34:</b> Pearsonův $\chi^2$ test nezávislosti pro zjištěné faktory .....	106
<b>Tabulka 35:</b> Vnímání reklamního sdělení podle věku respondenta .....	108
<b>Tabulka 36:</b> Vztah experientálního marketingu vůči věku a pohlaví .....	108
<b>Tabulka 37:</b> Deskriptivní statistika moderních nástrojů komunikace.....	109
<b>Tabulka 38:</b> Zjištěné faktory pro vybrané podniky vzhledem ke koncovému zákazníkovi .....	118

---

## Rejstřík

---

### **C**

Cirkulární ekonomika · 33

---

### **E**

Efektivnost · 8, 85, 86, 90, 130, 132, XII,  
XV

---

### **H**

Hodnototvorný řetězec · 7, 30, 31

---

### **Ch**

Chování zákazníka · 137

---

### **L**

Logistika · 7, 17, 20, 21, 120, 130, 131,  
133, 135, XI, XIV

---

### **M**

Maloobchod · 37, 38, 67, 99, II  
Marketingová logistika · 7, 26  
Marketingový mix · 44, 48, 49  
Metrika · 59

---

### **O**

Obchod · 30, 67, 120, V, VI, IX  
Obchodní činnosti · 37, 103, 104, 121,  
123  
Odpad · 12, 21

---

### **P**

Plytvání · 113  
Průmyslový trh · 35, 55

---

### **R**

Reverzní logistika · 1, 2, 5, 7, 21, 22,  
103, V, VI, IX, XII, XIV

---

### **S**

SCM · 34, XIV, XVI, XVII  
Spotřebitelský trh · 35  
Supply chain management · IX, XIV

---

### **V**

Vlivy · 55, 56  
Výkonnost · 48, 57, 58, 133, V, VI

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník pro koncového zákazníka (B2C) .....	I
Příloha 2: Strukturovaný rozhovor s průmyslovým zákazníkem .....	V
Příloha 3: Strukturovaný rozhovor s prodejcem .....	VI
Příloha 4: Výsledky pro zjištění závislosti H4 .....	VII
Příloha 5: Karta předmětu Reverse logistics in retail .....	IX
Příloha 6: Karta předmětu Úvod do reverzní logistiky .....	XI
Příloha 7: Karta předmětu Řízení reverzní logistiky .....	XIV
Příloha 8: Karta předmětu International Supply Chain Management .....	XVI

## Využití činností reverzní logistiky v obchodování ve vybraném regionu v České republice

Cílem tohoto dotazníku je zmapovat situaci ve využívání podpůrných činností v obchodování na straně prodávajícího se zaměřením na spotřebitelský trh (zejména koncové zákazníky). Současně je jednou ze sledovaných oblastí reversní logistika a její činnosti.

Děkuji za vyplnění.

- 1) Působí na Vás reklamní sdělení, která využívají podniky k prezentování svých produktů?
  - Určitě ne
  - Spíše ne
  - Spíše ano
  - Určitě ano
- 2) Ovlivňuje Vás humor v reklamním sdělení při rozhodování o koupi produktu (v pozitivním smyslu)?
  - Určitě ne
  - Spíše ne
  - Spíše ano
  - Určitě ano
- 3) Které z následujících tradičních nástrojů marketingové komunikace na Vás obvykle působí při nákupu produktů (ve všech nákupních fázích)?

*u každé položky uveďte škálu působení (0 = vůbec na mě nepůsobí, 1 = nejméně, 10 = nejvíce)*

Reklama v médiích (noviny, TV, rádio apod.)

Outdoorová reklama (plakáty, billboardy, bigboardy)

Přímý kontakt s prodejcem

Různé reklamní materiály (stojany, letáky apod.)

Internetová reklama

Podpora prodeje (slevy, dárky, apod.)

Jiné:

\_\_\_\_\_




4) Experienciální (prožitkový) marketing vnímáte převážně jako:

zaškrtněte tu variantu, která nejvíce vystihuje Váš postoj

- Akce v místě prodeje / demonstrace a testování výrobku
- Street marketing / street show
- Virální marketing
- Akce založené na hravosti, interaktivitě, emocionální vazbě a prožitku
- Guerillový marketing
- Jiné:

5) Které z následujících nástrojů moderní marketingové komunikace Vás osobně ovlivňují?

u každé položky uveďte škálu působení (0 = vůbec na mě nepůsobí, 1 = nejméně, 10 = nejvíce)

Guerilla marketing (originální propagace založená na "záškodnických akcích")	
Engagement marketing (vtáhnutí zákazníků do hry a zaktivizovat je při budování značky)	
Gamifikace (přenesení herních principů do běžného života)	
Virální marketing (dobrovolné rozšiřování reklamního sdělení)	
Astroturfing (šíření reklamního sdělení, které se jeví jako nezávislá reakce)	
Ambientní média (netradiční reklamní nosiče, nestandardní zpracování reklamního sdělení)	
Jiné:	

6) Působí na Vás reklamní sdělení, která využívají podniky k prezentování svých produktů na následujících prodejních kanálech?

	Vůbec	Zřídka	Občas	Často	Pravidelně
Maloobchod - obecný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maloobchod - specializovaný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elektronický obchod	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tržiště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zásilkový obchod	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Jakým způsobem řešíte špatně zakoupený produkt (zjištěno při dodání)?

8) Staráte se o obaly k zakoupeným produktům?

*zaškrtněte tu variantu, která nejvíce vystihuje Váš postoj*

- Předávám je k recyklaci
- Předávám je prodejci, kde jsem zakoupil výrobek
- Obaly využívám k jiným účelům
- Obaly vyhazuji do komunálního odpadu
- Obaly likviduju svépomocí (např. spalováním)
- Jiné: \_\_\_\_\_

9) Jak nakládáte s produktem, který je již starý (na konci životního cyklu)?

*zaškrtněte tu variantu, která nejvíce vystihuje Váš postoj*

- Předávám jej k recyklaci
- Předávám jej prodejci, kde jsem jej zakoupil
- Produkt předávám do sběrného dvora / sběrný druhotných surovin
- Produkt předám prodejci jako „protihodnotu“ při koupi nové verze
- Produkt vyhazuji do komunálního odpadu
- Dokud funguje, používám jej
- Jiné: \_\_\_\_\_

10) Jakou váhu má pro Vás při koupi nového výrobku (daná služba je nabízena prodejcem):

*u každé položky uveďte škálu působení (0 = vůbec na mě nepůsobí, 1 = nejméně, 10 = nejvíce)*

Vrácení zakoupeného produktu

Výměna zakoupeného produktu

Vrácení starého produktu při koupi nového

Oprava zakoupených produktů v záruce i po záruce

Zpětný odběr obalů

Jiné: \_\_\_\_\_


11) Sledujete vlastní přínos z nabízených činností reverzní logistiky?

*vůbec nesledují*

*spíše sledují*

*spíše nesledují*

*vždy sledují*

12) Pohlaví

Muž

Žena

13) Věk

Oblast	Zaměření otázek	B2B ZÁKAZNÍK
<b>Obecné</b>	Jaké jsou mise, vize a cíle podniku ve vazbě na podnikové prostředí, reverzní logistiku a obchodní činnosti?	
<b>Obchod a marketing podniku</b>	Jaké obchodní činnosti a marketingové činnosti jsou v podniku realizovány ve vazbě na nákup? Kdo jsou klíčoví dodavatelé, se kterými podnik primárně spolupracuje? Kdo zajišťuje v podniku jednotlivé marketingové činnosti, jež se týkají obchodování? Probíhá v podniku sběr a analýza dat a informací z cílového trhu?	
<b>Nákupní chování zákazníka</b>	Vybíráte produkty na základě: <ul style="list-style-type: none"> <li>• deklarované životnosti?</li> <li>• aktuálního přínosu vybraného produktu?</li> <li>• novosti inovace produktu?</li> <li>• rozšíření o další služby?</li> </ul> <p>Jakým způsobem vnímáte stanovené ceny produktů a doprovodných služeb? Jsou rozhodující pro nákup?</p> <p>Jakým způsobem ovlivní distribuční služby prodejce Vaše rozhodnutí?</p> <p>Jakým způsobem jsou stanoveny cíle a strategie v distribuci? Sledujete vynaložené náklady na distribuční cesty?</p>	
<b>Reverzní logistika</b>	Vyhledáváte v nabídkách prodejců činnosti reverzní logistiky? Využíváte příslušné činnosti reverzní logistiky? Na jaké úrovni?	
<b>Výkonnost a efektivnost</b>	Sleduje se v podniku výkonnost? Jaké metody a metriky se využívají ke sledování výkonnosti?	

<b>Oblast</b>	<b>Zaměření otázek</b>	<b>PRODEJCE</b>
<b>Obecné</b>	Jaké jsou mise, vize a cíle podniku ve vazbě na podnikové prostředí, reverzní logistiku a obchodní činnosti?	
<b>Obchod a marketing podniku</b>	Jaké obchodní činnosti a marketingové činnosti jsou v podniku realizovány ve vazbě na nákup? Kdo jsou klíčoví dodavatelé, se kterými podnik primárně spolupracuje? Kdo zajišťuje v podniku jednotlivé marketingové činnosti, jež se týkají obchodování? Probíhá v podniku sběr a analýza dat a informací z cílového trhu?	
<b>Produktová politika</b>	Jaký je podíl fyzických produktů a služeb na celkové produkci? Jakým způsobem se v podniku sleduje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• životní cyklus produktu?</li> <li>• přínos jednotlivých produktů?</li> <li>• inovace produktu?</li> </ul>	
<b>Cenová politika</b>	Jakým způsobem jsou definovány ceny? Jsou zapracovávány reverzní aktivity v rámci cenotvorby?	
<b>Distribuční politika</b>	Jakým způsobem jsou stanoveny: <ul style="list-style-type: none"> <li>• distribuční cíle?</li> <li>• distribuční strategie?</li> <li>• distribuční cesty včetně jejich využívání?</li> <li>• vynaložené náklady na distribuční cesty?</li> </ul>	
<b>Komunikační politika</b>	Jakým způsobem jsou specifikovány: <ul style="list-style-type: none"> <li>• komunikační strategie a cíle?</li> <li>• prostředky komunikace?</li> <li>• efektivnost komunikačních nástrojů?</li> <li>• vynaložené náklady?</li> </ul>	
<b>Reverzní logistika</b>	Jaké reverzní činnosti jsou v podniku využívány? V jaké podobě jsou tyto činnosti nabízeny zákazníkům?	
<b>Výkonnost a efektivnost</b>	Sleduje se v podniku výkonnost? Jaké metody se využívají ke sledování výkonnosti? Využívají se k měření efektivnosti specifické metriky či skupiny metrik? Jakým způsobem je prováděno měření efektivnosti činností v rámci obchodování?	

**Příloha 4 – Výsledky pro zjištění závislosti H4  
(nástroje komunikace a místo prodeje / RL aktivity)**

			Hodnota	Signifikance	Kontingenční koeficient
<b>Reklama v médiích</b>	MO – obecný	Pearsonův $\chi^2$	68,951	0,003	0,330
	MO – specializovaný	Pearsonův $\chi^2$	36,233	0,641	0,245
	Elektronický obchod	Pearsonův $\chi^2$	67,279	0,004	0,327
	Tržiště	Pearsonův $\chi^2$	30,591	0,858	0,227
	Zásilkový obchod	Pearsonův $\chi^2$	59,923	0,022	0,310

			Hodnota	Signifikance	Kontingenční koeficient
<b>Outdoorová reklama</b>	MO – obecný	Pearsonův $\chi^2$	60,962	0,006	0,312
	MO – specializovaný	Pearsonův $\chi^2$	37,891	0,383	0,250
	Elektronický obchod	Pearsonův $\chi^2$	51,166	0,048	0,289
	Tržiště	Pearsonův $\chi^2$	62,982	0,004	0,317
	Zásilkový obchod	Pearsonův $\chi^2$	51,994	0,041	0,390

			Hodnota	Signifikance	Kontingenční koeficient
<b>Přímý kontakt s prodejcem</b>	MO – obecný	Pearsonův $\chi^2$	60,084	0,022	0,310
	MO – specializovaný	Pearsonův $\chi^2$	45,236	0,263	0,272
	Elektronický obchod	Pearsonův $\chi^2$	51,177	0,111	0,289
	Tržiště	Pearsonův $\chi^2$	39,757	0,481	0,257
	Zásilkový obchod	Pearsonův $\chi^2$	38,249	0,549	0,252

			Hodnota	Signifikance	Kontingenční koeficient
<b>Reklamní materiály</b>	MO – obecný	Pearsonův $\chi^2$	49,343	0,026	0,283
	MO – specializovaný	Pearsonův $\chi^2$	27,642	0,687	0,216
	Elektronický obchod	Pearsonův $\chi^2$	41,610	0,119	0,263
	Tržiště	Pearsonův $\chi^2$	26,505	0,741	0,212
	Zásilkový obchod	Pearsonův $\chi^2$	53,401	0,010	0,394

**Příloha 4 – Výsledky pro zjištění závislosti H4  
(nástroje komunikace a místo prodeje / RL aktivity)**

			Hodnota	Signifikance	Kontingenční koeficient
<b>Internetová reklama</b>	MO – obecný	Pearsonův $\chi^2$	53,565	0,074	0,294
	MO – specializovaný	Pearsonův $\chi^2$	56,631	0,042	0,301
	Elektronický obchod	Pearsonův $\chi^2$	79,036	0,000	0,351
	Tržiště	Pearsonův $\chi^2$	31,337	0,835	0,230
	Zásilkový obchod	Pearsonův $\chi^2$	66,110	0,006	0,324

			Hodnota	Signifikance	Kontingenční koeficient
<b>Podpora prodeje</b>	MO – obecný	Pearsonův $\chi^2$	64,856	0,008	0,323
	MO – specializovaný	Pearsonův $\chi^2$	34,245	0,726	0,239
	Elektronický obchod	Pearsonův $\chi^2$	71,777	0,002	0,337
	Tržiště	Pearsonův $\chi^2$	51,318	0,108	0,289
	Zásilkový obchod	Pearsonův $\chi^2$	93,728	0,000	0,377

			Hodnota	Signifikance	Kontingenční koeficient
<b>Péče o obaly</b>	MO – obecný	Pearsonův $\chi^2$	13,690	0,846	0,154
	MO – specializovaný	Pearsonův $\chi^2$	43,864	0,002	0,368
	Elektronický obchod	Pearsonův $\chi^2$	30,584	0,061	0,227
	Tržiště	Pearsonův $\chi^2$	29,930	0,204	0,206
	Zásilkový obchod	Pearsonův $\chi^2$	82,139	0,000	0,356

			Hodnota	Signifikance	Kontingenční koeficient
<b>Péče o produkty</b>	MO – obecný	Pearsonův $\chi^2$	41,985	0,013	0,363
	MO – specializovaný	Pearsonův $\chi^2$	25,956	0,355	0,209
	Elektronický obchod	Pearsonův $\chi^2$	69,664	0,000	0,332
	Tržiště	Pearsonův $\chi^2$	17,750	0,815	0,175
	Zásilkový obchod	Pearsonův $\chi^2$	80,881	0,000	0,354

<b>Název předmětu:</b>	<b>Reverse logistics in retail</b>
<b>Zařazení do programu:</b>	bakalářský program Ekonomika podniku
<b>Obsah předmětu</b>	Předmět je zaměřen představení činností reverzní logistiky a jejich zapojení do oblasti obchodu.
<b>Cíle předmětu</b>	Cílem předmětu je seznámit studenty s principy reverzní logistiky a jejím propojením na maloobchodní činnosti. Studenti získají základní přehled o používaných činnostech reverzní logistiky, které jsou významné pro poskytování adekvátní úrovně obchodních činností a následné tvorby dlouhodobých obchodních vztahů.
<b>Výstupy studia a kompetence</b>	Po absolvování předmětu budou studenti schopni orientovat se v problematice reverzní logistiky a obchodu.
<b>Způsob a kritéria hodnocení</b>	Předmět je zakončen klasifikovaným zápočtem, který student získá za úspěšné absolvování písemného zápočtového testu, jehož prostřednictvím prokáže teoretické znalosti. Za úspěšné absolvování je považováno dosažení minimálně 50% bodů podle stupnice ECTS.
<b>Kontrolovaná výuka</b>	Účast na přednáškách není kontrolována.
<b>Prerekvizity</b>	Pro možnost přihlášení se do předmětu jsou vyžadovány znalosti a úspěšné absolvování předmětu Obchod (2. ročník, letní semestr).
<b>Osnova předmětu</b>	Předmět je vystavěn na teoretické výuce v podobě přednášek. Základní tematická náplň těchto přednášek je následující:

1. týden	Úvod do předmětu; Specifikace logistických principů, cílů, systémových přístupů; Porozumění logistiky a zákaznických služeb
2. týden	Obchodní logistika v kontextu Supply chain managementu; Vliv globalizace na obchodní logistiku podniku
3. týden	Úvod do reverzní logistiky (základní terminologie, pojmy a definice)
4. týden	Specifikace reverzní logistiky v kontextu dopředného dodavatelského řetězce ve vazbě na různá odvětví
5. týden	Právní úprava reverzní logistiky
6. týden	Reverzní logistika v řízení maloobchodu a přepravních procesech
7. týden	Analýza finančních dopadů reverzní logistiky na obchodování
8. týden	Faktory úspěchu malých a středních podniků na realizaci reverzní logistiky v obchodě
9. týden	Hodnocení přístupů reverzní logistiky v kontextu obchodu
10. týden	Zelená logistika a politika skladování
11. týden	Rozvoj programu reverzní logistiky v organizaci v rámci obchodních činností
12. týden	Vliv vládních institucí na reverzní logistiku
13. týden	Zápočtový písemný test



**Metody vyučování**

Metody vyučování závisejí na způsobu výuky a jsou popsány v článku 7 Studijního a zkušebního řádu VUT. Řízené konzultace jsou věnovány zejména konzultaci a kontrole úkolů zadaných k samostatnému zpracování.

**Literatura - základní**

Diener, D., Peltz, E., Lackey, A., Blake, D. J., Vaidyanathan, K. (2004). *Value recovery from the reverse logistics pipeline*. Pittsburg: RAND, 64 p. ISBN 0-8330-3679-3.

Fernie, J., Sparks, L. (2009). *Logistics & retail management: Emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. 3rd ed. London: Kogan Page, 284 p. ISBN 978-0-7494-5407-4

Gustafsson, K., Jönson, G., Smith, D., Sparks, L. (2006). *Retailing logistics & fresh food packaging: Managing change in the supply chain*. London: Kogan Page, 232 p. ISBN 0-7494-4645-5

Nikolaidis, Y. (2013). *Quality management in reverse logistics: A Broad look on quality issues and their interaction with closed-loop supply chains*. London: Springer, 158 p. ISBN 978-1-4471-4536-3.

Rogers, D. S., Tibben-Lembke, R. S. (1998). *Going backwards: Reverse logistics trends and practices*. Reno: Reverse Logistics Executive Council, 281 p. ISBN 9780967461908.

**Literatura - doporučená**

Dahlstrom, R. (2011). *Green Marketing Management*. Mason: SW Cengage Learning, 334 p. ISBN 9780324789140

Dat, L. Q., Linh, D. T. T., Chou, S.-Y., Yu, V. F. (2012). Optimizing reverse logistic costs for recycling end-of-life electrical and electronic products. *Expert Systems with Applications*, Vol. 39, Iss. 7, 6380-6387. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.12.031>

Govindan, K., Soleimani, H., Kannan, D. (2015). Reverse logistics and closed-loop supply chain: A comprehensive review to explore the future. *European Journal of Operational Research*, Vol. 240, Iss 3, 603-626. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.07.012>

Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management*. 4th ed. Harlow: Pearson education, 276 p. ISBN 978-0-273-73112-2.

Iannuzzi, A. (2011). *Greener products: The making and marketing of sustainable brands*. Boca Raton: Taylor & Francis, 191 p. ISBN 978-1-4398-5499-0.

Kumar, S. (2008). A study of the supermarket industry and its growing logistics capabilities. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, Iss. 3, 192-211. <https://doi.org/10.1108/09590550810859150>

McKinnon, A., Cullinane, S., Browne, M., & Whiteing, A. (2010). *Green Logistics: Improving the environmental sustainability of logistics*. London: Kogan Page, 372 p. ISBN 978-0-7494-5678-8.

Varun Kumar, S. G. (2016). Best practices for reverse logistics management. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology*, Vol. 1, Iss. 1, 2456-4664. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2973336>

<b>Název předmětu:</b>	<b>Úvod do reverzní logistiky</b>
<b>Zařazení do programu:</b>	bakalářský program Procesní management ( <b>předpoklad</b> )
<b>Obsah předmětu</b>	Předmět poskytne studentům náhled do problematiky reverzní logistiky, jež je aplikovaná do výrobní oblasti, především do zpracovatelského průmyslu.
<b>Cíle předmětu</b>	Cílem předmětu je seznámit studenty s reverzní logistikou, jejími principy a využitím dílčích činností ve výrobních procesech. Studenti získají základní přehled o používaných činnostech reverzní logistiky a jejich využití ve výrobním procesu s cílem tvorby dlouhodobých obchodních vztahů.
<b>Výstupy studia a kompetence</b>	Po absolvování předmětu budou studenti schopni orientovat se v problematice reverzní logistiky ve vazbě na výrobní proces.
<b>Způsob a kritéria hodnocení</b>	<p><b>zk (2+2)</b> Předmět je zakončen zkouškou. Pro udělení zkoušky je nezbytné, aby student získal zápočet a úspěšně absolvoval zkouškový test (min. 50%). Prostřednictvím zkouškového testu prokáže student teoretické znalosti. Za úspěšné absolvování je považováno dosažení minimálně 50% bodů podle stupnice ECTS.</p> <p>Pro získání zápočtu musí student získat alespoň 50% bodů. Jednotlivé body je možné získat v průběhu semestru za jednotlivé úkoly (<b>aktivní účast, projekt, terénní výzkum, přednášky z praxe</b>).</p> <p><b>kl (2+2)</b> Předmět je zakončen klasifikovaným zápočtem, který student získá za úspěšné absolvování písemného zápočtového testu, jehož prostřednictvím prokáže teoretické znalosti. Studenti musí současně získat alespoň 50% bodů ze cvičení, které je možné získat v průběhu semestru za jednotlivé úkoly (<b>aktivní účast, projekt, terénní výzkum, přednášky z praxe</b>). Za úspěšné absolvování je považováno dosažení minimálně 50% bodů podle stupnice ECTS.</p> <p><b>kl (2+0)</b> Předmět je zakončen klasifikovaným zápočtem, který student získá za úspěšné absolvování písemného zápočtového testu, jehož prostřednictvím prokáže teoretické znalosti. Za úspěšné absolvování je považováno dosažení minimálně 50% bodů podle stupnice ECTS.</p>
<b>Kontrolovaná výuka</b>	Účast na přednáškách není kontrolována. Účast na cvičeních není povinná, ale bodovaná.
<b>Prerekvizity</b>	Pro možnost přihlášení se do předmětu jsou vyžadovány znalosti a úspěšné absolvování předmětů Ekonomika podniku a Logistika.
<b>Osnova předmětu</b>	Předmět je vystavěn na <b>teoretické výuce</b> v podobě přednášek. Základní tematická náplň těchto přednášek je následující (přesný rozsah je závislý na získan hodinové dotaci):

1. týden	Úvod do předmětu; Specifikace logistických principů, cílů, systémových přístupů; Porozumění logistiky a zákaznických služeb
2. týden	Úvod do reverzní logistiky (základní terminologie, pojmy a definice)
3. týden	Specifikace reverzní logistiky v kontextu dopředného dodavatelského řetězce ve vazbě na různá odvětví
4. týden	Právní úprava reverzní logistiky

5. týden	Reverzní logistika v podnikových procesech
6. týden	Logistický management
7. týden	Logistické technologie v podniku
8. týden	Faktory úspěchu malých a středních podniků na realizaci reverzní logistiky
9. týden	Hodnocení přístupů reverzní logistiky
10. týden	Zelená logistika a politika skladování
11. týden	Vliv vládních institucí na reverzní logistiku
12. týden	Význam současných trendů nové e-ekonomiky na podnikové logistiku (e-business; e-logistika; e-distribuce)
13. týden	

Obsah jednotlivých cvičení vyplývá z témat **teoretické výuky**. Základní tematická náplň těchto cvičení je následující:

1. týden	Seznámení se s požadavky cvičení. Metody využívané v dopředné logistice a možné způsoby řešení vzniklých problémů
2. týden	Vliv logistiky na ekonomické stránku podniku, logistické metriky, jejich vyjádření a členění.
3. týden	Zapojení reverzní logistiky do logistických toků podniku
4. týden	Datová základna a informační zdroje logistických nákladů a výnosů v podniku
5. týden	Způsoby rozmístování logistických objektů v podniku ve vazbě na zpětné materiálové toky
6. týden	
7. týden	Konzultační cvičení k projektu
8. týden	Řízení podnikových zásob
9. týden	Pasivní a aktivní prvky logistického systémů, jejich aplikace v reverzní logistice
10. týden	Efektivnost manipulačních prostředků a používaných logistických systémů
11. týden	
12. týden	Minimalizace nákladů na činnosti reverzní logistiky
13. týden	Zápočtový test, prezentace projektu, udělení zápočtu

**Metody vyučování**

Metody vyučování závisejí na způsobu výuky a jsou popsány v článku 7 Studijního a zkušebního řádu VUT. Řízené konzultace jsou věnovány zejména konzultaci a kontrole úkolů zadaných k samostatnému zpracování.

**Literatura - základní**

Diener, D., Peltz, E., Lackey, A., Blake, D. J., Vaidyanathan, K. (2004). *Value recovery from the reverse logistics pipeline*. Pittsburg: RAND, 64 p. ISBN 0-8330-3679-3.

Fernie, J., Sparks, L. (2009). *Logistics & retail management: Emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. 3rd ed. London: Kogan Page, 284 p. ISBN 978-0-7494-5407-4

Nikolaidis, Y. (2013). *Quality management in reverse logistics: A Broad look on quality issues and their interaction with closed-loop supply chains*. London: Springer, 158 p. ISBN 978-1-4471-4536-3.

Rogers, D. S., Tibben-Lembke, R. S. (1998). *Going backwards: Reverse logistics trends and practices*. Reno: Reverse Logistics Executive Council, 281 p. ISBN 9780967461908.

**Literatura -  
doporučená**

Govindan, K., Soleimani, H., Kannan, D. (2015). Reverse logistics and closed-loop supply chain: A comprehensive review to explore the future. *European Journal of Operational Research*, Vol. 240, Iss 3, 603-626. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.07.012>

Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management*. 4th ed. Harlow: Pearson education, 276 p. ISBN 978-0-273-73112-2.

Varun Kumar, S. G. (2016). Best Practices for Reverse Logistics Management. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology*, Vol. 1, Iss. 1, 2456-4664. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2973336>

<b>Název předmětu:</b>	<b>Řízení reverzní logistiky v obchodě</b>
<b>Zařazení do programu:</b>	magisterský program Strategický rozvoj podniku
<b>Obsah předmětu</b>	Předmět poskytne studentům náhled do problematiky reverzní logistiky a její provázání s obchodními činnostmi, především v rámci spotřebitelského trhu.
<b>Cíle předmětu</b>	Cílem předmětu je seznámit studenty s reverzní logistikou, jejími principy a využitím dílčích činností ve výrobních procesech. Studenti získají základní přehled o používaných činnostech reverzní logistiky a jejich využití v podnikovém prostředí s cílem tvorby dlouhodobých obchodních vztahů (s důrazem na obchodní činnosti).
<b>Výstupy studia a kompetence</b>	Po absolvování předmětu budou studenti schopni orientovat se v problematice reverzní logistiky ve vazbě na výrobní a obchodní procesy v podniku.
<b>Způsob a kritéria hodnocení</b>	Předmět je zakončen zkouškou. Pro udělení zkoušky je nezbytné, aby student získal zápočet a úspěšně absolvoval zkouškový test (min. 50%). Prostřednictvím zkouškového testu prokáže student teoretické znalosti. Za úspěšné absolvování je považováno dosažení minimálně 50% bodů podle stupnice ECTS. Pro získání zápočtu musí student získat alespoň 50% bodů. Jednotlivé body je možné získat v průběhu semestru za jednotlivé úkoly (např. aktivní účast, projekt, terénní výzkum, přednášky z praxe).
<b>Kontrolovaná výuka</b>	Účast na přednáškách není kontrolována. Účast na cvičeních není povinná, ale bodovaná.
<b>Prerekvizity</b>	Pro možnost přihlášení se do předmětu jsou vyžadovány znalosti a úspěšné absolvování předmětů Ekonomika podniku a Logistika.
<b>Osnova předmětu</b>	Předmět je vystaven na <b>teoretické výuce</b> v podobě přednášek. Základní tematická náplň těchto přednášek je následující:

1. týden	Podniková logistika a systémové přístupy ve vazbě na zákaznické požadavky, pojmy a definice; Klasifikace logistiky a její principy, úkoly, cíle a strategie
2. týden	Supply chain management jako nástroj tvorby logistických cest
3. týden	Úvod do reverzní logistiky, základní terminologie, pojmy a definice
4. týden	Reverzní logistika v kontextu SCM a v podniku, specifikace jednotlivých činností
5. týden	Právní úprava reverzní logistiky
6. týden	Management zásob a jejich rozdělení, požadavky na skladování
7. týden	Řízení zboží, obalů a odpadu v podniku
8. týden	Logistické koncepce ve vazbě na environmentální požadavky
9. týden	Vliv vládních institucí na reverzní logistiku
10. týden	Udržitelná logistika a Supply Chain Management, City logistika
11. týden	Organizace logistického systému podniku a měření výkonnosti

12. týden	E-business a E-commerce
13. týden	Aktuální situace v České republice a Evropské unii

Obsah jednotlivých cvičení vyplývá z témat **teoretické výuky**. Základní tematická náplň těchto cvičení je následující (přesný rozsah je závislý na získan hodinové dotaci):

1. cvičení	Seznámení se s požadavky cvičení. Metody využívané v dopředné logistice a možné způsoby řešení vzniklých problémů
2. cvičení	Vliv logistiky na ekonomické stránku podniku, logistické metriky, jejich vyjádření a členění. Zapojení reverzní logistiky do logistických toků podniku
3. cvičení	Řízení podnikových zásob. Pasivní a aktivní prvky logistického systémů, jejich aplikace v reverzní logistice
4. cvičení	Efektivnost manipulačních prostředků a používaných logistických systémů
5. cvičení	Minimalizace nákladů na činnosti reverzní logistiky
6. cvičení	Prezentace projektu. Zápočtový test, udělení zápočtu

**Metody vyučování**

Metody vyučování závisejí na způsobu výuky a jsou popsány v článku 7 Studijního a zkušebního řádu VUT. Řízené konzultace jsou věnovány zejména konzultaci a kontrole úkolů zadaných k samostatnému zpracování.

**Literatura - základní**

Diener, D., Peltz, E., Lackey, A., Blake, D. J., Vaidyanathan, K. (2004). *Value recovery from the reverse logistics pipeline*. Pittsburg: RAND, 64 p. ISBN 0-8330-3679-3.

Fernie, J., Sparks, L. (2009). *Logistics & retail management: Emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. 3rd ed. London: Kogan Page, 284 p. ISBN 978-0-7494-5407-4

Nikolaidis, Y. (2013). *Quality management in reverse logistics: A Broad look on quality issues and their interaction with closed-loop supply chains*. London: Springer, 158 p. ISBN 978-1-4471-4536-3.

Rogers, D. S., Tibben-Lembke, R. S. (1998). *Going backwards: Reverse logistics trends and practices*. Reno: Reverse Logistics Executive Council, 281 p. ISBN 9780967461908.

**Literatura - doporučená**

Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B. (2010). *Supply chain logistics management*. 3rd ed. Boston: McGraw-Hill. 498 p. ISBN 9780071276177

Govindan, K., Soleimani, H., Kannan, D. (2015). Reverse logistics and closed-loop supply chain: A comprehensive review to explore the future. *European Journal of Operational Research*, Vol. 240, Iss 3, 603-626. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.07.012>

Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management*. 4th ed. Harlow: Pearson education, 276 p. ISBN 978-0-273-73112-2.

Varun Kumar, S. G. (2016). Best Practices for Reverse Logistics Management. *International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology*, Vol. 1, Iss. 1, 2456-4664. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2973336>

<b>Název předmětu:</b>	<b>International Supply Chain Management</b>						
<b>Zařazení do programu:</b>	magisterský program International Business Management						
<b>Obsah předmětu</b>	<p>Studenti získají znalost postupů, které jsou realizovány v mezinárodním prostředí ve vztahu na logistické činnosti v kontextu konceptu Supply Chain Management (SCM). Získají znalosti terminologie, používané v Supply Chain Management jeho návaznosti na prostředí mezinárodního obchodu.</p>						
<b>Cíle předmětu</b>	<p>Hlavním cílem předmětu je seznámit studenty s konceptem Supply Chain Management a jeho významem v současném podnikatelském prostředí, a to jak v tuzemském prostředí, tak i v mezinárodním prostředí. Studenti získají základní přehled o používaných činnostech supply chain managementu a jejich využití s cílem tvorby dlouhodobých obchodních vztahů. Získané znalosti následně pomohou studentům pochopit provázanost podnikového prostředí v návaznosti na další předměty (např. International Marketing, International Business, or International Economics).</p>						
<b>Výstupy studia a kompetence</b>	Po absolvování předmětu budou studenti schopni orientovat se v problematice řízení logistických toků, zapojených do Supply Chain Management.						
<b>Způsob a kritéria hodnocení</b>	<p>Předmět je zakončen udělením zkoušky. Pro udělení zkoušky je nezbytné, aby student získal zápočet a úspěšně absolvoval zkouškový test (min. 50%). Prostřednictvím zkouškového testu prokáže student teoretické znalosti. Za úspěšné absolvování je považováno dosažení minimálně 50% bodů podle stupnice ECTS.</p> <p>Pro získání zápočtu musí student získat alespoň 50% bodů, které může získat v průběhu semestru. Jednotlivé body je možné získat za jednotlivé úkoly, zadané na cvičeních (např. aktivní účast, projekt, terénní výzkum, přednášky z praxe). Hlavním předpokládaným prvkem pro získání zápočtu je vytvoření týmového projektu.</p>						
<b>Kontrolovaná výuka</b>	Účast na přednáškách není vyžadována. Účast na cvičeních je kontrolována osobní prezencí přímo vyučujícím. Dílčí zadaná práce (seminární, týmová, individuální) bude kontrolována dle zadaných kritérií. Nahrazení zameškané a řádně omluvené absence je formou vypracování nového náhradního úkolu a jeho hodnocení podle kritérií pro udělení zápočtu.						
<b>Prerekvizity</b>	Studenti musí znát obecný popis podnikového prostředí a s tím spojená témata (např. základy financí, logistiky, managementu a marketingu).						
<b>Osnova předmětu</b>	<p>Obsah předmětu je rozdělen do dvou částí, a to přednášek a cvičení. Obsah jednotlivých přednášek je specifikován v následujících tématech:</p> <table border="1"> <tr> <td>1. přednáška</td> <td>Úvod do tématu Supply Chain Management – SCM a konkurenční prostředí (strategie, výkonnost, změny), rozdílnost oproti klasickému logistickému pojetí</td> </tr> <tr> <td>2. přednáška</td> <td>Faktory, výzvy a rizika Supply Chain Managementu – zapojení konceptu LEAN do SCM, ovlivňující faktory v logistice a SCM, zranitelnost SCM</td> </tr> <tr> <td>3. přednáška</td> <td>Komplexnost SCM – využití relevantních zdrojů, řízení zásob v řetězci, návrh produktu v SCM, hodnocení efektivnosti činností v SCM</td> </tr> </table>	1. přednáška	Úvod do tématu Supply Chain Management – SCM a konkurenční prostředí (strategie, výkonnost, změny), rozdílnost oproti klasickému logistickému pojetí	2. přednáška	Faktory, výzvy a rizika Supply Chain Managementu – zapojení konceptu LEAN do SCM, ovlivňující faktory v logistice a SCM, zranitelnost SCM	3. přednáška	Komplexnost SCM – využití relevantních zdrojů, řízení zásob v řetězci, návrh produktu v SCM, hodnocení efektivnosti činností v SCM
1. přednáška	Úvod do tématu Supply Chain Management – SCM a konkurenční prostředí (strategie, výkonnost, změny), rozdílnost oproti klasickému logistickému pojetí						
2. přednáška	Faktory, výzvy a rizika Supply Chain Managementu – zapojení konceptu LEAN do SCM, ovlivňující faktory v logistice a SCM, zranitelnost SCM						
3. přednáška	Komplexnost SCM – využití relevantních zdrojů, řízení zásob v řetězci, návrh produktu v SCM, hodnocení efektivnosti činností v SCM						

4. přednáška	Tvorba zákaznické hodnoty – střetnutí nabídky a poptávky v SCM, význam zákaznických služeb, vytvoření zákaznických priorit a standardů, měření logistických nákladů
5. přednáška	Ochrana globálního Supply Chain Managementu – identifikace zásilek v SCM, specializované SW nástroje, identifikace relevantních dat pro aplikaci SW, konkurence v rámci SCM sítě
6. přednáška	Rozvoj globálního Supply Chain Managementu – trendy a udržitelnost SCM v mezinárodním prostředí, globalizace tržního prostředí

Obsah jednotlivých cvičení je specifikován v následujících tématech:

1. cvičení	Úvod do předmětu (specifikace podmínek pro získání zápočtu), vymezení rozdílnosti mezi logistikou a SCM s možnými vlivy na podnik
2. cvičení	Stanovení obchodních smluv a odpovídajících přepravních podmínek v mezinárodním SCM
3. cvičení	Postupy hodnocení jednotlivých partnerů pro jejich zařazení do SCM
4. cvičení	Měření nákladů SCM a jejich výkonnostní pojetí
5. cvičení	Postupy pro překonání bariér v SCM
6. cvičení	Prezentace projektu

**Metody vyučování**

Metody vyučování závisejí na způsobu výuky a jsou popsány v článku 7 Studijního a zkušebního řádu VUT. Řízené konzultace jsou věnovány zejména konzultaci a kontrole úkolů zadaných k samostatnému zpracování.

**Literatura - základní**

Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B. (2002). *Supply Chain Logistics Management*. Boston: McGraw-Hill. 656 p. ISBN 0-07-112306-7.  
 Branch, A. E. (2009). *Global Supply Chain Management and International Logistics*. New York: Routledge, 172 p. ISBN: 978-0-415-39844-2.  
 Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management*. 4th ed. Harlow: Pearson education, 276 p. ISBN 978-0-273-73112-2.  
 Waters, D. (2010). *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*. 6th ed. London: Kogan Page, 510 p. ISBN 978-0-7494-5703-7.

**Literatura - doporučená**

Agrawal, N., Smith, S. A. (2009). *Retail Supply Chain Management*. New York: Springer, 327 p. ISBN 978-0-387-78902-6.  
 Fernie, J., Sparks, L. (2009). *Logistics & Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain*. 3rd ed. London: Kogan Page, 284 p. ISBN 978-0-7494-5407-4.  
 Vochozka, M., Gabibulla, R. K., Mareček, J., Vrbka, J., Machová, V. (2018). *Inventory Management in Manufacturing Company*. České Budějovice: Institute of Technology and Business in České Budějovice, 142 p. ISBN 978-80-7468-123-3.  
 Waters, D. (2003). *Global Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management*. 4th ed. London: Kogan page, 436 p. ISBN 0-7494-3930-0.