

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

Edice Habilitační a inaugurační spisy, sv. 662

ISSN 1213-418X

František Milichovský

**REVERZNÍ LOGISTIKA V OBCHODĚ
VE VYBRANÉM REGIONU
V ČESKÉ REPUBLICĚ**

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

Ústav managementu

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

**REVERZNÍ LOGISTIKA V OBCHODĚ
VE VYBRANÉM REGIONU
V ČESKÉ REPUBLICE**

**REVERSE LOGISTICS IN RETAIL
OF CHOSEN REGION IN CZECH REPUBLIC**

**ZKRÁCENÁ VERZE HABILITAČNÍ PRÁCE
V OBORU
EKONOMIKA A MANAGEMENT**



BRNO 2020

KLÍČOVÁ SLOVA

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

KEYWORDS

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

MÍSTO ULOŽENÍ PRÁCE:

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Oddělení pro vědu a výzkum

Kolejní 2906/4

612 00 Brno

© František Milichovský, 2020

ISBN 978-80-214-5882-6

ISSN 1213-418X

OBSAH

PŘEDSTAVENÍ AUTORA	4
1 ÚVOD.....	5
2 RELEVANCE TÉMATU	5
3 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY PRINCIPŮ REVERZNÍ LOGISTIKY A OBCHODU	8
3.1 Reverzní logistika.....	8
3.2 Obchodní činnosti podniku	10
3.2.1 Obchodní činnosti v maloobchodě.....	10
3.2.2 Obchodní činnosti ve velkoobchodě.....	11
3.2.3 Nákupní chování zákazníků	13
3.3 Základní pojmy výkonnosti	14
4 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKY HABILITAČNÍ PRÁCE	15
4.1 Vymezení cílů habilitační práce	15
4.2 Formulace výzkumných otázek a stanovení hypotéz	15
5 DOSAŽENÉ VÝSLEDKY Z PROVEDENÝCH VÝZKUMŮ	16
5.1 Výsledky z ověření statistických hypotéz a stanovených výzkumných otázek	16
5.2 Vymezení klíčových oblastí a návrh metodiky hodnocení činností reverzní logistiky, komunikace a obchodních činností	18
6 SHRNUTÍ A PŘÍNOSY HABILITAČNÍ PRÁCE	22
6.1 Přínosy pro pedagogickou praxi.....	23
6.2 Přínosy pro teoretickou oblast.....	23
6.3 Přínosy pro praxi	24
POUŽITÁ LITERATURA	25
ABSTRAKT	30
ABSTRACT	30

PŘEDSTAVENÍ AUTORA

František Milichovský se narodil 25.6.1982 v Litoměřicích. V roce 2004 absolvoval studijní obor pojišťovnictví na Vyšší odborné škole v Chotěboři (téma absolventské práce „*Povinné ručení v Evropě*“) a na stejné škole následně absolvoval v roce 2009 studijní obor Řízení a zabezpečování jakosti (téma absolventské práce „*Měření spokojenosti zákazníků (studentů) VOŠ Chotěboř*“). Je absolventem bakalářského oboru Manažerská informatika (rok ukončení 2007, téma bakalářské práce „*Podpora KANBAN řízení v podnikovém informačním systému*“) a magisterského studia Řízení a ekonomika podniku (rok ukončení 2009, téma diplomové práce „*Návrh na zlepšení realizace personálních činností v organizaci*“) na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Na FP VUT dále pokračoval studiem doktorského studijního programu Ekonomika a management v oboru Řízení a ekonomika podniku, které zakončil v roce 2014 obhájením dizertační práce na téma „*Efektivnost marketingových činností ve strojírenství v České republice*“. V roce 2013 nastoupil jako asistent na Ústav managementu, kde od roku 2014 (obhájení dizertační práce) působí jako odborný asistent.

Ve své pedagogické činnosti uchazeč zavedl nový předmět Reverse logistics in retail vyučovaný v angličtině ve studijním programu Ekonomika podniku (EP), Market research vyučovaný v angličtině ve studijním programu Entrepreneurship and Small Business Development (ESBD). Předmět Market research rovněž vyučuje pro přijíždějící zahraniční studenty v programu ERASMUS+. Od akademického roku 2020/21 bude přednášejícím a garantem předmětu International Supply Chain Management v nově akreditovaném a v angličtině vyučovaném programu International Business and Management, a předmětu Reverzní logistika vyučovaném v programu Strategický rozvoj podniku. Výukou těchto předmětů posiluje internacionalizaci FP.

V rámci vědecké činnosti byl spoluřešitelem či se podílel na řešení následujících projektů: Smluvní výzkum pro společnost Fosfa, a.s. v rámci programu Inovační voucher Jihomoravského kraje, projekt vědecko-pedagogického charakteru od MŠMT ČR v programu Aktion (The Impact of Organizational Culture on Performance of Manufacturing Companies in Austria and the Czech Republic, 65p4). Jako spoluřešitel se rovněž podílel na 6 projektech specifického výzkumu FP VUT (Výzvy řízení a fungování podniku v kontextu současného podnikatelského prostředí, Výzvy managementu: teorie a praxe, Determinanty rozvoje managementu a marketingu v kontextu transformující se Evropské unie, Analýza přístupů k dosahování synergických efektů v managementu a marketingu s důrazem na efektivitu a společenskou odpovědnost podniků, Inovativní přístupy v managementu a v marketingu v globálním evropském prostředí, Metody měření efektivnosti marketingových činností a jejich aplikace).

Uchazeč je autorem odborné knihy Reverzní logistika v obchodě v České republice, která je využívána primárně v závěrečných pracích. Dále je uchazeč autorem či spoluautorem 31 článků v recenzovaných časopisech. Z tohoto počtu je 6 článků evidováno v databázi Web of Science (2 v časopise Sustainability v r. 2019 s IF 2,592 a součtem autorských podílů 100%, a 1 článek v časopise Engineering Economics, IF 0,806 v r. 2015, autorský podíl 50%; 3 články jsou zahrnuty v kategorii ESCI, kde není přidělován IF), 14 článků je indexovaných v databázi Scopus, a 11 článků je v časopisech zařazených na seznamu Rady pro výzkum, vývoj a inovace. Publikační činnost uchazeče je dlouhodobá a konzistentní a systematicky navazuje na pedagogické i vědecké a tvůrčí zaměření uchazeče. Uchazeč eviduje 11 citací ve Web of Science (dosažený h-index 2) a další 33 unikátní citace v databázi Scopus (dosažený h-index 3). Dle Google Scholar pak eviduje celkem 129 citací.

1 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 taktéž 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 by 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 použití 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.

2 RELEVANCE TÉMATU

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, která je navázána na neustávající rozvoj lidské společnosti. 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). 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 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 nízko-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, 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. 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 %).

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 nebo 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 suroviny, 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. 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 (EC, 2013b).

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) nejvýznamnější 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).

3 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY PRINCIPŮ REVERZNÍ LOGISTIKY A OBCHODU

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. 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. 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:

- 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 řádech 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, ale také lepší rozšíření povědomí o podniku a zefektivnění vlastních procesů a zaměstnanců (Ferrer, Whybark, 2000; Giuntini, Gaudette, 2003). Reverzní logistika tak 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 efektivnosti 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).

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. 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 může být dán 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);
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 Coşkun (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 užítku. 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 nadprodukcii 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).

3.2 OBCHODNÍ ČINNOSTI PODNIKU

3.2.1 Obchodní činnosti v maloobchodě

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.

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). 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 konečnému 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. 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 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 (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. 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. Samotný prodej je realizován prostřednictvím místně specializovaného prodejce, který pečuje o zákazníka ve všech nákupních fázích, čímž je dosahováno 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).

3.2.2 Obchodní činnosti ve velkoobchodě

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 (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. Vzhledem k tomu, že nejsou kladeny požadavky na investiční náklady, čímž dochází k výraznému snižování ceny. Díky zprostředkování je dosaženo 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 vozíku. U každého stanoviště je zpravidla zásoba paletovaného zboží, která se stává rezervou. Hlavní přínos daného typu obchodu je spatřován 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.

3.2.3 Nákupní chování zákazníků

Nákupní chování zákazníků na spotřebitelském trhu

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.

Nákupní chování zákazníků na průmyslovém trhu

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;
- vlivy organizace;
- vliv role zákazníka;
- individuální faktory;
- interpersonální faktory.

3.3 ZÁKLADNÍ POJMY VÝKONNOSTI

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 (Wagner, 2009). Při stanovení příslušné výkonnosti je možné využívat celou řadu systémů či přístupů, 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 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 měřicího postupu (Chan, He, Wang, 2012). Nezbytné je, aby takovéto měření probíhalo v pravidelných intervalech, na jejichž základě lze flexibilně reagovat na změny (Halachmi, 2005).

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.

4 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKY HABILITAČNÍ PRÁCE

4.1 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.

4.2 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 DOSAŽENÉ VÝSLEDKY Z PROVEDENÝCH VÝZKUMŮ

5.1 VÝSLEDKY Z OVĚŘENÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ A STANOVENÝCH VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

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

Hypotéza H1: Sledování efektivnosti 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 χ^2 testu. Intenzita zjištěné závislosti (v případě přijetí alternativní hypotézy) je dána hodnotou kontingenčního koeficientu, která se pohybuje v intervalu $\langle 0;1 \rangle$ (de Vaus, 2002, s. 259).

Na straně B2B zákazníka byla první dílčí část hypotézy na (velikost podniku vs. sledování efektivnosti 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 efektivnosti 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 efektivnosti obchodních činností na straně B2B zákazníka je sledována ve vazbě na jeho velikost.

V případě situace u prodejce byla první dílčí část hypotézy na (velikost podniku vs. sledování efektivnosti 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 efektivnosti činností reverzní logistiky) byla zamítnuta (signifikance $\chi^2 = 0,690$).

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 χ^2 testu, a za předpokladu přijetí alternativní hypotézy je následně vyjádřena intenzita zjištěné závislosti, jejíž hodnota se pohybuje v intervalu $\langle 0;1 \rangle$ (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.

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 χ^2 testu. Intenzita zjištěné závislosti (v případě přijetí alternativní hypotézy) je dána hodnotou kontingenčního koeficientu, která se pohybuje v intervalu $\langle 0;1 \rangle$ (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 H_{31} a přijímá se tedy nulová hypotéza H_{30} .

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 χ^2 testu. Intenzita zjištěné závislosti (v případě přijetí alternativní hypotézy) je dána hodnotou kontingenčního koeficientu, která se pohybuje v intervalu $\langle 0;1 \rangle$ (de Vaus, 2002, s. 259).

V rámci dílčí oblasti H4 pro nástroje komunikace v místě prodeje byla potvrzena závislost 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 habilitační práce.

V dílčí části hypotézy pro nástroje reverzní logistiky v místě prodeje byla závislost 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.

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 reklamací 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 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.

5.2 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. Z provedených faktorových analýz bylo identifikováno 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.

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 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);

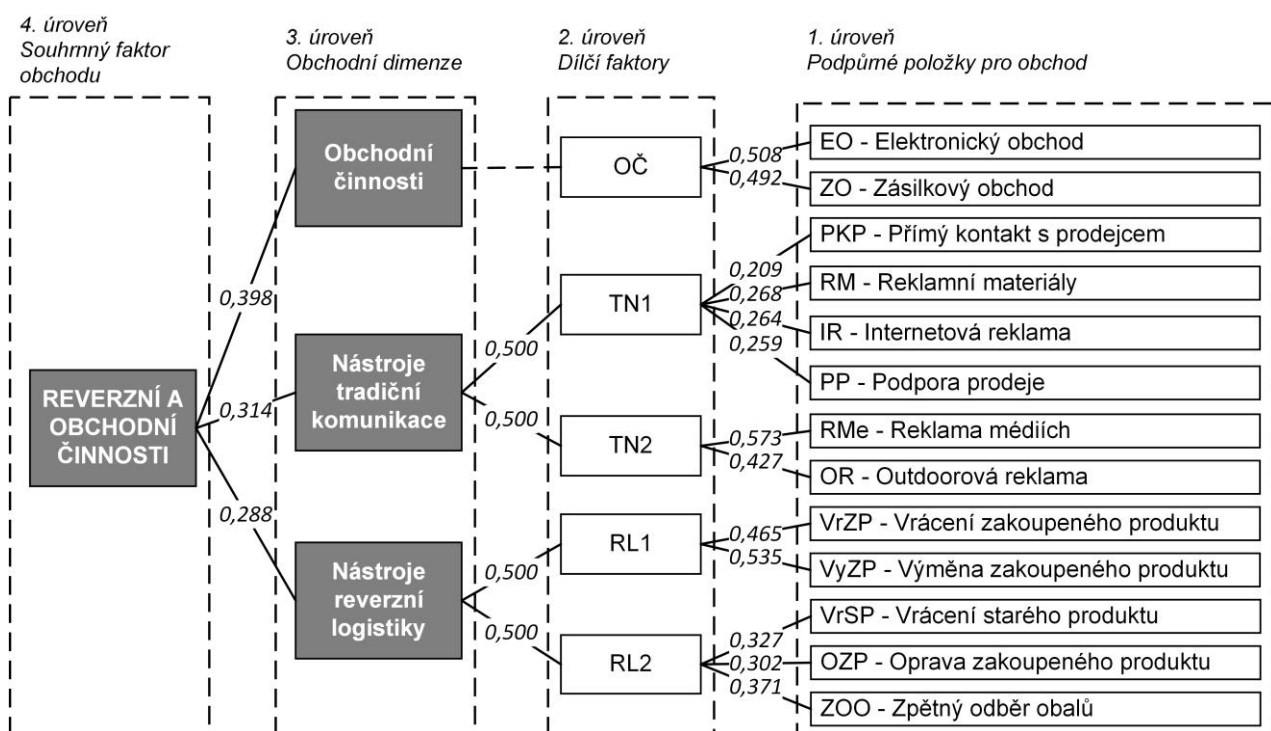
4. 4. plýtvání v obchodních postupech (zásoby, způsoby předávání, pracovní postupy, chyby).

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.

Souhrnný faktor pro hodnocení je složen z faktorů v jednotlivých skupinách. Pro stanovení samotného souhrnného faktoru bylo využito vícenásobné 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.

Jednotlivé hodnoty z nižší úrovně směrem na vyšší úroveň vyjadřují faktorové zátěže daného ukazatele ve faktoru. Tyto faktorové zátěže byly následně využity pro přepočítání koeficientů pro souhrnnou rovnici. V každé úrovni jsou příslušné hodnoty faktorových zátěží přepočteny na relativní hodnoty. Jejich suma je rovna 1,0.



Obrázek 1: Znárodnění souhrnného faktoru obchodu s příslušnými faktorovými zátěžemi (vlastní zpracování)

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. Z důvodu kompatibility a sjednocení jednotlivých proměnných byla upravena použitá škála.

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:

$$TN = 0,5 \times TN_1 + 0,5 \times TN_2 = 0,10469 \times PKP + 0,13414 \times RM + 0,13197 \times IR + 0,12921 \times PP + 0,28667 \times RMe + 0,213333 \times OR \quad (1)$$

$$OČ = 0,50841 \times EO + 0,49159 \times ZO \quad (2)$$

$$RL = 0,5 \times RL_1 + 0,5 \times RL_2 = 0,23273 \times VrP + 0,26727 \times VyP + 0,16352 \times VrSP + 0,15086 \times OZP + 0,18562 \times ZOO \quad (3)$$

$$ROČ = 0,03286 \times PKP + 0,04210 \times RM + 0,04142 \times IR + 0,04055 \times PP + 0,08997 \times RMe + 0,06695 \times OR + 0,20257 \times EO + 0,19587 \times ZO + 0,06696 \times VrP + 0,07689 \times VyP + 0,047404 \times VrSP + 0,04340 \times OZP + 0,05340 \times ZOO \quad (4)$$

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 je postavena na principu PDCA. Je tak požadováno, aby celý cyklus hodnocení nebyl ukončen poslední operací, ale aby docházelo k jeho opakovanému využívání. Postup je pak následující:

1. Zjištění využívaných činností v jednotlivých oblastech zájmu

Pokud bude prodejce požadovat sledování efektivity obchodních činností, je nezbytné, aby měl tyto činnosti jednoznačně 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 1, 2, 3). 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. 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.

4. Porovnání dosažených výsledků

Po výpočtu uvedených dílčích faktorů nebo souhrnného faktoru ze 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 zprávu o hodnocení efektivnosti a následně ji zveřejní zájmovým skupinám (dle obvyklých zvyklostí v podniku).

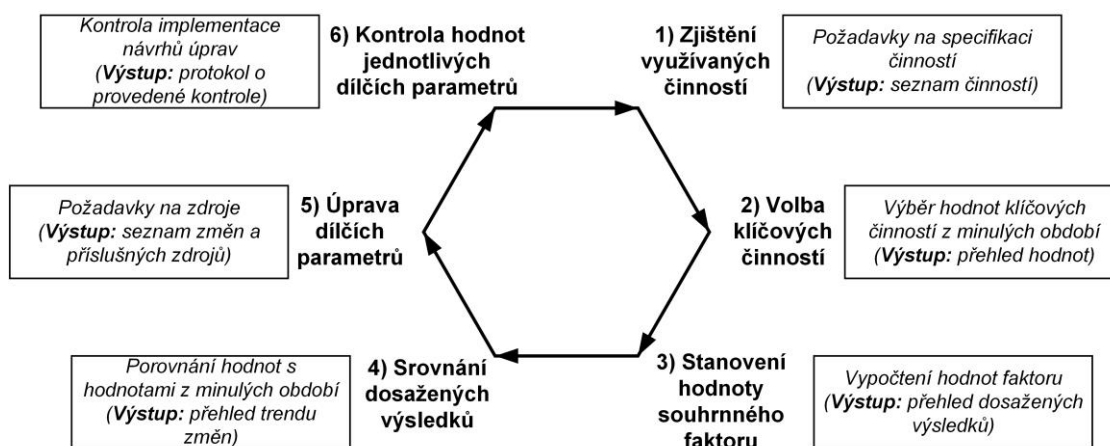
5. Úprava dílčích parametrů v činnostech

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.



Obrázek 2: Metodika využití souhrnného faktoru obchodu (vlastní zpracování)

Stanovená metodika je zaměřena na hodnocení vlivu činností v dílčích oblastech na koncového spotřebitele. Vzhledem k tomu byla metodika předložena několika zástupcům podniků, zaměřujících se na obchodování na spotřebitelském trhu. Jednotliví zástupci následně zhodnotili potenciál uvedené metodiky pro vlastní podnikovou praxi. Tito zástupci se celkově shodli na potřebě měření efektivity působících obchodních a komunikačních nástrojů na koncového spotřebitele v místě obchodu. Částečně však vetovali uchování 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 e-shopu 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.

6 SHRUTÍ A PŘÍNOSY HABILITAČNÍ PRÁCE

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).

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.

6.1 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 vhled do problematiky reverzní logistiky. Bude navržen pro zařazení do nové reakreditace v bakalářském programu Procesní management;
- pro propojení reverzní logistiky a obchodu je definován předmět Reverse logistics in retail, který je zařazen do předmětové struktury bakalářského programu Ekonomika podniku;
- systém řízení reverzní logistiky bude zahrnut v předmětu Řízení reverzní logistiky v obchodě. Ten je zařazen do akreditačních materiálů magisterského programu Strategický rozvoj podniku;
- propojení logistických přístupů a obchodu je zahrnuto v předmětu International Supply Chain Management, jenž je zařazen do akreditačních materiálů studijního programu International Business Management.

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).

6.2 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.

6.3 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 zacílení komplexních služeb, které obsahují 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 spatřují 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.

POUŽITÁ LITERATURA

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>

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>

BAUER, M.; HABURALOVÁ, I.; VLČEK, K.; KADAVÝ, P.; SKALÁKOVÁ, E.; KOVÁCS, J.; ŽIŽKA, J. (2012). *Kaizen: Cesta ke štihlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 195 s. ISBN 978-80-265-0029-2.

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

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

BETANCOURT, R. R., GAUTSCHI, D. A. (1992). The output of retail activities: French evidence. *Applied Economics*, 24, 1043-1052.

CEJTHAMR, V. (2010). *Management a organizační chování*. 2. akt.a roz. vyd., Praha: Grada Publishing, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DAHLSTROM, R. (2011). *Green marketing management*. Mason: South-Western Cengage Learning, 235 s. ISBN 978-0-538-73108-9.

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.

DE VAUS, D. A. (2002). *Surveys in social research*. 5. vyd. Crows Nest: Allen & Unwin, 379 s. ISBN 1-86508-611-8.

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.

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

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

EUROPEAN COMMISSION. (2016a). *Environment Action Programme to 2020*. [online] [cit. 2017-07-30] Dostupné z <http://ec.europa.eu/environment/action-programme>

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>

EUROPEAN COMMISSION. (2016c). *Waste prevention – Best practices*. [online] [cit. 2017-08-02] Dostupné z <http://ec.europa.eu/environment/waste/prevention/practices.htm>

EUROPEAN COMMISSION. (2017). *Waste*. [online] [cit. 2017-07-28] Retrieved from <http://ec.europa.eu/environment/waste>

EUROSTAT. (2017c). *Statistika odpadů*. [online] [cit. 2017-10-01] Dostupné z http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Waste_statistics/cs

FERRER, G., WHYBARK, C. D. (2000). From Garbage to Goods: Successful Remanufacturing Systems and Skills. *Business Horizons*, 43(6), 55-64.

FORET, M. (2011). *Marketingová komunikace*. 3. akt. vyd. Brno: Computer Press. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

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

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.

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

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.

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

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.

HINDLS, R. HOLMAN, R. HRONOVÁ, S., a kol. (2003). *Ekonomický slovník*. Praha: C. H. Beck, 519 s. ISBN 80-7179-819-3.

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.

HORNUNGOVÁ, J., KLÍMKOVÁ, M. (2013). The Relationship of Environmental and Economic Performance. *Scientia & Societas*, 9(4), 207-217. ISSN 1801-7118.

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

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.

KINCL, J. a kol. (2004). *Marketing podle trhu*. Praha: Alfa Publishing. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.

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

KOTLER, P., KELLER, K. L. (2016). *Marketing management*. 15. vyd. Harlow: Pearson Education, 833 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOTLER, P., KELLER, K. L. (2006). *Marketing Management*. 12. vyd. New Jersey: Pearson Education, 816 s. ISBN 978-0-13-145757-7.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. (2007). *Moderní marketing*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

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

MARYŠKA, M. (2007). Měření ekonomické efektivnosti informačního systému. *Systémová integrace*, 14(2), 85-98. ISSN 1210-9479.

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

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

MOLNÁR, Z. (2001). Efektivnost informačních systémů. 2. roz. vyd. Praha: Grada Publishing, 180 s. ISBN 978-80-247-0087-8.

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

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.

MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. a kolektiv. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

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.

NARŽENÍ VLÁDY ČR. (2014). *Naržzení č.352/2014, o plánu odpadového hospodářství České republiky pro období 2015-2024*. Částka 141, 46 s. ISSN 1211-1244.

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.

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

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., a kol. (2002). *Obchodní podnikání – Retail management*. Praha: Management Press, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

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

SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. (2007). *Ekonomie*. 18. vyd. Praha: NS Svoboda, 775 s. ISBN 978-80-205-0590-3.

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

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

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

STONE, M. A., DESMOND, J. (2007). *Fundamentals of marketing*. London: Routledge, 480 s. ISBN 978-0-415-37096-7.

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

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. (2010). *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. (2011). *Marketing: Od myšlenky k realizaci*. 3.vyd. Praha: Professional Publishing, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 688 s. ISBN 978-80-247-8682-7.

VYSEKALOVÁ, J. a kol. (2011). *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada Publishing, 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

WAGNER, J. (2009). *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

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

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 jsou minimalizovány materiálové ztráty. Úzkým propojením s obchodními činnostmi pak 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.

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.