

Obchodní operace

Téma: Obchodní operace v oblasti platebního styku
a logistiky



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Radka Bauerová, Ph.D.

Přednáška č. 9

24. 4. 2024

Obsah přednášky

1. Řízení pohledávek,
2. obchodní operace v logistice,
3. reverzní logistika.



CASH CREDIT

CASE ACCOMENTS
(OOF,EF PULVINS FEDFE)

RECPABLES

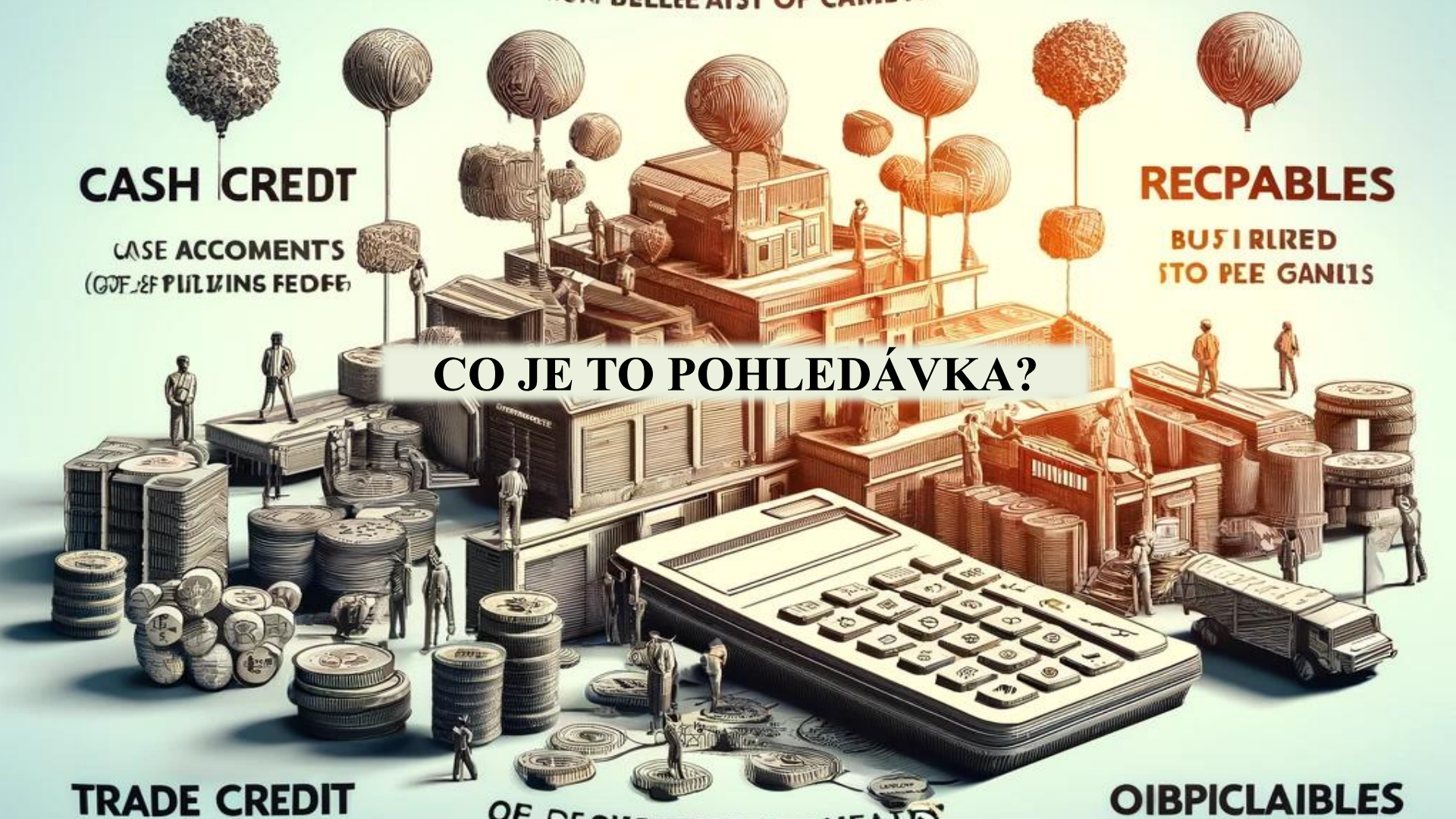
BU5 I RLED
STO PEE GANIS

CO JE TO POHLEDÁVKA?

TRADE CREDIT

OE DECH
MEATY

OIBPICLAIBLES



ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Obchodní případ končí inkasem peněžních prostředků na účet nebo do pokladny podniku. Pohledávky jsou práva podniku vůči jiným subjektům na příjem peněžních prostředků, případně na věcná plnění a jsou druhou nejlikvidnější částí podnikového majetku.

→ **Váží peněžní prostředky** a z tohoto důvodu je žádoucí (s přihlédnutím ke vztahům se zákazníky) **hodnotu pohledávek minimalizovat**.

Pohledávky se pro účely řízení rozdělují do skupin (Šiman a Petera, 2010):

- dle rizikovosti odběratelů,
- doby splatnosti (do lhůty, po lhůtě),
- sídla odběratelů (tuzemské, zahraniční),
- měny, v níž je pohledávka denominována,
- pravidelnosti vzniku obchodního případu.



ÚKOLY ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Management pohledávek má za úkol optimalizovat výši a strukturu pohledávek, zejména však **minimalizovat riziko jejich nezaplacení** → existence pohledávek po lhůtě splatnosti má významné negativní dopady na peněžní toky podniku (na solventnost a rentabilitu).

Řízení pohledávek z obchodního styku se zaměřuje zejména na (Šiman a Petera, 2010):

- Stanovení, **zda a komu poskytnout** obchodní dodavatelský úvěr (v jaké výši, na základě finanční analýzy, údajů insolvenčního resp. obchodního rejstříku, specializovaných komerčních databází),
- **Minimalizaci rizika nesplacení pohledávek** (pojištění, faktoring)
- **Monitoring pohledávek** s akcentem na dodržení lhůty splatnosti,
- **Inkasní politiku** (postupy při vymáhání pohledávek, využití faktoringu)
- **Sledování průměrné výše pohledávek.**

Transformace do vnitropodnikové směrnice, která obsahuje zejména postupy pro:

- **vznik pohledávek** (resp. řízení rizika),
- **monitoring pohledávek,**
- **vymáhání pohledávek** po lhůtě jejich splatnosti.

ZÁKLADNÍ ÚKOLY FINANČNÍHO MANAGEMENTU A KLASIFIKACE POHLEDÁVEK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Mezi základní úkoly v oblasti řízení pohledávek s cílem zajištění **adekvátní likvidity** podniku je ():

- analýza důvěryhodnosti klienta,
- nastavení platebních podmínek, které může být pro každého klienta individuální,
- rozhodnutí o způsobu profinancování pohledávek,
- regulace výše a struktury pohledávek,
- volba způsobu vymáhání nedobytných pohledávek.

Důležitým kritériem klasifikace pohledávek je skutečnost, zda se jedná o pohledávky předlhůtní či po lhůtě splatnosti a dále hledisko časové, tedy zda se jedná o pohledávky krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé.

PROCES ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ve své standardní podobě zahrnuje následující kroky (Machková, Černošková a Sato, 2014):

- administrace pohledávek,
- prevence pohledávek,
- inkaso pohledávek.

Pro účely přehledného uspořádání pohledávek a zajištění jejich správné administrace je třeba každou individuální pohledávku doplnit či vybavit údaji o:

- výši pohledávky a její splatnosti,
- dlužníkovi včetně daňových identifikačních údajů a údajů o jeho dostupnosti,
- aktuálním stavu pohledávky (např. uznání závazku, splátkovém kalendáři),
- dokladech, prokazujících oprávněnost nároku na plnění (kupní smlouva, doklad o zdanitelném plnění, směnka apod.).

Příklad – Pojištění oběžného majetku (pohledávek)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA

Příklad – Pojištění oběžného majetku (pohledávek)

Pojištění pohledávek proti platební nevůli a platební neschopnosti odběratelů lze realizovat např. u komerční úvěrové pojišťovny EGAP, a. s. Její produkt e-Bonus, který je k dispozici na www.kupeg.cz, je určen pro malé a střední podniky s obrátem do 100 mil. CZK. Principem pojištění e-BONUS je jistota, že pokud fakturu nezaplatí odběratel, pojišťovna tuto skutečnost považuje za pojistnou událost a částku sníženou o spoluúčast pojištěného sama uhradí. Pojištění lze sjednat elektronicky. Po uzavření pojistné smlouvy je sjednaný roční obrát k pojištění konkretizován na jednotlivé odběratele, na které pojišťovna (na žádost pojistníka) vystaví pojistný úvěrový limit, ve kterém mimo jiné uvede hodnotu úvěrového limitu a datum, od kterého jsou pohledávky pojištěny.

Po nahlášení pojistné události probíhají pokusy o úhradu pohledávky. Po vypršení 5 měsíců pojišťovna plní 80 % nominální hodnoty pohledávky, a to maximálně do hodnoty úvěrového limitu.

Kalkulace ročního pojistného (3 odběratelé, pojištěno 8 000 000 CZK)

Pojistné = 40 400 CZK

Pojistný limit = 1 500 CZK

Monitorování = 5 220 CZK

Celkem = 47 120 CZK

Tabulka 14 - 1 **Propočet nákladů na pojištění pohledávek v roce 2010 u komerční a úvěrové pojišťovny EGAP, a. s.**

Po vystavení úvěrového limitu pojistník (dodavatel) 1x měsíčně (do 15. následujícího měsíce), zašle pojišťovně formulář obrátu, ve kterém uvede objem prodeje za uplynulý měsíc. Pojišťovna na základě hlášení obrátu vystaví daňový doklad.

Základní parametry pojištění (prosinec 2009) jsou uvedeny v tabulce 14 - 1.

Položka	Hodnota
Plánovaný obrát 2010 (tis. CZK)	50 000 000
Z toho obrát k pojištění (tis. CZK)	8 000 000
Spoluúčast (%)	20
Základní pojistná sazba (skupina A) (%)	0,56
Počáteční pojistná sazba (skupina A) (%) na prvních 6 měsících	0,45
Počáteční pojistná sazba (skupina A) (%) na dalších 6 měsících - bude stanovena následně	
Výše pojistného (CZK) - dle skutečnosti (Plánovaný obrát × Sazba)	40 400
Minimální výše ročního pojistného (CZK) (bude vždy ročně uhrazeno)	22 400
Elektronický systém - zpřístupnění čtvrtletně	0
Žádost o pojistný limit (CZK)	500
Monitorování odběratele (CZK) měsíčně	145
Ohlášení pojistné události (nezaplacení pohledávky ve lhůtě splatnosti)	do 3 měsíců
Náklady na vymáhání zaplacení pohledávky	0

Zdroj: Šíman a Petera, 2010

PROČ JE DOBRÉ MÍT POHLEDÁVKY POJIŠTĚNÉ?



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



PRAKTICKÝ VÝZNAM POJIŠTĚNÍ POHLEDÁVEK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Pojištěním se pohledávky stávají **pohledávkami zajištěnými**, což je zvláště významné v případě úpadku odběratele,
 - Pojištění pohledávek, resp. žádost o vystavení úvěrového limitu na odběratele **zajišťuje nezávislé a odborné hodnocení bonity odběratele**; zvyšuje se tak možnost dodavatele podnikatelské riziko řídit (zálohové platby, platby za hotové, nenavázání smluvního vztahu apod.),
 - Pojištění pohledávek **zvyšuje jejich bonitu** a tím i možnost jejich akceptace bankami za ručení bankovních, zejména krátkodobých úvěrů,
 - Pojištění pohledávek **snižuje riziko nezaplacení pohledávky** vznikající nevůli nebo nemožností odběratele pohledávku uhradit; stává se tak nástrojem plánování a řízení peněžních toků.
-

NÁSTROJE UMOŽŇUJÍCÍ PROFINANCOVÁNÍ NESPLACENÝCH POHLEDÁVEK



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Součástí řízení pohledávek jsou nástroje, které umožňují profinancování nesplacených a někdy i nedobytných pohledávek prostřednictvím externích zdrojů (odprodejem pohledávky, jejím postoupením, případně kapitalizací).

Mezi **základní způsoby financování pohledávek z externích zdrojů** především patří (Nývtová a Marinič, 2010):

- čerpání obchodního úvěru u finančních institucí, především bank,
- faktoring, což je odkup zpravidla nezajištěných pohledávek se lhůtou splatnosti kratší než 180 dnů třetí osobou (faktorem),
- forfaiting, což je odkup zajištěných pohledávek se lhůtou splatnosti delší než 180 dnů,
- vzájemný zápočet.

Snížení hodnoty
pohledávky, ale urychlení
toku peněz

Obchodní operace v oblasti platebního styku a logistiky



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Obchodní operace v logistice.

OBCHODNÍ OPERACE V LOGISTICE (OBCHODNÍ LOGISTIKA)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Zásoby tvoří u obchodních firem 60-80 % celkové hodnoty aktiv.



Zásoby tedy váží 60-80 % investovaného kapitálu
→ 60-80 % slouží k nákupu zásob zboží.



Řízení zásob jako klíčová oblast managementu obchodních firem.

Cílem řízení zásob je zajistit **plynulost** obchodního provozu při **minimálních nákladech s procesem** zásobování souvisejících.

Co způsobí příliš malá úroveň zásob?



Co způsobí příliš velká úroveň zásob?

MANIPULAČNÍ JEDNOTKY V OBCHODNÍ LOGISTICE



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Preference nejjednodušších, nejrychlejších, nejméně pracných a nejlevnějších způsobů zajištění jednotlivých úkonů → snaha o **eliminaci duplicitních a neproduktivních činností** a dosahování **synergických efektů**.

- **Racionalizace a standardizace procesu manipulace** se zbožím a jeho přepravou → sjednocení podoby a velikosti kompaktních celků přepravovaného zboží tak, že tomu mohou být uzpůsobena i využívána zařízení a dopravní prostředky pro efektivní využití své kapacity. (Mulačová a Mulač, 2013)

Členění manipulačních jednotek z pohledu obchodní logistiky (Cimler a Zadražilová, 2007):

- Manipulační jednotka nultého řádu
- Manipulační jednotka I. řádu (15 kg)
- Manipulační jednotka II. řádu (250-1 000 kg, 160 -250 kg)
- Manipulační jednotka III. řádu (10 – 30 tun)
- Manipulační jednotka IV. Řádu (400 – 2 000 tun)



OBALY ZBOŽÍ



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Mezi čtyři hlavní typy obalů patří (Boučková, 2006):

- **Přepravní** – slouží k přepravě, manipulaci a skladování zboží (palety, kontejnery, bedny)
- **Spotřebitelské** – zajišťují prodej výrobků spotřebitelům (plechovky, láhve, krabice, kelímky)
- **Obchodní** – umožňují dodávku zboží obchodníkovi, event. prezentaci zboží v místě prodeje (krabice, kartony)
- **Servisní** – nabízí je obchodník pro usnadnění prodeje a zajištění hygieny (sáčky na pečivo, ovoce a zeleninu, odnosné tašky, tácky na zákusky)

Obaly tedy musí splnit hned několik požadavků, a v této souvislosti rozeznáváme tři základní funkce obalu (Mulačová a Mulač, 2013):

1. **Technická**
2. **Marketingová**
3. **Ekologická**



TECHNICKÁ FUNKCE OBALU



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Spočívá v zajištění ochrany zboží a uchování jeho kvality tak, aby zákazník nijak negativně nepocítil, jak dlouhou cestu muselo do regálu urazit. Zároveň jsou důležitými parametry pevnost, bezprašnost a nepropustnost obalu.

Technické atributy obalu (Pražská a Jindra, 2006):

- dobrá manipulovatelnost – možnost snadného uchopení, vhodnost pro automatizovanou manipulaci,
 - stohovatelnost a stabilita přepravních prostředků,
 - schopnost lehce čistit a udržovat přepravní prostředek,
 - možnost úspory prostoru při přepravě prázdných přepravních prostředků,
 - schopnost snížit pracovní náročnost manipulace,
 - možnost recyklace či snadná likvidace obalů a přepravních prostředků.
-

MARKETINGOVÁ FUNKCE OBALU



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Význam provedení obalu vzrůstá s rozšiřující se nabídkou zboží a s růstem impulzivních nákupů.



Obal značnou měrou přispívá k nezaměnitelnosti a jedinečnosti produktu

- Upoutat zákazníka a přimět ho k zaostření pozornosti na příslušný produkt
- Jednoznačná identifikace produktu
- Podání základních informací o výrobku



Jaká norma (legislativa) specifikuje minimální požadavky na označení výrobku?

→ Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů

EKOLOGICKÁ FUNKCE OBALU



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Obal po završení své funkce přestává být užitečný a je třeba s ním nějak naložit. V minulosti nebyla tomuto aspektu věnovaná přílišná pozornost a to se spolu s dalšími negativními jevy výrazně promítlo do zhoršování životního prostředí.

Nyní se situace zásadně mění a environmentální aspekty se dostávají do popředí zájmu veřejnosti i orgánů státní moci či příslušně tematicky profilovaných nadnárodních organizací.

V oblasti nakládání s odpady se výrazně implantují principy **trvale udržitelného rozvoje** a příslušná legislativa klade stále přísnější požadavky na použité materiály, povinnosti výrobců a obchodníků i způsoby likvidace použitých obalů.



Obchodní operace v oblasti platebního styku a logistiky



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Reverzní logistika.

REVERZNÍ LOGISTIKA



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Zajišťuje dopravu zboží, materiálů, surovin, odpadů a obalů od spotřebitele či uživatele zpět k výrobcí, prodejci nebo dalšímu zpracovateli → jedná se o procesy znovu použití materiálů.
- Cílem je zajištění **opětovného využití nebo zhodnocení materiálů** způsobem, který je ekonomicky zajímavý a šetrný k životnímu prostředí.
- Cílem procesu je **reklamace, recyklace, opětovné použití nebo likvidace způsobem, který je šetrný k životnímu prostředí** (jedná se o oblast zelené logistiky*).

Zda se zákazníci vrátí k prodejci pro další nákup, se podle odhadů odborníků, okolo 80 % zákazníků rozhoduje v závislosti na kvalitě jeho reverzní logistiky.**



*Zelená logistika – obchodní praxe snižování dopadu logistických procesů na životní prostředí

**Zdroj: <https://logistika.ekonom.cz/c1-66795010-reverzni-logistika-musi-byt-rychla-a-presna>

TYPY VRATEK



ST.FZ.SKÁ

- **Vrácené zboží** – V případě vratek je úkolem reverzní logistiky, aby zpracování vráceného zboží bylo co nejrychlejší a nejefektivnější, aby mohlo jít znovu do prodeje. Cílem reverzní logistiky je však i minimalizování množství vráceného zboží. To například řeší e-shopy s módou, kde je vratkovost zboží vysoká.
- **Renovace zboží** – Některým firmám mohou zákazníci vrátit zboží, které již pozbylo svůj účel. Firma ho následně zrenovuje a znovu prodá, případně odebere použitelné součástky a zbytek recykluje. Tímto se proslavila například IKEA, která zákazníky vybízí, aby použitý nábytek vraceli, a dali mu tak nový život. Nebo například Apple, který při vrácení starého produktu nabízí slevu na nový.
- **Obalový materiál** – Znovuvyužití či ekologická recyklace přebytečných obalů se firmám vyplatí. Klasickým příkladem je Rohlík.cz, který nabízí ekologické tašky na více použití nebo zpracovává vratné lahve a obaly.
- **Neprodané/nevyužité zboží** – Může jít o vracení neprodaného zboží výrobcům například kvůli slabým prodejům, zastaralosti zboží nebo objevení chyb během příjmu zboží. Jiným příkladem jsou stavební firmy, které nevyužitý materiál z jedné stavby přesunou na jinou, kde ho využijí.
- **Nedoručené zboží** – Tento typ reverzní logistiky musí řešit každý e-shop. Například, když si zákazník od dopravce nakonec zboží nevyzvedne.
- **Výměny zboží** – Situace, kdy zákazníci chtějí vyměnit zakoupené zboží za jiné.
- **Výpůjčky a pronájmy** – Pokud firma zboží také půjčuje, musí skrz reverzní logistiku řešit i proces vrácení.
- **Opravy a údržby** – V některých smluvních podmínkách mají zákazníci nárok na pravidelnou údržbu či opravu zboží v případě jeho poškození.

PUSH A PULL NÁSTROJE REVERZNÍ LOGISTIKY



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Prvním typem nástrojů jsou tzv. push nástroje, kam řadíme zásahy státu, které nutí podniky zahrnovat ekologickou zátěž podniku do svých nákladů, a tak jsou skutečné náklady pro společnost zohledňovány i v prostředí trhu. Logistika zde vystupuje jako nástroj optimalizace procesů výroby s ohledem právě na pravidla stanovená státem.

Mezi push vlivy je dále možné zařadit:

- protesty občanských iniciativ,
- směrnice odvětvových svazů,
- směrnice pro poskytování úvěrů a grantů,
- ekologickou uvědomělost zaměstnanců,
- ekologické chování konkurence.

Nejlepší obal je ten, který nevznikne...



Nařízení evropského parlamentu a rady o obalech a obalových odpadech (odkaz [zde](#)) → stanoví požadavky, které mají zajistit, aby byly obaly bezpečné a udržitelné.

PUSH A PULL NÁSTROJE REVERZNÍ LOGISTIKY



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Druhým typem nástroje je **tlak spotřebitele na výrobce**. Jedná se o méně imperativní mechanismus a velmi závisí na vzdělání, ekonomické situaci a vztahu spotřebitelů k ochraně životního prostředí.

Mezi další prvky pull strategie se řadí:

- přání obchodu,
- udělování eco-cen, eco-labelling,
- programy subvencí pro ekologické aktivity.

Pro potřeby „ekomarketingu“ se spotřebitelé podle vztahu k životnímu prostředí dělí na aktivní, aktivovatelné a pasivní. Každá z těchto skupin je oslovována specifickým způsobem.

Mezi několik **základních důvodů**, proč by podniky měly věnovat pozornost reverzní logistice, patří:

- využití funkčních částí znehodnocených výrobků,
- snížení poplatků za skládkování,
- reklamace, jako zpětná vazba odhalující nedostatky konstrukce,
- očekávání zákazníků nebo vstřícné vyřizování reklamací jako konkurenční výhoda.



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost



Máte dotazy?



Obchodní operace v oblasti platebního styku a logistiky

➤ SHRNUTÍ

- Pohledávku lze chápat jako faktor konkurenceschopnosti, přičemž její vznik je spjatý s prodejem odběratelům na úvěr (případně placením dodavatelům předem – poskytováním záloh).
- Obchodní úvěr není explicitně úročený, což může vytvořit dojem, že je bezplatný, avšak je nutné vzít do úvahy, jaký vliv má na výši prodejní ceny. Ve firmě mohou vznikat také jiné pohledávky, například pohledávky z poskytnutých půjček či nároky společnosti na splacení kapitálu společníky či úhradu ztráty. Pohledávky obecně jsou tedy práva podniku na získání finančních prostředků nebo na věcné plnění ve stanovené době a ve známé výši ocenění.
- Obecným úkolem řízení pohledávek (neboli credit management) je zabezpečit trvalou platební schopnost firmy tak, aby byla schopna dostát svým závazkům. Mezi specifické úkoly řízení pohledávek patří stanovení, zda a komu poskytnout obchodní dodavatelský úvěr, k čemuž může management využít finanční analýzu, údaje z obchodního rejstříku, specializovaných komerčních databází, či ratingových agentur, které se zabývají vyhodnocením solventnosti obchodních partnerů. Mezi další konkrétní úkoly můžeme zařadit oblast minimalizace rizika nesplacení pohledávek, monitoring pohledávek, inkasní politiku a sledování průměrné výše pohledávek.
- Řízení zásob je zejména pro obchodní firmy velmi důležitou oblastí obchodní logistiky, jelikož zásoby tvoří 60-80 % celkové hodnoty aktiv (investovaného kapitálu). Cílem řízení zásob je zajistit plynulost obchodního provozu při minimálních nákladech s procesem zásobování souvisejících, přičemž je nutné najít rovnováhu mezi příliš malou úrovní zásob a příliš velkou úrovní zásob. Zároveň je důraz kladen na racionalizaci a standardizaci procesu manipulace se zbožím a jeho přepravy (využití vhodných manipulačních jednotek).
- Obal zboží musí plnit přinejmenším funkci technickou, marketingovou a ekologickou. S ekologickou funkcí je spjata svým způsobem také reverzní logistika, jejíž cílem je zajištění opětovného využití nebo zhodnocení materiálů ekonomicky zajímavým způsobem, která je zároveň šetrná k životnímu prostředí.

POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA



SLEZSKÁ
UNIVERSITA

1. ŠIMAN, J a P. PETERA, 2010. Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck. ISBN978-80-7400-117-8.
 2. NÝVLTOVÁ, R. a P. MARINIČ, 2010. Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3158-2.
 3. ČIŽINSKÁ, R., 2018. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2124-3.
 4. MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO, 2014. Mezinárodní obchodní operace, 6. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
 5. Webový portál elogistika [online] [vid. 15. dubna 2024]. Dostupné z https://www.elogistika.info/reverzni-logistika-nezanedbatelna-soucast-nejen-e-commerce/?_zn=aWQ9MTY5ODUwNTcwMzExMzE0ODc5NHx0PTE3MTM0NjEzNTcuMjE5fHRIPTE3MTM0NjEzNTcuMjE5fGM9MzkyQUMlQzQlMEZCMzg1OTIDMEM3MTU4OEJEODk1RTI%3D
-