



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

REVERZNÍ LOGISTIKA VE VYBRANÉM PODNIKU

REVERSE LOGISTICS IN THE SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Volha Kazlouskaya

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

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

BRNO 2025

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Volha Kazlouskaya
Vedoucí práce:	Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.
Akademický rok:	2024/25
Studijní program:	Ekonomika podniku

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

Reverzní logistika ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této bakalářské práce je formulovat a vyhodnotit návrhy na zavedení používání vratných obalů pro klienty ve vybraném podniku v rámci reverzní logistiky. Tyto návrhy budou popsány na základě shromážděných a analyzovaných informací o pracovním procesu daného podniku a v kontextu současné situace s využitím ekonomických metod a nástrojů.

Základní literární prameny:

BLUMBERG, Donald F. 2005. Introduction to management of reverse logistics and closed loop supply chain processes. CRC Press. ISBN 1-57444-360-7.

CHRISTOPHER, Martin. 2016. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. London: Pearson UK. ISBN 978-12-920-8382-7.

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

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

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce nabízí metodu reverzní logistiky, kterou lze využít v brněnské kavárně Let's coffee. Práce se skládá ze čtyř hlavních částí. První část je teoretická, v této části analyzuji teorii, na jejímž základě bude v následujících dvou částech provedena analýza stavu kavárny v tuto chvíli. V poslední části uvedu návrh na zavedení metod reverzní logistiky pro zlepšení jeho provozu, snížení nákladů a zvýšení zisku.

Klíčová slova

reverzní logistika, odpadové hospodářství, třídění odpadků, recyklace, ochrana životního prostředí

Abstract

This bachelor's thesis offers a method of reverse logistics that can be used in the Let's coffee cafe in Brno. The work consists of four main parts. The first part is theoretical, in this part I will analyze the theory, on the basis of which in the next two parts an analysis of the state of the cafe at the moment will be carried out. In the last part, I will present a proposal for the introduction of reverse logistics methods to improve its operation, reduce costs and increase profits.

Key Words

reverse logistics, waste management, sorting garbage, recycling, environmental protection

Bibliografická citace

KAZLOUSKAYA, Volha. *Reverzní logistika ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168517>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 18.5.2025

Volha Kazlouskaya

autor

Poděkování

Ráda bych upřímně poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Františku Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS. za jeho rady a vedení při psaní této práce. Také bych chtěla poděkovat majitelce kavárny Let's coffee za spolupráci, poskytnutí potřebných informací a zájem, který o mou práci projevila.

Obsah

Úvod.....	10
1. Definice problému a cíle práce.....	11
1.1. Vymezení problému	11
1.2. Stanovení cíle práce	11
1.3. Metody a postupy řešení	12
2. Teoretická východiska práce	13
2.1. Logistika.....	13
2.2. Role logistiky v současné ekonomice	14
2.3. Logistické činnosti	16
2.4. Logistické prvky.....	19
2.4.1. Pasivní prvky	19
2.4.2. Aktivní logistické prvky	21
2.5. Logistika v oblasti stravovacích služeb.....	22
2.6. Reverzní logistika.....	22
2.6.1. Vývoj reverzní logistiky	23
2.6.2. Faktory výskytu	23
2.6.3. Popis činnosti reverzní logistiky.....	24
2.7. Systémy řízení kvality.....	26
2.8. Ishikavův diagram	28
2.9. Koncept CSR.....	29
3. Charakteristika podniku	32
3.1. Historie podniku.....	32
3.2. Popis vnitřního prostředí podniku.....	32
4. Analýza současného stavu	36
4.1. Logistické činnosti a prvky v podniku.....	36
4.2. Činnosti reverzní logistiky v podniku.....	37
4.3. Obalové hospodářství.....	38
4.4. Ishikavův diagram	40
4.5. Koncept CSR.....	43
4.6. Shrnutí analytické části	45
5. Návrhová část	47
5.1. Vratné kelímky.....	47

5.2. Zavedení slevy	51
5.3. Skleněné hrnky	52
5.4. Biologicky rozložitelnými obaly	54
5.5. Vyhodnocení návrhové části	55
Závěr	58
Zdroje	60
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	65
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	66
SEZNAM POUŽITÝCH SCHÉMAT	67

Úvod

Logistika je tradičně jednou z nejdůležitějších částí výroby a prodeje výrobků. Kompetentní logistická řešení pomáhají přivést podnik na přední místa na trhu, minimalizovat výrobní náklady a maximalizovat zisk zajištěním efektivního pohybu materiálových a jiných zdrojů.

Reverzní logistika je jednou z aktuálních a perspektivních oblastí moderní komerční logistiky, která je schopna kvalitativně zlepšit nejen ekonomické ukazatele jednotlivých podniků, ale také oblasti mimo ekonomické, jako je sociální, environmentální a tak dále. Tato oblast logistiky se v současné době aktivně rozvíjí a stále více společností implementuje své techniky a technologie do své výroby. Podstatou reverzní logistiky je řízení všech činností souvisejících s tokem zboží, informacemi o poptávce a penězi v opačném směru primárního logistického toku, včetně snížení tvorby odpadu, jakož i řízení sběru, přepravy, odstraňování a zpracování těchto odpadů.

Předmětem zkoumání této práce je kavárna Let's coffee v Brně. **Předmětem výzkumu** v rámci uvedené práce je studium technologií a metod logistického řešení v dané instituci. V této práci byly použity znalosti, metody a nástroje získané v rámci školení, shromáždím a provedu analýzu informací o vybrané instituci, poté nabídnu logistická řešení v rámci studovaného tématu. Tato práce pomůže zvážit základy přístupu a odhalit specifika řešení reverzní logistiky v oblasti malých podniků.

Praktický význam této práce spočívá v tom, že výsledky této studie mohou být použity v praxi ve zvoleném konkrétním podniku, což povede k efektivnějšímu využívání zdrojů, snížení nákladů, zvýšení zisku, zjednodušení manažerské práce, vzniku nových marketingových příležitostí.

1. Definice problému a cíle práce

V současné době je oblast reverzní logistiky v České republice velmi perspektivní a aktuální, protože tyto metody a nástroje jsou poměrně inovativní a vznikly ve větší míře kvůli problémům, ke kterým lidé přišli a uvědomili si až na konci 20. století. Problémy jako znečištění životního prostředí spojené s vědecko-technickou revolucí a ekonomickým a technickým rozvojem vedly ke vzniku takového sociálního pojmu jako konzumní společnost. Na základě této problematiky zvýrazním konkrétní problém pro napsání této studie a stanovím cíle spojené s řešením tohoto problému na příkladu práce malých podniků.

1.1. Vymezení problému

Hlavním problémem je použití velkého množství jednorázových obalů zákazníky vybrané instituce. Zavedení jednorázových obalů, jako jsou jednorázové nápojové kelímky a nádoby na jídlo, je očekávaným krokem ve vývoji oblast stravování, ale to, co bylo zavedeno jako zisková inovace v minulém století, dnes nemusí být pro podnikání optimální volbou. V současné době většina stravovacích zařízení dává svým zákazníkům možnost vzít si jídlo a nápoje s sebou, ale na rozdíl od minulého století, kdy se tato možnost teprve objevila, je s ní spojeno relativně více negativních dopadů na podnikání, počínaje trendem zpřísnování legislativy České republiky a směrnic Evropské unie a konče rostoucími náklady na jednorázové obaly.

1.2. Stanovení cíle práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je vytvoření návrhu na přechod od používání jednorázových obalů k obalům vratným a další alternativy. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím předem shromážděných a analyzovaných informací o pracovním procesu vybrané kavárny a kontextu okolní reality pomocí inverzních logistických teorií.

Mezi **dílčí cíle** této bakalářské práce lze uvést následující aspekty:

- sběr teoretických poznatků
- sběr a analýza informací o vybraném podniku
- analýza výhod a nevýhod návrhů

1.3. Metody a postupy řešení

Pro napsání této bakalářské práce, dosažení stanoveného cíle a řešení uvedeného problému se plánuje použít následující metody a kroky:

1. Začít **teoretickými metodami**, jako je sběr a analýza informací k danému tématu a klíčovým slovům. Hledání a analýza vědeckých prací, statistických údajů a literatury z vybrané vědecké oblasti pomůže výrazně prohloubit pochopení problému, usnadnit hledání řešení a rozšířit horizont možností v dané oblasti na základě zkušeností získaných vědeckou komunitou.
2. Dále bude věnována zvláštní pozornost **empirickým metodám**. Velikost vybraného zařízení umožňuje provádět pozorování většiny klíčových procesů a specifik podnikání. Rozhovory umožní shromáždit ještě širší základnu informací.
3. Na základě shromážděných informací bude **sestaven diagram, provedeny výpočty a srovnání**, aby bylo možné vyvodit závěry o provedené práci, jejích přínosech a nedostacích.

2. Teoretická východiska práce

V této části bakalářské práce je shromážděna, analyzována a popsána teoretická informace, jako jsou termíny, teorie, metody a další, na základě kterých bude popsána analytická část. Tato informace má sloužit k vytvoření kontextu a teoretické základny pro jasnější a přesnější pochopení následujících částí a návrhů.

2.1. Logistika

Jedna z hlavních myšlenek ekonomie byla formulována již v roce 1932. Robbins napsal: „*Ekonomie je věda, která zkoumá chování člověka jako spojení mezi cíli a omezenými prostředky, které mají alternativní využití*“ (Robbins, 1932, s. 16). V této definici se dotýká takového důležitého konfliktu, jako je neomezenost lidských potřeb a omezenost existujících zdrojů na světě. Rozvíjející tuto myšlenku, ekonomie je povinna tento konflikt vyřešit optimálním způsobem. Protože není možné změnit přírodu ani vytvořit neomezené množství zdrojů v současné fázi vývoje lidstva, vše, co je možné udělat, je vytvořit co nejefektivnější systém rozdělování zdrojů. Tento úkol je zaměřen na řešení logistiky.

Logistika zahrnuje koordinaci a řízení všech činností v dodavatelském řetězci, včetně návrhu logistických systémů, jejich organizace a kontroly procesů pohybu zboží (Rushton, Croucher, Baker, 2017, s. 3). Podle této definice zahrnuje logistika mnoho různých oblastí a operací, které mají za úkol organizovat pohyb zboží z jednoho místa na jiné, zohledňující různé podmínky, omezení a požadavky. Logistika je plánování, realizace a kontrola efektivního pohybu a skladování zboží, služeb a odpovídajících informací od místa původu až k místu spotřeby za účelem uspokojení potřeb zákazníků (Bowersox, Closs, Cooper, 2013). Tato definice vytváří nezbytný důraz na spokojenost zákazníka, což podtrhuje hlavní cíl logistiky. Kromě toho stojí za to popsat, co přesně se v rámci logistické činnosti pohybuje. Logistika řídí různé druhy toků: materiální, informační a finanční, zajišťující koordinaci všech operací od nákupu až po dodávku konečnému spotřebiteli (Rushton, Croucher, Baker, 2017, s. 3). Toky uvedené v této citaci zahrnují odpovídající prvky podle jejich názvu. Například materiální toky zahrnují fyzické objekty, jako jsou zboží, materiály atd. Informační toky zahrnují všechny potřebné informace pro koordinaci a organizaci pohybu. A finanční toky se

skládají z finančních prostředků, které jsou nezbytné pro jakoukoli ekonomickou interakci.

Shrneme-li výše uvedené, logistiku lze popsat jako souhrn různých procesů a nástrojů, které budou podrobněji popsány v dalších částech této práce. Cílem těchto procesů je organizace fungování různých toků – konkrétně toků materiálních, informačních a finančních. Tato interakce slouží k uspokojení potřeb a přání zákazníka. Je však důležité zdůraznit, že z výše uvedené spolupráce profitují všichni účastníci tohoto procesu. Na základě tohoto popisu si nelze nevděkovat, že logistika na všech úrovních svého fungování představuje jeden z klíčových faktorů existence ekonomiky v moderním světě.

2.2. Role logistiky v současné ekonomice

Rozsah, metody a směry logistiky se vyvíjely v souladu s rozvojem lidské civilizace. Na tuto oblast působí celá řada faktorů, které neustále mění a zdokonalují různé aspekty logistiky. Existují však i globální trendy a posuny, které mohou mít strukturální dopad na logistiku. S proměnou společnosti, technických možností a rozvojem politicko-ekonomických vztahů a vazeb prošla logistika změnami, které přinesly nové příležitosti i nová omezení. V současné ekonomice lze identifikovat několik trendů, které zásadním způsobem ovlivňují celosvětové hospodářství. Tyto trendy vytvářejí nové precedenty a pravidla, v souladu s nimiž vznikají nové možnosti rozvoje a inovací. Tyto trendy podrobně popsal Richard Baldwin (Baldwin, 2016):

- **Globalizace**

Globalizace popisuje proces posilování propojení mezi ekonomikami světa. Země a společnosti získaly možnost obchodovat, sdílet informace a rozvíjet vztahy bez ohledu na geografickou vzdálenost druhé strany. Významný vliv na vznik tohoto trendu měly digitální technologie. Globalizace umožňuje nacházet nová odbytíště a výrobní trhy, sdílet nové technologie a zkušenosti a navazovat ekonomické vazby. Tento trend nepopisuje pouze ekonomické souvislosti, ale v rámci této bakalářské práce bude důraz kladen právě na tuto stránku globalizace.

- **Digitalizace**

Rozvoj digitálních technologií zásadním způsobem ovlivnil světovou

ekonomiku a nadále mění řadu oblastí každodenního života. Big Data zásadně transformovala marketing, blockchain přinesl nový přístup k financím a umělá inteligence umožnila automatizaci mnoha procesů. Tyto změny mají výrazný dopad na marketing, trh práce a další oblasti hospodářství. Existuje výrazná potřeba zohlednit vliv tohoto trendu na světovou ekonomiku i na každého jednotlivce při vytváření popisu a zavádění inovací.

- **Lokalizace**

Současně s globalizací roste snaha států o soběstačnost. Tento trend je vyvolán snahou chránit vlastní ekonomiky a posilovat své postavení ve světě. Tento trend je určen především k tomu, aby ovlivnil každého jednotlivce, což znamená, že každý stát se snaží prosazovat své vlastní zájmy. Soběstačnost posiluje nezávislost a umožňuje snížit negativní dopad na životní prostředí díky omezení množství přepravy.

Tyto trendy mají významný vliv na všechny oblasti veřejného i soukromého života moderního člověka. Jak však bylo uvedeno dříve, logistika představuje jednu z klíčových oblastí ekonomiky. To znamená, že výše popsané trendy musely ovlivnit i oblast logistiky. Jejich dopad lze sledovat v následujících aspektech:

- **Globalizace** umožnila budování složitějších a víceúrovňových systémů, které propojují celý svět. Tím vzniká množství materiálních, informačních a finančních toků, což nabízí širší možnosti pro pohyb zboží, ale zároveň přináší komplikace způsobené vícestupňovostí a rozdíly v legislativních a regulatorních požadavcích jednotlivých zemí (Ballou, 2007).
- **Digitalizace** zásadně ovlivnila fungování logistických řetězců. Tento trend umožnil nejen vznik nových procesů, ale i jejich automatizaci (Waller, Fawcett, 2013). Zavádění digitálních technologií výrazně ovlivnilo všechny logistické toky. Informační toky získaly možnost přenášet data rychlostí a jednoduchostí, která byla dříve nedosažitelná. Zároveň se otevřely možnosti sběru a analýzy obrovského množství nových informací. S nástupem bezhotovostních plateb výrazně vzrostly možnosti uskutečnění nákupů. Organizace pohybu hmotného zboží se výrazně rozšířila co do rozsahu i efektivity.
- **Lokalizace** změnila přístup k logistice. Snaha jednotlivých států zaměřit se na rozvoj vlastních ekonomik a životní úroveň vedla k popularizaci „zelené

logistiky“, jejímž cílem je minimalizovat negativní dopady logistických činností na životní prostředí. Zároveň úsilí o rozvoj vlastního průmyslového sektoru vedlo k aktivnímu zavádění cirkulární ekonomiky, která klade důraz na využívání obnovitelných zdrojů, recyklaci druhotných surovin a přechod na obnovitelné zdroje energie (Geissdoerfer, Savaget, Bocken, Hultink, 2017).

Na základě výše uvedených skutečností lze s jistotou konstatovat několik faktů. Zaprvé, logistika se dynamicky rozvíjí a transformuje v souladu se změnami a globálními trendy v ekonomice. Zadruhé, při práci v oblasti logistiky je nezbytné brát v úvahu aktuální situaci a vyvíjet návrhy na základě těchto podmínek.

2.3. Logistické činnosti

V průběhu logistických činností nevyhnutelně vznikají dodavatelské řetězce a informační a materiálové toky, které se skládají z různých vzájemně propojených činností a procesů. S ohledem na současnou tendenci k globalizaci a nepřetržitému rozvoji technologií se logistické činnosti stávají stále složitějšími a víceúrovňovými. Proto je důležité mít přehled o klíčových logistických činnostech, z nichž každá má své specifické charakteristiky a vlivy. Níže je uveden seznam těchto činností (Jurová, 2016).

Hlavní logistické činnosti (Jurová, 2016, s. 191-192):

- Zákaznický servis (Customer service)
- Prognózování/plánování poptávky (Demand forecasting/planning)
- Řízení stavu zásob (Inventory management)
- Logistická komunikace (Logistics communications)
- Manipulace s materiálem (Material handling)
- Vyřizování objednávek (Order processing)
- Balení (Packaging)
- Podpora servisu a náhradní díly (Parts and service support)
- Stanovení místa výroby a skladování (Plant and warehouse site selection)
- Pořizování/nákup (Procurement)
- Manipulace s vráceným zbožím (Return goods handling)
- Zpětná logistika (Reverse logistics)
- Doprava a přeprava (Traffic and transportation)

- Skladování (Warehousing and storage)

Logistické aktivity jsou zaměřeny na optimalizaci všech procesů souvisejících s pohybem zboží, aby byla zajištěna maximální efektivita, nižší náklady a vyšší úroveň zákaznického servisu.

Jak již bylo popsáno výše, logistika představuje souhrn složitých systémů a toků. Tato oblast vyžaduje přísnou organizovanost a řád, které jsou klíčem k jejímu fungování. Dobře a přesně nastavená logistika naopak pomáhá předcházet zbytečným nákladům a maximalizovat zisk. Pro správné řízení a kontrolu fungování logistiky je nutné věnovat pozornost každé **logistické činnosti**, která je zapojena do provozu. Níže jsou popsány tyto činnosti (Lochmannová, 2022). Seznam se zaměřuje pouze na ty logistické činnosti, které jsou relevantní pro provoz zařízení veřejného stravování podle Milichovského (Milichovský, 2025b).

1. **Nákup**

Proces vyhledávání, hodnocení a výběru dodavatele. Výpočet a realizace objednávek, přijetí různých surovin, materiálů a podobně hraje velmi důležitou roli v provozu každého zařízení veřejného stravování. To souvisí se skutečností, že hlavním produktem v této oblasti jsou potraviny a nápoje, jejichž kvalita přímo závisí na kvalitě surovin. I při dobré organizaci ostatních oblastí nelze špatnou kvalitu nebo nedostatek surovin ničím nahradit.

2. **Skladování**

Organizace skladování je také mimořádně důležitou logistickou činností v provozu každého zařízení. Dobře organizovaný skladovací proces umožňuje nejen efektivně využít plochu provozovny, ale také usnadňuje práci zaměstnancům. V zařízení veřejného stravování hraje skladování zvláštní roli, protože práce s potravinami vyžaduje přísnější hygienické a kvalitativní normy než v jiných oborech.

3. **Manipulace**

Tato činnost popisuje proces přemísťování a úprav surovin a materiálů. Tento bod je mimořádně důležitý v provozu stravovacího zařízení, protože nesprávná organizace manipulačního procesu může poškodit konečný produkt a snížit jeho hodnotu na nulu. Podrobnější popis procesu interakce s potravinami bude uveden dále.

4. Řízení zásob

Je velmi důležité mít vždy přesné informace o množství a kvalitě surovin a materiálů. Při práci s potravinami je navíc třeba sledovat také jejich trvanlivost. Tento proces je klíčový, protože na základě těchto údajů se plánují další nákupy. Dobře nastavený systém řízení zásob pomáhá předejít jak nedostatkům, tak i přebytkům.

5. Prodej

Tato činnost představuje koncový bod pro produkt vytvořený v zařízení veřejného stravování. Proces umožňuje výměnu materiálního produktu za finance, které následně umožní pokračovat v cyklu výroby. Tento proces je zároveň příležitostí k získání cenných informací od koncového spotřebitele. Tyto informace mohou být využity k identifikaci chyb nebo k zavedení zlepšení.

6. Řízení odpadů

V oblasti veřejného stravování má řízení odpadů zásadní význam. Jak bude popsáno dále, zařízení veřejného stravování jsou ze zákona povinna řídit a kontrolovat nakládání s odpady, což činí tento proces velmi důležitým a vyžadujícím náležitou pozornost. Konkrétní legislativní akty, které do různé míry ovlivňují nakládání s odpady v České republice, budou popsány dále.

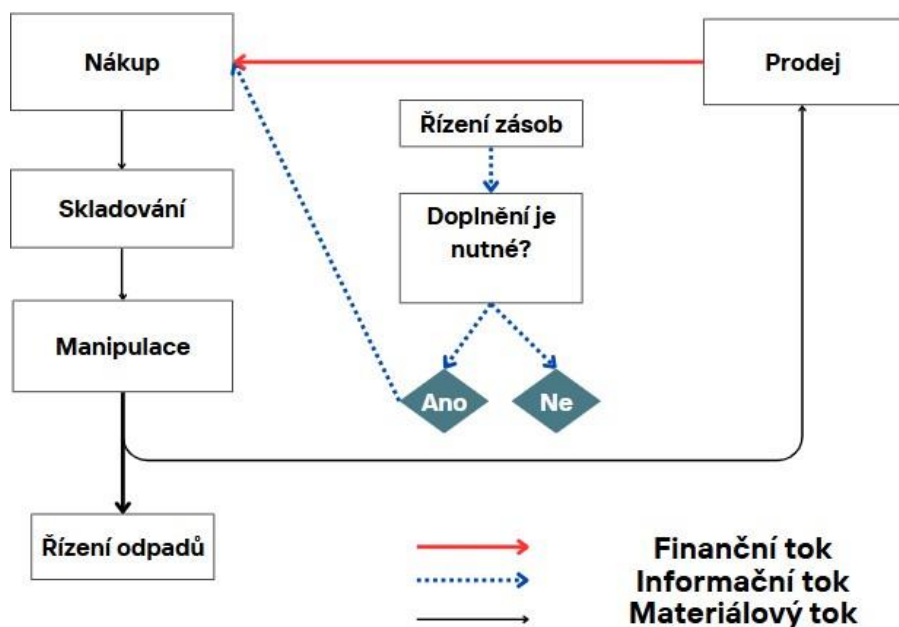


Schéma 1: Vizualizace logistických činností

(zdroj: vlastní zpracování Lochmannová, *Logistika: Základy logistiky*, 2022)

2.4. Logistické prvky

V logistice existuje podmíněné rozdělení na aktivní a pasivní prvky, hlavním kritériem těchto skupin je funkce, která plní různé prvky logistické cesty. Každý z těchto prvků bude podrobně popsán. (Sixta, Mačát, 2005)

2.4.1. Pasivní prvky

Pasivními prvky se rozumí **materiály, obal, odpad, informace a další pomocné prvky**, které jsou součástí procesu pohybu z bodu, ve kterém bylo zboží vytvořeno, do konečného místa spotřeby. **Hlavním cílem pasivních prvků** logistiky je překonat prostor a čas, který musí zboží překonat, aniž by se měnilo ve velikosti a kvalitě (Sixta, Mačát, 2005, s. 173) Dále se budou řešit základní prvky:

1. Materiál je jedním z nejdůležitějších prvků každé logistické činnosti, protože jeho kvalita, cena, vlastnosti a vlastnosti významně ovlivňují přepravu a manipulaci se zbožím. Aby bylo možné materiál klasifikovat, musí odpovídat na určitou otázku: „**co, kolik, jak, kde a kdy**“. Tato klasifikace pomůže usnadnit analytické a projekty v práci, stejně jako vybrat specifika materiálu určitého typu. Pro klasifikaci kusového materiálu je třeba použít následující kritéria:

- Tvar
- Objem
- Stabilita při pohybu
- Hmotnost
- Citlivost

2. Manipulační a přepravní jednotky

Manipulační jednotka popisuje určité množství materiálu, který vytvoří jednotku pro manipulaci. Přepravní jednotky popisuje určité množství materiálu, které je možné dále bez dalších změn. Za hlavní příklady lze považovat palety, kontejnery, roltejnery, ukládací bedny a tak dále.

3. Obaly

Balení je nesmírně důležité pro všechny produkty. Může mít pozitivní nebo negativní dopad na zákazníka. Aby bylo možné využít všech výhod, musí plnit tři základní funkce:

- **Manipulativní funkce**

Je nutné vytvořit určitý prostor pro produkt a zároveň učinit obal snadno manipulovatelným. Tato funkce přímo závisí na ochraně funkce balení. A přesto je funkce manipulace nesmírně důležitá, protože po celé logistické cestě bude zboží podáváno mnoha manipulacemi a pro efektivní provoz – to znamená, že balení musí podléhat jednoduché rychlé a bezpečné manipulaci.

Důležitým aspektem této funkce je ergonomické řešení balení.

- **Ochranná funkce**

Obal musí zajistit integritu a zachování zboží v něm a chránit jej před možnými vnějšími hrozbami. Hlavní hrozbou je mechanické poškození, jehož příčinou jsou statické nebo dynamické akce. A biologické vlivy, které mohou být způsobeny specifiky přepravy. Optimální řešení ochrany funkce je kombinace nákladů na balení a možných ztrát produktů, protože nedostatečné balení je minimální. Důležitým aspektem je také znalost vlastností samotného zboží. Zboží nemusí přenášet světlo, což znamená, že je nutná ochrana před UV zářením, vodou, což znamená úplnou izolaci, a tak dále.

- **Informační funkce**

Balení by mělo obsahovat informace, a to slovní popis grafických řešení, základní informace o použití a tak dále.

4. Odpad

Odpadem jsou látky nebo předměty, které pocházejí z výroby, poskytování služeb, procesu spotřeby a které musí být následně buď zlikvidovány, recyklovány nebo pohřbeny. V historické perspektivě začal ve 20. století výrazný nárůst odpadu, který vedl k potřebě hledat řešení problému znečištění odpadem. Odpady lze klasifikovat podle různých znaků: podle původu, podle složení, podle stavu, nebezpečnosti pro člověka nebo prostředí. V tomto bodě kategorizují odpad podle materiálu, z něhož se skládá. Tato klasifikace velmi zjednodušuje proces recyklace. Nejúspěšnější a nejpohodlnější metodou identifikace materiálu je zpracovatelský kód podle typů materiálů. Údaje jsou uvedeny ve směrnici Evropské unie 94/62 / EU (EU, 1994). Tento kód se aplikuje na obal a je vyznačen třemi šipkami, které vytvářejí trojúhelník s číslem uvnitř a podpisem dole. **Trojúhelník tvořený pouze obrysem** značí, že výrobek může

být recyklován. Znamená to také, že obal již byl vyroben z recyklovaného materiálu. označuje, že obal je možné recyklovat podle zákona o odpadech (Zákon o odpadech, 2020).



Obrázek 1: Symbol pro označení možnosti recyklace

(Zdroj: Evropské komise 97/129/EC, 1997)

Číslo označuje kód a nápis je identifikátorem materiálu (Evropské komise 97/129/EC, 1997):

- 1 až 19 jsou přiřazeny plastu
- 20 až 39 jsou přiřazeny papíru a kartonu
- 40 až 49 je přiřazen kovu
- 50 až 59 je přiřazen dřevu
- 60 až 69 je přiřazen látkám
- 70 až 79 je přiřazeno sklu.
- Ostatní kódy odpovídající bateriím.

Každému kódu odpovídá sada tipů pro recyklaci. Způsoby sběru odpadu, jejich specifiky a typy kontejnerů se liší v závislosti na zemi.

2.4.2. Aktivní logistické prvky

Hlavním úkolem aktivních prvků je implementace logistických funkcí pomocí pasivních prvků. Operace lze rozdělit do dvou skupin: (Sixta, Mačát, 2005)

- **Operace pro změnu místa**

V tomto bodě jsou aktivními prvky technické prostředky a zařízení pro manipulaci, přípravu, skladování, balení, fixaci a následné další operace, které jsou spojeny s nezbytnou manipulací, skladováním a dopravní komunikací.

- **Operace sestavení, přenosu, ukládání informací**

Tento bod zahrnuje práci s hmotnými pasivními prvky. V tomto bodě jsou pasivní prvky, které jsou spojeny s činností s nositeli informací. Jaké prostředky mohou být nazývány prostředky pro automatické pozorování, identifikace

pasivních prvků, počítače, a následné prvky pro práci s daty.

Na základě operace lze aktivní prvky rozdělit do 2 hlavních skupin: prostředky a manipulační zařízení, dopravní prostředky. Dále se budu těmito skupinami zabývat podrobněji.

- **Prostředky a manipulační zařízení**

Na základě praxe většina aktivních prvků slouží k manipulaci s pasivními prvky, tento bod zahrnuje mnoho prvků, zvažte hlavní: zdvižné plošiny a výtahy.

- **Dopravní prostředky**

Existují dva hlavní systémy klasifikace dopravních prostředků: typ dopravy a stupeň manipulace.

Pasivní a aktivní prvky logistiky jsou nesmírně důležitými prvky teorie a praxe. Tyto prvky pomáhají kompetentně organizovat práci každého podniku a výroby.

2.5. Logistika v oblasti stravovacích služeb

Jak bylo uvedeno dříve, logistika má klíčový vliv na fungování mnoha oblastí. Je však třeba zdůraznit, že logistické procesy a prvky se v různých oblastech mohou výrazně lišit. Různá odvětví mohou mít odlišné cíle a specifika. To znamená, že je nezbytné přistupovat ke každé oblasti individuálně, věnovat pozornost detailům a správnému stanovení cílů. Oblast veřejného stravování zahrnuje provoz restaurací, kaváren, barů a podobně. Lze vymezit následující **specifika logistiky veřejného stravování** (Davis, Lockwood, Alcott, Pantelidis, 2018):

- Včasné dodávky surovin
- Organizace správných podmínek skladování
- Kontrola množství a kvality surovin
- Řízení odpadového hospodářství

V logistice veřejného stravování je klíčovým aspektem skutečnost, že potraviny jsou rychle se kazícím zbožím a mohou mít silný negativní dopad na lidský organismus. Na základě těchto skutečností mají organizace logistických procesů své normy a specifika. **Pochopení a správné řízení těchto procesů** je klíčovým pravidlem pro organizaci provozu každého zařízení veřejného stravování.

2.6. Reverzní logistika

V této části bakalářské práce bude popsáno takové odvětví současné logistiky, jako je reverzní logistika.

2.6.1. Vývoj reverzní logistiky

Jedním z průkopníků v oblasti reverzní logistiky byli Murphy a Poist již v roce 1989. Definovali reverzní logistiku jako pohyb zboží od spotřebitele k výrobcí v rámci distribučního kanálu (Murphy a Poist, 1989, s.12). Na základě této definice je možné vymezit hlavní rysy tohoto směru a jeho rozdíly oproti tradičnímu pojetí logistiky. Je třeba upřesnit, že v této definici „výrobce“ nemusí být nutně původní výrobce zboží, ale může fungovat jako prostředník. V tomto příkladu jsou role „spotřebitele“ a „výrobce“ považovány v kontextu obchodních modelů B2B a B2C (Lošťáková, 2017). Podle definice Sergeje Šachnazaryana: *„Reverzní logistika je soubor řízených a technologických opatření na vracení, zpracování, likvidaci zboží, materiálů a odpadů s cílem minimalizovat škody na životním prostředí a získat dodatečný ekonomický zisk“* (Šachnazaryan, 2015, s. 7). Tato definice dobře vyjadřuje přístup a metody reverzní logistiky. Na rozdíl od první definice, Šachnazaryan zdůrazňuje širší spektrum možných aktivit. V jeho definici zboží nemusí být pohybováno pouze v rámci jednoho distribučního kanálu, ale systém jejich vrácení a následných opatření může být složitější a komplexnější. Také tento autor se zaměřuje na cíle tohoto směru logistiky. Jako každá ekonomická činnost, i reverzní logistika má za cíl vytvořit dodatečný zisk, což může být vyjádřeno jak snížením nákladů, tak zvýšením zisku. Minimalizace ekologického poškození je také považována za důsledek implementace metod reverzní logistiky. Kuzněcovová ve své práci poznamenává: *„Reverzní logistika je nedílnou součástí formování cirkulární ekonomiky, protože přispívá k omezení ekologických škod prostřednictvím recyklace, opětovného použití a likvidace odpadů“* (Kuzněcovová, 2021).

2.6.2. Faktory výskytu

Pro lepší pochopení cílů a metod reverzní logistiky je vhodné věnovat pozornost předpokladům a historickému konceptu vzniku tohoto směru. To pomůže uvědomit si nutnost studia a zavádění jejích metod a teorií do praxe jakož i preventivního řešení problémů, jejichž předpoklady začali ekonomové, ekologové a politici formulovat již na konci 20. století. Futurolog a sociolog Alvin Toffler představil známou koncepci vývoje

lidstva jako sérii vln transformací, které zásadním způsobem mění život civilizace (Toffler, 1980):

1. Agrární fáze

Toto období popisuje fázi zemědělců a pastevců, kteří se začali sdružovat do vesnic. Typickými rysy tohoto období je zemědělství a primitivní výroba zboží pro vnitřní potřebu a drobný obchod. Životní cyklus produktů byl krátký kvůli primitivnosti výroby.

2. Průmyslová fáze

Přechod do této fáze byl charakterizován začátkem vědeckotechnické revoluce, což vedlo k globalizaci, masové výrobě, delší životnosti výrobků a jejich standardizaci.

3. Informační fáze

S rozvojem a akumulací znalostí a technologií došlo k rozšíření robotizace a digitalizace výroby. Výrobky se přesunuly od standardizace k individualizaci. Globalizace, rozsáhlá produkce a levnost zdrojů vedly k masové výrobě jednorázového zboží.

Podle Tofflerovy koncepce je v porovnání s ostatními historickými fázemi dnes pro člověka nejněžší získat požadovaný produkt. Lidstvo se v takové situaci ocitá poprvé a poměrně nedávno, což znamená, že ještě nebyly plně vytvořeny a automatizovány metody pro efektivní manipulaci a využívání zdrojů k předcházení potenciálním problémům (Toffler, 1980).

Na základě výše popsané koncepce lze identifikovat následující faktory, kvůli kterým se otázka reverzní logistiky stala aktuální právě v moderní společnosti (Blumberg, 2015):

- Zvýšení objemu odpadu
- Vznik ekologických problémů
- Přijetí legislativních opatření
- Recyklace a opětovné využívání se staly výhodnějšími než těžba nových surovin

2.6.3. Popis činnosti reverzní logistiky

Jak již bylo popsáno dříve, reverzní logistika představuje jedno z odvětví logistiky. Navzdory své specifice a zvláštnostem je však toto odvětví úzce propojeno s

ostatními logistickými činnostmi. Jak již bylo uvedeno, hlavním a určujícím znakem reverzní logistiky je organizace toků v opačném směru – tedy toků od zákazníka zpět k prodejci. Při popisu logistických činností reverzní logistiky je však důležité zmínit, že existuje určitý počet podpůrných a souvisejících činností. Mezi ně patří: **přeprava, skladování, řízení zásob** (Starostka-Patyk, 2017). Kromě těchto aktivit ale reverzní logistika zahrnuje i takové logistické činnosti, které jsou typické pouze pro toto odvětví. Níže je uveden jejich přehled, vycházející z práce Starostka-Patyk:

1. **Gatekeeping**

Gatekeeping je jednou z klíčových logistických činností v rámci reverzní logistiky. Jedná se o kontrolní proces, jehož cílem je filtrovat a směřovat přijaté položky z reverzního toku do dalších činností. Starostka-Patyk zdůrazňuje, že důležitým prvkem reverzní logistiky je také kontrola za účelem předcházení samotným vrácením (Starostka-Patyk, 2017, s. 53). Hlavním cílem této činnosti je rozhodnutí, které zboží bude akceptováno a zařazeno do dalších procesů reverzní logistiky. Rozhodování vychází z nákladů na vrácení a možností obnovy hodnoty (Thierry, Salomon, van Nunen, van Wassenhove, 1995).

2. **Sběr (Collecting process)**

Činnost sběru začíná po schválení v rámci gatekeepingu a znamená samotné fyzické převzetí výrobků určených k dalšímu zpracování.

3. **Kontrola**

Provedení kontroly a hodnocení kvality vráceného zboží je klíčovým procesem. Starostka-Patyk upozorňuje, že je třeba předpokládat, že stav vráceného zboží se výrazně liší od původního stavu (Starostka-Patyk, 2017, s. 56). To znamená, že kontrola musí být provedena individuálně pro každý výrobek. Teprve poté může následovat třídění.

4. **Třídění**

Třídění zboží probíhá na základě různých kritérií, z nichž hlavní je kategorie produktu. Tento proces je velmi důležitý, protože na jeho základě se rozhoduje, který další proces bude zvolen pro jednotlivé kategorie zboží. Pokud do této fáze procesy probíhaly lineárně, zde dochází k větvení. Význam třídění spočívá rovněž v tom, že právě v této fázi se určuje ziskovost a efektivita dalších kroků (Guide, Wassenhove, 2003).

podniku. Tyto informace pomáhají stručně definovat konkurenceschopnost a potenciální ziskovost jakéhokoli podniku s očekávaným chováním vnějšího prostředí. Analýza nástrojů a schopností je nesmírně důležitý úkol. Její orientace by měla být co nejširší a pokrýt prakticky veškeré aktivity firmy. V současnosti existuje mnoho metod pro kontrolu a řízení kvality práce organizací. Pro efektivní využití těchto metod je však nutné se opírat o předem stanovený a definovaný standard. **Takovým standardem v moderním světě je norma ISO** (Nenadál, 2001, s. 29).

ISO je organizace, která vyvíjí normy pro efektivní a bezpečné fungování v různých oblastech. Certifikát potvrzující shodu s normami ISO 9000 představuje nespornou výhodu pro každou organizaci, protože přispívá k posílení důvěry zákazníků a reputace. Dodržování těchto principů může významně zlepšit kvalitu produktů a snížit náklady.

Hlavní normy ISO: (Dvořáček, 2005, s. 35)

- důraz na stabilní kvalitu
- pořádek a disciplína pro zajištění kvality
- dokumentace všech kroků zajišťování kvality
- sběr zpětné vazby a zlepšování na jejím základě

Pro hodnocení a řízení kvality procesů v organizaci se používají přístupy **TQC (Total Quality Control) a TQM (Total Quality Management)**. TQM je jedním z nejznámějších přístupů k řízení, protože je poměrně univerzální a nabízí široký výběr nástrojů a metod.

Dále je uvedeno **8 základních principů TQM** (Nenadál, 2001, s. 13):

- Orientace na zákazníka
- Vedení lidí a týmová práce
- Rozvoj a zapojení lidí
- Orientace na procesy
- Odpovědnost vůči okolí
- Neustálé zlepšování
- Měřitelnost výsledků
- Partnerství s dodavateli.

Kombinace těchto přístupů a norem umožňuje dodržovat vysokou kvalitu práce a organizace, která je klíčem k úspěchu každé moderní společnosti.

2.8. Ishikavův diagram

Při práci v oblasti logistiky je nesmírně důležité porozumět vnitřnímu uspořádání podniku, v jehož rámci se logistické aktivity realizují. Toto porozumění je klíčové, protože řešení jakéhokoli problému nebo zavádění nové myšlenky vyžaduje jasné pochopení všech prvků provozu, jejich vzájemných vazeb a role, kterou hrají v rámci celkové struktury podniku. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku byla v této bakalářské práci zvolena Ishikawova diagram. Kaoru Ishikawa prohlásil: „*Devadesát pět procent problémů v podniku lze vyřešit jednoduchou analýzou příčin a následků*“ (Ishikawa, 1982). Jeho přístup spočíval ve **strukturovaném rozboru a stanovení příčinných souvislostí** mezi jednotlivými procesy. Jinými slovy – problém nelze řešit přímo, protože takové řešení pravděpodobně nebude efektivní. Místo toho je třeba pochopit jeho příčinu a rozdělit jej na menší dílčí problémy. Ishikavův diagram má tvar rybí kostry, proto se často označuje jako „diagram rybích kostí“. V rámci tohoto diagramu se obvykle rozlišují tři základní složky: (Ishikawa, 1982)

1. **Hlava** – hlavní problém, který je třeba vyřešit
2. **Velké kosti** – hlavní příčinné faktory
3. **Malé kosti** – vedlejší příčiny a dílčí faktory

Pro vytvoření tohoto diagramu je nejprve nutné vymezit hlavní problém, který bude zkoumán a jehož řešení je třeba nalézt. Správné formulování hlavního problému je klíčem k úspěchu při dalším hledání řešení. Dále je potřeba identifikovat hlavní faktory, které ovlivňují dříve definovaný problém. Tyto faktory nemusí souviset přímo, ale musí být patrná jejich vazba a vliv. Po stanovení hlavních faktorů je třeba každý z nich rozdělit na menší části. To umožní zvážit všechny aspekty z různých pohledů a následně je zohlednit při rozhodování.

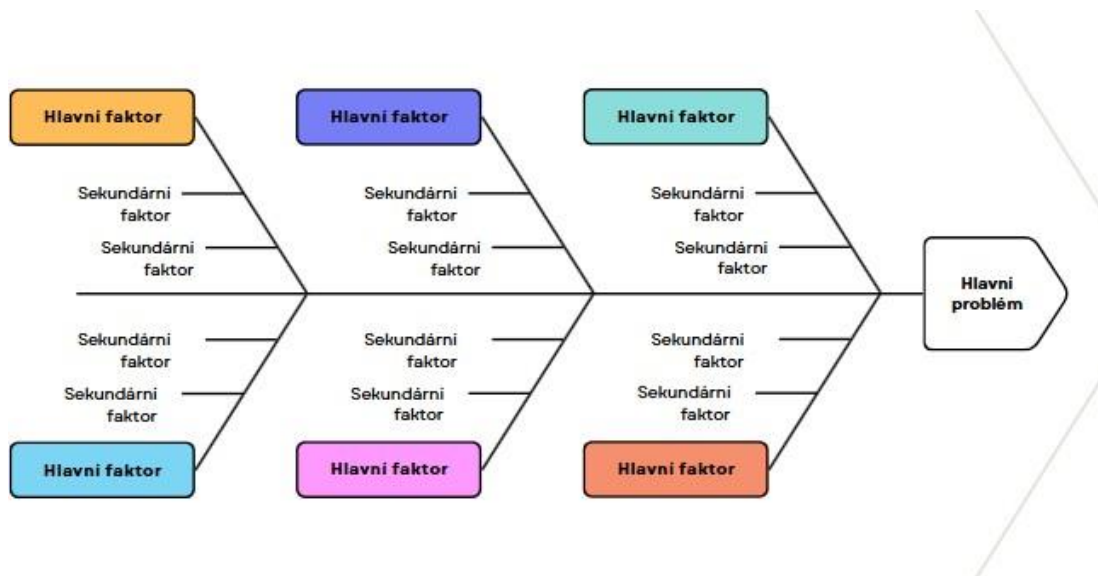


Schéma 3: Ishikawův diagram

(zdroj: vlastní zpracování dle Ishikawa, *Guide to Quality Control*, 1982)

Mezi hlavní výhody použití tohoto nástroje patří:

- **Univerzálnost** – lze jej aplikovat na analýzu jakékoli firmy bez ohledu na její obor, zaměření či velikost.
- **Jednoduchost** – metoda nevyžaduje rozsáhlé personální ani finanční zdroje.
- **Přehlednost** – vizuální zobrazení problému a jeho příčin pomáhá lépe porozumět souvislostem a nalézt optimální řešení.

2.9. Koncept CSR

Koncept CSR ve širokém smyslu znamená koncept odpovědného chování firem. Přesnější a podrobnější definici lze nalézt v Evropské unii: „*CSR je dobrovolná integrace sociálních a ekologických hledisek do každodenních operací firmy a do interakcí se zainteresovanými stranami společnosti*“ (Zelená kniha, 2001). Tento koncept byl formulován v USA ve 20. století a od té doby získal velkou popularitu. Tento koncept zaujal Evropskou komisi, protože zahrnuje nejen odpovědné chování vůči společnosti a ekologii. Tento koncept je také potenciálním zdrojem pro dosažení konkurenční výhody (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 22). Koncept CSR popisuje **inovace v organizačních procesech**, které mají za cíl přinést zlepšení norem a pravidel. Také **institucionální inovace**, které vedou ke změnám sociálních pravidel a ustanovení. Tyto kroky pomáhají maximalizovat odpovědnost firmy vůči společnosti a jejím zákazníkům.

Koncept CSR se skládá ze čtyř základních aspektů (Pavlík, Bělčík, 2010):

- 1. Ekonomická odpovědnost.** Hlavním cílem každé firmy je uspokojení přání a potřeb trhu. Také je třeba poznamenat, že investice, které vložil vlastník firmy, by se měly vrátit. Ekonomická činnost je velmi důležitá pro existenci naší společnosti a neměla by být opomíjena.
- 2. Legislativní odpovědnost.** Každá firma je ovlivňována zákony. Zákony se mohou lišit. Závisí to na jejím geografickém umístění, dohodách a podobně. Dodržování zákonů je všeobecnou povinností.
- 3. Etická odpovědnost.** Etické normy se velmi liší. Mohou záviset na demografických, historických a kulturních specifikách různých společností. Etika není absolutní a není stanovena jako právní předpis. Ale koncept CSR popisuje chování firmy, která jedná v souladu s očekáváním a etickými normami společnosti.
- 4. Dobrovolné závazky (Filantropie).** Tyto závazky nejsou povinné a nejsou nikde zakotvené.

Pro větší přehlednost se používá označení třemi „P“: profit (zisk), people (lidé), planet (planeta). Každá z uvedených oblastí má konkrétní činnosti (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 25– 26):

1. Ekonomická oblast

- Princip poctivého řízení
- Kvalita a bezpečnost poskytovaných služeb a produktů
- Etický kodex firmy
- Dobré vztahy se zákazníky
- Boj proti korupci
- Transparentnost
- Dobré vztahy s investory
- Dobré vztahy s dodavateli
- Inovace a udržitelný rozvoj
- Etické marketingové strategie a reklama

2. Sociální oblast

- Zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- Kvalitní pracovní politika

- Péče o vzdělávání a rekvalifikaci zaměstnanců
- Zaměstnávání osob se znevýhodněním na trhu práce
- Filantropie a dobrovolnictví
- Rovnost
- Nepřítomnost dětské práce
- Dodržování lidských práv
- Rovnováha mezi pracovním a osobním životem personálu
- Dialog s cílovými skupinami
- Rekvalifikace pro personál

3. Ekologická oblast

- Ochrana přírodních zdrojů
- Investice do čistých technologií
- Ekologická výroba
- Vyhýbání se negativním dopadům na životní prostředí
- Ekologická kultura (recyklace, úspora energie, úspora vody atd.)

Je zřejmé, že oblast možností může být silně omezena kvůli charakteristikám firmy nebo zvláštnostem okolí. Také je třeba poznamenat, že v každé oblasti mohou jednotlivé body mít výrazně větší dopad než ostatní. **Míra důležitosti** každého bodu se určuje individuálně. Mezi **příjemce výhod** využívání tohoto konceptu lze zařadit: zákazníky, zaměstnance, obyvatele země, veřejný sektor, dodavatele a samotnou organizaci (Pavlík, Bělčík, 2010, s. 29).

3. Charakteristika podniku

V této části bude uvedena základní informace o vybraném podniku, konkrétně o kavárně Let's coffee. V této kapitole budou představeny hlavní charakteristiky tohoto podniku, které mají vytvořit základ pro následnou analytickou část.

3.1. Historie podniku

Tento podnik se nachází v blízkosti divadla, což je velmi atraktivní místo pro zařízení tohoto druhu. Kavárna byla otevřena méně než před rokem, konkrétně 1. listopadu 2024. Otevření předcházelo řešení řady organizačních, právních a ekonomických otázek: (Emelina, 2025a)

- Vyřízení právních záležitostí
- Vypracování konceptu a úprava prostoru
- Výběr a spolupráce s dodavateli
- Výběr a zaškolení personálu
- Marketing a získávání zákazníků
- Finální přípravy před zahájením provozu
- Oficiální otevření

Od zahájení provozu až do doby psaní této bakalářské práce se kavárna aktivně rozvíjí, zavádí nová řešení a optimalizuje svůj provoz.

3.2. Popis vnitřního prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku hraje klíčovou roli ve fungování každého zařízení. Toto pravidlo je zvláště výrazné v oblasti veřejného stravování. Proto je nezbytné věnovat zvláštní pozornost faktorům uvnitř kavárny a dojmu, který vytvářejí na návštěvníky.

Následně jsou uvedeny hlavní faktory:

1. Sortiment

Hlavním produktem kavárny jsou kávové nápoje. Přípravují se z kvalitních kávových zrn a na profesionálním kávovém vybavení. Kavárna se řídí vysokými standardy při přípravě každé položky. Dále je v nabídce i jiný sortiment teplých a studených nápojů – čaj, horká čokoláda, limonády atd. V nabídce je také

široký výběr dezertů a od 9:00 do 19:00 se podávají snídaně.

COFFEE		0,2		0,3		0,4	
ESPRESSO	55 Kč						
ESPRESSO DOPIO	70 Kč						
ESPRESSO MACCHIATO	65 Kč						
RISTRETTO	55 Kč						
LUNGO	60 Kč						
AMERICANO	60 Kč	75 Kč					
CAPPUCINO	70 Kč	85 Kč	95 Kč				
FLAT WHITE	85 Kč						
LATTÉ MACCHIATO		80 Kč	90 Kč				
TURECKÁ KÁVA	55 Kč						
VÍDEŇSKÁ KÁVA	65 Kč						

COFFEE MIXES		0,3		0,4	
RAF SLANÝ KAMEL	95 Kč	110 Kč			
Espresso s jemnou smetanou a karamelovou příchutí					
RAF LAVANDULE	95 Kč	110 Kč			
Kávoový nápoj se smetanou a příchutí levandule					
ČOKOLÁDOVÉ LATTE	100 Kč	110 Kč			
Jemný kávoový nápoj s bílou čokoládou a šlehačkou					
BAUNTY	100 Kč	115 Kč			
Dvojitě espresso s mlékem a kokosovou příchutí					
MALINOVÉ LATTE	95 Kč	110 Kč			
Nejjemnější kávoový nápoj s malinou					

LET'S COFFEE MENU	
DIVADELNÍ KAVÁRNA	
TEA	
OVOČNÝ ČAJ	60 Kč
ČERNÝ ČAJ	60 Kč
ZELENÝ ČAJ	60 Kč
SPECIÁLNÍ ČAJ	100 Kč
Biarritz (malina-máta)	
Rosemary Gold (rozmarýn-limetka)	
Healthy (zázvor-pomeranč)	
MATCHA LATTE	95 Kč
FRUIT DRINKS	
SMUTHIE	110 Kč
Summer (lesní plody, mléko dle výběru)	
Tasty boom (banán-jahoda, mléko dle výběru)	
Exotic (banán, kiwi, pomerančový džus)	
LEMONADE	75 Kč
Fresh (bazalka-citron)	
Twist (malina-maranáš)	
Strawberry (jahoda-máta)	
COFFEE MIXES	
LEDOVÉ CAPPUCINO	
ESPRESSO TONIC	
BUMBLE COFFEE	
Espresso s pomerančovým džusem a karamelovým sirupem	
JINÉ MLÉKO	+10 Kč
BEZ KOFEINU	+15 Kč

PIVO (VE SKLE)		0,35L		60 Kč	
CORONA					
STELLA		0,33L			60 Kč
ALCO DRINKS					
MIMOSA					100 Kč
Pomerančový džus, prosecco					
APEROL SPRITZ					130 Kč
Aperol, prosecco, soda					
HUGO SPRITZ					115 Kč
Prosecco, bezinká sirup, soda					
GIN TONIC					120 Kč
Gin, tonic					
COSMOPOLITAN					120 Kč
Vodka, cointreau líkér, brusinká džus					
PINA COLADA					130 Kč
Vodka, ananasový džus, smetana, kokosový sirup					
WINE					
		0,1		0,2	
PÁLAVA bílé, polosladké	60 Kč			95 Kč	
RULANDSKÉ ŠEDÉ bílé, polosuché	50 Kč			90 Kč	
CHARDONNAY bílé, suché	50 Kč			90 Kč	
PRIMITIVO červené, suché	60 Kč			95 Kč	
MERLOT červené, suché	55 Kč			90 Kč	
PROSECCO BRUT suché				65 Kč	
PROSECCO DRY polosuché				65 Kč	
PROSECCO ROSE				65 Kč	
SVARÁK				89 Kč	
horké červené víno s pomerančem a skořicí					

Obrázek 2: Sortiment kavárny

(Zdroj: fotoarchiv autorky, 2025)

2. Cenová politika

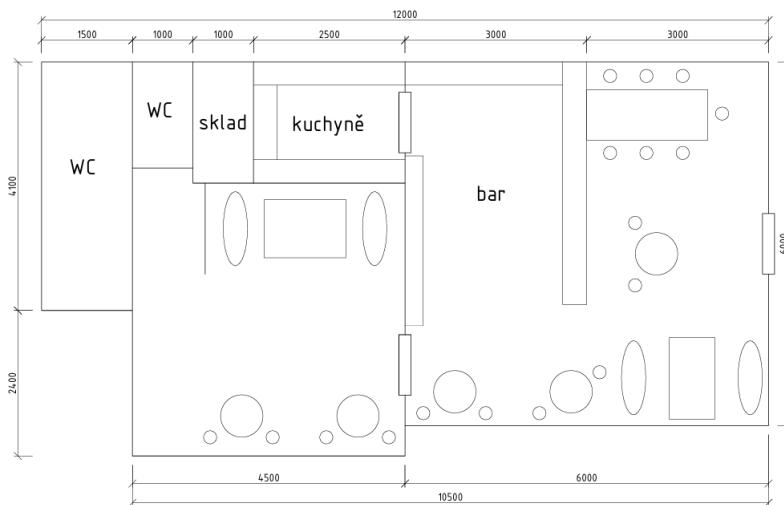
Ceny v podniku odpovídají tržní úrovni. U některých položek je cena vyšší kvůli použití kvalitnějších surovin (Emelina, 2025a).

3. Personál

Vzhledem k velikosti prostoru a počtu návštěvníků je v běžné dny na směně jeden pracovník. Jeho povinností je obsluha zákazníků a příprava objednávek. Při náboru klade majitelka vysoké nároky na proškolení zaměstnanců. Potenciální pracovník absolvuje školení o práci s alergeny, pravidlech deratizace a dezinfekce, základech hygieny a sanitace, a také kurz systému HACCP. Mezi požadavky patří také dobré znalosti o kávě a schopnost komunikace se zákazníky (Emelina, 2025a).

4. Velikost

Celková plocha podniku je 64,09 m². Prostor je rozdělen do dvou menších sálů, které pojmu přibližně 24 osob, barové zóny, kuchyně, skladu a toilet (Emelina, 2025a). Podrobné rozvržení je zobrazeno na schématu níže.



ΔΥΤΙΔΟΣ

Schéma 4: Rozvržení kavárny

(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

5. Interiér

Interiér kavárny je poměrně netradiční. Na stropě je umístěn historický vitráž a všechny prvky interiéru mají výrazné barvy, což lze považovat za vizitku podniku.



Obrázek 3: Interiér kavárny

(Zdroj: fotoarchiv autorky, 2025)

6. Propagace

Hlavním marketingovým nástrojem propagace kavárny byly zvoleny sociální sítě. Byly vytvořeny účty na Facebooku, Instagramu a TikToku, kde se pravidelně objevují nové příspěvky. Dále byla využita platforma Taste Town, která přináší nové zákazníky (Emelina, 2025a).

7. Finance

Základem finančního plánu byly vlastní úspory majitelky ve výši 300 000 Kč.

Tento rozpočet pokrýval **hlavní náklady** v počáteční fázi provozu kavárny:

- nákup vybavení
- suroviny
- první měsíce nájmu a kauci
- drobné opravy

V současnosti je struktura nákladů následující:

- **Fixní náklady:** mzdový fond, nájemné, platby za energie.
- **Variabilní náklady:** nákup surovin, poplatky za bezhotovostní platby (Emelina, 2025a).

4. Analýza současného stavu

V této části bakalářské práce bude vypracována podrobná charakteristika vybraného podniku v oblastech, které mají vliv na jeho ekonomický stav a logistickou činnost. Pro vypracování charakteristiky bude shromážděna, analyzována a popsána informace o makroprostoru a mikroprostoru. Tato část, spolu s teoretickou částí, bude základem pro následná doporučení týkající se optimalizace logistických procesů a nástrojů.

4.1. Logistické činnosti a prvky v podniku

Jak v každém podnikání, logistické operace hrají klíčovou roli v chodu každého podniku, a vybraná kavárna není výjimkou. Následující část popisuje tyto operace v daném podniku.

Logistické operace v kavárně Let's Coffee:

1. Nákupy a správa zásob

Produktem kavárny jsou jídlo a nápoje, které jsou připravovány přímo na místě.

V souvislosti s tím jsou nutné pravidelné nákupy surovin pro jejich přípravu.

Hlavním produktem jsou kávové nápoje, které jsou připravovány z kvalitních zrn. Tato kavárna si klade za cíl udržet vysokou úroveň kvality pro své zákazníky, proto spolupracuje s prověřenými a spolehlivými dodavateli, konkrétně s firmami Makro, Rodinná Farma Sedmíkráska a WineLife (Emelina, 2025a).

2. Skladování

Organizace skladování produktů a surovin za podmínek, které zajišťují jejich kvalitu (například skladování kávy v hermeticky uzavřených nádobách, mléka v chladničkách). Kontrola doby použitelnosti produktů a zajištění, že nedojde k jejich znehodnocení. Dále je zajišťována přísná kontrola kompatibility skladovaných surovin. To je především spojeno s nutností dodržovat správné skladování vedle sebe uložených produktů, aby byly splněny normy zacházení s potravinami a předešlo se jejich znehodnocení.



Obrázek 4: Skladování výrobků

(Zdroj: fotoarchiv autorky, 2025)

3. Transport

Interní pohyb produktů: přeprava zboží a surovin ze skladu do kuchyňské nebo baristické zóny. Logistika dodávek: pokud kavárna nabízí doručování, organizace logistiky kurýrů a kontrola dodacích lhůt.

4. Správa zásob

Udržování optimálního úrovně zásob, aby se předešlo jak nedostatku (chybějícím zásobám), tak přebytkům produktů. Monitorování a analýza spotřeby surovin pro přesné předpovědi potřeby.

5. Obsluhování zákazníků

Správa obsluhy zákazníků v prostorách kavárny nebo při objednávkách s sebou, organizace toků lidí, aby nedošlo k přetížení. Logistika obsluhy během špičkových hodin (například ráno nebo večer).

4.2. Činnosti reverzní logistiky v podniku

Vybrané zařízení je místem veřejného stravování, což znamená, že hlavními produkty, které podnik nabízí, jsou jídlo a nápoje. Z tohoto důvodu je implementace a realizace metod reverzní logistiky značně omezená, protože tato oblast je silně kontrolována a regulována legislativou České republiky kvůli hygienickým a zdravotním normám. Níže jsou uvedeny příklady aktivit reverzní logistiky v vybraném zařízení:

- **Třídění odpadu.**

V tomto podniku se částečně třídí odpad, konkrétně sklo a papír. Podle zákona č. 541/2020 Sb. "O odpadech" (Zákon o odpadech, 2020) jsou podniky povinny se zabývat tříděním, recyklací a likvidací odpadu, což tento podnik dodržuje.

- **Realizace produktů s blížícím se datem expirace.**

Podle zákona č. 110/1997 Sb. o bezpečnosti potravin (Zákon o potravinách, 1997) je podnikům veřejného stravování zakázáno prodávat produkty po uplynutí doby použitelnosti, proto je pro podnikatele výhodné prodávat produkty před tímto datem, aby se předešlo ztrátám. Vybraná kavárna spolupracuje s aplikací Nesněženo a nabízí slevy, což pomáhá předejít ztrátám způsobeným neprodanými produkty a snížit množství odpadu z prošlých výrobků.

- **Sběr a realizace použitých skleněných lahví určité značky.**

Podle zákona č. 477/2001 Sb. o obalech (Zákon o obalech, 2001) v České republice existuje systém záloh na obaly. Tento systém stanoví, že výrobce je povinen zajistit sběr a recyklaci obalů, které budou opětovně použity. Vybrané zařízení aktivně podporuje tento systém tím, že sbírá a realizuje prázdné skleněné lahve značek jako Cola, Kini a další (více obrázek 5).



Obrázek 5: Sběr a realizace použitých skleněných lahví

(Zdroj: fotoarchiv autorky, 2025)

4.3. Obalové hospodárství

V tomto zařízení je možné zakoupit jídlo a nápoje s sebou, k těmto účelům se používají jednorázové obaly. Níže budou popsány různé varianty obalů pro jídlo a nápoje.

- **Pro nápoje**

Pro nápoje jsou k dispozici dvě varianty jednorázových kelímků: plastové PET

kelímky a kelímky z kombinovaného materiálu, konkrétně papíru s plastovým povrchem PE (víc obrázek 6). Také jsou k dispozici plastové víčka jako doplňkové nástroje. (víc obrázek 7)



Obrázek 6: Dvě varianty jednorázových kelímků

(Zdroj: fotoarchiv autorky, 2025)



Obrázek 7: Plastové víčka

(Zdroj: fotoarchiv autorky, 2025)

- **Pro jídlo**

Pro jídlo jsou k dispozici také dvě varianty obalů: plastové kontejnery s víčky a papírové talíře (víc obrázek 8).



Obrázek 8: Dvě varianty obalů

(Zdroj: fotoarchiv autorky, 2025)

4.4. Ishikavův diagram

Pro analýzu vybrané kavárny bude sestaven diagram Ishikawy. Jak již bylo uvedeno, tento diagram pomáhá popsat poměrně přesný obraz, protože zvýrazňuje klíčové aspekty a rozděluje je na menší části. To pomáhá podrobně prozkoumat různé stránky spojené s daným problémem. Je třeba poznamenat, že tento diagram umožňuje nahlížet na problém z různých úhlů. To znamená, že při hledání řešení problému je možné jednat cíleně a aplikovat metody a nástroje pouze na ty podbody, které problém ovlivňují. To znamená, že použití tohoto diagramu umožňuje vyhnout se zbytečnému plýtvání časem, úsilím a dalšími zdroji.

Jak bylo zmíněno dříve, diagram Ishikawy se skládá ze tří hlavních částí, které budou podrobně popsány níže:

1. Hlava

Při sestavování diagramu je jedním z jeho základních prvků hlava, tedy **formulace problému**, který má diagram pomoci vyřešit. V této práci je problém v diagramu totožný s problémem celé bakalářské práce. **Problémem v diagramu jsou obtíže při zavádění alternativních obalů pro jídlo a nápoje.** Při formulaci hlavního problému je důležité vzít v úvahu, že bude mít přímý vliv

na výběr hlavních faktorů fungování, které budou dále rozloženy a použity pro návrhy změn.

2. Velké kosti

Dalším důležitým prvkem jsou velké kosti neboli **hlavní faktory**, které úzce souvisejí s daným problémem. Při výběru těchto faktorů je třeba se opírat o jejich přímý vztah k problému zavádění alternativních obalů. Mezi hlavní faktory byly vybrány:

- **Personál**

Majitelka kavárny má jasnou představu o požadavcích na své zaměstnance. Před nástupem do práce všichni procházejí školeními: základy hygieny a sanitace, pravidla deratizace a dezinfekce, kurz systému HACCP a také baristický kurz, který zahrnuje informace o teplotě nápojů (Emelina, 2025a).

- **Zákazníci**

Jelikož se kavárna nachází v těsné blízkosti divadla, mnoho návštěvníků divadla je i jejími zákazníky. Je třeba zmínit, že hlavní způsob propagace je prostřednictvím internetu, což rozšiřuje okruh potenciálních klientů, stejně jako umístění v centru města (Emelina, 2025a).

- **Specifika použití**

Při zavádění alternativních obalů je třeba zohlednit, že mají určitá specifika při používání a údržbě. Tato specifika se liší v závislosti na typu obalu, ale v každém případě vyžadují zvláštní přístup, který může představovat komplikaci.

- **Management**

Hlavním manažerem kavárny je její majitelka. V současnosti studuje ekonomii na vysoké škole a své znalosti aplikuje v praxi právě v kavárně. Organizuje všechny procesy a stanovuje pravidla a standardy fungování podniku (Emelina, 2025a).

- **Finance**

Finanční stránka je klíčová při jakémkoli rozhodování v rámci ekonomické činnosti. Jednorázové obaly, které si zákazníci berou s sebou kvůli nízké ceně, nejsou započítány do minimální útraty (Emelina,

2025a), což je třeba zohlednit při návrzích.

- **Marketing**

Jak již bylo zmíněno, návrhy v rámci reverzní logistiky mohou být využity i pro marketingové účely. V současnosti má kavárna pouze rozpoznatelné logo a unikátní menu (Emelina, 2025a).

3. Malé kosti

V této části budou výše uvedené faktory rozebrány na menší a podrobněji popsány:

- **Personál**

- Při zavádění alternativních obalů se pravděpodobně setkáme s odporem ze strany personálu, protože to vyžaduje osvojení nových informací o produktech a pokynech k jejich použití.
- Tyto obaly se totiž liší od běžně používaných a zaměstnanci se musí naučit správně s nimi zacházet a poskytovat informace zákazníkům.

- **Zákazníci**

- Každá novinka naráží na to, že zákazníci o ní nemusí být informováni. Bez předchozí zkušenosti budou méně ochotni novinku vyzkoušet, protože mají zažitě chování.
- Specifika alternativních obalů mohou také ovlivnit jejich pohodlnost při použití, což může snížit poptávku.

- **Specifika použití**

- Alternativní obaly mohou vyžadovat zvláštní podmínky skladování, udržování teploty nápojů, způsob likvidace nebo vracení.

- **Management**

- Klíčovým úkolem manažera při zavádění alternativních obalů je vytvořit jasný plán a metodiku implementace a používání.
- Důležitou součástí je i vyhodnocení efektivity, na základě které může dojít k úpravě strategie — ať už v podobě úpravy postupu nebo úplného zrušení novinky.

- **Finance**

- Zavedení nového řešení nezaručuje finanční zisk, což je klíčový aspekt při rozhodování každého subjektu v rámci ekonomické

činnosti.

- Neexistuje zákonná podpora nebo pobídka za používání ekologičtějších materiálů a obalů.

- **Marketing**

- Tato novinka se může potýkat s obtížemi kvůli absenci pozice značky jako ekologicky uvědomělého podniku.

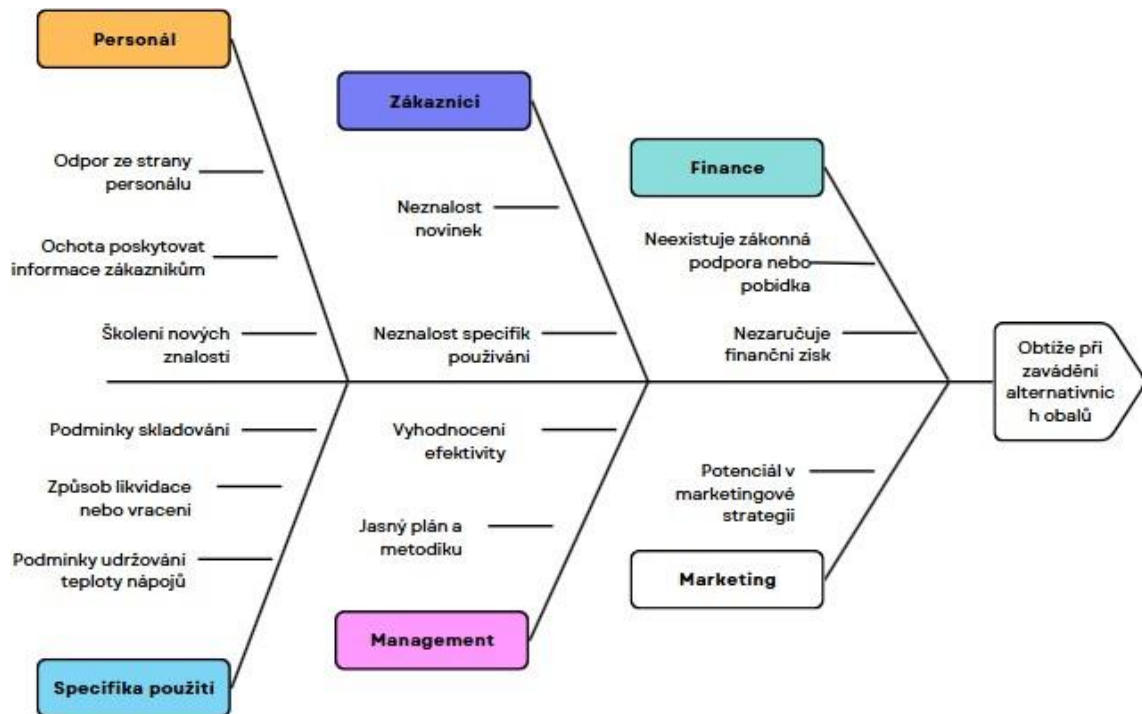


Schéma 5: Ishikawův diagram pro analýzu kavárny

(zdroj: vlastní zpracování)

4.5. Koncept CSR

Pro přesnější pochopení specifik fungování vybrané kavárny bude provedeno srovnání se standardy konceptu CSR. Jak bylo popsáno dříve, koncept CSR předpokládá převzetí odpovědnosti ve třech oblastech: ekonomické, legislativní a etické. **Ekonomická odpovědnost** kavárny spočívá v poskytování produktů a služeb, které uspokojují potřeby trhu. **Legislativní odpovědnost** vyžaduje dodržování zákonů České republiky, konkrétně dodržování následujících zákonů:

- Zákon o živnostenském podnikání, který kontroluje vydávání licencí k podnikání (Zákon č. 455/1991 Sb.)

- Zákon o ochraně veřejného zdraví (Zákon č. 258/2000 Sb.)
- Zákon o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb.)
- Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.)
- Zákon o ochraně spotřebitele (Zákon č. 634/1992 Sb.)

Etická odpovědnost v kavárně není stanovena právními předpisy, ale je rovněž velmi důležitým bodem při práci s lidmi. Mezi etickou odpovědnost kavárny lze zařadit: Poctivost při informování zákazníků o ingrediencích jídel a nápojů

- Nepřítomnost skrytých přirážek
- Nepřítomnost diskriminace
- Komfortní pracovní podmínky
- Podpora místních dodavatelů
- Odmítnutí nekalé konkurence

Dodržování těchto norem nepřináší kavárně finanční ani právní úlevy, ale zvyšuje konkurenceschopnost a posiluje reputaci. Je rovněž vhodné analyzovat oblasti konceptu CSR v dané kavárně. V každé oblasti se nachází určitý počet bodů. Všechny body budou pro účely analýzy hodnoceny stejně. Tato část je vytvořena na základě pozorování fungování kavárny a rozhovorů s majitelkou (Emelina, 2025a). V této části budou uvedeny hlavní body organizace práce kavárny.

1. Ekonomická oblast

- Princip poctivého řízení. Majitelka se snaží vytvářet zdravou pracovní atmosféru, vítá nové návrhy a pozorně reaguje na všechny stížnosti personálu.
- Kvalita a bezpečnost poskytovaných služeb a produktů. Personál kavárny pečlivě sleduje kvalitu surovin a je velmi vybíravý při výběru dodavatelů.
- Dobré vztahy se zákazníky. Přístup k zákazníkům je založen na zdvořilé a srdečné komunikaci. Každému zákazníkovi se personál snaží přistupovat individuálně, s ohledem na přání a alergie.
- Inovace a udržitelný rozvoj. Kavárna usiluje o neustálé změny a zlepšování. Majitelka naslouchá všem nápadům.
- Etické marketingové strategie a reklama. Marketingová strategie kavárny je zaměřena na informování veřejnosti o kavárně, poskytuje pouze ověřené informace a nepomlouvá konkurenci.

2. Sociální oblast

- Zdraví a bezpečnost zaměstnanců. Pracovní podmínky jsou nastaveny tak, aby byly co nejkomfortnější pro personál. Majitelka dodržuje všechna nutná opatření.
- Péče o vzdělávání a rekvalifikaci zaměstnanců. Novým zaměstnancům je nabídnuto speciální školení pro splnění požadavků. Při zavádění inovací zaměstnanci dostávají včasné informace a možnost adaptace.
- Rovnováha mezi pracovním a osobním životem personálu. Majitelka je v neustálém dialogu se zaměstnanci, směny jsou sestavovány s ohledem na jejich časové možnosti. Kolektiv je ochoten se navzájem zastoupit při nepředvídaných událostech.
- Nepřítomnost diskriminace. Při přijímání nových zaměstnanců majitelka hodnotí především jejich profesionální schopnosti.

3. Ekologická oblast

- Ekologická kultura. V kavárně je běžné třídit odpad a likvidovat ho v souladu s normami. K vodě a elektřině se přistupuje úsporně.
- Volba místních dodavatelů. Tento bod snižuje negativní dopad na životní prostředí způsobený přepravou zboží a surovin.

4.6. Shrnutí analytické části

Tato část je shrnutím všeho, co bylo dosud napsáno. Její tvorba měla jasný cíl. Tímto cílem je vytvoření srozumitelného, přehledného a realistického obrazu všech klíčových aspektů, které ovlivňují fungování vybrané kavárny a mohou mít dopad na zavedení inovací popsaných dále. Shromažďování dat probíhalo prostřednictvím rozhovorů, pozorování procesů v kavárně, specifik jejího fungování, okolního prostředí a podobně. Důležitou roli při sepsání této části hrálo také studium odborné literatury. Následná analýza zahrnovala tvorbu Ishikawova diagramu a využití konceptu CSR. Shromažďování dat probíhalo během roku v období 2024 a 2025. Stejně jako každá jiná společnost má i vybraná kavárna své silné i slabé stránky.

Mezi **přednosti** kavárny patří:

- Jasně organizované logistické činnosti
- Využití činností reverzní logistiky

- Profesionální kolektiv pracovníků
- Moderní dekor
- Široká škála produktů
- Umístění kavárny
- Ekologické chování instituce
- Třídění odpadků
- Dodržování právních předpisů
- Ochota inovovat
- Společenská odpovědnost
- Aktivní marketing

Mezi **slabé** stránky patří:

- Vysoké ceny
- Používání neekologických obalů
- Podnikatelská nezkušenost
- Dopad hospodářské krize
- Růst konkurence
- Omezené pole vlivu

Výše uvedené faktory významně ovlivňují fungování kavárny, stejně jako ovlivňují její potenciál a možnosti rozvoje. S ohledem na současnou situaci a na základě analýzy kavárny lze konstatovat, že kavárna má velký potenciál růstu a rozvoje. Zavedení alternativních obalů může vést k pozitivním ekonomickým a sociálním důsledkům.

5. Návrhová část

V této části bakalářské práce budou popsány návrhy na zavedení metod reverzní logistiky ve vybraném podniku. Tyto návrhy budou formulovány, popsány a analyzovány na základě teoretické a analytické části uvedené výše. Hlavním cílem těchto návrhů je pozitivně ovlivnit zisk vybrané kavárny, ale kromě hlavního výsledku budou popsány i takové ukazatele, jako je dopad na životní prostředí, vliv na positioning kavárny, hledání dodavatelů a další aspekty.

5.1. Vratné kelímky

Jak bylo popsáno dříve, zavedení metod reverzní logistiky může vést k ekonomickému zisku. Také nelze opomenout přínos pro životní prostředí, který toto odvětví logistiky přináší. Růst popularity směru reverzní logistiky a jejích metod, stejně jako specifika umístění a klientské základny vybrané kavárny, umožňují navrhnout zavedení vratných obalů na nápoje a jídlo do procesu obsluhy zákazníků. Níže bude provedeno srovnání klíčových aspektů. V porovnání budou použity obaly, které se v současnosti používají v kavárně, a vratné obaly od společnosti GoCup (gocup, 2025). Podstata těchto vratných kelímků spočívá v tom, že je lze použít 500 až 1000krát. Stravovací zařízení, které chce tuto inovaci zavést, zakoupí požadovaný počet vratných kelímků a zavede je jako alternativu k jednorázovým. Při nákupu si zákazník může zvolit tuto možnost. V takovém případě je povinen zaplatit zálohu. Po použití, pokud chce zákazník zálohu zpět, musí kelímek umýt a vrátit. Praktickou výhodou je, že zákazník není povinen vrátit kelímek přímo do té kavárny, kde ho obdržel. Může jej vrátit do jakéhokoliv stravovacího zařízení, které tento systém používá. Seznam a mapu těchto zařízení lze nalézt na webových stránkách GoCup (gocup, 2025).

1. Cena

Průměrná cena kelímku o objemu 300 ml, který se používá v kavárně, je **2,9 Kč** (Emelina, 2025a). Cena kelímku stejné velikosti od GoCup je **30 Kč** (gocup, 2025). Cenová diference v tomto případě je **27,1 Kč**. Nicméně je třeba vzít v úvahu, že vratný výrobek, díky svým vlastnostem, může být používán až 500- 1000krát. Pro porovnání cen jednorázových a vratných kelímků je využít mikroekonomický ukazatel – **průměrné náklady na jedno použití**.

Pokud rozdělíme pořizovací cenu vratného kelímku (30 Kč) podle počtu použití, získáme:

Při 500 použitích: $AC = 30 / 500 = 0,06$ Kč za jedno použití

Při 1000 použitích: $AC = 30 / 1000 = 0,03$ Kč za jedno použití

Průměrné náklady na jedno použití jednorázového kelímku činí: $AC = 2,9 / 1 = 2,9$ Kč za jedno použití

Z toho vyplývá, že ekonomický přínos vratných kelímků spočívá v jejich dlouhodobé použitelnosti – ačkoliv je jejich pořizovací cena vyšší, z dlouhodobého hlediska jsou výrazně výhodnější než jednorázové varianty. Konkrétně lze konstatovat, že průměrné náklady na jedno použití u jednorázových kelímků jsou 48–96krát vyšší než u kelímků vratných. Dále je třeba zmínit, že při použití vratných kelímků se běžně vybírá záloha, která pokrývá případné ztráty nebo nevrácení obalu. V praxi se také často uplatňuje manipulační poplatek ve výši 1 až 5 Kč, který slouží k pokrytí nákladů spojených s logistikou a mytím (gocup, 2025).

2. Bezpečnost pro spotřebitele

Kelímky, které se používají v kavárně, představují určitá rizika pro zdraví člověka. Jelikož jsou tyto kelímky pokryty plastem na vnitřní straně, při mechanickém poškození uvolňují mikroplasty, polyfenoly a ftaláty, které mohou negativně ovlivnit zdraví člověka. Při nesprávném dodržování teplotního režimu nebo opakovaném použití mohou tyto kelímky uvolňovat toxické látky, jako jsou antifreezy, bisfenoly nebo jiné přísady používané při výrobě. Kelímky od společnosti GoCup jsou vyrobeny z vysoce kvalitního polypropylenu bez škodlivého BPA. Tento typ plastu je odolný vůči vysokým teplotám, a proto je vhodný pro horké nápoje, je lehký, pevný a flexibilní, odolný proti nárazům a opotřebení (gocup, 2025).

3. Design

Design vratného kelímku je podobný designu nových nápojových kelímků. Jeho zvláštností je variace barev: máta, cappuccino, malina a hořká čokoláda (gocup, 2025). Pohár je také vyroben z hustšího materiálu, který snižuje dopad vysoké teploty nápoje na prsty při používání.



Obrázek 9: Příklad konstrukce vratných kelímků

(Zdroj: <https://www.gocup.cz/blog/gocup-se-predstavuje>, 2025)

4. Vliv na ekologii

Hlavní problém pro ekologii jednorázových obalů PET spočívá v tom, že jejich recyklace není efektivní (Karginova-Gubinova, Tishkov, Scherbak, Volkov, 2020). Hlavní příčiny spočívají v tom, že takové obaly často neputují do recyklačních systémů kvůli znečištění. A pokud se dostanou, recyklace vyžaduje více zdrojů kvůli kombinaci plastu a papíru v obalu. Kvůli těmto obtížím je recyklace často nemožná, a v kombinaci se zpomaleným rozkladem plastu a jeho množstvím tento obal výrazně negativně ovlivňuje ekologii.

Naopak vratné nádoby a kelímky se kvůli možnosti opětovného použití, odolnosti a finančnímu stimulů dostávají do odpadu méně často, což umožňuje minimalizovat množství odpadu a nové výroby, a tím pozitivně ovlivňuje ekologickou situaci.

5. Vliv na marketing

Podle Beisenbajeva: Beisenbajev: „Analýza ukazuje, že zavedení reverzní logistiky má přímý vliv na zvýšení loajality zákazníků a posílení reputace značky v maloobchodě“ (Beisenbaev, 2022). Jak bylo popsáno výše, reverzní logistika může mít pozitivní dopad na marketing. Umístění vybrané kavárny v mediálním poli umožňuje provést účinnou marketingovou kampaň a zvýšit loajalitu zákazníků a přilákat nové návštěvníky.

6. Pohodlí

Jednorázová balení mají oproti vratným výhodu ve snadném používání, protože vyžadují méně úkonů: po nákupu a použití můžete jednorázový kelímek vyhodit. Tím končí úkony s ním spojené. A při používání vratných kelímků je potřeba provést více úkonů. Je nutné nádobu umýt, odnést, vrátit, provést úkon vrácení zálohy. Na tomto základě pomáhají jednorázové kelímky šetřit čas a energii. Je třeba také poznamenat, že používání vratných kelímků může komplikovat organizaci zásobování v kavárně, protože není možné kontrolovat, kdy a kolik zákazníků vratné kelímky vrací.

Shrnutím výše popsanych faktorů byla sestavena tabulka, která obsahuje hlavní faktory při porovnávání jednorázových a vratných kelímků:

	Cena za použití (Kč)	Bezpečnost pro spotřebitele (Kč)	Design	Vliv na ekologii	Vliv na marketing	Pohodlí
Jednorázový kelímek	2,9	Nebezpečno	Individuálně	Negativně	neutrálně	spotřebovat méně energie
GoCup	0,06 – 0,03	Bezpečno	Individuálně	Pozitivně	Pozitivně	spotřebovat více energie

Tabulka 1: Shrnutí charakteristik vratných kelímků

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě výše uvedené tabulky lze vyvodit, že zavedení vratných kelímků jako alternativy k jednorázovým může přinést finanční, marketingové a ekologické výhody. Tato alternativa je rovněž bezpečnější pro zákazníky kavárny. Tato možnost však nevyhovuje všem kvůli specifikům jejího používání. Tento bod může ovlivnit velké množství stálých i potenciálních zákazníků. Z tohoto důvodu nelze jednorázové kelímky zcela nahradit vratnými, ale je možné je nabízet jako alternativu.

5.2. Zavedení slevy

Tento návrh spočívá v **zavedení slevy** v případě, že zákazník použije vlastní opakovaně použitelný obal na nápoje nebo jídlo. V současné době čím dál více lidí začalo používat opakovaně použitelné hrnky a nádoby na jídlo. Tyto obaly mohou být vyrobeny z různých materiálů: kovu, skla, plastu, ale všechny jsou určeny k opakovanému použití svými majiteli. Nabídka i malé slevy může motivovat návštěvníky, aby častěji používali své vlastní obaly. Níže budou popsány body, které pomohou analyzovat účinnost tohoto návrhu:

1. Finanční efektivita

Jak již bylo uvedeno, cena za použití jednorázového kelímku činí 2,9 Kč. Náklady na nápoj v kavárně se pohybují mezi 15 a 25 Kč v závislosti na typu nápoje, jeho ingrediencích a procesech přípravy (Emelina, 2025a). V případě popularity slevy lze očekávat snížení objemu odpadu díky omezení obalového materiálu a také zjednodušení skladování. Je důležité zmínit, že podobné slevy již využívají některé kavárny. Jedním z nejznámějších příkladů je Starbucks – při použití znovupoužitelného hrnku zákazník obdrží slevu 15 Kč (Starbucks, 2025). Lze tedy nabídnout slevu v rozmezí 3 až 15 Kč. Je však třeba poznamenat, že se zvýšením slevy roste i motivace zákazníků používat znovupoužitelné hrnky.

2. Vliv na ekologii

Jak bylo zmíněno výše, použití jednorázových obalů má značný negativní dopad na ekologii planety, zatímco použití opakovaně použitelných obalů představuje alternativu, která umožňuje minimalizovat tento vliv.

3. Vliv na zdraví

Jak bylo uvedeno výše, používání jednorázových obalů může mít výrazný negativní vliv na zdraví člověka. Použití opakovaně použitelných obalů zákazníků nevyvolává podobné hrozby, pokud majitelé těchto nádob odpovědně přistupují k jejich hygienickému ošetření. Některá zařízení veřejného stravování odmítají použití obalů přinesených zákazníky, protože ti mohou zanedbávat hygienické a sanitární normy. V případě zdravotních problémů pak často přenášejí odpovědnost na podnik, který navštívili (OOTA BOX, 2025).

4. Vliv na marketing

Jak bylo dříve uvedeno, nástroje reverzní logistiky mohou významně ovlivnit

propagaci společnosti v mediálním prostoru. A protože marketing hraje klíčovou roli při přitahování zákazníků a ziskovosti, lze při zavedení slevy a správné marketingové prezentaci této akce očekávat přínos v ekonomické i sociální oblasti.

Níže budou shrnuty výše uvedené faktory:

	Cena hrnku (Kč)	Výhoda pro spotřebitele (Kč)	Vliv na ekologii	Vliv na zdraví	Vliv na marketing
Jednorázový kelímek	2.9	–	Negativně	Nebezpečno	Neutrálně
Sleva	–	3 – 15	Pozitivně	Závisí na zákazníkovi	Pozitivně

Tabulka 2: Shrnutí charakteristik zavedení slevy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tato inovace stimuluje vrácení a opětovné používání obalů, čímž zapojuje spotřebitele do cyklu zpětného pohybu zdrojů. Kromě výhod pro zákazníky ve formě finanční motivace může tato iniciativa ovlivnit sociální a ekologickou oblast provozu kavárny a zároveň otevírá nové možnosti marketingových strategií. I když finanční přínos v krátkodobém horizontu není zvláště výrazný, při zaměření na prezentaci kavárny jako podniku, který zodpovědně přistupuje k životnímu prostředí, lze v dlouhodobém horizontu očekávat zvýšení zisku.

5.3. Skleněné hrnky

Další alternativou k jednorázovým kelímkům mohou být skleněné hrnky. Jak bylo uvedeno dříve, kavárna se nachází poblíž parku, a mnoho zákazníků jsou právě jeho návštěvníci. Při nákupu nápoje s sebou jim lze nabídnout skleněný hrnek, který mohou vrátit po návštěvě parku. Tato iniciativa již funguje v jiné kavárně — Coffee

Trail, která je rovněž umístěna u parku (Coffee Trail, 2025).

V této kavárně se používají různé hrnky pro konzumaci na místě a pro odnos. Pro nápoje s sebou se používají hrnky zakoupené na bleších trzích, aby se minimalizovaly ztráty v případě jejich odcizení. Níže jsou uvedeny hlavní kategorie pro srovnání jednorázových kelímků a skleněných hrnků:

1. Finance

Cena jednoho jednorázového kelímku je 2,9 Kč. Na portálu vinted.cz lze najít mnoho nabídek hrnků zdarma. Náklady na jeden hrnek tedy mohou být 0 Kč. Na tyto skleněné hrnky se také navrhuje zavést zálohu, která bude vrácena při vrácení hrnku. Je však nutné počítat s náklady na mytí, které se podle odhadů pohybují mezi 1 a 5 Kč za použití (Emelina, 2025a).

2. Marketing

Zavedení metod reverzní logistiky pozitivně ovlivňuje image firmy. Posiluje důvěru zákazníků a otevírá možnost vytvoření marketingové akce, která přiláká nové klienty. Dobře nastavený marketing je klíčem ke stabilnímu růstu.

3. Ekologie

Tento krok snižuje množství odpadu nejen díky omezení jednorázových kelímků, ale také díky opětovnému využití nádobí, které by jinak mohlo skončit na skládce. Ekologická odpovědnost firmy je dnes velmi ceněna. Tento aspekt lze také využít pro propagaci a popularizaci kavárny.

4. Zdraví zákazníků

Jednorázové kelímky mohou mít negativní dopad na zdraví, zatímco sklo je chemicky inertní a nevyučuje škodlivé látky (Ferreira-Pêgo, Fernandes, 2023). Je však třeba se vyhnout hrnkům s dekorativním nátěrem, který může obsahovat toxické kovy (Sheets, 1997).

5. Zatížení personálu

Používání skleněných hrnků zvýší pracovní zátěž personálu kvůli nutnosti jejich mytí. U jednorázových obalů takový problém nenastává, což může vést k odporu zaměstnanců. Také bude nutné provést další školení ohledně zavedení tohoto návrhu.

	Cena za použití (Kč)	Marketing	Ekologie	Zdraví zákazníků	Zatížení personálu
Jednorázový kelímek	2.9	Neutrálně	Negativně	Negativně	Neutrálně
Skleněné hrnky	1 – 3	Pozitivně	Pozitivně	Pozitivně	Neutrálně / Negativně

Tabulka 3: Shrnutí charakteristik použití skleněných hrnků

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tento návrh může mít pozitivní dopad na marketing, ekologickou udržitelnost a vztahy se zákazníky. Má potenciál, avšak jeho oblíbenost a úspěšná realizace nejsou zaručené.

5.4. Biologicky rozložitelnými obaly

V tomto návrhu bude popsána možnost, při které budou jednorázové obaly PET nahrazeny jednorázovými biologicky rozložitelnými obaly PLA. Tyto jednorázové kelímky mají vlastnosti a vzhled podobný kelímkům PET, ale na rozdíl od nich jsou plně biologicky rozložitelné. Dále budou popsány charakteristiky, na základě kterých bude proveden porovnávací analytický rozbor:

1. Cena

Jak již bylo zmíněno dříve, cena jednorázového kelímku PET je **2,9 Kč**. Cena za jednorázový kelímek PLA je **3,39 Kč**. Cenový rozdíl činí **0,49** koruny ve prospěch plastových kelímků. Vzhledem k tomu, že se v obou případech jedná o jednorázové možnosti, je tato hodnota klíčovým ukazatelem pro posouzení finančního přínosu.

2. Vliv na ekologii

Výroba jednorázových výrobků, bez ohledu na materiál, vyžaduje neustálé využívání zdrojů: energie, dopravy a tak dále. Z tohoto důvodu, bez ohledu na materiál, oba produkty mají negativní vliv na ekologii. Avšak plastové kelímky mají další negativní dopad kvůli jejich dlouhé době rozkladu a znečišťování půdy a vody, stejně jako uvolňování mikroplastů, které pronikají do živých organismů. Na základě výše uvedeného má biologicky rozložitelný kelímek menší negativní dopad na životní

prostředí.

3. Použití

Biologicky rozložitelné nádoby PLA není doporučeno používat pro nápoje vyšší než 50 stupňů. Tento maximální limit by měl být dodržován i při používání kelímků PET.

4. Vliv na zdraví

Jak bylo zmíněno dříve, kelímky PET představují výrazné zdravotní riziko pro člověka. Naopak, kelímky PLA jsou bezpečnější alternativou za předpokladu dodržování teplotního režimu.

Následuje shrnutí výše uvedených skutečností:

	Cena za použití	Vliv na ekologii	Použití	Vliv na zdraví
Jednorázový kelímek PET	2,9	Negativně	má omezení	Nebezpečno
Jednorázový kelímek PLA	3,39	Pozitivně	má omezení	Bezpečno

Tabulka 4: Shrnutí charakteristik biologicky rozložitelných kelímků

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.5. Vyhodnocení návrhové části

Na základě výše uvedených informací, jejich analýzy a porovnání lze prohlásit, že tato návrhy mají svůj význam. Bohužel v současnosti neexistuje možnost zavést absolutní používání žádného z navrhovaných variant, protože žádná z nich není absolutním konkurentem jednorázového obalu ani pro zákazníka, ani pro majitele kavárny. Nicméně je třeba poznamenat, že tyto návrhy mohou být dobrou alternativou a další možností pro výběr. Jak již bylo uvedeno dříve, hlavními oblastmi, ve kterých může reverzní logistika přinést výhody, jsou marketing a finanční přínos. Nicméně zavedené inovace popsané v této práci ovlivňují i další oblasti fungování kavárny. Níže jsou uvedeny klíčové aspekty a jejich srovnání:

1. Finanční přínos

Zavedení vratných kelímků je výhodné z dlouhodobého hlediska, přestože

počáteční náklady jsou vyšší než u jednorázových kelímků. Návratnost investice do jednoho vratného kelímku začíná po 11 použitích. Zavedení slevy za použití vlastního hrnku ze strany zákazníka nepřináší přímý finanční zisk. Zavedení biologicky rozložitelných kelímků také nepřináší přímý finanční zisk, ale může mít pozitivní dopad na marketing. Používání skleněných hrnků je z finančního hlediska výhodné, neboť nevyžaduje vysoké investice a jejich životnost je téměř neomezená. Je však třeba zmínit, že použití vratných i skleněných hrnků vyžaduje spotřebu vody a energie na jejich umytí, což zatěžuje personál. Tyto náklady je obtížné přesně vyčíslit, nicméně – jak již bylo zmíněno – jsou částečně pokryty vratnou zálohou. Záloha činí 50 Kč a chrání podnik před finanční ztrátou v případě nevrácení kelímku.

2. Marketing

Marketing hraje klíčovou roli při zavádění metod reverzní logistiky, neboť přináší nové možnosti propagace. Všechny čtyři navrhované iniciativy mají značný potenciál stát se součástí marketingové strategie kavárny. V této oblasti je rovněž možné poukázat na ekologický přínos. Všechny čtyři návrhy vedou ke snížení množství odpadu a tím i negativního dopadu na životní prostředí. Dále je třeba zmínit zdravotní rizika spojená s používáním jednorázových kelímků. Neobvyklý design vratných nebo skleněných hrnků se navíc může stát rozpoznatelným prvkem značky.

3. Personál

Zavedení vratných kelímků a skleněných hrnků zvyšuje pracovní zátěž zaměstnanců, což může vést k nespokojenosti a odporu vůči změnám.

4. Řízení zásob

Všechny čtyři návrhy mají přímý dopad na řízení zásob v kavárně, jelikož při jejich úspěchu se objeví nové výzvy i příležitosti. Hlavní nevýhodou použití vratných kelímků je obtížnost kontroly jejich toku od zákazníků zpět do provozovny. Je těžké přesně odhadnout, kdy a v jakém množství budou kelímky vráceny – totéž platí i pro skleněné hrnky. Tato nepředvídatelnost komplikuje plánování a nákup zásob, a proto není možné plně přejít pouze na tyto alternativy. Při zavedení slevy se zásadní komplikace v oblasti zásobování neočekávají.

Na základě výše uvedeného nelze žádný z návrhů považovat za úplnou náhradu jednorázových kelímků. Nicméně tyto alternativy mohou být úspěšně využity jako doplněk, který přinese pozitivní změny z dlouhodobého hlediska.

Závěr

Oblast reverzní logistiky je v současném světě velmi perspektivním a aktuálním směrem. Současné možnosti a problémy, které se staly ve 21. století nevyhnutelnými, vyžadují nová řešení a odpovědi. V nastalé situaci je nejrozumnějším a nejefektivnějším krokem dobře promyšlený, formulovaný a realizovaný plán, který zahrnuje metody a nástroje dostupné v dnešní době. Hlavním cílem takového plánu je dosažení maximálního možného a optimálního přínosu pro různé oblasti lidského života. Jedním z těchto řešení může být zavedení metod reverzní logistiky, jak bylo popsáno v této bakalářské práci.

Hlavním problémem této práce bylo nadměrné používání jednorázových obalů na jídlo na příkladu vybrané kavárny. Hlavním cílem této práce tedy bylo na základě shromážděných a analyzovaných údajů formulovat návrhy na zavedení alternativních obalů na jídlo. K dosažení stanoveného cíle byly postupně využity různé metody, jako je vyhledávání a shromažďování teoretických poznatků, studium odborné literatury, zkoumání vybrané kavárny, analýza získaných údajů a vytvoření následných návrhů. Tyto kroky umožnily vytvořit argumentovaný příklad implementace metod reverzní logistiky v reálném prostředí kavárny.

V rámci této bakalářské práce bylo provedeno vyhledávání a sestavení teoretického rámce. Tento rámec byl do velké míry vytvořen na základě odborné literatury. Hlavními aspekty teoretické části bylo systematizování informací z oblastí, jako jsou logistika, reverzní logistika, hodnocení různých faktorů ovlivňujících činnost podniku a měření kvality provozu. Analytická část práce vycházela z teoretického základu a jejím hlavním cílem byla analýza vybrané kavárny. Tato analýza byla zaměřena na klíčové aspekty důležité pro oblast reverzní logistiky. Výsledkem teoreticko-analytické části bylo zjištění stabilního stavu kavárny, identifikace silných a slabých stránek a existence potenciálu pro zavedení metod reverzní logistiky.

V návrhové části bakalářské práce byly formulovány a představeny čtyři návrhy na implementaci metod reverzní logistiky a zároveň byl proveden srovnávací rozbor jejich různých charakteristik. Hlavním srovnávacím kritériem byla ekonomická výhodnost každého z navržených opatření. Aby byl vytvořen co nejpravdivější obraz, byly finanční důsledky posuzovány jak z krátkodobého, tak z dlouhodobého hlediska. Dále je třeba zdůraznit vliv na marketing a vztahy se zákazníky, které hrají významnou

roli v provozu stravovacího zařízení. Na základě provedené práce lze konstatovat, že všechna čtyři navržená opatření mohou být zavedena do provozu kavárny jako alternativa k jednorázovým kelímkům, avšak nemohou představovat absolutní řešení. Výsledkem této práce je vytvoření čtyř návrhů, které jsou schopny naplnit cíle této bakalářské práce a nabídnout řešení pro definovaný problém.

Zdroje

- BALDWING Richard. 2016. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. Belknap Press: An Imprint of Harvard. ISBN 978-06-746-6048-9
- BALLOU, Ronald H., 2007. Business Logistics/Supply Chain Management. Vyd. 5. Prentice Hall/Pearson. ISBN 978-01-306-6184-5
- BEISENBAJEV Ruslan. 2022. Analýza vlivu reverzní logistiky naložalitu maloobchodních zákazníků. [online]. [cit. 2025-04-14]. Dostupné z: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vliyaniya-reversivnoy-logistiki-na-loyalnost-klientov-v-riteyle>
- BLUMBERG, Donald F. 2005. Introduction to management of reverse logistics and closed loop supply chain processes. CRC Press. ISBN 1-57444-360-7.
- BOWERSOX, Donald J., David J, CLOSS a M. Bixby COOPER. 2013. Supply Chain Logistics Management. Vyd. 6 [online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/259-Supply-Chain-Logistics-Management-Donald-J.-Bowersox-David-J.-Closs-M.-Bixby-Cooper-Edisi-1-2002.pdf>
- CIHELKOVÁ, Eva. Amsterdamská smlouva a transformace Evropské unie. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-381-3. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:33113410-ba8b-11ee-a79a-005056827e51>
- CHRISTOPHER, Martin. 2016. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. London: Pearson UK. ISBN 978-12-920-8382-7.
- Coffee Trail. Úvod[online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.coffeetrail.cz/>
- DAVIS Bernard, Andrew LOCKWOOD, Peter ALCOTT a Ioannis S. PANTELIDIS. 2018. Food and Beverage Management. Taylor & Francis Ltd. ISBN 978-11-386-7931-3
- DVOŘÁČEK Jiří. 2005. Audit podniku a jeho operací. C. D. Beck pro praxe. ISBN 80-7179-809-6
- EU, 1994. Directive 94/62/EC of the European Parliament and of the Council on packaging and packaging waste. Official Journal of the European Union. L 365, 31 December, pp. 10–23.
- EMELINA, Daria. 2025a. Základy fungování kavárny. [25.03.2025] [osobní

komunikace]

FERREIRA-PÊGO, Clara, Joana MOURA a Ana S. FERNANDES. 2023.

Consumers' practices and safety perceptions regarding the use of materials for food preparation and storage: Analyses by age group [online]. [cit. 2025-03-22].

Dostupné z:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278691523003034>

GEISSDOERFER, Martin, Paulo SAVAGET, Nancy M.P. BOCKEN, a Erik J. HULTINK. 2017. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? Journal of Cleaner Production. [online]. [cit. 2025-03-22]. Dostupné z:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616321023>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9

GoCup, Časté dotazy. [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://www.gocup.cz/caste-dotazy/>

Green Paper: towards a European strategy for the security of energy supply. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001. ISBN 92-894-0319-5.

GUIDE V.D.R., van WASSENHOVE L.N. 2009. OR FORUM-the evolution of closed-loop supply chain research [online]. [cit. 2025-03-12]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/25614727?seq=1>

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200909/contents/nkc20091961382_1.pdf.

ISHIKAWA Kaoru. 1982. Guide to Quality Control. APO. Vyd. 6. ISBN 978-92-833-1036-5

JUROVÁ, Marie. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-247-5717-9. Dostupné také z: <http://krameriusndk.nkp.cz/search/handle/uuid:9fda0b40-2a41-11eb-979b-005056827e52>

KARGINOVA-GUBINOVA Veronika V., Sergej V. TIŠKOV, A. P. SHCHERBAK a

A.D. Volkov. 2020. Podstata a metody řešení střetů environmentálních a ekonomických zájmů. [online]. [cit. 2025-03-17]. Dostupné z: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-metody-uregulirovaniya-konfliktov-ekologicheskikh-i-ekonomicheskikh-interesov>

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

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

KUZNETSOVA, A.G. 2021. Reverzibilní logistika v systému oběhového hospodářství: teoretický aspekt. Časopis pro sociologický výzkum. [online]. [cit. 2025-03-17]. Dostupné z: <https://naukaru.ru/temp/ee9e4a9ae6d86b4c5827b813719e86a1.pdf>

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

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0419-2.

MILICHOVSKÝ, František. 2025b. Poradenství při psaní bakalářské práce [07.01.2025] [osobní komunikace]

MURPHY, P. R., POIST, R. F. 1989. Management of logistical retromovements: an empirical analysis of literature suggestions. Transportations Research Forum. ISSN: 1046-1469

NENADÁL, Jaroslav, 2001. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management press. ISBN 80-7261-054-6

Nový zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech: účinnost - 1. ledna 2021. Praha: Verlag Dashöfer, [2021]. Edice AZ - aktuální úplná znění. ISBN 978-80-7635-056-4.

OOTA BOX. The Dilemma of Leftover Food in Restaurants: Waste and Employee Benefits [online]. [cit. 2025-04-20]. Dostupné z: <https://ootabox.com/why-do-some-restaurants-throw-away-leftover-food-why-dont-they-let-employees-take-some-home/#:~:text=Restaurants%20fear%20potential%20lawsuits%20stemming,they%20took%20from%20the%20restaurant.>

PATTESON, Thomas C. 1991. The Inca Empire: The Formation and Disintegration of a Pre-Capitalist State. Oxford : Berg. ISBN 978-08-54963-48- 5.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi

a jak s ním dál. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6648-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/spolecenska-odpovednost-organizace-442/>

PETRŽÍLEK, Petr. Zákon o obalech č. 477/2001 Sb. a související předpisy s komentářem. Praha: IFEC, 2002. Justis Modrá řada. ISBN 80-86412-17-2.

ROBBINS, Lionel. 1932. An Essay on the Nature and Significance of Economic Science[online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://mileskorak.com/wp-content/uploads/2020/02/robbins-essay-nature-significance-economic-science.pdf>

RUSHTON, Alan, Phil, CROUCHER, a Peter, BAKER. 2017. The Handbook of Logistics and Distribution Management. Vyd. 5. [online]. [cit. 2025-03-20]. Dostupné z: <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/149-The-Handbook-of-Logistics-and-Distribution-Management-Understanding-the-Supply-Chain-Alan-Rushton-Phil-Croucher-Peter-Baker-Edisi-1-2014.pdf>

SCHULTE, Christof. 1994. Logistika. Brno: Tisk Centa. ISBN 80-85605-87-2.

SHAHNAZARYAN, Sergej A. 2015. Geneze konceptu „reverzibilní logistiky“. Bulletin Státní univerzity v Jugře. [online]. [cit. 2025-03-17]. Dostupné z: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-ponyatiya-reversivnaya-logistika/viewer>

SHEETS Ralph W. 1997. Extraction of lead, cadmium and zinc from overglaze decorations on ceramic dinnerware by acidic and basic food substances [online]. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048969797054314>

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. 2005. Logistika: teorie a praxe. Brno: Computer Press a.s., ISBN 80-251-0573-3

Starbucks. PÁR KROKŮ K UDRŽITELNĚJŠÍ A ZELENĚJŠÍ PLANETĚ [online]. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.starbucks.cz/cz/udrzitelnost>

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

THIERRY M., SALOMON M., van NUNEN J., van WASSENHOVE L.N. 1995. Strategic issues in product recovery management [online]. [cit. 2025-03-12]. Dostupné z: <https://repub.eur.nl/pub/19888>

TOFFLER, Alvin, 1994. The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow. Bantam Trade. ISBN 978-05-5324-698-8

Vinted. Hrnky a šálky [online]. [cit. 2025-03-12]. Dostupné z: [https://www.vinted.cz/catalog?time=1746965667&catalog\[\]=2006&disabled_personalization=true&catalog_from=0&page=1&price_from=0¤cy=CZK&price_to=50&order=price_low_to_high](https://www.vinted.cz/catalog?time=1746965667&catalog[]=2006&disabled_personalization=true&catalog_from=0&page=1&price_from=0¤cy=CZK&price_to=50&order=price_low_to_high)

WALLER, Matthew A. a Stanley E. FAWCETT. 2013. Data Science, Predictive Analytics, and Big Data: A Revolution That Will Transform Supply Chain Design and Management. Journal of Business Logistics. [online]. [cit. 2025-03-22]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jbl.12010>

Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. 2000. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>

Zákon zákon č. 262/2006 Sb.ík práce. 2006. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů po novele č. 225/1999 Sb.: úplné znění. Český Těšín: Poradce, 1999. Zákony '99. ISBN 80-86344-07-X.

Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele. 1992.

Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-634>

Živnostenský zákon: Dodatky : zák. č. 455/1991 Sb. : zák. č. 159/1999 Sb., zák. č. 356/1999 Sb. a zák. č. 358/1999 Sb. Praha: Eurounion, 2000. ISBN 80-85858-88-6.

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Symbol pro označení možnosti recyklace	21
Sortiment kavárny	33
Interiér kavárny	34
Skladování výrobků	37
Sběr a realizace použitých skleněných lahví	38
Dvě varianty jednorázových kelímků	39
Plastové víčka	39
Dvě varianty obalů.....	40
Příklad konstrukce vratných kelímků	49

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Shrnutí charakteristik vratných kelímků.....	50
Shrnutí charakteristik zavedení slevy	52
Shrnutí charakteristik použití skleněných hrnků	54
Shrnutí charakteristik biologicky rozložitelných kelímků.....	55

SEZNAM POUŽITÝCH SCHÉMAT

Vizualizace logistických činností	18
Činnosti reverzní logistiky	26
Ishikawův diagram.....	29
Rozvržení kavárny	34
Ishikawův diagram pro analýzu kavárny	43