



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Diplomová práce

# Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů

Vypracovala: Šárka Šochmanová  
Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice 2020



**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Šárka ŠOCHMANOVÁ**  
Osobní číslo: **E17764**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů v podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

**Cíl práce:**

Cílem diplomové práce je provedení analýzy dosavadního řízení vztahů s dodavateli a odběrateli a navrhnout možná zlepšení.

**Metodika práce:**

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce.
3. Zpracování analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů.
4. Návrhy na zlepšení.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuse, návrhy zlepšení současného stavu.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 s.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Gourdin, K. N. (2006).** *Global logistics management: a competitive advantage for the 21st century.* Malden: Blackwell.

**Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (2000).** *Logistika.* Praha: Computer Press.

**Lehtinen, J. R. (2007).** *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky.* Praha: Grada Publishing.

**Lošťáková, H. (2009).** *Diferencované řízení vztahů se zákazníky.* Praha: Grada Publishing.

**Nenadál, J. (2006).** *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování.* Praha: Management Press.

**Sixta, J., & Mačát, V. (2005).** *Logistika: Teorie a praxe.* Brno: CP Books.

**Tomek, G., & Vávrová, V. (2014).** *Integrované řízení výroby.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Pech, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
STUPNICKÉ 13 300 02  
ČESKÉ BUDĚJOVICY

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 14. února 2018



Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

20.4.2020

Šárka Šochmanová



## PODĚKOVÁNÍ

*V první řadě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce, Ing. Martinovi Pechovi, Ph.D., za cenné rady a za odborné vedení při zpracování mé práce.*

*Mé poděkování patří také dm drogerii markt, s. r. o. a všem kolegům za poskytnutí potřebných informací a čas, který mi věnovali.*

*Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům, kteří mi byli při psaní této práce velkou oporou.*







<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	<b>5</b>
2.1	LOGISTIKA A JEJÍ VÝVOJ .....	5
2.1.1	Cíle logistiky .....	6
2.1.2	Budoucí trendy v logistice.....	7
2.2	ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE .....	7
2.2.1	Základní prvky řízení dodavatelského řetězce .....	9
2.2.2	Konkurenceschopnost dodavatelského řetězce .....	10
2.3	PARTNERSTVÍ S DODAVATELI.....	11
2.4	PASIVNÍ PRVKY A AKTIVNÍ PRVKY V LOGISTICKÝCH ŘETĚZCÍCH .....	12
2.4.1	Čárové kódy .....	12
2.4.2	RFID.....	12
2.4.3	Manipulační prostředky a zařízení .....	12
2.5	HODNOCENÍ A VÝBĚR VHODNÝCH DODAVATELŮ .....	13
2.5.1	Hodnocení výkonnosti dodavatelů .....	14
2.5.2	Kvalita služeb v logistickém řetězci.....	14
2.6	CUSTOMER RELATION MANAGEMENT (CRM) .....	15
2.6.1	Základní prvky CRM .....	16
2.6.2	Druhy CRM.....	18
2.6.3	Formování zákaznických komunit .....	19
2.6.4	Zákaznický servis .....	19
2.7	TRENDY V OBLASTI INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ.....	20
2.8	INFORMAČNÍ SYSTÉMY .....	21
2.8.1	Metody řízení SCM aplikované pomocí IS.....	23
<b>3</b>	<b>CÍL A METODIKA</b> .....	<b>24</b>
3.1	CÍL .....	24
3.2	METODIKA .....	24
3.2.2	Charakteristika podniku, určení článků dodavatelského řetězce .....	24
3.2.3	Analýza vztahů s dodavateli.....	25
3.2.4	Analýza vztahů s odběrateli .....	25
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU</b> .....	<b>28</b>
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU .....	28

4.1.1	Historie.....	28
4.1.2	Organizační struktura provozu.....	30
4.1.3	Privátní značky .....	32
4.1.4	Zaměstnanci .....	32
4.1.5	Vývoj obratu za poslední tři roky .....	33
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>34</b>
5.1	CHARAKTERISTIKA ČLÁNKŮ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE.....	34
5.1.1	Grafické vyjádření dodavatelského řetězce .....	36
5.2	CENTRÁLNÍ SKLAD.....	37
5.2.1	Oddělení objednávání a příjmu zboží .....	37
5.2.2	Oddělení skladových procesů .....	38
5.2.3	Oddělení zbožíového hospodářství .....	38
5.2.4	Skladová technika .....	38
5.3	POUŽÍVANÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY .....	39
5.4	ANALÝZA VZTAHŮ S DODAVATELI.....	40
5.4.1	Sortimentní skupiny .....	40
5.4.2	TOP dodavatelé.....	44
5.4.3	Hodnocení výkonnosti dodavatelů.....	45
5.5	ANALÝZA VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY .....	50
5.5.1	CRM.....	50
5.5.2	Nový e-shop .....	55
5.5.3	Spokojenost zákazníků .....	56
<b>6</b>	<b>DISKUZE, NÁVRHY ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>84</b>
<b>8</b>	<b>SUMMARY .....</b>	<b>87</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>88</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	
<b>11</b>	<b>SEZNAM TABULEK</b>	
<b>12</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

## Seznam použitých zkratk

BPM – business process management (řízení podnikových procesů)

CPFR – collaborative planning, forecasting, replenishment (plánování spolupráce, předpovídání, doplňování)

CRM – customer relation management (řízení vztahů se zákazníky)

CRP – continuous replenishment planning (nepřetržité plánování doplňování)

CS – centrální sklad

DSS – decision support systems (systémy pro podporu rozhodování)

DWH – Data Warehouse (datový sklad)

EAN – european article number (mezinárodní číslo obchodní položky)

ECR – efficient customer response (efektivní reakce zákazníků)

EIS – executive information systém (výkonný informační systém)

ERP – enterprise resource planning (plánování podnikových zdrojů)

ES – expert systém (expertní systém)

HCS – humane cosmetics standard (humánní kosmetický standard)

HHPS – humane household products standard (Humánní standard pro prostředky pro domácnost)

IoT – internet of things (internet věcí)

MIS – management information systém (manažerský informační systém)

OR – obchodní rok

RFID – radio frequency identification (identifikace na radiové frekvenci)

SCM – supply chain management (řízení dodavatelského řetězce)

SFA – Sales Force Automation (automatizace obchodních aktivit)

TPS – transaction processing systém (systém zpracování transakcí)

TQM – total quality management (komplexní řízení kvality)

UPC – universal product code (univerzální kód výrobku)

VMI – vendor managed inventory (seznam sestavovaný prodejcem)

# 1 Úvod

Dodavatelské řetězce existují již od pradávna, aniž si to uvědomujeme. V moderní podobě jsou lépe propracované a pracují s větším množstvím objektů, činností a dat, ale jejich esenciální myšlenka zůstává stále stejná. Dostat výrobek na správné místo, ve správný čas a ve správné kvalitě. Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů probíhá v dnešní době prakticky ve všech typech organizací. Smyslem těchto aktivit je vytvoření jistoty, že budeme mít možnost dlouhodobě nakupovat od dodavatelů, kteří budou plnit naše požadavky.

Neopomenutelnou částí dodavatelského řetězce jsou také odběratelé, resp. zákazníci, na které tato práce bude převážně zaměřená. V dnešní době přesyceného trhu a obrovské konkurence je velmi důležité věnovat se péči o zákazníky a všemi možnými prostředky dosáhnout toho, aby si kupovali naše výrobky opakovaně. Z toho důvodu je velká část práce zacílena právě na spokojenost zákazníků. Při zpracování teoretických východisek nezbytných pro tuto práci bylo čerpáno převážně z anglosaské literatury. Odborné literatury psané českými autory je stále nedostatek. Je tedy pochopitelné, že podniky ze západu mají mnohem propracovanější systémy hodnocení dodavatelů i zákazníků.

Hlavním cílem diplomové práce je provedení analýzy dosavadního řízení vztahů s dodavateli a odběrateli a navrhnout možná zlepšení. V první části výzkumu je představen podnik a stručně charakterizovány jednotlivé články dodavatelského řetězce. Následně jsou články dodavatelského řetězce graficky vyobrazené i s tokem materiálu, který mezi nimi probíhá. Podrobněji budou popsány pouze procesy klíčového článku dodavatelského řetězce. Další část výzkumu se zabývá analýzou dodavatelů a hodnocení jejich výkonnosti. Podnik sám provádí analýzu dodavatelů i rozsáhlé hodnocení jejich výkonnosti po vzoru své mateřské společnosti z Rakouska, proto zde není velký prostor pro uplatnění nových postupů či návrhů. Poslední část výzkumu se zaměřuje na analýzu vztahů se zákazníky. Skupina odběratelů byla zúžena na zákazníky s ohledem na povahu maloobchodních prodejen, kde je analýza prováděna. Nicméně tato část přináší mnohem větší prostor pro zkoumání a následné návrhy. Jsou zde zmapovány CRM aktivity, zavedení nového e-shopu a je zjišťována spokojenost zákazníků za pomoci dotazníku. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno převážně na ženy a matky jako hlavní cílovou skupinu. Na základě získaných dat a jejich vyhodnocení byla navržena opatření a návrhy na zlepšení současné situace.

## 2 Literární rešerše

Tato kapitola se zabývá průzkumem dostupné literatury. Je zde popsána logistika a její vývoj s návazností na budoucí trendy v této oblasti. Pro komplexnější pohled na téma je zde uvedeno řízení dodavatelského řetězce a jeho prvky. Dále jsou popsány metody hodnocení a výběru vhodných dodavatelů. Jsou zde zmapovány základní prvky a druhy CRM neboli řízení vztahů se zákazníky. Následně je přiblížena problematika informačních systémů a metody řízení dodavatelského řetězce pomocí aplikovaného IS.

### 2.1 Logistika a její vývoj

Současná logistika vychází ze starého principu „správná činnost, ve správný čas“, se kterým přišli již autoři duchovních teorií. Přestože se tato zásada v dnešní době vztahuje k většímu počtu subjektů, jejichž materiální a informační činnosti jsou koordinovány za účelem vytvoření harmonických řetězových procesů, esenciální myšlenka zůstává stejná. Někteří autoři vidí vznik logistiky při stavbě pyramid ve starověkém Egyptě. Nelze však s jistotou říci, zda se logistika zrodila v době míru při vývoji velkolepých projektů, jako jsou pyramidy. S jistotou ale víme, že byla využívána za války.

Logistika byla úspěšně využívána během 2. světové války a pomocí matematických metod byla řešena řada problémů. Zejména na západní frontě se řešily problémy jako je zajišťování zásob, doprava, plán rozmístění atd. Logistické aktivity, které byly ve válečných časech dobře vyzkoušené, byly po válce rozšířeny pro řešení navazujících problémů v civilním prostředí. To byl začátek podnikové logistiky včetně účelové aplikace v provozu (Pernica, 2000).

Klíčové prvky logistiky byly po řadu let důležitou součástí průmyslového a ekonomického života, ale až v poměrně nedávné minulosti byla logistice uznána její důležitost sama o sobě. Hlavním důvodem tohoto problému byla pravděpodobně samotná povaha logistiky. Jedná se o činnost složenou z mnoha dílčích funkcí a mnoha podsystémů, z nichž každá byla a může být stále považována za odlišnou řídicí operaci (Rushton, 2006).

Za definici logistiky potom můžeme považovat řízení materiálového, informačního i finančního toku, který se zaměřuje na požadavky spotřebitele a uspokojení jeho potřeb s ohledem na nutnou ziskovost procesu (Sixta, & Mačát, 2005).

Mezi logistické systémy řadíme výrobní systémy, dopravní sítě a dodavatelské řetězce, které musí efektivně fungovat bez ztráty zdrojů nebo času. Jejich synchronizace slibuje zvýšení efektivity koordinací nabídky a poptávky v čase a prostoru (Chankov, Becker, & Windt, 2014).

### 2.1.1 Cíle logistiky

Před samotným stanovením cílů je důležité si uvědomit, z čeho tyto cíle vychází. Nejprve je nutné zformulovat podnikovou strategii, na kterou navazují podnikové cíle.

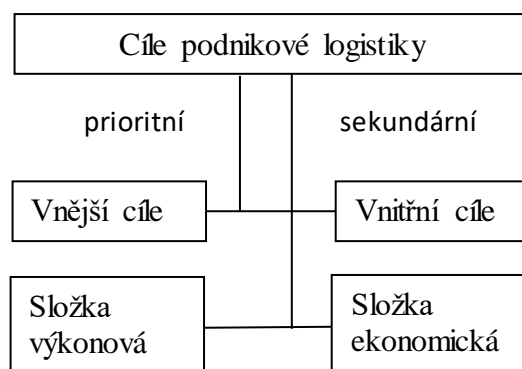
Jedna z definic strategie je taková: „*Strategie je dlouhodobým rámcem, který sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity, přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí, zejména zákazníkům a uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin*“ (Souček, 2003).

Strategické řízení směřuje k budování konkrétních předností společnosti, dosažení co nejvyšší konkurenceschopnosti a má dlouhodobý charakter. Úspěch každé společnosti je založen na kvalitní strategii, proto by se mělo jednat o elementární záležitost každé společnosti (Souček, 2003).

Dále je třeba se zaměřit na minimalizaci celkových nákladů, přičemž jsou zachovány požadavky zákazníků na určitou kvalitu dodávaného zboží či služeb (Sixta, & Mačát, 2005).

Jedním z esenciálních cílů logistiky je právě zaručení spokojenosti finálního spotřebitele a minimalizace nákladů dodavatelské firmy. Při naplňování tohoto cíle se pak soustředíme na dvě různé složky, a to výkonovou a ekonomickou (Pražská, Jindra a kol., 2002).

Obrázek 1 Cíle podnikové logistiky



Zdroj: Sixta, & Mačát (2005)



Výše zobrazený obrázek 1 rozděluje cíle logistiky. Jedním z kritérií je oblast působení a druhým kritériem je způsob jejich měření (Sixta, & Mačát, 2005).

### 2.1.2 Budoucí trendy v logistice

Logistika je neustále se rozvíjející oblastí, ve které se objevují stále nové a nové trendy. Zde si představíme tři trendy podle Paula Grefena:

- Nastává silná potřeba oddělení strategického plánování fyzické infrastruktury a provozních podnikových procesů. Fyzická infrastruktura pokrývá jak statické infrastruktury, jako jsou silnice, vodní cesty a doky, tak mobilní infrastruktury, jako jsou vlaky, kamiony a lodě. Tyto infrastruktury jsou zřízeny a rozmístěny v dlouhodobém horizontu, kdy se dostáváme až na desítky let. Provozní obchodní procesy jsou definovány v kontextu současného obchodního prostředí, které se rychle mění, a proto mají poměrně krátkou životnost.
- Vývoj míří směrem k industrializaci a profesionalizaci logistiky. V důsledku rostoucí složitosti logistických procesů a podpory infrastruktury se to stane nevyhnutelné.
- Vývoj směrem k logistickým aplikacím (více v podkapitole Trendy v oblasti informačních technologií) (Grefen, 2018).

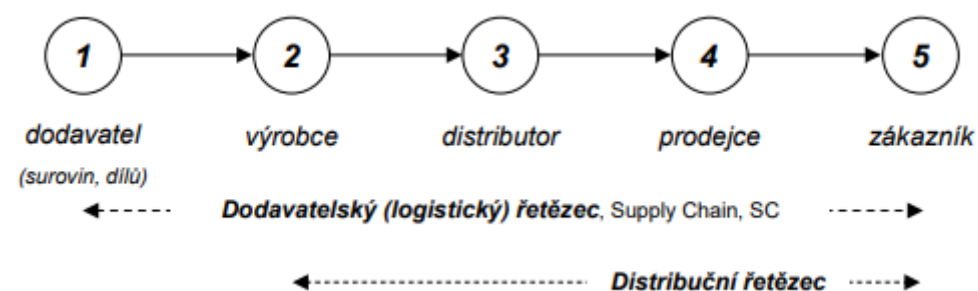
## 2.2 Řízení dodavatelského řetězce

Existuje mnoho definic pro SCM, ale tu nejvíce výstižnou nám dal Bernard J. LaLonde. Jedná se o emeritního profesora řízení dodavatelského řetězce na Ohio State University. Ten definuje řízení dodavatelského řetězce následujícím způsobem: *"Dodání vylepšené zákaznické a ekonomické hodnoty prostřednictvím řízeného synchronizovaného toku fyzického zboží a souvisejících informací od získávání zdrojů až po spotřebu"* (LaLonde, 1996).

Další autor říká, že řízení dodavatelského řetězce zahrnuje obchodní procesy obchodních partnerů od těžby suroviny ke koncovému zákazníkovi, který zahrnuje různé činnosti, jako je zpracování, přepravní a skladovací činnosti, a nakonec prodej zákazníkovi (Wisner a kol., 2012).

Christopher kdysi nazval tuto oblast soutěží dodavatelského řetězce. Zdůraznil, že dodavatelský řetězec je zaměřený na výsledky přes "jednotlivé" subjekty. Synchronizace úsilí v diferenciaci je jednou z oblastí, díky které získáváme zákazníky, abychom jim mohli dodávat zboží a služby. Vzhledem k nadměrné konkurenci, která stále roste, je těžké vidět organizaci izolovaně. S pokrokem v SCM a jeho stále přísnějšími faktory se v současné době přechází k důrazu na spolehlivost a důslednost spolu s dodáním požadovaného zboží a služeb konečným uživatelům včas (Christopher, 1998).

Obrázek 2 Grafické zobrazení článků dodavatelského řetězce

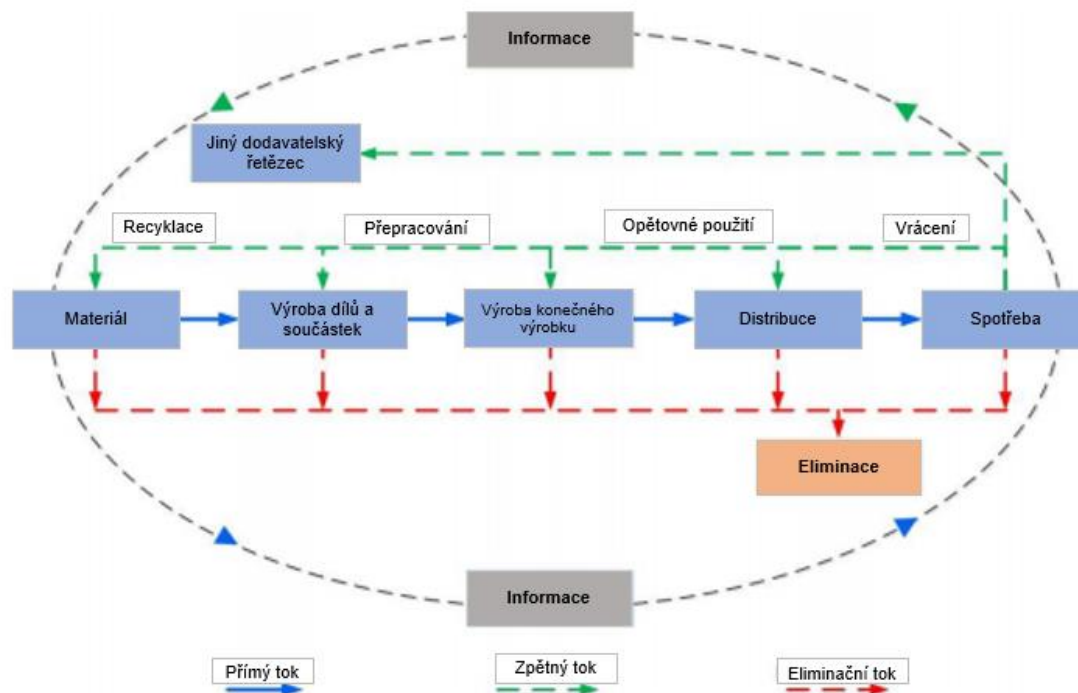


Zdroj: Vaněček, & Toušek (2017).

Na obrázku 2 výše jsou zobrazeny jednotlivé články dodavatelského řetězce. Tento řetězec je velmi zjednodušený, protože ve skutečnosti přichází podnik do styku s více dodavateli i zákazníky. V tom případě se potom dostáváme k označení „dodatelská síť“ (Vaněček, & Toušek, 2017).

Na první pohled se zdá, že řetězec končí u konečného spotřebitele, nicméně v poslední době se klade velký důraz na tzv. „reverzní logistiku“. Nazývá se tak, protože tok materiálu, informací a peněz je v opačném směru, a to znamená od zákazníka až po místo původu. Jedná o proces zabývající se recyklací, likvidací odpadu a řízením nebezpečných materiálů. Na obrázku 3 níže je schematické znázornění toků v dodavatelském řetězci, včetně inverzních logistických procesů (Banguera, 2017).

Obrázek 3 Schematické znázornění toků v dodavatelském řetězci



Zdroj: Banguera (2017)

### 2.2.1 Základní prvky řízení dodavatelského řetězce

Dům managementu (viz obrázek 4) dodavatelského řetězce ilustruje mnoho aspektů SCM. Střecha obsahuje cíl SCM – konkurenceschopnost a význam – zákaznický servis. Konkurenceschopnost lze zlepšit mnoha způsoby, a to snížením nákladů, zvýšením pružnosti reakce na změny v požadavcích zákazníků nebo poskytováním špičkové kvality výrobků a služeb.

Střecha spočívá na dvou pilířích, které představují dvě hlavní složky SCM, a to integraci sítě organizací a koordinace informací, materiálů a finančních toků. Obrázek také ukazuje, že existuje mnoho disciplín, které jsou základem pro SCM (Stadler, 2005).

Obrázek 4 Dům managementu dodavatelského řetězce



Zdroj: Stadler (2005)

### 2.2.2 Konkurenceschopnost dodavatelského řetězce

Základním kamenem pro úspěch podniků v konkurenčním prostředí je umění rychle reagovat na nastalé změny. Mezi rozhodující faktory, které určují konkurenceschopnost, patří:

- Technologie
- Kvalita
- Flexibilita
- Rychlost
- Přidané služby
- Náklady
- Jistota

- Reakce
- Spolehlivost (Štůsek, 2007).

## 2.3 Partnerství s dodavateli

Jaroslav Nenadál partnerství s dodavateli definoval jako: „*pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům.*“ Elementární principy partnerství s dodavateli popsal již Kaoru Ishikawa, když formuloval Total Quality Management (TQM). V tabulce 1 níže jsou přehledně popsány základní rozdíly mezi nákupem v tradičním pojetí a partnerství s dodavateli. (Nenadál, 2006).

Tabulka 1 Rozdíly mezi nákupem a partnerství s dodavateli

Hledisko	Nakupování – tradiční pojetí	Partnerství s dodavateli
Báze vztahů mezi odběratelem a dodavatelem	S vysokým podílem nedůvěry	Vztahy vzájemné důvěry
Dodavatel v roli	Často protivníka	Spolupracujícího partnera
Doba trvání vztahů	Často velmi krátká	Relativně dlouhá
Kritéria jakosti dodávek	Shoda se specifikacemi	Vhodnost k použití, odvozená od požadavků zákazníků a legislativy
Metody zabezpečování jakosti dodávek	Odvozené od ověřování shody	Systémové přístupy založené na prevenci
Komunikace s dodavateli	Často formální, zaměřená na smlouvy a předpisy	Systematická, založená na sdílení nejlepších praktik
Báze dodavatelů	Mnoho dodavatelů	Redukovaný, ale pečlivě vybraný počet dodavatelů
Strategie přístupu k dodavatelům	Odvozena od řízení nápravných opatření	Odvozena od řízení procesů a vztahů
Hlavní rozhodovací kritérium odběratele	Často pouze cena dodávek	Úplné náklady zásobování (nákupu)
Klíč k úspěšnosti nákupu	Schopnost odběratele vyjednávat	Schopnost partnerů vyhledávat příležitosti ke zlepšování
Plány nákupu	Tvořeny většinou s ohledem na potřeby odběratele	Integrované se záměry a plány konečných uživatelů
<b>Důraz na kvalitu</b>	<b>Dodávek</b>	<b>Vztahů</b>

Zdroj: Nenadál (2006)

V Evropě nabízí propracované přístupy k rozvoji partnerských vztahů koncepce TQM, zejména pak EFQM Model Excellence. Tento model definuje 8 zásad, které přispívají k dosažení vynikající výkonnosti a vynikajících výsledků:

- Orientace na výsledky
- Zaměření na zákazníka
- Vůdcovství a stálost účelu
- Management prostřednictvím procesů a faktů
- Rozvoje a zapojení lidí
- Neustálého zlepšování, inovací a učení se
- Sociální odpovědnosti (Nenadál, 2006).

## **2.4 Pasivní prvky a aktivní prvky v logistických řetězcích**

V řízení materiálového toku je důležité znát přesnou polohu a mít k dispozici záznam pohybu jak jednotlivých výrobků, tak i výrobků zabalených ve spotřebitelských obalech. K identifikaci výrobků se používají čárové kódy nebo RFID kódy. Výhodou těchto prvků je vysoká rychlost jejich snímání a minimální počet chyb.

### **2.4.1 Čárové kódy**

Jsou nejlevnějším a nejúčelnějším způsobem označování výrobků pro automatickou identifikaci na optickém principu. Mezi nejznámější čárové kódy patří číselné kódy, např. EAN a UPC (Sixta, & Mačát, 2010).

### **2.4.2 RFID**

Radiofrekvenční identifikace je bezdotykový identifikační systém, který slouží k přenosu a ukládání dat za pomoci elektromagnetických vln. Nespornou výhodou oproti čárovým kódům je skutečnost, že čtecí zařízení nemusí být v optickém kontaktu s čipem. Čip slouží k ukládání, přenosu a vysílání informací a jejich zavádění brání pouze jejich vysoká cena (Sixta, & Mačát, 2010).

### **2.4.3 Manipulační prostředky a zařízení**

Aktivní prvky v logistických systémech mají za úkol netechnologické operace jako např. balení, nakládku, přepravu, uskladňování, rozdělování, kompletaci atd. Obecně uvedené operace spočívají ve změně místa, ve sběru, přenosu a uchování informací.

Můžeme je rozdělit do následujících kategorií:

- Manipulační prostředky a zařízení
- Dopravní prostředky
- Skladovací systémy (Sixta, & Mačát, 2010).

## 2.5 Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů

Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů probíhá v dnešní době prakticky ve všech typech organizací. Liší se potom v přístupu, náročností, rozdílně zvolenými kritérii i jejich vyhodnocováním. Smyslem těchto aktivit je vytvoření jistoty, že budeme mít možnost dlouhodobě nakupovat od dodavatelů, kteří budou plnit naše požadavky. Standardním postupem je tvoření rozsáhlé databáze potenciálních dodavatelů, ze kterých si pomocí vybraných nástrojů vybíráme vhodné kandidáty, kteří jsou vybráni k dalšímu detailnějšímu posuzování.

Konzultační firma McKinsey definovala celkem sedm oblastí možného hodnocení:

- Strategie
- Struktura organizace
- Zaměstnanci
- Systémy managementu
- Sdílené hodnoty
- Servis
- Dovednosti lidí

Při hodnocení a výběru dodavatelů se také můžeme řídit normou ČSN EN ISO 9004, ta ovšem poskytuje jen obecnou základnu, podle které si musíme vytvořit kritéria sami.

Rozlišujeme tři fáze:

- Předběžné hodnocení dodavatelů (posuzování prvních vzorků, reference jiných odběratelů)
- Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů (hodnocení na základě ISO norem a dalších certifikátů)

- Hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií (využití např. portfolio analýzy, glyfu nebo výpočtu indexu způsobilosti dodavatele s rozlišením závažnosti kritérií) (Nenadál, 2006).

### 2.5.1 Hodnocení výkonnosti dodavatelů

Výkonnost dodavatelů můžeme definovat podle EFQM Modelu Excellence, které říká, že výkonnost dodavatelů je jejich schopnost plnit požadavky stanovené ve smlouvě mezi odběratelem a dodavatelem.

Odběratelské organizace soustřeďují svou pozornost na tři základní oblasti hodnocení výkonnosti dodavatelů, a to jakost dodávek, termíny dodávek a náklady spojené s dodávkami (viz obrázek 5).

Obrázek 5 Základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů



Zdroj: Nenadál (2006)

### 2.5.2 Kvalita služeb v logistickém řetězci

Nejdříve je nutné si definovat službu v logistickém pojetí. Rozeznáváme tři základní pojetí služeb, a to službu jako činnost, službu jako míru dosažených výkonů a službu jako filosofii řízení.

Za základní kritéria kvality služeb se považuje dostupnost zboží, konkrétně potom spolehlivost dodání, úplnost dodávek, přiměřené dodací lhůty a poskytované předprodejní a poprodejní služby.



### **Kritéria:**

- Největší důraz se klade na přesné stanovení délky dodací lhůty, tj. časový interval mezi přijetím objednávky a převzetím objednaného zboží zákazníkem.
- Další kritérium je stupeň úplnosti dodávek. Nejjednodušeji se dá vyjádřit vztahem:

$$S_u = \frac{\text{zboží dodané}}{\text{zboží objednané}} \times 100 [\%]. \quad (1)$$

- Jiné kritérium určuje stupeň spolehlivosti dodávek. Vyjádří se vztahem:

$$S_s = \frac{\text{počet splněných dodávek v termínu}}{\text{počet všech dodávek}} \times 100 [\%]. \quad (2)$$

(Sixta, Mačát, 2010).

- Kritérium, které definoval J. Nenadál se dá popsat jako velmi objektivní a jsou to tzv. celkové náklady nákupu, které můžeme porovnávat např. s alternativními nabídkami na trhu (Nenadál, 2006)

## **2.6 Customer relation management (CRM)**

Řízení vztahů se zákazníky dříve vycházelo ze sestavování zákaznických databází. Marketing ve spojení s databázemi, ale nepřinášel kýžené výsledky, protože vztah mezi zákazníkem a personálem je položen ryze na racionálním základě. V devadesátých letech potom vstoupil do diskuze nový přístup – CRM (Lehtinen, 2007).

Řízení vztahů se zákazníky je mnohostranný proces, zprostředkovaný souborem informačních technologií, který podporuje vytváření obousměrných výměn se zákazníky tak, aby firmy měly důvěrné informace o potřebách, požadavcích a způsobech nákupu svých zákazníků. Tímto způsobem CRM pomáhá společnostem pochopit potřeby současných i potenciálních zákazníků. Funkce, které podporují tento obchodní záměr, zahrnují prodejní marketing, zákaznický servis, školení, profesní

rozvoj, řízení výkonnosti a rozvoj lidských zdrojů. Mnoho iniciativ CRM selhalo, protože implementace byla omezena na instalaci softwaru bez přizpůsobení se strategii orientované na zákazníky (Lakshman, 2008).

V zákaznických vztazích mohou být sledovány kritické faktory, které jsou zvýrazňovány především při přibližování se k utopické teorii perfektní organizace. Tyto faktory jsou základem pro budování pout mezi podnikem a zákazníkem. Následující faktory označujeme jako „9E“:

- Etika
- Estetika
- Emoce
- Epika
- Energie
- Edukace
- Entuziazmus
- Ekonomie
- Efektivita (Lehtinen, 2007).

### **2.6.1 Základní prvky CRM**

Realizace strategie CRM závisí na množství komponentů. Snad nejasnější komponent souvisí se schopností vytvářet infrastrukturu, na kterou odkazuje McKenna, což umožňuje zákazníkovi a dodavateli vzájemně se rozpoznat a být schopni komunikovat v reálném čase. Jde o obchodní strategii, která musí poskytovat vodítko. Čtyři základní kameny CRM jsou:

- znalost zákazníků
- strategie vztahů
- komunikace
- návrh individuální hodnoty (Peelen, 2005).

#### **Znalost zákazníků**

Znalost individuálního zákazníka je zásadní pro to, aby se nakonec vyvinul dlouhodobý vztah. Zákazníci, ale i vyhlídky, musí být identifikovatelné. Současně musí být známý i profil zákazníka. Co zákazník dříve kupoval, jak si přeje komunikovat a jak může být

dále charakterizován? Bez tohoto typu znalostí by bylo nemyslitelné usilovat o vybudování dlouhodobého vztahu. Společnosti vytváří databáze, které musí být vyplněny správnými a aktuálními údaji.

### **Strategie vztahů**

Individuální informace o zákaznících jsou používány k vytvoření dlouhodobého vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem. Jinými slovy, musí být zavedena strategie marketingu, která se skutečně liší od strategie, která se zaměřuje pouze na stimulaci transakcí a vyžaduje tak další kompetence. Společnost, která se soustřeďuje na stimulaci prodeje, se stává znalou umění svádění. Mají určitý komunikační prostředek, krátkodobý horizont a omezený zájem o zákazníka. Měří svůj úspěch prodejem a počtem dokončených transakcí. Podíl na trhu představuje velmi důležité kritérium úspěchu. Na druhé straně, organizace mající strategii vztahů se zaměřují na dlouhodobější horizont, „naslouchají“ více než „prodávají“ a mají širší a hlubší zájem o správné zákazníky. Jejich zájem o individuální zákazníky se neprojeví v okamžiku dokončení transakce. Naopak nákup pouze znamená začátek vztahu, ve kterém musí růst důvěra.

### **Komunikace**

Při komunikaci mezi zákazníkem a dodavatelem má strategie vztahů skvělé uplatnění. Mnoho společností nemá zkušenosti s vedením dialogu na jakékoli úrovni. Situace se stává ještě komplikovanější, pokud zapojíme do role informační a komunikační technologie. Je třeba rozvíjet takzvané vícekanálové prostředí nebo ještě lépe sítí komunikačních kanálů, pomocí které lze komunikovat kdykoli a kdekoli.

### **Návrh individuální hodnoty**

Organizace, které se ujaly iniciativy, aby se seznámily se zákazníkem, rozvíjely vztah a vedly s ním dialog, se nemohou vyhnout individuální nabídce. Fyzický produkt, servis a také cena jsou přizpůsobeny individuálním okolnostem. Přizpůsobení ceny hodnotě, kterou daná nabídka představuje pro jednoho zákazníka v určitém čase a na určitém místě, nabízí dodavateli zajímavou perspektivu zvýšení tržeb a zisku. Jedním z úskalí, které se objevilo z přizpůsobených návrhů, je to, že firmy se snaží kombinovat velkovýrobu s flexibilitou. Společnosti nechtějí obětovat své výhody (Peelen, 2005).

## 2.6.2 Druhy CRM

Existuje několik různých přístupů k CRM. Když společnosti zvažují implementaci CRM strategie, obvykle se mluví buď o managementu kampaní nebo automatizaci prodejních úkolů. Přestože je CRM mnohem více než každá z těchto částí, softwarové balíčky jsou obvykle založeny na těchto přístupech.

### Operační CRM

Operační CRM poskytuje podporu „front office“ podnikovým procesům, včetně prodeje, marketingu a servisu. Každá interakce s klientem je obecně přidána do historie kontaktů zákazníka a zaměstnanci mohou v případě potřeby získat informace o zákaznících z databáze.

Jedním z hlavních výhod této historie kontaktů je, že zákazníci mohou komunikovat s různými lidmi v podniku v průběhu času, aniž by museli popsat historii své interakce pokaždé. Operační CRM zpracovává data zákazníků pro různé účely:

- spravování kampaní
- automatizace podnikového marketingu
- automatizace prodejních sil

### Sales Force Automation (SFA)

Jde o typ operačního CRM, který je určen k automatizaci obchodních úkolů v oblasti prodeje. Softwarové produkty plní takové úkoly, jako jsou:

- vedení seznamu potenciálních zákazníků
- přidělování seznamu prodejcům podle vybraného segmentu
- sledování odpovědí
- generování zpráv

### Analytický CRM

Analytický CRM analyzuje údaje zákazníků pro různé účely:

- návrh a realizace cílených marketingových kampaní s cílem optimalizovat marketingovou efektivitu
- návrh a realizace konkrétních zákaznických kampaní
- analýza chování zákazníků s cílem podpořit rozhodování o výrobcích a službách
- rozhodnutí o řízení, např. finanční prognózy

- předpovídání pravděpodobnosti odcizení zákazníka.

### **Management kampaní**

Software pro správu kampaní je marketingově orientovaný CRM software, který kombinuje prvky operačního a analytického CRM a umožňuje kampaně provozovat na existující klientské bázi. Správa kampaně se používá, když potřebujete vytvořit nekonzistentní nabídky, pokud je zakázáno osobně kontaktovat každého klienta. Funkce softwaru pro řízení kampaně zahrnují:

- výběr příjemců kampaně z klientské základny podle vybraných kritérií
- rozvoj nabídky kampaně
- přiřazení konkrétních nabídek kampaně vybraným příjemcům
- automaticky odesílá nabídky vybraným klientům
- shromažďování, ukládání a analýza výsledků kampaně (Laksham, 2008).

### **2.6.3 Formování zákaznických komunit**

Vytváření komunit je základním kamenem budoucího managementu. Zákazníci pomáhají dosáhnout úspěchu a současně se buduje organizace bez hranic. Níže jsou uvedeny 4 základní způsoby vytváření komunit:

- Společenství soustředěné kolem výrobku
- Společenství soustředěné kolem podniku
- Společenství vytvářející se kolem zákaznických vztahů
- Společenství postavená na hodnotách (Lehtinen, 2007).

### **2.6.4 Zákaznický servis**

Na začátek je vhodné uvést, že spokojenost zákazníků je odvozená od všech složek marketingového mixu: produktu, ceny, podpory prodeje a místa. Zákaznický servis je tedy užší pojem, který je součástí spokojenosti zákazníků. Samotný zákaznický servis definujeme jako měřítko toho, jak efektivně funguje logistický systém z hlediska vytváření užitné hodnoty. Mezi základní složky zákaznického servisu řadíme:

- Složky předprodejní

- Složky prodejní
- Složky poprodejní (Sixta, Mačát, 2010).

Vedle výše uvedených složek jsou také důležité faktory jako kvalita distribuce a poskytování informací (Pernica, 2000).

## 2.7 Trendy v oblasti informačních technologií

V oblasti informačních technologií došlo v posledních letech k velkému posunu. Trendy, které představil Paul Grefen, rozdělujeme do sedmi kategorií:

- Snímání: vývoj technologií pro sledování výrobků, které zaznamenávají tyto události do digitálního formátu. Zde zahrnujeme technologie RFID, technologie optického skenování. Tato kategorie má silný vztah k rozvoji Internet of Things (IoT).
- Uskladnění: vývoj technologií, které slouží k ukládání digitálních dat z distribuovaných logistických zdrojů flexibilním, bezpečným a spolehlivým způsobem. Tato kategorie má silný vztah v souvislosti s vývojem Cloud Computingu (CC) a Big Data.
- Zpracování: vývoj technologií pro zpracování digitálních logistických dat flexibilním, bezpečným a spolehlivým způsobem.
- Porozumění: vývoj technologií sloužící ke konverzi digitálních dat, které mohou být základem pro další rozhodování v oblasti logistiky (například plánování). Tato kategorie souvisí s vývojem Business Intelligence (BI) a Analytics.
- Synchronizace: vývoj technologií, které podporují synchronizaci logistické aktivity spolupracujících stran. Tato kategorie souvisí s vývojem v oblasti domény Business Process Management (BPM) a služby Orchestration and Choreography. Očekává se velký vývoj (protiklad k systému Big Data).
- Důvěra: vývoj technologií, které podporují bezpečnost, důvěru a konsolidaci mezi spolupracujícími stranami. Tato kategorie souvisí s vývojem distribuovaných konsolidačních technologií jako BlockChain.

- Nasazení: vývoj technologií, které podporují agilní instalaci a použití výše uvedených technologií v praktickém logistickém prostředí. Souvisí se softwarem Plug-and-Play a DevOps (Grefen, 2018).

## 2.8 Informační systémy

ERP systémy obsahují softwarové nástroje, které pomáhají řídit podniková data. ERP systémy pomáhají podnikům v těchto oblastech:

- Řízení dodavatelského řetězce
- příjem materiálu
- skladové hospodářství
- přijímání objednávek od zákazníků
- plánování výroby
- expedice zboží
- účetnictví
- řízení lidských zdrojů (Basl, 2008).

ERP systémy jsou v podstatě ekonomické softwary na vyšší úrovni. Liší se svou komplexností a modularitou. Díky ERP systémům se naplňují podnikatelské cíle a nejsou zaměřené pouze na účetnictví. Podnik si vybere systém přímo sobě na míru, dostává se do situace, kdy implementaci systému předchází konzultace se zákazníkem. Tyto systémy jsou na druhou stranu dražší a jejich uvedení do provozu náročnější. Patří mezi ně programy Helios Green a Orange, Money S5, ABRA, SAP (Sodomka, 2012).

ERP systémy se klasifikují podle oborového a funkčního zařazení:

- All-in-One – výhodou těchto systémů je pokrytí veškerých zmíněných procesů. Na druhou stranu je velmi nákladné upravovat systémy na míru a jejich funkce jsou potom méně detailní.
- Best-of-Breed – tyto systémy jsou velmi specifické a zaměřují se pouze na určité procesy či obory. Jejich funkce jsou maximálně detailní. Jako zápor se dá považovat obtížná koordinace procesů.
- Lite ERP – v tomto případě se jedná o zjednodušené verze klasického ERP systému. Jsou cílené pro malé a střední podniky, protože jejich pořizovací cena

je nižší a implementace rychlejší. Naopak jsou tyto systémy omezené ve své funkcionalitě nebo dalších rozšířeních (Sodomka, & Klčová, 2010).

Dále potom systémy ERP v podniku pokrývají především tyto oblasti:

- logistika – jedná se o interní logistiku a výrobu;
- finance – účetnictví, controlling, správu investičního majetku, řízení hotovosti;
- personalistika – data o zaměstnancích, vzdělávání zaměstnanců, mzdy (Basl, 2008).

Informační systémy lze z hlediska funkcí informačního systému rozdělit do pěti hierarchicky uspořádaných vrstev (viz obrázek 6):

Obrázek 6 Klasická architektura informačních systémů



Zdroj: Doucek (2004)

- Provozní vrstva (TPS – Transaction Processing System) – obsahuje obvykle aplikace, které jsou na úrovni operativního řízení. Slouží pro podporu výrobní nebo obchodní činnosti, skladové evidence, řízení provozu, sběru dat z pracovišť.
- Manažerská vrstva (MIS – Management Information System) – do této vrstvy zahrnujeme aplikace, které podporují zajištění běžného výkaznictví firmy na střednědobé úrovni, tedy zpracování rozpočtů akcí, účetnictví, výplaty mezd, evidence pracovníků, CRM.



- Vrstva systémů pro podporu rozhodování (DSS – Decision Support Systems) – zahrnuje aplikace, které jsou určeny pro návrhy řešení různých situací ve firmě a pomáhají s rozhodováním.
- Vrstva systémů podpory strategického rozhodování (EIS – Executive Information System) – jejich součástí jsou aplikace založené na vyhodnocování trendů ve firmě, využívá se především jako podpora strategického řízení.
- Vrstva expertních systémů (ES – Expert System) – poskytují svým uživatelům jistý druh konzultace (Doucek, 2004).

### **2.8.1 Metody řízení SCM aplikované pomocí IS**

Metody, které jsou využívány pro řízení a společné plánování v rámci dodavatelského řetězce, jsou:

- CRP (continuous replenishment planning) – systém plynulého zásobování
- VMI (vendor managed inventory) – dodavatel plně přebírá kontrolu nad dodávkami zásob za použití informací poskytnutých odběratelem
- ECR (efficient customer response) – zajišťuje efektivní reakci na požadavky zákazníků
- CPFR (collaborative planning, forecasting, replenishment) – sdílené informace umožňují společné plánování a predikci v dodavatelském řetězci (Basl, 2008).

## **3 Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl**

Hlavním cílem diplomové práce je provedení analýzy dosavadního řízení vztahů s dodavateli a odběrateli a navrhnout možná zlepšení.

Vzhledem k rozsáhlosti hlavního cíle jsou pro lepší přehlednost stanovené tři dílčí cíle, které budou postupně zpracovány. Následně budou vyhodnoceny a na základě výsledků navržena relevantní řešení, které zlepší dosavadní situaci v podniku.

Dílčí cíle:

1. Určení a stručný popis článků dodavatelského řetězce
2. Analýza vztahů s dodavateli
3. Analýza vztahů se zákazníky

### **3.2 Metodika**

1. Prostudování odborné literatury
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce
3. Zpracování analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů
4. Návrhy na zlepšení

#### **3.2.2 Charakteristika podniku, určení článků dodavatelského řetězce**

V první části výzkumu byl charakterizován podnik, který byl v následujících kapitolách analyzován v souladu se stanovenými cíli. Stručně byla popsána historie, hodnoty i získaná ocenění podniku. Dále byla znázorněna organizační struktura a její propojení s provozem. Seznámíme se s privátními značkami, s počty zaměstnanců ve skupině a s vývojem obrátu za poslední 3 roky. Byla použita data za obchodní rok 2017/2018, resp. od října 2017 do září 2018.

Další částí je určení jednotlivých článků dodavatelského řetězce, které byly následně graficky zpracovány. Klíčový článek řetězce byl popsán podrobněji.

### 3.2.3 Analýza vztahů s dodavateli

Tato kapitola se zabývá analýzou dodavatelů a hodnocení jejich výkonnosti. Pro hodnocení výkonnosti dodavatelů byla použita interní statistika podniku, která znázorňuje plnění servisní úrovně jak dodavatelů privátních značek, tak dodavatelských značek. Při výpočtech jsou používány tyto vzorce:

$$\text{plnění objednávky} = \frac{\text{zboží dodané}}{\text{zboží objednané}} \times 100 [\%]. \quad (3)$$

$$\text{plnění hodnoty objednávky} = \frac{\text{cena dodaného zboží}}{\text{cena objednaného zboží}} \times 100 [\%]. \quad (4)$$

Dalším nástrojem hodnotícím výkonnost dodavatelských vztahů jsou finanční ukazatele. Byly použity tyto ukazatele:

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (5)$$

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (6)$$

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}/365} \text{ [dny]}. \quad (7)$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{zásoby}/365} \text{ [dny]}. \quad (8)$$

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{zásoby}/365} \text{ [dny]}. \quad (9)$$

$$\text{obchodní deficit} = \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba obratu závazků} \text{ [dny]}. \quad (10)$$

### 3.2.4 Analýza vztahů s odběrateli

Analýza spokojenosti zákazníků byla provedena pomocí dotazníku (viz příloha 2).

Otázky byly formulovány následujícím způsobem:

- Otázky uzavřené (alternativní – nabízející dvě varianty, selektivní – více než dvě varianty)
- Vícehodnotové otázky (umožňují výběr většího počtu odpovědí)
- Otázky polouzavřené (umožňují výběr z odpovědí nebo uvedení vlastní odpovědi)

- Otevřené otázky (umožňují vyjádřit vlastní odpověď, názor atd.)

(Řezanková, 2007).

Dotazník byl rozdělený do 5 částí, kdy každá z nich byla jinak zaměřená:

**A** – Základní informace o respondentech

**B** – Produkt a nákupní proces

**C** – Nákup v novém e-shopu

**D** – Nákup dětského sortimentu

**E** – Otevřená otázka

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno převážně na ženy a matky jako hlavní cílovou skupinu. Vyhodnocení bylo zaměřené na celou skupinu respondentů, na respondenty nakupující na e-shopu. Dále také na rozdíly, které se objevily v odpovědích mezi skupinami respondentů s dětmi vs. bez dětí a mladých lidí do 25 let vs. nad 25 let.

Cílem dotazníku bylo zjistit zvyky nakupujících zákazníků, jejich spokojenost se sortimentem, prostředím, personálem nebo umístěním prodejen. Část dotazníku byla zaměřená přímo na privátní značky a jejich oblíbenost u zákazníků. Jedním z cílů bylo také zjistit, jak jsou lidé spokojeni s nově spuštěným e-shopem a zda ho využívají.

Výsledky dotazníkového šetření byly podrobeny statistické analýze s cílem odhalit vztah zákazníků k zákaznickým kartám, frekvenci nákupu, zkušenostem z nákupem, privátním značkám a nakupování v e-shopu s ohledem na jejich věk a skutečnost, zda mají děti.

### **Výzkumné otázky:**

č. 1 – Existuje vztah mezi tím, zda mají spotřebitelé děti (nebo určitý věk) a vlastnictvím zákaznické karty?

č. 2 – Existuje vztah mezi tím, zda mají spotřebitelé děti (nebo určitý věk) a frekvencí nákupu?

č. 3 – Existují rozdílné zkušenosti s nákupem mezi skupinou zákazníků s dětmi a skupinou zákazníků bez dětí?

č. 4 – Existují rozdílné zkušenosti s nákupem mezi skupinou zákazníků do 25 let a skupinou zákazníků nad 25 let?

č. 5 – Existuje vztah mezi tím, zda mají spotřebitelé děti (nebo určitý věk) a nákupem privátních značek?

č. 6 – Existuje vztah mezi tím, zda mají spotřebitelé děti (nebo určitý věk) a nákupem na e-shopu?

Vybrané výzkumné otázky byly statisticky vyhodnoceny pomocí těchto dvou metod:

- Chí-kvadrát test byl použit u analýzy závislostí v kontingenčních tabulkách s nominálními (nejčastěji dichotomickými) proměnnými. Tato náhodná veličina má za předpokladu platnosti nulové hypotézy asymptoticky chí-kvadrát rozdělení. Testové kritérium bylo vypočítáno pomocí vzorce:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \quad (11)$$

- Mann-Whitney U-test byl použit pro případ vysvětlované ordinální proměnné (otázky hodnocení postojů spotřebitelů byly měřeny na škálách: 1 naprosto souhlasím, 2 spíše souhlasím, 3 spíše nesouhlasím, 4 naprosto nesouhlasím). Testové kritérium bylo vypočítáno pomocí vzorce:

$$U_i = n_1 n_2 + \frac{n_i(n_i + 1)}{2} - \sum R_i \quad (12)$$

Zjišťovány byly rozdíly mezi skupinami s dětmi a bez dětí, dále skupinami podle věku (do 25 let, nad 25 let). Ke každé výzkumné otázce byly formulovány statistické hypotézy:

H<sub>0</sub>: Mezi četnostmi odpovědí není závislost (rozdíl)

H<sub>A</sub>: Mezi četnostmi odpovědí je závislost (rozdíl)

Hypotézy byly ověřovány na hladině významnosti 0.05.

## 4 Charakteristika vybraného podniku

V této části diplomové práce se zaměřím na popis podniku a následnou analýzu jeho dodavatelského řetězce. Na základě zjištěných dat vytvořím návrh, který by mohl zefektivnit současnou situaci.

### 4.1 Základní informace o podniku

Zkoumaný podnik je sítí maloobchodních prodejen s drogistickým zbožím, kde více než třetina prodávaného zboží tvoří privátní značky. Základní informace o podniku jsou převzaty z portálu justice.cz a dm.cz.

<b>Datum vzniku a zápisu:</b>	9. září 1992
<b>Obchodní firma:</b>	dm drogerie markt, s. r. o.
<b>Sídlo:</b>	Jeronýmova 1485/19, 370 01 České Budějovice 6
<b>Předmět podnikání:</b>	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

„Zde jsem člověkem, zde nakupuji.“ To je motto, které staví člověka v jeho jedinečnosti do centra zájmu, ať už jako zákazníka anebo spolupracovníka. Společnost se touto filozofií řídí.

#### 4.1.1 Historie

V roce 1993 byla v České republice otevřena první prodejna, která se nachází v Českých Budějovicích. V současnosti je společnost jedničkou na českém drogistickém trhu. Patří k největším drogistickým řetězcům ve střední a jihovýchodní Evropě. Dnes má společnost 228 prodejen po celé zemi.

Společnost za dobu svého působení získala několik prestižních ocenění. Společnost Atoz marketing uděluje ocenění nejdůvěryhodnějším značkám na českém trhu. V kategorii drogerií se společnost stala „Nejdůvěryhodnější značkou“ pro rok 2017. Vítězství se jí podařilo obhájit již potřetí v řadě. Renomovaná spotřebitelská studie „Store Equity Index“ agentury Nielsen vyhodnotila společnost v České republice

opakovaně jako nejsilnější značku mezi maloobchodními drogistickými řetězci. Ve studii „Drogerie 2017“ agentury GfK vyhodnotily české ženy společnost již pátým rokem jako nejlepšího prodejce drogerie s ohledem k šíři sortimentu a pozitivně hodnotily také celkovou cenovou úroveň. Oblibu společnosti dokazují v neposlední řadě i více než dva miliony věrných zákazníků zaregistrovaných ve věrnostním programu active beauty svět výhod. Společnost získala od občanského sdružení Přírodní zahrada, z.s. ocenění za ekologický počin – první firemní přírodní zahradu. V České republice je první společností, která takové ocenění získala.

Společnost působí v současnosti ve 13 zemích Evropy, je rozdělena na mateřské společnosti z Německa a Rakouska. Rakouská společnost je mateřskou společností pro dalších 11 zemí, včetně České republiky. Na obrázku 7 níže je zobrazen rok založení a současný počet filiálek v každé zemi (www.dm.cz, 2020).

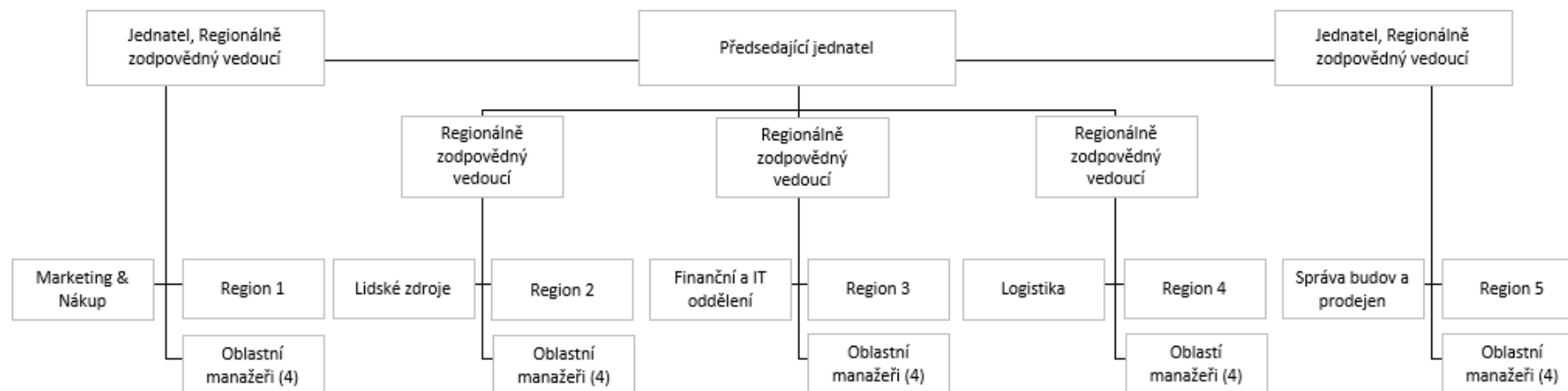
Obrázek 7 Mapa koncernu



Zdroj: www.dm.cz (2020)

## 4.1.2 Organizační struktura provozu

Obrázek 8 Organizační struktura provozu



Zdroj: Vlastní zpracování

Vedení společnosti má šest členů (viz obrázek 8). Kromě zodpovědnosti za jednotlivé resorty má každý člen vedení zodpovědnost za svěřený region. Tím je ve společnosti zajištěna mimořádná struktura. Každý vedoucí filiálky má možnost komunikovat přímo s vedením společnosti.



Na obrázku 9 níže je znázorněné grafické rozdělení regionů České republiky. Každý regionálně zodpovědný vedoucí (viz organizační struktura) má na starost svůj svěřený region a spolupracuje s oblastními manažery. Oblastní manažeři už jsou potom v přímém kontaktu s vedoucími jednotlivých filiálek. Ze samotného obrázku je vidět, že jednotlivé regiony se prolínají.

Obrázek 9 Mapa prodejen po ČR



Zdroj: Výroční zpráva (2018)

### 4.1.3 Privátní značky

Společnost má ve své nabídce již 29 privátních značek (viz obrázek 10), které se těší stále větší oblibě u zákazníků.

Obrázek 10 Privátní značky



Zdroj: www.dm.cz (2020)

Společnost disponuje i třemi exkluzivními značkami viz obrázek 11 níže.

Obrázek 11 Exkluzivní značky

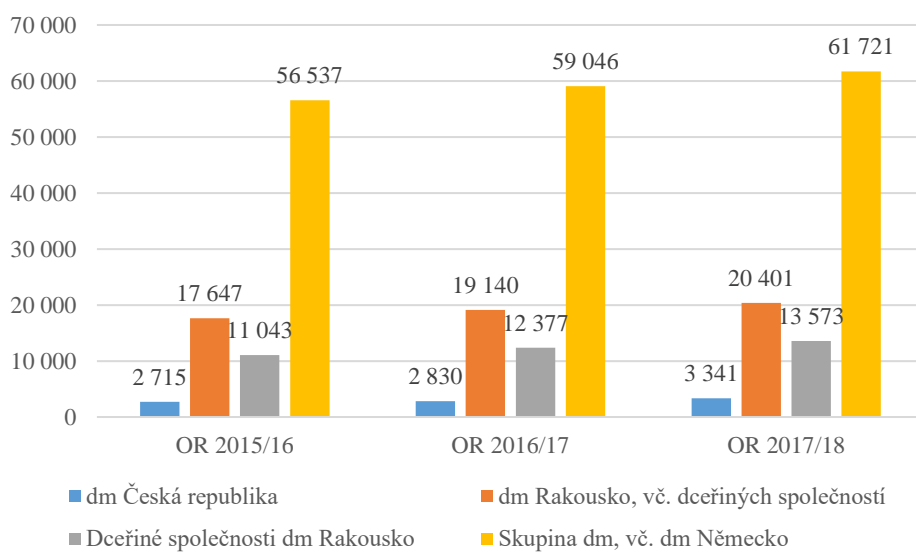


Zdroj: www.dm.cz (2020)

### 4.1.4 Zaměstnanci

Počet zaměstnanců v posledních letech neustále roste v České republice i v celé skupině (viz obrázek 12). V obchodním roce 2017/18 bylo ve společnosti zaměstnáno 3 341 pracovníků a předpokládá se udržení rostoucího trendu.

**Obrázek 12 Vývoj počtu zaměstnanců ve skupině**

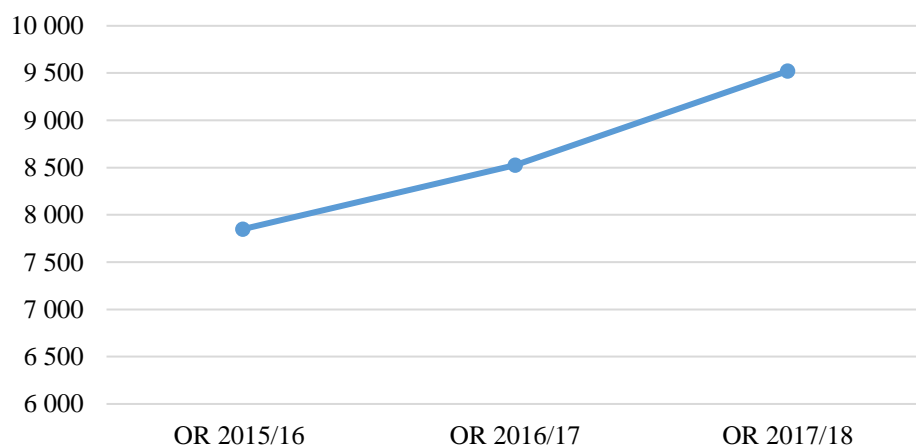


Zdroj: www.dm.cz (2020), (upraveno autorkou)

#### 4.1.5 Vývoj obrátu za poslední tři roky

Rostoucí trend panuje i v oblasti obrátu (viz obrázek 13).

**Obrázek 13 Obrát v mil. CZK**



Zdroj: www.dm.cz (2020), (upraveno autorkou)

## **5 Zhodnocení současného stavu**

### **5.1 Charakteristika článků dodavatelského řetězce**

V této kapitole budou stručně charakterizovány jednotlivé články dodavatelského řetězce. Následně jsou články dodavatelského řetězce graficky zobrazeny (viz obrázek 14).

#### **Články dodavatelského řetězce:**

##### **Dodavatelé privátních značek**

Vyrábějí primárně výrobky privátních značek a dodávají do všech zemí koncernu. Výrobky se dostávají do centrálního skladu ve většině případů přes sklad v Maďarsku, v některých případech se dodávají přímo.

##### **Dodavatelé**

Mezi tyto dodavatele lze zařadit všechny ostatní dodavatele jiných značek vyjma privátních značek. Jejich položky tvoří cca 70 % sortimentu, ale mají klesající trend, díky stále se rozrůstající privátní značce. Jejich výrobky na prodejny putují klasicky přes centrální sklad nebo přes sklad e-shopu.

##### **Dodavatelé žíravín**

Jsou specifictí tím, že jejich výrobky se nesmějí prodávat osobám mladším 18 let, proto je zakázané prodávat je přes e-shop. Tudíž jsou přijímány pouze na centrální sklad a z něj putují na prodejny a poté k zákazníkům.

##### **Dodavatel vyhrazených léčivých produktů**

Jedná se o specifického dodavatele, u kterého je důležité, že u výrobků nesmí být porušený teplotní řetězec. Proto jsou výrobky zaváženy přímo na jednotlivé prodejny, které výrobky umísťují přímo do regálu a ten je vybavený teploměrem. Teplota se hlídá neustále, protože jakmile dojde k porušení teplotního řetězce, stává se výrobek neprodejným.

##### **Sklad privátních značek**

Sklad privátních značek v Maďarsku je centrální sklad privátních značek pro mateřskou společnost v Rakousku a jeho dceřiné společnosti. Z tohoto skladu se přidělují výrobky jak do centrálního skladu v Rakousku, ČR tak i ostatních zemí.

## **Centrální sklad**

Je klíčovým článkem dodavatelského řetězce, podrobně je popsán v kapitole 5.2.

## **Přepravní společnost**

Přepravní společnost, která zajišťuje dopravu výrobků objednaných přes e-shop. Disponuje i vlastním skladem, ze kterého výrobky rozváží přímo k zákazníkům nebo na vybranou filiálku, pokud zákazník využil možnosti – vyzvednutí na prodejně.

## **Filiálky (prodejny)**

Jednotlivé prodejny, které přijímají zboží z centrálního skladu a od dodavatele léčivých prostředků. Momentálně je v provozu 228 prodejen v ČR.

## **Megastore filiálka**

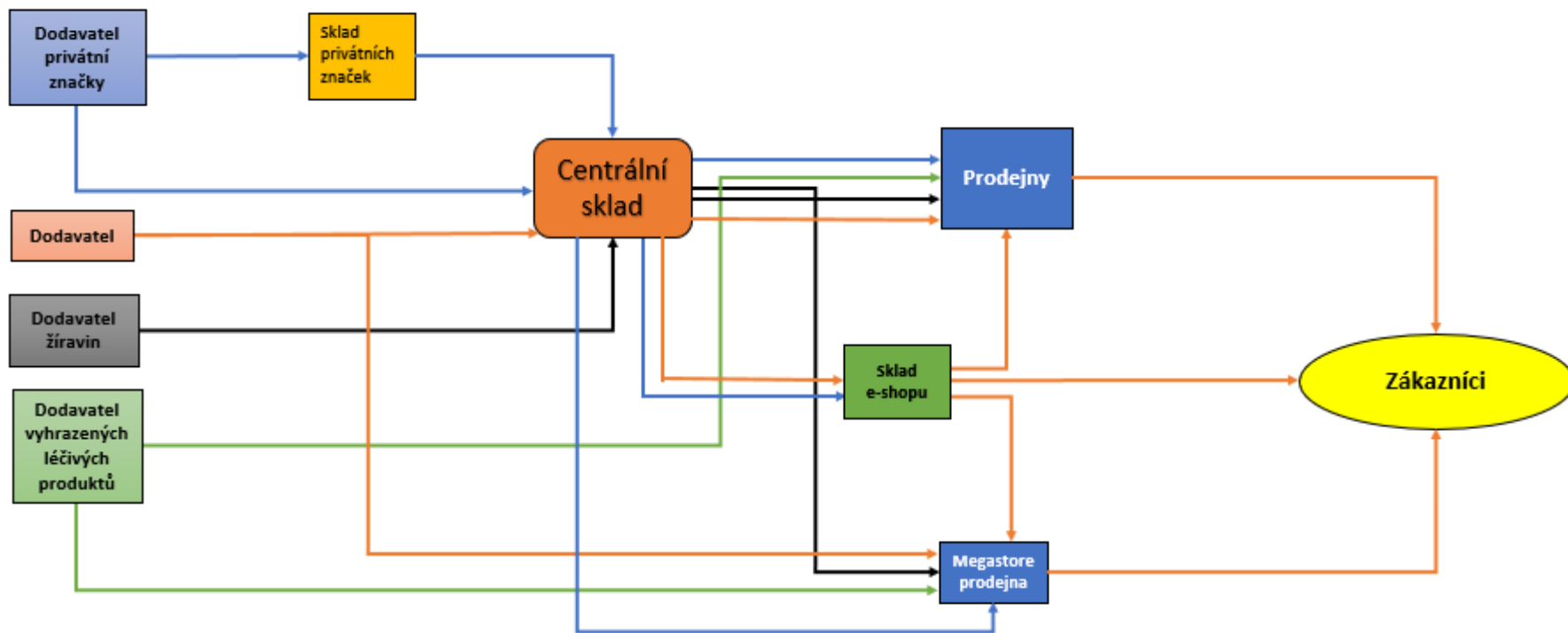
Jediná prodejna v Praze na Černém mostě, která je jedinečná svou rozlohou. Tato prodejna se může pochlubit nejširším i nejhlubším sortimentem. Mimo zboží z CS jako jediná přijímá zboží i přímo od dodavatelů.

## **Zákazníci**

Tomuto článku dodavatelského řetězce je věnována celá kapitola 5.5.

### 5.1.1 Grafické vyjádření dodavatelského řetězce

Obrázek 14 Grafické vyjádření dodavatelského řetězce



Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.2 Centrální sklad

Historie centrálního skladu se datuje od roku 1996. V tomto roce bylo otevřeno první logistické centrum v Jihlavě – Hruškových Dvorech. Toto centrum splňovalo nároky na zásobování filiálek do roku 2006. V tomto roce byl otevřen nový centrální sklad v blízkosti dálnice D1. Jeho kapacita byla v roce 2009 ještě rozšířena.

V současné době disponuje centrální sklad těmito parametry:

- podlaží - 3
- celková plocha – 21 136 m<sup>2</sup>
- plocha příjmu zboží – 1 128 m<sup>2</sup>
- plocha výdeje zboží - 752 m<sup>2</sup>
- kanceláře, sociální zázemí – 1 809 m<sup>2</sup>
- počet paletových míst – 10 000
- počet komisionářských míst – 18 000
- počet rezervních míst – 11 500
- počet zaměstnanců – cca 400

### 5.2.1 Oddělení objednávání a příjmu zboží

Odpovídá za stav zásob v centrálním skladu, skladu e-shopu a řídí tok zboží od obchodních partnerů od objednávek až po naskladnění zboží do centrálního skladu.

Dispozice zboží je prováděna v programu SAP. Vliv na objednané množství mají především odprodeje v minulosti, aktuální stav na skladě a čas dodání od dodavatelů. Prognóza počítá budoucí potřebu na základě spotřeby v minulosti.

Dodané zboží od dodavatelů je kontrolováno při přejímce zboží, dále zpracováváno a připraveno k dalšímu transportu do skladu. Pro naskladnění zboží slouží na příjmu 9 příjmových ramp. Zde je zboží od dodavatelů složeno, zkontrolováno, popř. roztríděno na více palet s jednotlivými výrobky. Každá z těchto palet je označena čárovým kódem. Při přejímce jsou rovněž pořizována a kontrolována logistická data a další údaje.

Součástí příjmu zboží je rovněž etiketování zboží privátních značek. Výrobky, které nemají český popis, musí být zákazníkovi na prodejně nabídnuty již s tímto českým popisem. Zde jsou k dispozici dva poloautomatické aplikátory a zbytek výrobků je polepen ručně. Teprve potom, kdy je výrobek takto ošetřen, může pokračovat dále do skladu.

## **5.2.2 Oddělení skladových procesů**

**Oddělení se stará o:**

- včasné a bezchybné zásobování filiálek
- komunikaci se smluvními dopravci
- plnění zákonných požadavků souvisejících se zásobováním a přepravou
- pohyb transportních obalů mezi filiálkami, dopravcem a centrálním skladem
- zásobování filiálek reklamním materiálem

**Oddělení skladových procesů** se stará o optimální využití skladu, vychystávání zboží pro prodejny a organizaci dodávek z/do logistického centra pro e-shop.

## **5.2.3 Oddělení zbožového hospodářství**

Činnosti prováděné na oddělení jsou především:

- zabezpečení správné funkce automatické dispozice a dostatečného množství zboží na filiálkách
- logistická podpora a zabezpečení správného toku zboží při veškerých marketingových aktivitách na filiálkách
- logistická podpora a zabezpečení správného toku při procesu otevření, regeneraci a zavření filiálky

## **5.2.4 Skladová technika**

V CS je aktuálně používáno 107 kusů manipulační techniky značek Jungheinrich, Toyota, Linde a Still. U všech strojů je nutné zajištění pravidelné technické kontroly 1x ročně a dále pravidelných údržeb.



Jsou k dispozici různé typy manipulační techniky. Od nejmenších nízkozdvižných vozíků určených pro vykládku zboží z nákladních aut či nakládku zboží na nákladní auta, přes vychystávací vozíky, které jsou využívány pro přípravu zboží na filiálky, přes ručně vedené vysoko zdvižné vozíky až po retraky používané k naskladnění a vyskladnění zboží do/z regálů.

Dalšími technickými pomocníky v CS jsou aplikátory etiket používané pro etiketování privátních značek, nůžkové paletové vozíky, které usnadňují práci opět při etiketování. Dále automatické balicí stroje na expedici zboží, jejichž pomocí jsou denně zabaleny stovky palet určených k distribuci na filiálky, a paletové dopravníky, které zajišťují přesun palet se zbožím mezi patry.

### **5.3 Používané informační systémy**

#### **SAP**

Je informační systém používaný napříč všemi odděleními v podniku. Slouží k zadávání kmenových dat o zboží, dodavatelích, k vytváření objednávek pro dodavatele, řízení filiálkového hospodářství a k vedení účetnictví.

#### **DWH**

K vyhodnocování a zpracovávání různých statistik je využito obrovské databáze dat (DWH = Data Warehouse). V té se nachází historie dat ze všech oblastí činnosti ve firmě. Tato data lze vzájemně kombinovat a vytvářet pomocí různých mechanismů jednoduché i velmi detailní vizualizace.

#### **Mercareon**

V nedávné době byl ve společnosti aplikován systém časových oken od společnosti Mercareon umožňující dodavatelům rezervaci časového úseku, ve kterém budou jejich vozidla odbavena na příjmových rampách a minimalizovat tím jejich časové náklady.

## 5.4 Analýza vztahů s dodavateli

Tato kapitola se věnuje analýze dodavatelů a hodnocení jejich výkonnosti. Nejprve je nutné zmínit, že ve společnosti jsou jednotliví dodavatelé rozděleni pod příslušné sortimentní skupiny.

### 5.4.1 Sortimentní skupiny

Každou sortimentní skupinu vede sortimentní manažer/ka, kteří mají mimo určený sortiment svěřenou také významnou oblast, kterou je potřeba řídit. Sortimentní manažer si potom sám nebo ve spolupráci s odbornými pracovníci vybírá dodavatele, kteří budou příslušný sortiment dodávat. Níže jsou rozebrány jednotlivé sortimentní skupiny a pro lepší přehlednost zachyceny informace do tabulek.

#### Sortimentní skupina 1

V této sortimentní skupině se manažer zabývá oblastí logistiky. Pod sebou má dvě odborné pracovníce, které mu pomáhají se svěřeným sortimentem. Pro lepší přehlednost jsou informace o skupině vloženy do tabulky níže (viz tabulka 2).

Tabulka 2 Sortimentní skupina 1

Odborná pracovníce 1	Odborná pracovníce 2
<b>Sortiment</b>	
Men's world, péče o zuby	Dámské deodoranty, opalování, tělová hygiena
<b>Dodavatelé výše zmíněného sortimentu (32)</b>	

Zdroj: Rozdělení sortimentu (interní dokument)

#### Sortimentní skupina 2

V této sortimentní skupině se manažerka zabývá podporou prodeje. Pod sebou má dvě odborné pracovníce, které jí pomáhají se svěřeným sortimentem. Pro lepší přehlednost jsou informace o skupině v tabulce níže (viz tabulka 3).

Tabulka 3 Sortimentní skupina 2

<b>Odborná pracovnice 1</b>	<b>Odborná pracovnice 2</b>
<b>Sortiment</b>	
Péče o pleť, péče o tělo	Přírodní kosmetika
<b>Dodavatelé výše zmíněného sortimentu (17)</b>	

Zdroj: Rozdělení sortimentu (interní dokument)

### Sortimentní skupina 3

V této sortimentní skupině se manažer zabývá oblastí online aktivit, komunikací s IT a vede sortimentní podporu. Pod sebou má jednu odbornou pracovnici, která mu pomáhá se svěřeným sortimentem. Pro lepší přehlednost jsou informace o skupině v tabulce níže (viz tabulka 4).

Tabulka 4 Sortimentní skupina 3

<b>Odborná pracovnice 1</b>
<b>Sortiment</b>
Hygiena, minivzorky, ostatní hygiena, pokladní stojan, papír, sezóna
<b>Dodavatelé výše zmíněného sortimentu (26)</b>

Zdroj: Rozdělení sortimentu (interní dokument)

### Sortimentní skupina 4

V této sortimentní skupině se manažerka zabývá oblastí risk managementu. Pod sebou má dvě odborné pracovnice, které jí pomáhají se svěřeným sortimentem. Pro lepší přehlednost jsou informace o skupině vloženy v tabulce níže (viz tabulka 5).

Tabulka 5 Sortimentní skupina 4

<b>Odborná pracovnice 1</b>	<b>Odborná pracovnice 2</b>
<b>Sortiment</b>	
Čaje, dětská výživa sklo, dětská výživa suchá, lednice, nápoje	Depot zdravá výživa, pharma, potraviny, speciální výživa
<b>Dodavatelé výše zmíněného sortimentu (47)</b>	

Zdroj: Rozdělení sortimentu (interní dokument)

### Sortimentní skupina 5

V této sortimentní skupině má manažer na starost monitoring trhu, category management a zároveň vede skupinu administrativní podpory a skupinu privátní značky. Pod sebou má jednu odbornou pracovníci, která mu pomáhá se svěřeným sortimentem. Pro lepší přehlednost jsou informace o skupině v tabulce níže (viz tabulka 6).

Tabulka 6 Sortimentní skupina 5

<b>Odborná pracovníce 1</b>
<b>Sortiment</b>
Čistící prostředky, prací prostředky, sluneční brýle, plnicí stanice
<b>Dodavatelé výše zmíněného sortimentu (15)</b>

Zdroj: Rozdělení sortimentu (interní dokument)

### Sortimentní skupina 6

V této sortimentní skupině se manažer se zabývá finanční oblastí. Pod sebou má jednu odbornou pracovníci, která mu pomáhá se svěřeným sortimentem. Pro lepší přehlednost jsou informace o skupině vloženy do tabulky níže (viz tabulka 7).

Tabulka 7 Sortimentní skupina 6

<b>Odborná pracovníce 1</b>	<b>Odborná pracovníce 2</b>
<b>Sortiment</b>	
Depilace, foto, košťata a kartáče, výrobky pro domácnost, zvířata	Barvy na vlasy, brýle čtecí, deštníky, papírnickví, péče o vlasy, styling
<b>Dodavatelé výše zmíněného sortimentu (26)</b>	

Zdroj: Rozdělení sortimentu (interní dokument)

### Sortimentní skupina 7

V této sortimentní skupině se manažer zabývá oblastí baby prodeje. Pod sebou má jednu odbornou pracovníci, která mu pomáhá se svěřeným sortimentem. Pro lepší přehlednost jsou informace o skupině vloženy do tabulky níže (viz tabulka 8).

Tabulka 8 Sortimentní skupina 7

<b>Odborná pracovnice 1</b>
<b>Sortiment</b>
Dětské pleny, péče o dítě, textil
<b>Dodavatelé výše zmíněného sortimentu (7)</b>

Zdroj: Rozdělení sortimentu (interní dokument)

### Sortimentní skupina 8

V této sortimentní skupině má manažerka na starosti směrnice. Pod sebou má dvě odborné pracovnice, které jí pomáhají se svěřeným sortimentem. Sortiment dekorativní kosmetiky je natolik rozmanitý, že jsou ve skupině navíc dvě další administrativní pracovnice, které napomáhají efektivnímu fungování skupiny. Pro lepší přehlednost jsou informace o skupině vloženy do tabulky níže (viz tabulka 9).

Tabulka 9 Sortimentní skupina 8

<b>Odborná pracovnice 1</b>	<b>Odborná pracovnice 2</b>
<b>Sortiment</b>	
Doplňky vlasové a dekorativní kosmetiky, péče o nehty, péče o nohy, vůně	Dekorativní kosmetika
<b>Dodavatelé výše zmíněného sortimentu (26)</b>	

Zdroj: Rozdělení sortimentu (interní dokument)

Někteří dodavatelé se prolínají napříč různými sortimenty, protože se zabývají výrobou rozmanitého sortimentu, který společnosti dodávají z různých divizí. Celkový počet dodavatelů dodávajících ostatní značky vyjma privátních značek je 196.

V rámci sortimentních skupin jsou zmíněny i dvě podpůrné složky, a to sortimentní a administrativní. Tyto dvě složky jsou k dispozici všem sortimentním skupinám a napomáhají efektivnímu a plynulému chodu oddělení.

### Dodavatelé privátních značek

Naprostá většina výrobků privátních značek je od zahraničních dodavatelů, kteří je dodávají do centrálního skladu v Maďarsku. Tito dodavatelé komunikují výhradně s mateřskou společností v Rakousku, i co se týče reklamací a je jich 108. Z ČR jsou zasílány pouze objednávky.

## 5.4.2 TOP dodavatelé

Společnost spolupracuje s více než 300 dodavateli, proto konkrétně uvedu jen 3 z nich:

### **Unilever**

Je jedním z největších dodavatelů výrobků pro osobní péči a péči o domácnost, ale také potravin a nápojů. Jejich produkty se prodávají takřka po celém světě. V prodejnách pak lze narazit na produkty značky Rexona, Dove nebo Savo.

### **Procter & Gambel**

Tato nadnárodní korporace působí na trhu již 181 let. Neustále inovuje své produkty a pomáhá k utváření kultury. Jejich značky používají miliony domácností a byly předány z generace na generaci.

Společnost vyhodnocuje 100 nejprodávanějších produktů. V kumulované vyhodnocení za obchodní rok 2017/18 jsou tři z nich právě od tohoto dodavatele:

- 56. místo – Pampers plenkové kalhotky Jumbo Pack, velikost 5, 48 ks
- 61. místo – Pampers plenkové kalhotky Jumbo Pack, velikost 4, 52 ks
- 89. místo – Gillette náhradní hlavice Mach3, 4 ks

### **L'Oréal**

Více než jedno století se tato společnost věnuje jedinému směru podnikání. Svoje produkty nabízí ženám i mužům po celém světě. Společnost se zavázala, že bude při realizaci tohoto poslání dodržovat etické principy.

Mezi 100 nejprodávanějších se dostaly i tyto produkty:

- 71. místo – Garnier micelární voda pro citlivou pleť, 400 ml
- 76. místo – Maybelline řasenka Lash Sensational černá
- 97. místo – Garnier PureActive slupovací maska proti černým tečkám, 50 ml

### 5.4.3 Hodnocení výkonnosti dodavatelů

#### Plnění objednávek

Ve společnosti se dodavatelé, plnění objednávek a nedodávky sledují průběžně. Dodavatelé mají ve smlouvě předem stanoveno, jakou servisní úroveň, tzn. procentní podíl splněných objednávek, musí dodržet. V případě nedodržení servisní úrovně je dodavatel pokutován.

Výše servisní úrovně je standardně stanovena na 98 %, nicméně u některých dodavatelů je servisní úroveň řešena individuálně, např. v případě dlouhodobých partnerství, nebo u TOP dodavatelů, potom se u těchto situací setkáváme s požadavkem na plnění servisní úrovně mezi 90 % - 98 % dle domluvy.

Pokud dodavatel nedodá objednané zboží v požadované výši, resp. menší množství, je následně e-mailem kontaktován k podání vysvětlení, proč dané zboží nedodal. Pokud dodavatel dodá zboží navíc, ve většině případů se to neřeší. Někteří dodavatelé se snaží uměle zlepšovat svou servisní úroveň tím, že pokud nejsou v rámci objednávky schopni dodat dostatek jednoho výrobku, dodají více druhého výrobku v rámci jedné objednávky. Například dodají 95 % deodorantů + 105 % antiperspirantů, celkem se tedy dostávají na 100 % servisní úrovně. Tato skutečnost bohužel není nijak korigována, protože ve výsledných statistikách nejsou vidět jednotlivé položky daných objednávek.

Při nedodržení servisní úrovně je dodavatel smluvně zavázán k plnění pokuty, např. 10 % hodnoty z nedodaného zboží. Těmto situacím se samozřejmě dodavatelé snaží vyhnout, a proto servisní úroveň lze během roku upravovat pomocí korekcí.

Každý měsíc se tvoří jak samostatná statistika pro daný měsíc, tak statistika kumulovaná pro daný obchodní rok. Data pro statistiky jsou dostupné v DWH po zadání správného dotazu. Výstupy z DWH se pro měsíční statistiky nijak nemění, nicméně pro účely kumulované roční statistiky se zahrnují korekce.

Požadavek na korekci přichází v drtivé většině případů od dodavatele. Po domluvě je možné nedodané položky dodat v jiném termínu. Uznávané důvody ke korekcím jsou:

- Nebylo u výrobku v systému SAP nastaveno pozastavení nákupu
- Došlo ke změně logistických parametrů (v kartonu původně 12 kusů, nyní 8 kusů)
- Vystavená objednávka nebyla odeslána (interní chyba)

Výjimkou jsou dodavatelé potravin, kteří podle zákona č. 395/2009 Sb., Zákon o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití, nesmějí dostávat pokuty. Ve smlouvě může být stanovena servisní úroveň, k jejímuž naplnění by se mělo směřovat, ale v případě nesplnění se dodavatel nesmí pokutovat, dovoleno je pouze vyvíjet přiměřený nátlak k nápravě nastalé situace.

V tabulce 10 je vypočteno plnění objednávek s ohledem na počet dodaných kusů i na jejich cenu. Jedná se o část objednávek dodavatele XY.

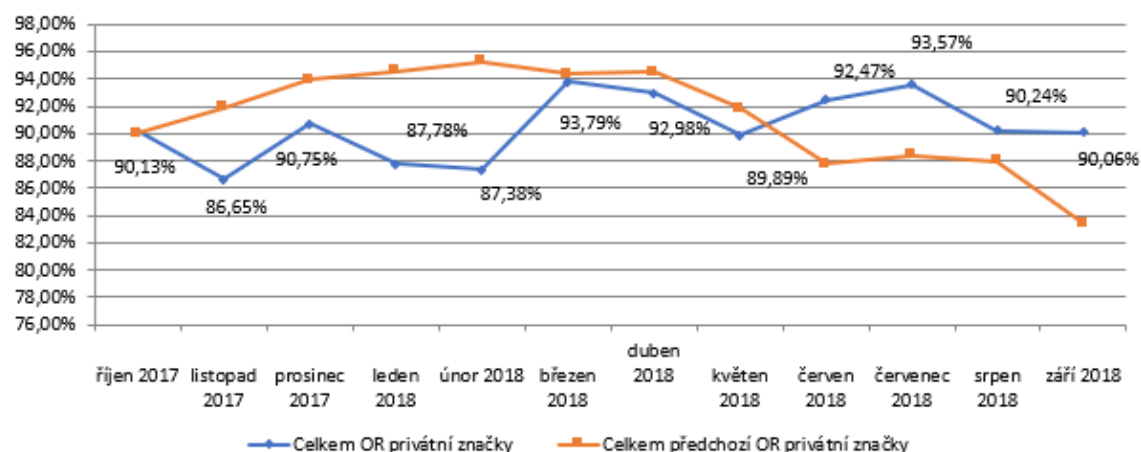
Tabulka 10 Plnění objednávek dodavatele XY

Číslo obj.	Objednávka (množství)	Objednávka (cena)	Dodávka (množství)	Dodávka (cena)	Plnění (množství)	Plnění (cena)
001	4.640	614.592	2.351	310.955	50,67 %	50,6 %
002	1.624	198.175	1.624	198.175	100 %	100 %
003	686	56.427	590	53.666	86,01 %	95,11 %
004	1.490	137.618	1.430	135.500	95,97 %	98,46 %

Zdroj: Interní statistika (upraveno autorkou)

Zde už se dostáváme ke konkrétním výstupům. V obrázku 15 je statistika plnění objednávek dodavatelů privátních značek za obchodní rok 2017/2018. Celková servisní úroveň se po celý rok držela nad 90 % s výjimkou listopadu 2017 a měsíce leden, únor a květen 2018. Tyto výkyvy jsou způsobené dodávkami sezónního a tematického zboží jako vánoční, valentýnské nebo jarní zboží.

Obrázek 15 Plnění objednávek privátních značek OR 2017/2018

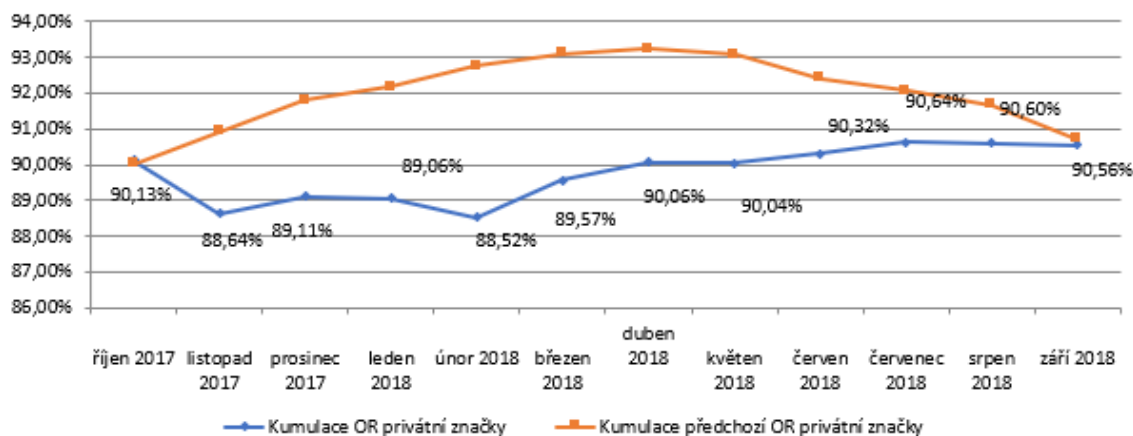


Zdroj: Interní statistika (upraveno autorkou)



Když se podíváme na kumulovaný výstup ze statistiky (viz obrázek 16), tak oproti obchodnímu roku 2016/2017 byla servisní úroveň po celou dobu poměrně horší. Dodavatelé privátních značek tedy po dobu obchodního roku plnili dodávky hůře. Na konci obchodního roku se ale kumulovaná servisní úroveň dostala díky korekcím nad 90 % a vyrovnala se předešlému obchodnímu roku.

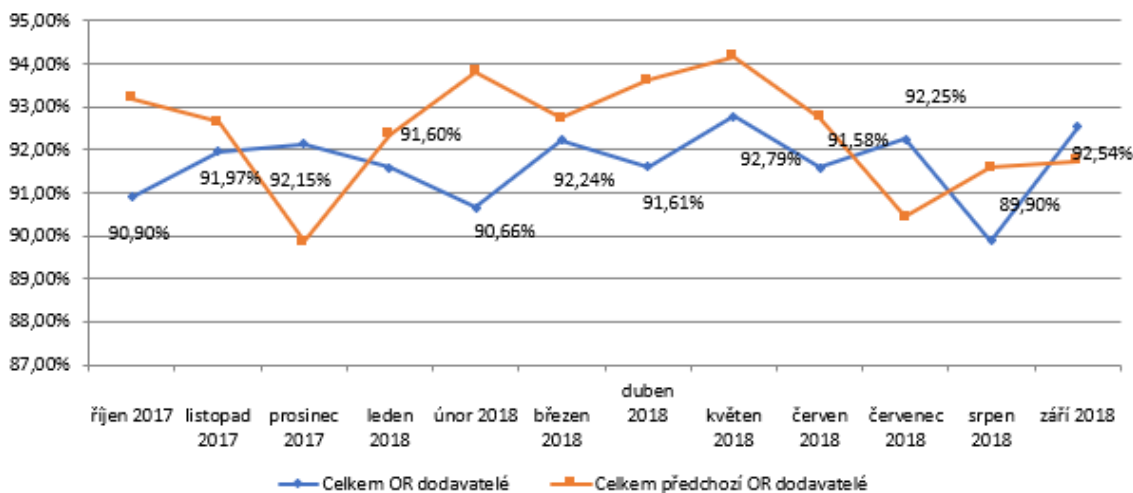
Obrázek 16 Kumulované plnění objednávek privátních značek OR 2017/2018



Zdroj: Interní statistika (upraveno autorkou)

V obrázku 17 je výstup ze statistiky plnění objednávek dodavatelů za obchodní rok 2017/2018. V tomto případě se setkáváme s vyšší servisní úrovní po celý obchodní rok. Dodavatelé tedy plnili objednávky lépe než dodavatelé privátních značek. Jediný měsíc, kdy se servisní úroveň dostala pod 90 % je srpen 2018.

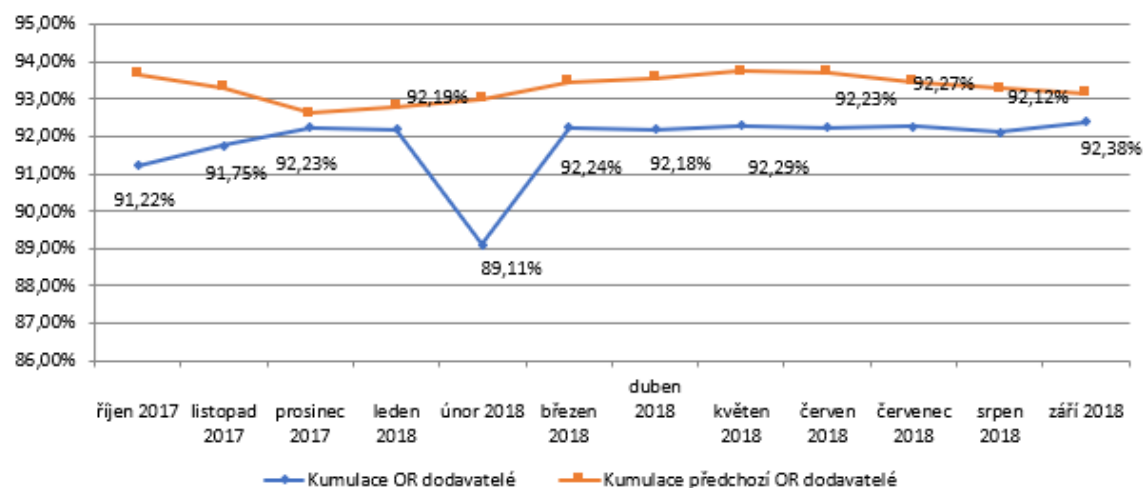
Obrázek 17 Plnění objednávek od dodavatelů OR 2017/2018



Zdroj: Interní statistika (upraveno autorkou)

Co se týče kumulovaného výstupu, tak je na první pohled zřejmé, že servisní úroveň oproti předchozímu roku výrazně poklesla, jedná se průměrně o 1 %. Největší propad nastal v únoru 2018, kdy se servisní úroveň dostala pod hranici 90 % (viz obrázek 18). Zřejmě to bylo způsobené podobně jako u dodavatelů privátních značek dodávkami tematického zboží s jarními motivy.

Obrázek 18 Kumulované plnění objednávek od dodavatelů OR 2017/2018



Zdroj: Interní statistika (upraveno autorkou)

Pokud budeme uvažovat kumulované statistiky, které jsou upravené o korekce u klasických dodavatelů bylo pokutováno cca 6 % celkových objednávek. Pro citlivost údajů nejsou uváděna žádná konkrétní čísla. Společnost sleduje i plnění objednávek dodavatelů privátních značek, nicméně s nimi nemají podepsány smlouvy oni, nýbrž Rakouská mateřská společnost, proto se jejich nesplnění servisní úrovně nekoriguje.

Další nástrojem, který napomáhá hodnotit výkonnost dodavatelských vztahů je využití finančních ukazatelů (viz tabulka 11):

Tabulka 11 Finanční ukazatele

Ukazatel	OR 2017/2018	OR 2016/2017	OR 2015/2016
Obrat aktiv	2,9	2,7	2,67
Obrat zásob	6,92	6,38	6,58
Doba obratu zásob	52,7 dnů	57,2 dnů	55,46 dnů
Doba obratu pohledávek	25 dnů	26,6 dnů	34,9 dnů
Doba obratu závazků	39,6 dnů	47,2 dnů	39,1 dnů
Obchodní deficit	-14,6 dnů	-20,6 dnů	-4,2 dnů

Zdroj: Výroční zpráva (2018) (upraveno autorkou)

**Obrat aktiv** v čase narůstá, což je pozitivní, protože to ukazuje, že podnik efektivněji využívá své zdroje.

**Obrat zásob** přináší pohled na likviditu těchto zásob. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje mezi 4,5 – 6. S výsledkem 6,92 je firma lehce nad doporučenou hodnotou.

**Doba obratu zásob** se v posledním sledovaném obchodním roce snížila na 52,7 dnů. Snižování doby obratu je žádoucí, protože tím kratší dobu na sebe zásoby vážou finanční prostředky.

**Doba obratu pohledávek** se v obchodním roce 2017/2018 snížila na 25 dnů. Po tuto dobu má podnik v pohledávkách vázány své finance.

**Doba obratu závazků** se v obchodním roce 2016/2017 vychýlila na 47,2 dnů a v následujícím roce se vrátila na 39,6 dnů. Tento počet dnů ukazuje, jak dlouho trvá, než podnik zaplatí svým dodavatelům. Cílem této společnosti, je prodat zásoby dříve nebo ve stejný čas, kdy své závazky splatí dodavatelům.

**Obchodní deficit** je záporný. Z toho plyne, že dodavatelé pomáhají financovat provoz podniku a zvyšuje se tedy volný peněžní tok

## 5.5 Analýza vztahů se zákazníky

Společnost je v intenzivním kontaktu se svými zákazníky, a to prostřednictvím mnoha médií, od klasické reklamy až po direkt marketing. Díky přesnému definování cílových skupin se zaměřují na ty správné zákazníky, které chtějí oslovit.

Cílové skupiny společnosti jsou opravdu široké. V poslední době byla pozornost určena cílové skupině Young Beauties, která je určena mladým slečnám, které se nebojí experimentovat. Pro ně byla vytvořena nová privátní značka 183 days. Další cílovou skupinou se stali muži, a to prostřednictvím prémiové značky Seinz. Tato značka nabízí péči a stylový design a přidanou hodnotu i v oblasti trvalé udržitelnosti. Obaly výrobků jsou až z 97 % vyrobeny z recyklátů.

### 5.5.1 CRM

Pro účely komunikace se zákazníky společnost využívá mnoho různých aktivit a vybrané z nich budou následně popsány. Tyto aktivity spadají pod oddělení komunikace. Oddělení komunikace je rozděleno na 3 samostatné skupiny, které se každá zabývají různými činnostmi.

První skupina se zabývá přípravou klasických reklamních materiálů, které jsou prezentovány na filiálkách, nebo jsou nabízené zákazníkům. Také připravují kampaně na podporu prodeje, tiskové zprávy a komunikují s novináři.

Journal vychází periodicky jednou za měsíc a je zaměřený na prezentaci výrobků, zejména na novinky. Vychází v nákladu 700.000 – 1.200.000 výtisků. Níže je ukázka z červnového vydání Journalu (viz obrázek 19), kde jsou prezentovány jak novinky ze sortimentu, tak v pravém dolním rohu si lze všimnout, že stále pokračuje komunikace a podpora nového active beauty programu.

Další možností je aktivita „Nyní ušetříte“ je speciální výhodná nabídka výrobků relevantních pro širokou cílovou skupinu a jedná se nabídky 1 + 1 zdarma, 2 + 1 zdarma apod. Tato aktivita se objevuje jak na prodejnách, tak ve výtiscích Journalu. Na prodejnách je tato aktivita komunikována pomocí wobbleru nebo regálové podložky v regálu.

Obrázek 19 Ukázka komunikační aktivity – Journal



Služby, které dobře znáte: na [dm.cz](http://dm.cz) a ve všech prodejnách dm.



**DEN OTCŮ**  
16. 06. 2019

Tátové jsou nepostradatelnou součástí našich životů, proto jim v neděli 16.6. nepopomíháme poděkovat. Zaslouží si ještě i nějakou drobnou pozornost. Děkujeme jim pocit jedinečnosti a věnujeme jim dárek v podobě kvalitní pánské kosmetiky, dobré večeře nebo třeba jen společně zavzpomínáme na časy, kdy jsme byli ještě malé děti a tatínek byl pro nás ten nejinější superhrdina.

**alverde MEN**  
Active Nature  
Šampón na vlasy  
200 ml  
**59<sup>90</sup> Kč**  
29,95 Kč za 100 ml

**alverde MEN**  
Serotiv  
Balzám po holení  
75 ml  
**89<sup>90</sup> Kč**  
11,99 Kč za 10 ml

**SEINZ**  
šampón  
200 ml  
**79<sup>90</sup> Kč**  
39,95 Kč za 100 ml

**SEINZ**  
šampón  
s chladičím efektem  
250 ml  
**79<sup>90</sup> Kč**  
31,96 Kč za 100 ml

**alverde MEN**  
Balsam  
Sprejový gel  
300 ml  
**19<sup>90</sup> Kč**  
6,63 Kč za 100 ml

**JAK FUNGUJÍ VÍCENÁSOBNÉ BODY:**

249,- 279,-  
SELEKT 528,-  
30x VÍCE BODŮ  
+ 633 BODŮ  
600 BODŮ = 150 Kč SLEVA NA NÁKUP

Co získám za 633 bodů?  
Při dalším nákupu v dm získáte za 600 bodů slevu 150 Kč. Více informací obdržíte na pokladně. Zbylých 33 bodů získáte na vašem bodovém kontě.

Zdroj: [www.dm.cz](http://www.dm.cz) (2020)

Klasická reklama zahrnuje také prezentaci na prodejních v druhotném umístění ve stojanech dm doporučuje nebo vždy výhodně (viz obrázek 20).

Obrázek 20 Ukázka komunikační aktivity – prezentace na



Zdroj: Mediální mapa 2018/2019 (interní dokument)

Druhá skupina se zabývá správou internetových stránek dm.cz, profilů na sociálních sítích Facebook, Instagram, YouTube a komunikuje se zákazníky.

### Prezentace na webu dm.cz

Prezentace na webu se realizují ve formě bannerů a dalších aktivit. Dodavatelé mají na výběr:

- Tip týdne na homepage
- Prezentace soutěží na homepage v kategorii „Nové“
- Prezentace v sortimentních kategoriích (bannery v hlavičce, proklik na PR článek)
- Přednostní výpis produktů v podkategorii

On-line aktivity na facebooku a newsletter jsou v tabulce níže rozepsány dle podkladů, které jsou potřeba k realizaci dané aktivity (viz tabulka 12).

Tabulka 12 On-line aktivity

Aktivita	Podklady
Facebook – posting	Informace o produktu
Facebook – promoted posting	Informace o produktu
Facebook – soutěž	Informace o mechanice soutěže + výhry
dm skaut (max. 12 ročně)	Max. 500 produktů k testování
Newsletter – dodavatelský	Vizuál, návrh úvodního textu
Newsletter – zobrazení produktu	Produkt vhodný k tématu NL
Produkt tip v on-line verzi ab magazínu	Produkt vhodný k článku, informace o produktu

Zdroj: Mediální mapa 2018/2019 (interní dokument)

Poslední skupina se zabývá správou věrnostního programu active beauty, přípravou active beauty magazínu a dialogovému marketingu.

### **Active beauty magazín**

Lifestylový časopis pro krásu, wellness a zdravý životní styl v moderním designu, který odpovídá nejnovějším nárokům českého čtenáře. Je zacílený primárně na věrné zákazníky, kterým je zasílá poštou na jejich adresu. Druhou skupinou příjemců jsou zákazníci, kteří si active beauty magazín mohou zdarma odnést z každé prodejny na celém území České republiky. Vychází 10x ročně a má 74 stran. Nově je k dispozici i on-line verze tohoto lifestylového časopisu.

Mezi čtenáře active beauty magazínu řadíme především ženy ve věku 20–49 let s aktivním zájmem o krásu a wellness. Svým obsahem osloví každého, kdo se zajímá o kvalitu svého života.

Dodavatelé, kteří se rozhodnou v active beauty inzerovat, se dohodnou příslušným sortimentním manažerem na rozsahu a tématu inzerce, která musí být na každé jednotlivé stránce věnována jedné značce.

### **Program active beauty**

Každý zákazník, který je starší 16 let, se může stát členem věrnostního programu active beauty. Po obdržení kartičky může na své konto sbírat body (1 bod = 25 Kč nákupu), které následně promění ve slevy (1 bod = sleva 0,25 Kč). Společně s hlavní kartou obdrží zákazník i doplňkovou kartu, na které mu se sbíráním bodů může pomáhat další člen rodiny. Do programu je možné přihlásit se on-line nebo přímo na prodejně s asistencí prodavačky, které pro tyto případy využívají pracovní smart phony nebo tablety.

Další výhodou, kterou přináší členství v programu active beauty, jsou vícenásobné body a extra body navíc. Tato speciální aktivita funguje v rámci e-kuponů (viz obrázek 21), které si zákazník ve své účtu aktivuje a následně uplatní na prodejně. Selekcce e-kuponů se provádí na základě analýzy nákupních preferencí zákazníků.

Obrázek 21 Ukázky e-kuponů



Zdroj: www.dm.cz (2020)

E-kupony na vícenásobné a extra body jsou zacílené na vybrané produkty, řadu produktů nebo celou značku. Jako podklad pro marketing musí dodavatel zaslat logo značky.

### Active beauty mailing

Primární úkolem mailingu je nabídnout vhodné výrobky zákazníkům, kteří jsou zacíleni na základě analýzy nákupních dat. Navíc se u produktů komunikují spotřebitelské benefity. Za rok proběhne více než 5 mil. kontaktů se členy věrnostního programu.

Mailingy probíhají v podobě kuponů na vícenásobné a extra body. Dodavatelé mohou využít magazin mailing, kdy obvykle 6 zasílaných kuponů je součástí active beauty magazínu, který obdrží minimálně 400.000 věrných zákazníků.

Další možností je kompetenční mailing, který je tematicky zaměřen na specifickou skupinu. Vybraná cílová skupina (50.000 - 200.000 zákazníků) obdrží 2–10 kuponů. V tomto případě musí dodavatel zaslat fotografii vybraného produktu společně s prodejními argumenty.



### **5.5.2 Nový e-shop**

Nejvýznamnější novinkou v oblasti digitalizace bylo spuštění e-shopu v únoru 2018. Virtuální prodejnu zákazníci naleznou na webu [www.dm.cz](http://www.dm.cz). V současné době má za sebou více než 2 roky provozu a od jeho spuštění web eviduje přes 5 milionů přístupů zákazníků. V online prostředí mohou zákazníci nakupovat 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, z pohodlí domova a vždy, když potřebují. Tento způsob nakupování je zajímavý nejen pro cílovou skupinu zákazníků, kteří nemají svou oblíbenou prodejnu v místě bydliště či v blízkém okolí.

E-shop nabízí ověření dostupnosti produktu v konkrétní prodejně. Zboží je možné si nechat dopravní společností dopravit přímo domů, nebo je také možnost vyzvednutí zásilky v jakékoliv prodejně v rámci celé České republiky. Společnost vkročila do světa online prodeje jako první z klasických retailerů s drogistickým zbožím v České republice. Nově lze se zákaznickou kartou sbírat body i při nákupu na e-shopu, což dosud možné nebylo.

### 5.5.3 Spokojenost zákazníků

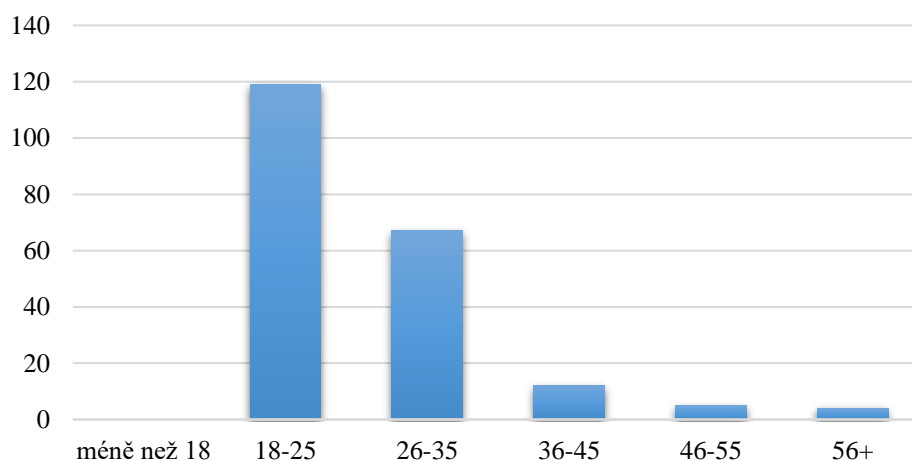
Spokojenost zákazníků je analyzována pomocí dotazníku (viz příloha 2). Dotazník vyplnilo 207 zákazníků, přičemž bylo osloveno 1000 zákazníků a návratnost je tedy více než 20 %. Níže jsou uvedena zpracovaná data doplněná o grafy a komentáře.

#### A – Základní informace o respondentech:

Otázka č. 1 zjišťovala pohlaví respondentů. Drtivá většina odpovědí, a to celých 97 % přišla od žen, z čehož je možné vyvodit jednoduchý závěr, že do prodejen chodí nakupovat převážně ženy.

Největší skupina, která vyplnila dotazník, se pohybuje ve věku 18–25 let a další početnou skupinou jsou lidé ve věku 26–35 let (viz obrázek 22)

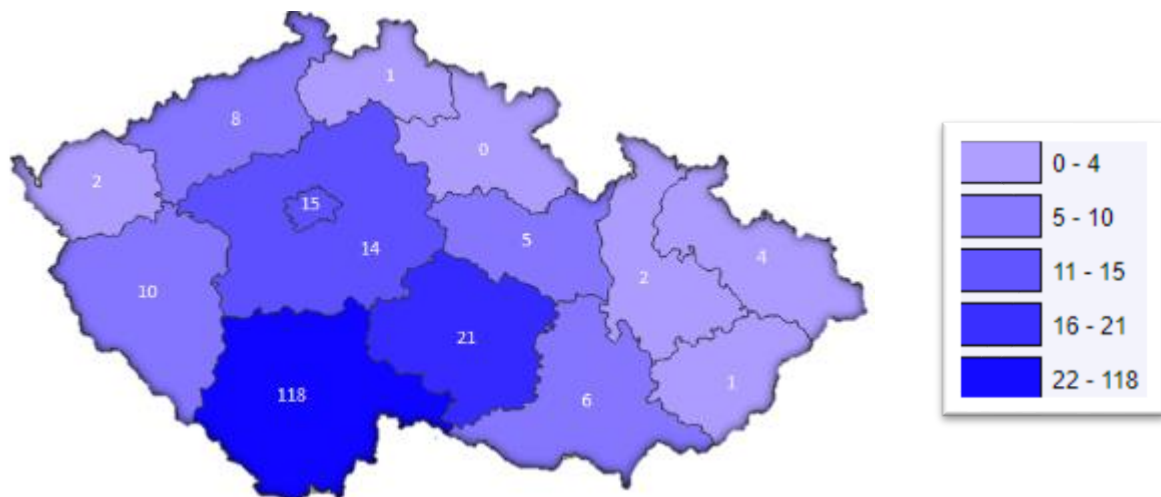
Obrázek 22 Věk respondentů (otázka č. 2)



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 23 níže je zachycena mapa České republiky rozdělená podle regionů, čísla znázorňují počet respondentů z daného kraje. Největší zastoupení respondentů je z Jihočeského kraje.

Obrázek 23 Bydliště respondentů (otázka č. 3)

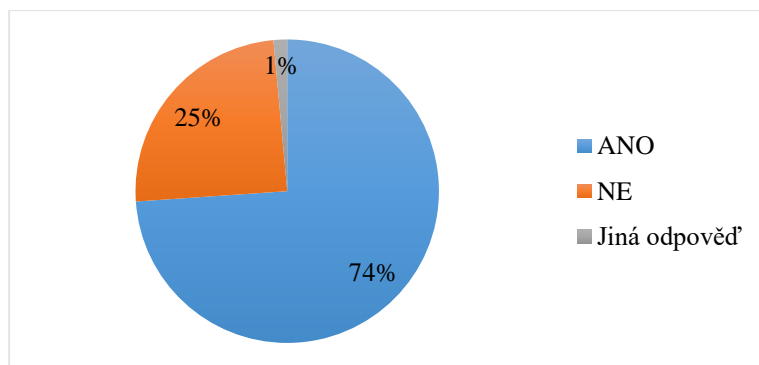


Zdroj: Vlastní zpracování

### **B – Produkt a nákupní proces:**

První otázka měla za úkol zjistit, kolik zákazníků vlastní novou zákaznickou kartu active beauty. Z obrázku 24 níže je patrné, že téměř 3/4 (74 %) zákazníků vlastní kartičku, 25 % nevládní.

Obrázek 24 Zákazníci vlastníci zákaznickou kartu (otázka č. 4)



Zdroj: Vlastní zpracování

V loňském roce došlo k přechodu na nové active beauty karty a někteří zákazníci si od přechodu novou kartu nezaregistrovali. Jiné odpovědi jsou:

- Vlastnila jsem do doby, než ji loni změnili
- Vlastnila jsem starou DM zákaznickou kartu – kvůli změně již nepoužívám novou

- Už ne a kvůli tomu tam nakupuji o dost méně, přechod na nové karty byl hodně blbý, dřív jsem tam nakupovala 3x měsíčně minimálně. Teď radši chodím jinam

**Výzkumná otázka č. 1** Existuje vztah mezi tím, zda mají spotřebitelé děti (nebo určitý věk) a vlastnictvím zákaznické karty?

Tabulka 13 Výsledek statistického testování č. 1

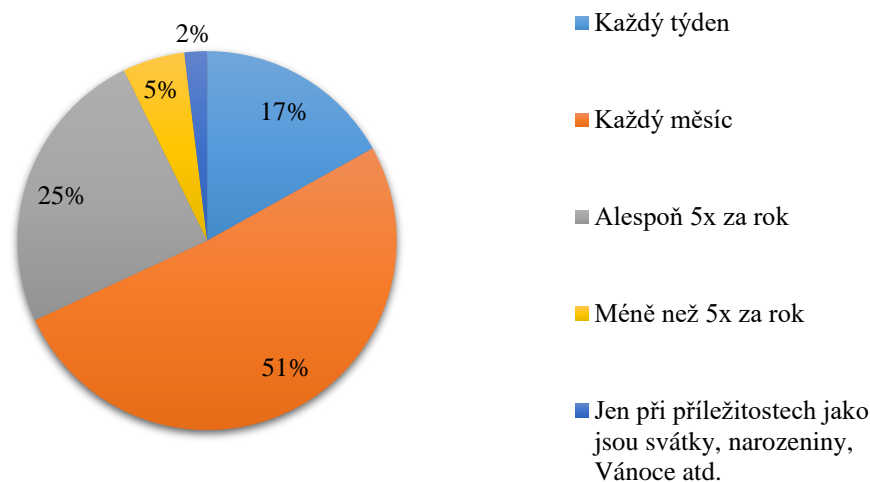
Podle toho, zda mají děti		Podle věku	
Testové kritérium	2.8761	Testové kritérium	0.0002
Počet stupňů volnosti	1	Počet stupňů volnosti	1
p-value	0.0899	p-value	0.9889
Závěr	H0	Závěr	H0

Zdroj: Vlastní zpracování

U porovnání skupin z hlediska dětí i věku nebyla nalezena závislost, tj. nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05 závislé na vlastnictví zákaznické karty.

Druhá otázka dotazníku zjišťovala, jak často se zákazníci vrací do prodejny pro další nákup. Z průzkumu vyšlo najevo, že nejčastěji, a to polovina dotazovaných, se vrací každý měsíc, 17 % procent zákazníků dokonce každý týden. Alespoň 5x za rok nakupuje 25 % zákazníků. Méně a při výjimečných nákupech dárků nakupuje pouze 7 % zákazníků. Vše je graficky zobrazené v obrázku 25.

Obrázek 25 Jak často zákazníci nakupují v prodejně? (otázka č. 5)



Zdroj: Vlastní zpracování

**Výzkumná otázka č. 2** Existuje vztah mezi tím, zda mají spotřebitelé děti (nebo určitý věk) a frekvencí nákupu?

Tabulka 14 Výsledek statistického testování č. 2

Podle toho, zda mají děti		Podle věku	
Testové kritérium	12.6081	Testové kritérium	3.9810
Počet stupňů volnosti	2	Počet stupňů volnosti	2
p-value	0.0018*	p-value	0.1367
Závěr	HA	Závěr	H0

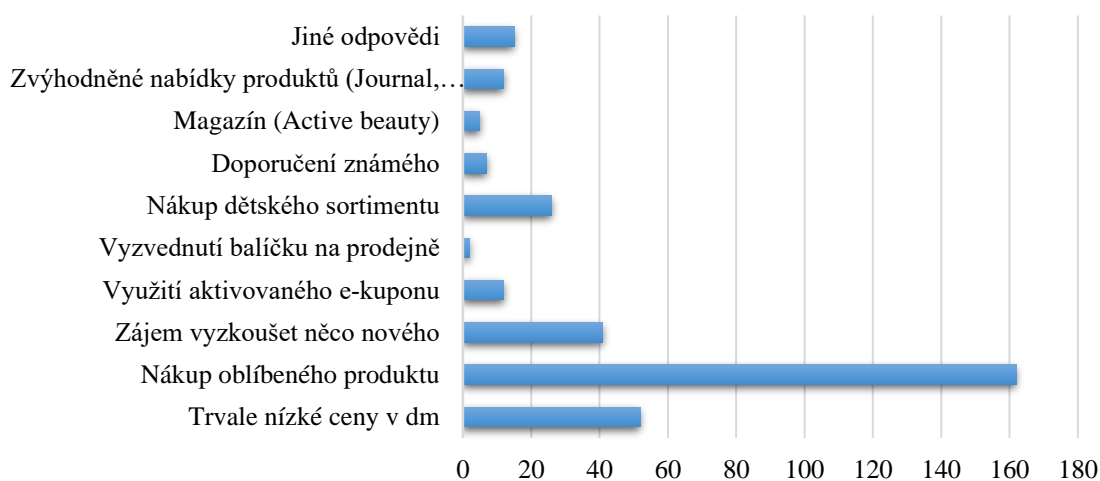
Zdroj: Vlastní zpracování

Byl prokázán vztah mezi tím, zda mají spotřebitelé děti a frekvencí nákupu. To znamená statisticky významný rozdíl ve frekvenci nákupu mezi skupinou s dětmi a bez dětí. Skupina s dětmi nakupuje častěji.

U porovnání skupin z hlediska věku nebyla nalezena závislost, tj. nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05 ve frekvenci nákupu.

Co bylo motivací k poslednímu nákupu? Nejčastější motivací k nákupu je pro zákazníky potřeba jejich oblíbeného produktu, a to téměř pro 80 % respondentů. Velkou motivací jsou také trvale nízké ceny, zájem vyzkoušet něco nového a v neposlední řadě také nákup dětského sortimentu (viz obrázek 26).

Obrázek 26 Jaká byla motivace k poslednímu nákupu? (otázka č. 6)



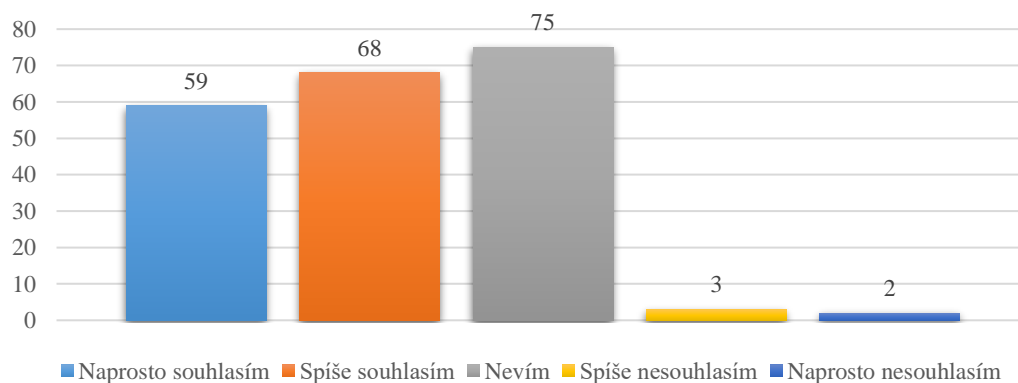
Zdroj: Vlastní zpracování

Jiné odpovědi se převážně týkaly okamžité potřeby drogistického zboží, blízkosti prodejny, dobrého parkování nebo nákupu dárků.

Následovala série otázek, kde respondenti na základě svých zkušeností hodnotili různá tvrzení.

Zákaznický servis je k dispozici zákazníkům, pokud dojde k jakémukoliv problému, který se týká nákupu. Naprostá většina má pozitivní zkušenost s řešením, 75 respondentů se do kontaktu se zákaznickým servisem ani nedostala, což svědčí o výborné komunikaci se zákazníky již na prodejně, a tedy předcházení problémům nebo jejich řešení přímo na místě bez potřeby kontaktovat zákaznický servis (viz obrázek 27)

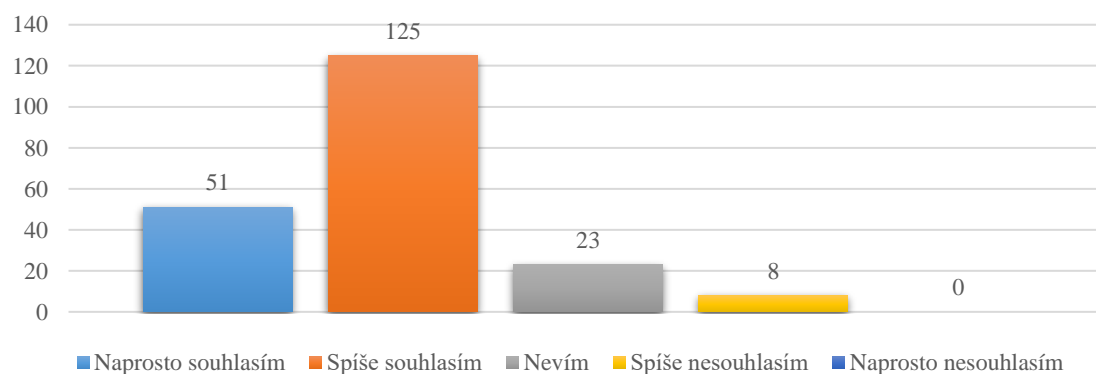
Obrázek 27 Vyřeší zákaznický servis váš požadavek? (Otázka č. 7)



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle obrázku 28 je možné usuzovat, že v prodejně je dostupné zboží nejvyšší kvality, protože většina respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí.

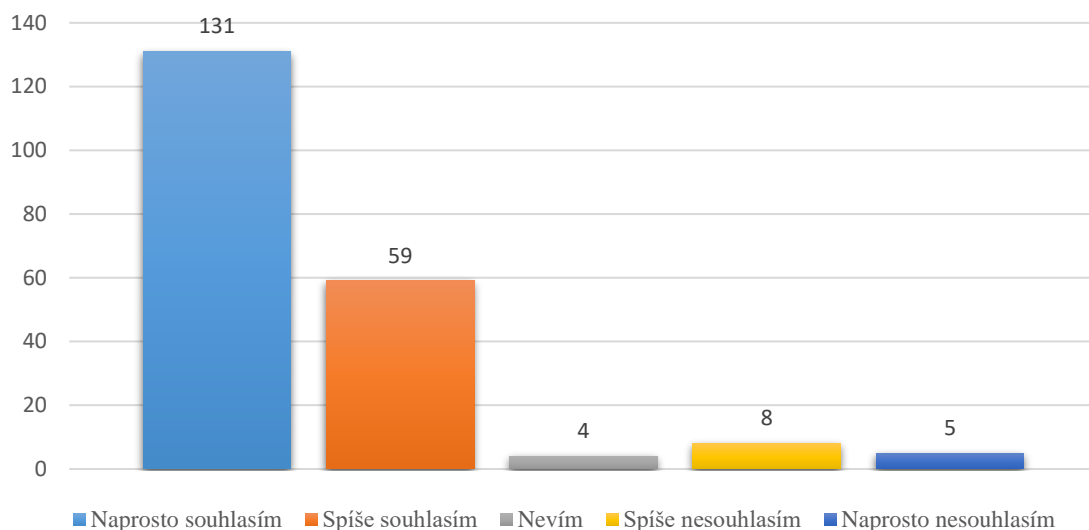
Obrázek 28 Je zboží nejvyšší kvality? (otázka č. 8)



Zdroj: Vlastní zpracování

Prodejny se nachází jak v obchodních centrech, tak i jako samostatné prodejny v menších městech nebo na okrajích měst větších. Pozice prodejen se pečlivě vybírají a s jejich dobrou dostupností respondenti naprosto nebo spíše souhlasí. Menší skupina s dostupností nesouhlasí (viz obrázek 29).

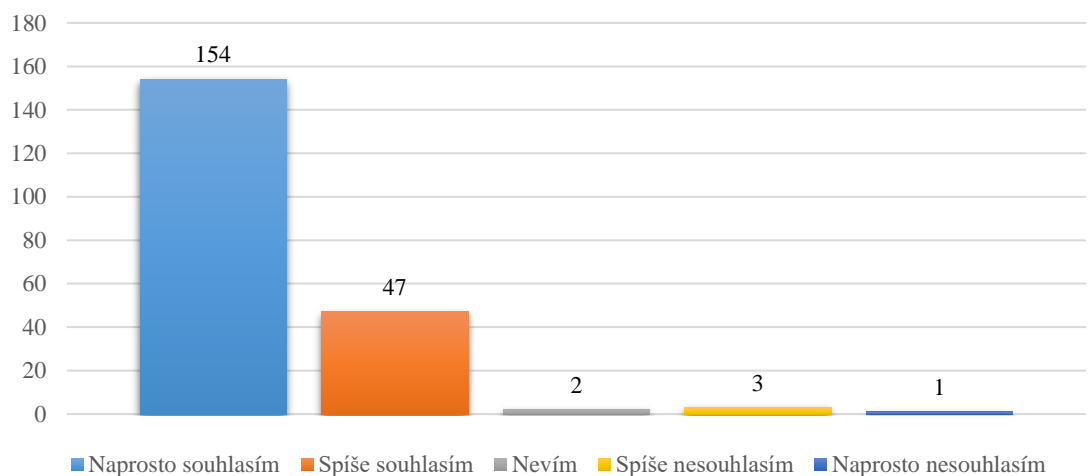
Obrázek 29 Nachází se prodejna na dobře dostupném místě? (otázka č. 9)



Zdroj: Vlastní zpracování

Otevírací doby se mohou v každé prodejně lišit, nicméně celých 97 % zákazníků naprosto nebo spíše souhlasí, že otevírací doba jejich nákupním potřebám vyhovuje (viz obrázek 30)

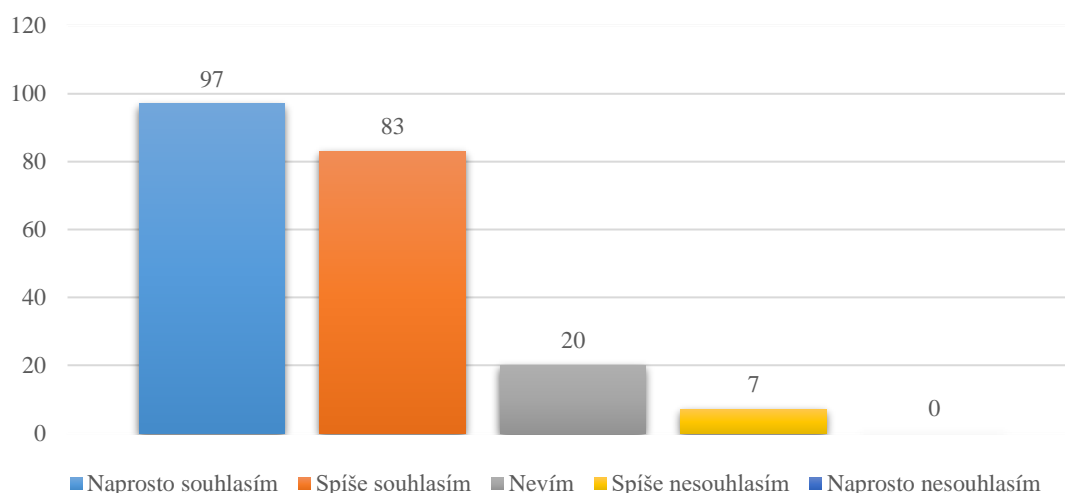
Obrázek 30 Vyhovuje otevírací doba nákupním potřebám? (otázka č. 10)



Zdroj: Vlastní zpracování

S tvrzením, že personál je ochotný a laskavý naprosto souhlasí 97 respondentů a 83 spíše souhlasí. Menší skupinka potom neví nebo spíše nesouhlasí s tímto tvrzením (viz obrázek 31). Tímto se potvrzuje i filozofie, a to stavět člověka v jeho jedinečnosti do středu zájmu.

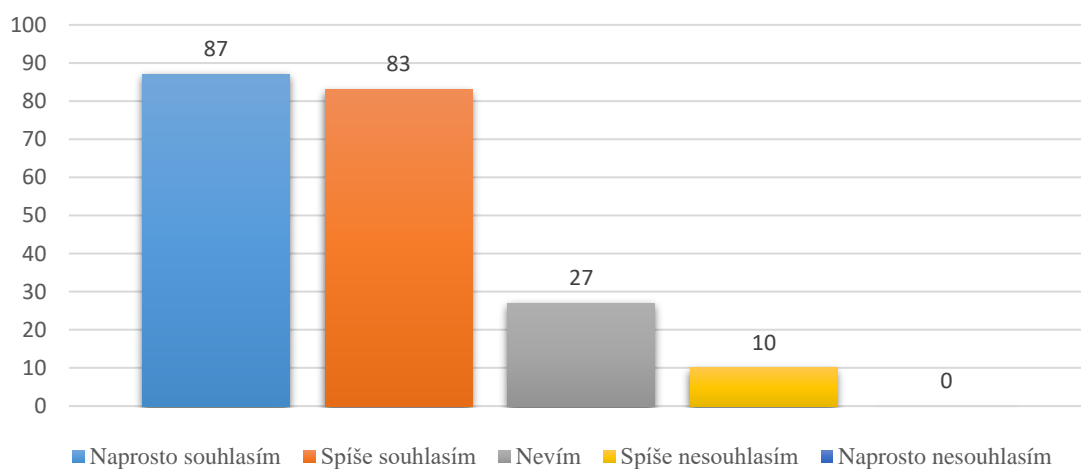
Obrázek 31 Je personál ochotný a laskavý? (otázka č. 11)



Zdroj: Vlastní zpracování

Profesionalita personálu je zásluhou propracovaného systému neustálého zaškolování, aby měl personál vždy nejnovější poznatky o produktech a dokázal zákazníkům pomoci a poradit s jejich požadavky. I s tímto tvrzením souhlasí naprostá většina respondentů (viz obrázek 32).

Obrázek 32 Vystupuje personál profesionálně? (otázka č. 12)

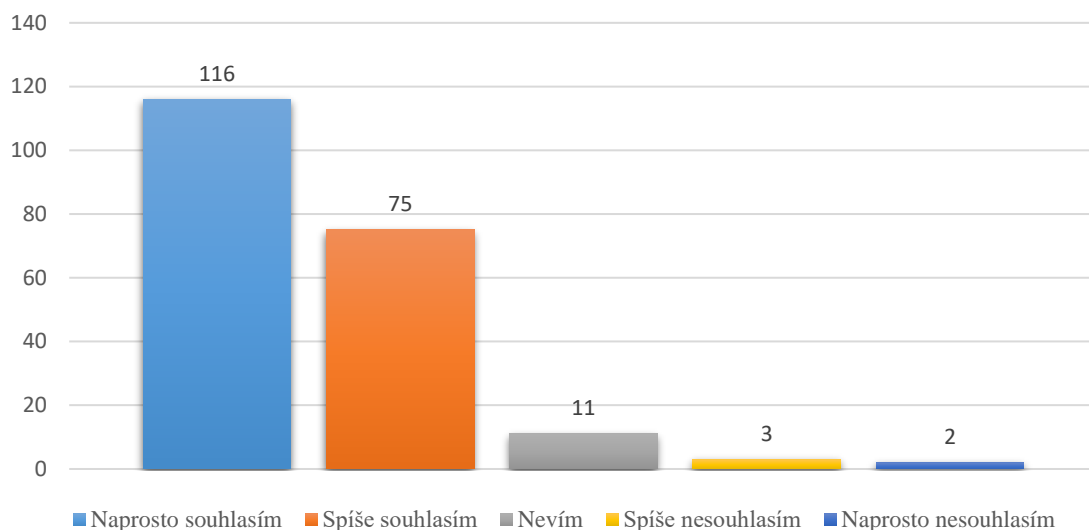


Zdroj: Vlastní zpracování



Dalším hodnoceným tvrzením je příjemná atmosféra na prodejně, graficky zpracovaná na obrázku 33. I zde se setkáváme s pozitivní odezvou, kdy přes 90 % respondentů souhlasí s příjemnou atmosférou. Atmosféra je tvořena jednak ochotným a laskavým personálem, tak i dispozičním uspořádáním regálů a příjemnou prezentací produktů.

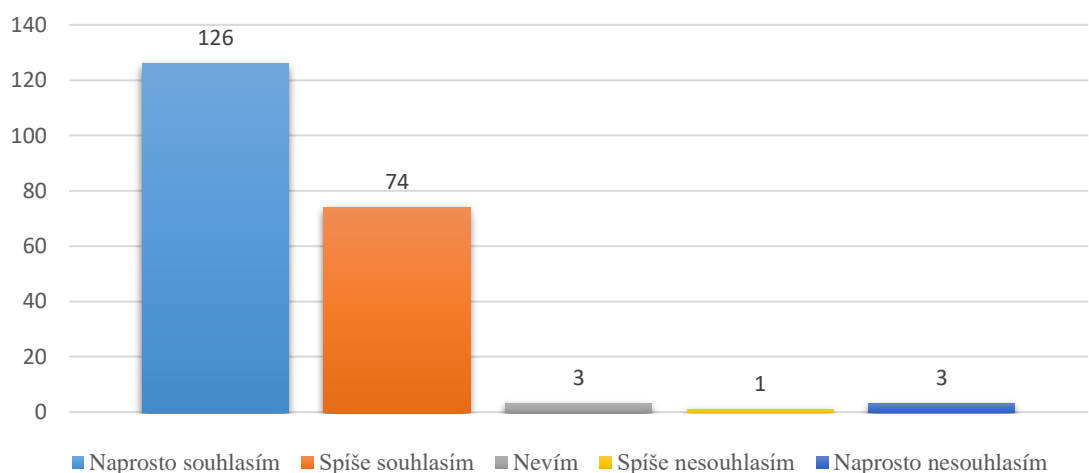
Obrázek 33 Je atmosféra na prodejně příjemná? (otázka č. 13)



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle obrázku 34 je možné usuzovat, že prodejna má v nabídce dobré zboží, protože většina respondentů s tímto tvrzením souhlasí. Za to přísluší zásluhy práci sortimentním skupinám, které vybírají vhodné výrobky, které se dostanou do regálů.

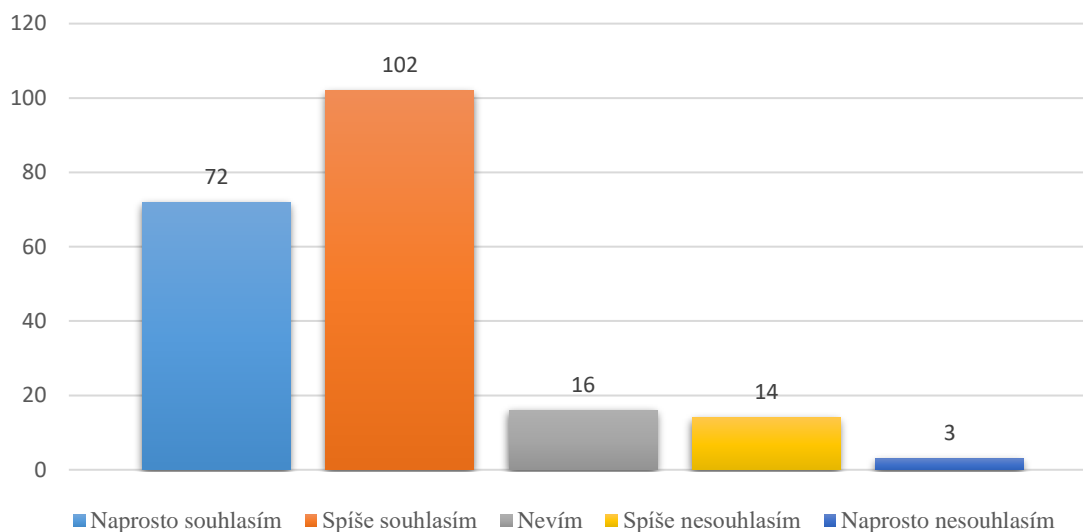
Obrázek 34 Má prodejna dobrou nabídku zboží? (otázka č. 14)



Zdroj: Vlastní zpracování

Při hodnocení ceny téměř 8 % respondentů nesouhlasí s přijatelností cen. V celkovém pohledu ale opět většina zákazníků považuje ceny za rozumné, tím se potvrzuje i jeden z motivů k nákupu, a to trvale nízké ceny (viz obrázek 35).

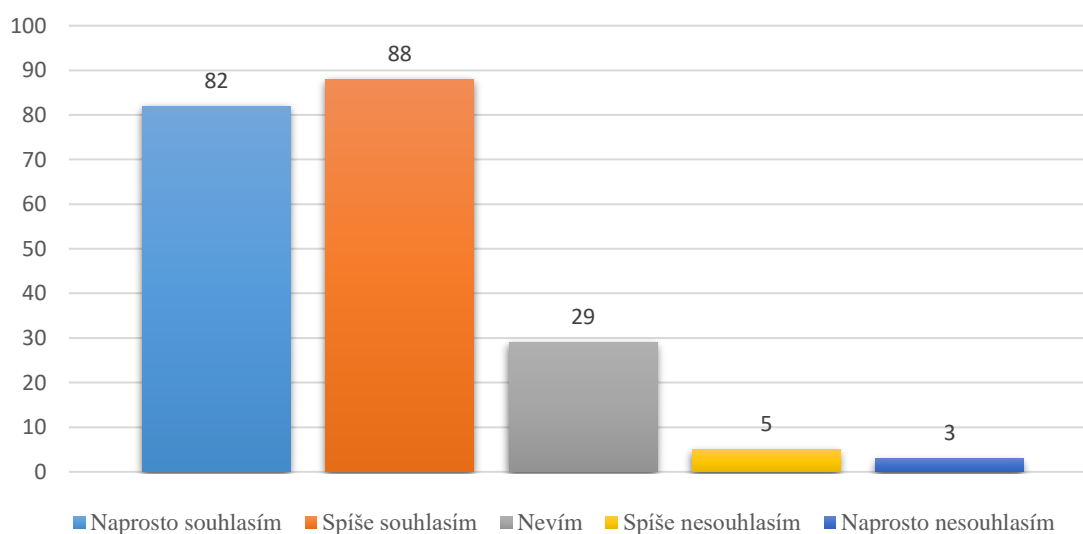
Obrázek 35 Je zboží za rozumnou cenu? (otázka č. 15)



Zdroj: Vlastní zpracování

Při návštěvě prodejny ve většině případů na regálu najdete zboží, pro které jste měli namířeno. To vyplývá z obrázku 36 níže, kde zákazníci hodnotili, zda je nabízené zboží skladem.

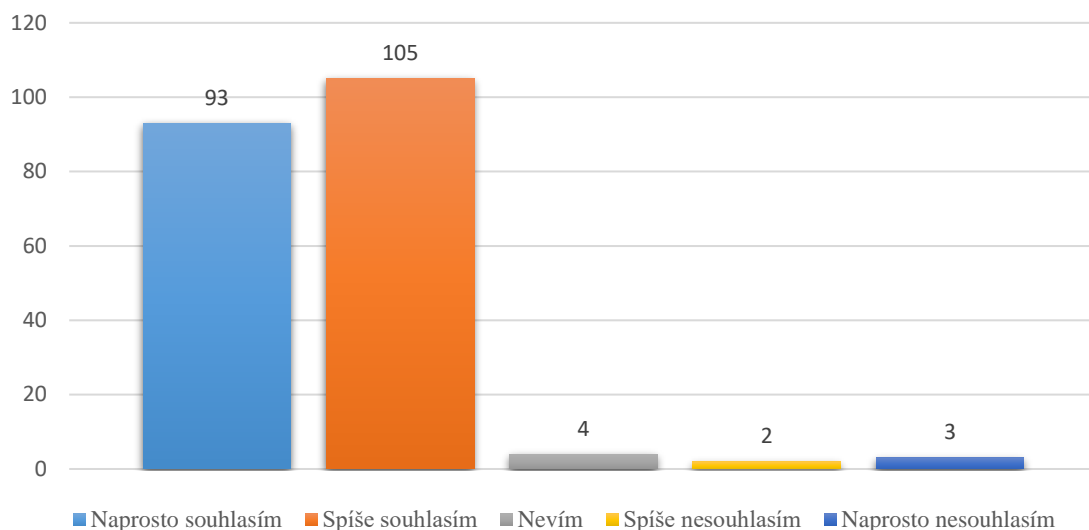
Obrázek 36 Je nabízené zboží skladem? (otázka č. 16)



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle průzkumu můžeme usuzovat, že jsou zákazníci se zakoupeným zbožím spokojeni. Najde se malé procento nespokojených zákazníků, kteří své stížnosti následně mohou předat na zákaznický servis, který by s nimi veškeré požadavky vyřešil (viz obrázek 37).

Obrázek 37 Spokojenost se zakoupeným zbožím (otázka č. 17)



Zdroj: Vlastní zpracování

Statistická analýza hodnocení spotřebitelů na základě zkušeností byla provedena prostřednictvím Mann-Whitney Testu.

**Výzkumná otázka č. 3** Existují rozdíly mezi zkušenostmi skupiny zákazníků s dětmi a skupiny zákazníků bez dětí?

Tabulka 15 Výsledek statistického testování č. 3

	ø sk. 1	ø sk. 2	Z upr.	p-hodn.
Zákaznický servis vždy vyřeší můj požadavek	1,66	1,47	2,0594	0,0395*
Zboží je nejvyšší kvality (dobré značky)	1,84	1,54	3,4492	0,0006*
Obchod se nachází na dobře dostupném místě	1,44	1,45	-0,3066	0,7591
Otevírací doba vyhovuje mým nákupním potřebám	1,29	1,21	1,0013	0,3167
Personál je ochotný a laskavý	1,55	1,43	1,4654	0,1428
Personál vystupuje profesionálně	1,57	1,57	0,2792	0,7801
Atmosféra je příjemná	1,48	1,33	1,9265	0,0540

Obchod má dobrou nabídku zboží	1,48	1,21	3,3038	0,0010*
Zboží je za rozumnou cenu	1,82	1,41	4,1450	0,0000*
Nabízené zboží je skladem	1,62	1,55	1,3313	0,1831
Se zakoupeným zbožím jsem velmi spokojen/a	1,64	1,38	3,2050	0,0014*

Zdroj: Vlastní zpracování

sk. 1 - bez dětí Hodnocení: 1 naprosto souhlasím, 2 spíše souhlasím, 3 spíše nesouhlasím, 4 naprosto nesouhlasím

sk. 2 - s dětmi (nižší průměr = větší souhlas)

U červeně označených byly prokázány rozdíly a  $H_0$  tedy může být zamítnuta na hladině 0,05. Lze tedy říci, že byl prokázán statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05 mezi skupinou s dětmi a bez dětí u postojů k zákaznickému servisu, kvalitě, nabídce zboží, ceně a spokojenosti. Tyto kategorie hodnotila skupina bez dětí lépe než skupina s dětmi (viz průměry).

**Výzkumná otázka č. 4** Existují rozdíly mezi zkušenostmi skupiny do 25 let a skupiny nad 25 let?

Tabulka 16 Výsledek statistického testování č. 4

	ø sk. 1	ø sk. 2	Z upr,	p-hodn,
Zákaznický servis vždy vyřeší můj požadavek	1,66	1,53	1,3810	0,1673
Zboží je nejvyšší kvality (dobré značky)	1,85	1,65	2,6991	0,0070*
Obchod se nachází na dobře dostupném místě	1,42	1,48	-0,4717	0,6371
Otevírací doba vyhovuje mým nákupním potřebám	1,28	1,26	0,4219	0,6731
Personál je ochotný a laskavý	1,48	1,57	-0,8358	0,4033
Personál vystupuje profesionálně	1,53	1,63	-1,1213	0,2622
Atmosféra je příjemná	1,42	1,48	-0,2632	0,7924
Obchod má dobrou nabídku zboží	1,40	1,44	-0,1804	0,8568
Zboží je za rozumnou cenu	1,78	1,66	1,7466	0,0807
Nabízené zboží je skladem	1,63	1,56	1,1873	0,2351
Se zakoupeným zbožím jsem velmi spokojen/a	1,58	1,58	0,4235	0,6719

Zdroj: Vlastní zpracování

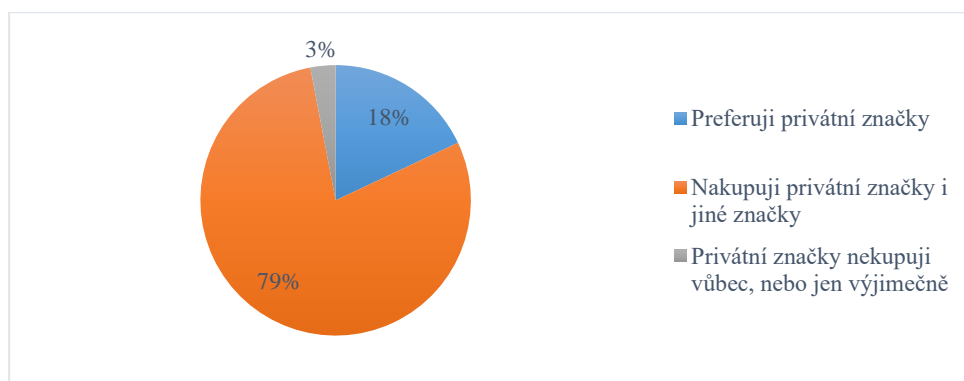
sk1 - do 25 let Hodnocení: 1 naprosto souhlasím, 2 spíše souhlasím, 3 spíše nesouhlasím, 4 naprosto nesouhlasím

sk2 - nad 25 let (nižší průměr = větší souhlas)

U červeně označených byly prokázány rozdíly a  $H_0$  tedy může být zamítnuta na hladině 0,05. Lze tedy říci, že byl prokázán statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05 mezi skupinou do 25 a nad 25 let u postojů ke kvalitě. Tuto kategorii hodnotila skupina do 25 let hůře než skupina nad 25 let.

Zde se dostáváme k preferencím, které se týkají rozdílu v nákupu privátních značek a jiných dodavatelských značek. Zákazníků, kteří preferují privátní značky, je dle průzkumu 18 %. Většina respondentů, a to 79 % zákazníků, však nakupuje privátní značky i značky ostatní. Pouhá 3 % zákazníků se vyhýbá nákupu privátních značek (viz obrázek 38). To potvrzuje, že se privátní značky těší velké oblibě u zákazníků.

Obrázek 38 Nakupujete spíše privátní značky nebo jiné značky? (otázka č. 18)



Zdroj: Vlastní zpracování

**Výzkumná otázka č. 5:** Existuje vztah mezi tím, zda mají spotřebitelé děti (nebo určitý věk) a nákupem privátních značek?

Tabulka 17 Výsledek statistického testování č. 5

Podle toho, zda mají děti		Podle věku	
Testové kritérium	0.2556	Testové kritérium	1.9503
Počet stupňů volnosti	1	Počet stupňů volnosti	1
p-value	0.6132	p-value	0.1626
Závěr	$H_0$	Závěr	$H_0$

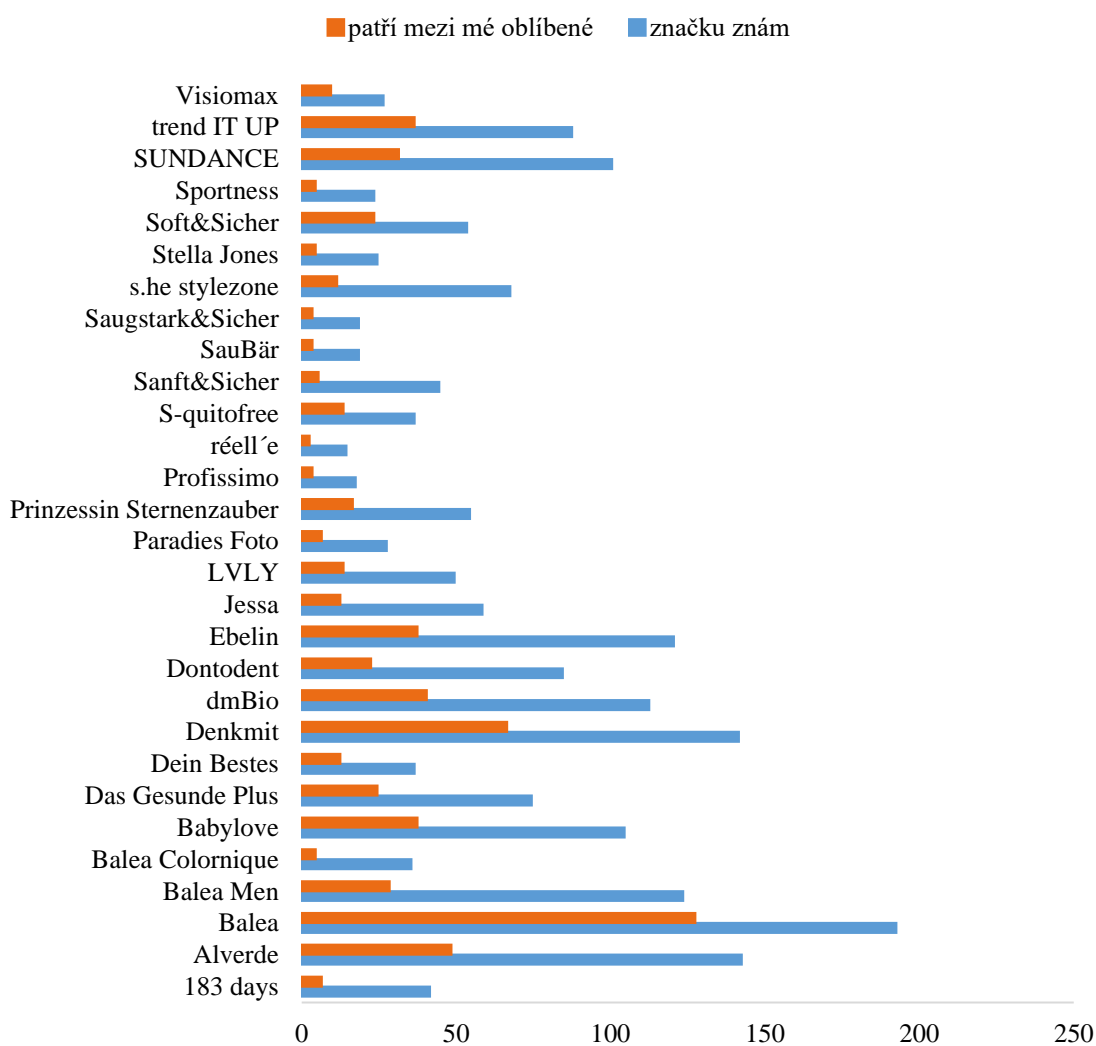
Zdroj: Vlastní zpracování

U porovnání skupin z hlediska dětí i věku nebyla nalezena závislost, tj. nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05 v nákupu privátních značek.

Další otázka byla věnována zjišťování povědomí a oblíbenosti jednotlivých privátních značek u zákazníků, kteří je nakupují, proto zde odpovídalo pouze 201 respondentů (viz obrázek 39).

Tři TOP značky podle oblíbenosti jsou Balea, Denkmit a Alverde. **Balea** nabízí výrobky v kategorii péče o pleť, tělo a vlasy. Značka **Alverde** získala mezinárodní certifikaci NaTrue, jedná se tedy o přírodní kosmetiku, a navíc většina produktů nese i označení vegan. Produkty tedy neobsahují žádné živočišné složky. Od značky **Denkmit** si zákazníci pořídí vše, co je nutné pro čistou domácnost.

Obrázek 39 Oblíbené privátní značky (otázka č. 19)



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Shrnutí části B věnované produktu a nákupnímu procesu:**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zákaznickou kartu active beauty vlastní 75 % respondentů, ale kvůli přechodu na nový program si někteří již novou kartu nezřídili. U porovnání skupin z hlediska dětí i věku nebyla nalezena závislost ve vztahu k vlastnictví zákaznické karty (výzkumná otázka 1). Zákazníci nejčastěji nakupují 1x za měsíc a jejich motivací je nákup oblíbeného produktu, trvale nízké ceny, vyzkoušení nového produktu a v neposlední řadě nákup dětského sortimentu. Skupina s dětmi nakupuje častěji a můžeme se domnívat, že je to právě tím, že rodiče nakupují jak pro sebe, partnera tak i jejich ratolesti (výzkumná otázka 2).

Na základě zkušeností, které respondenti hodnotili, vyplynulo, že v prodejnách nakoupili kvalitní zboží za přijatelnou cenu. Prodejna se nachází na dobře dostupném místě a má vyhovující otevírací dobu. Při nákupu je potom obsloužil profesionální a laskavý personál, kdy v prodejně panovala celkově příjemná atmosféra. Statisticky bylo vyhodnoceno, že skupina s dětmi a bez dětí mají odlišné postoje k zákaznickému servisu, kvalitě, nabídce zboží, ceně a spokojenosti se zakoupeným zbožím. Skupina bez dětí tyto faktory hodnotila lépe (výzkumná otázka 3). Dále bylo vyhodnoceno, že skupina do 25 a nad 25 let mají rozdílný postoj ke kvalitě značek (výzkumná otázka 4). Tuto kategorii hodnotila skupina do 25 let hůře než skupina nad 25 let.

Většina zákazníků nakupuje jak privátní značky, tak i ostatní dodavatelské značky. Je zde i početná skupina zákazníků, kteří preferují právě privátní značky. Mezi nejoblíbenější privátní značky patří Balea, Alverde a Denkmit. Nicméně, u porovnání skupin z hlediska dětí i věku nebyla nalezena závislost při nákupu privátních značek (výzkumná otázka 5).

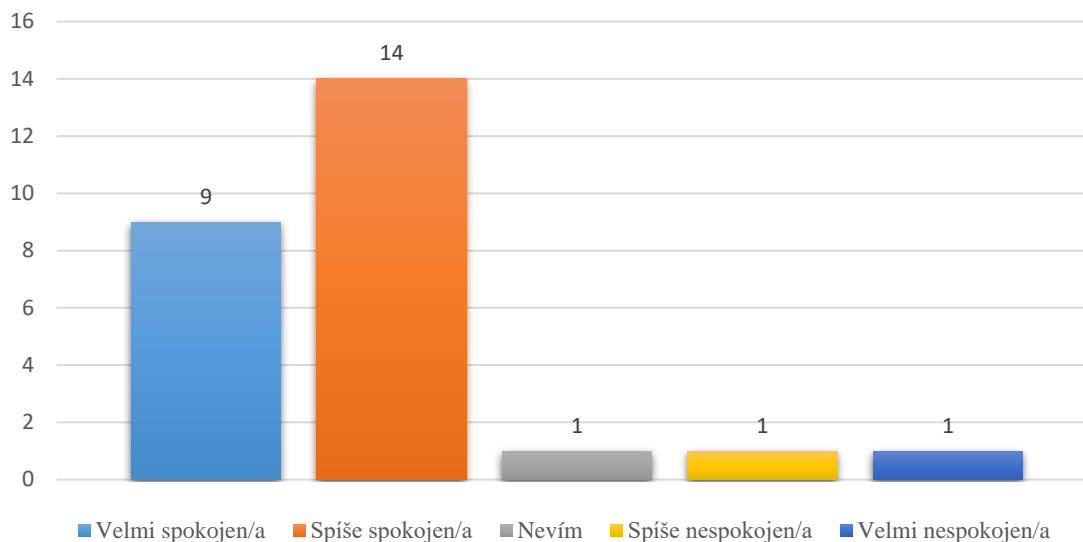
### **C – nákup na nové e-shopu dm.cz:**

První otázka měla za úkol zjistit, jaké procento zákazníků nákup z e-shopu vůbec vyzkoušelo. Z dotazníku vyplynulo, že objednávku uskutečnilo pouze 13 % respondentů.

Následovala série otázek, kde respondenti na základě svých zkušeností hodnotili různá tvrzení, týkající se nákupu na e-shopu. Tuto část dotazníku vyplňovalo zmíněných 13 % respondentů, kteří s nákupem na e-shopu mají zkušenost, jedná se o menší vzorek.

Co se týče přehlednosti a srozumitelnosti e-shopu, z grafu níže vyplývá, jsou zákazníci převážně spokojeni. Na grafice i obsahu se neustále pracuje a on-line tým se snaží podchytit a odstranit všechny nedostatky (viz obrázek 40).

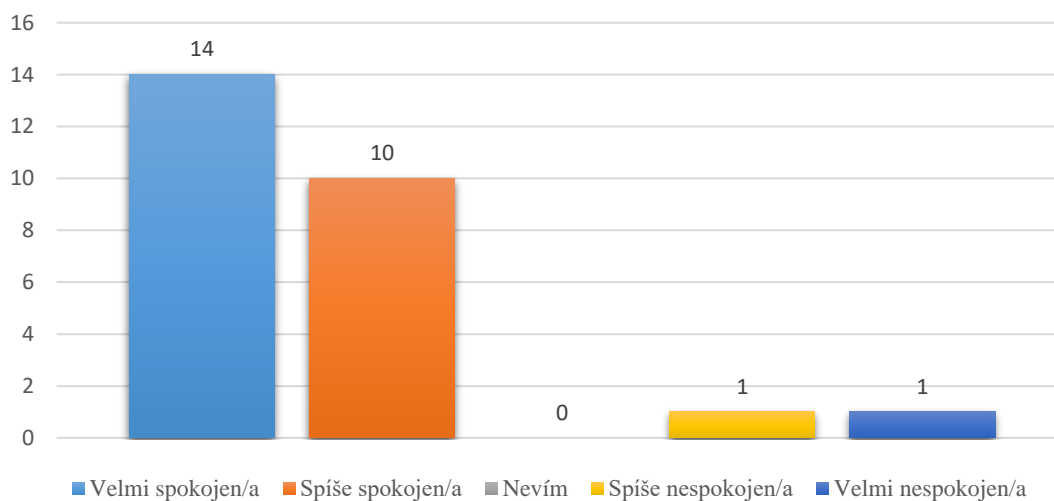
Obrázek 40 Je e-shop přehledný a srozumitelný? (otázka č. 21)



Zdroj: Vlastní zpracování

Informace u každého jednotlivého produktu jsou naprosto srozumitelné, jak můžeme vidět z výsledků průzkumu na obrázku 41. Péči o správnost a úplnost informací u produktů má na starost část sortimentní podpory z oddělení nákupu.

Obrázek 41 Jsou informace na e-shopu srozumitelné? (otázka č. 22)

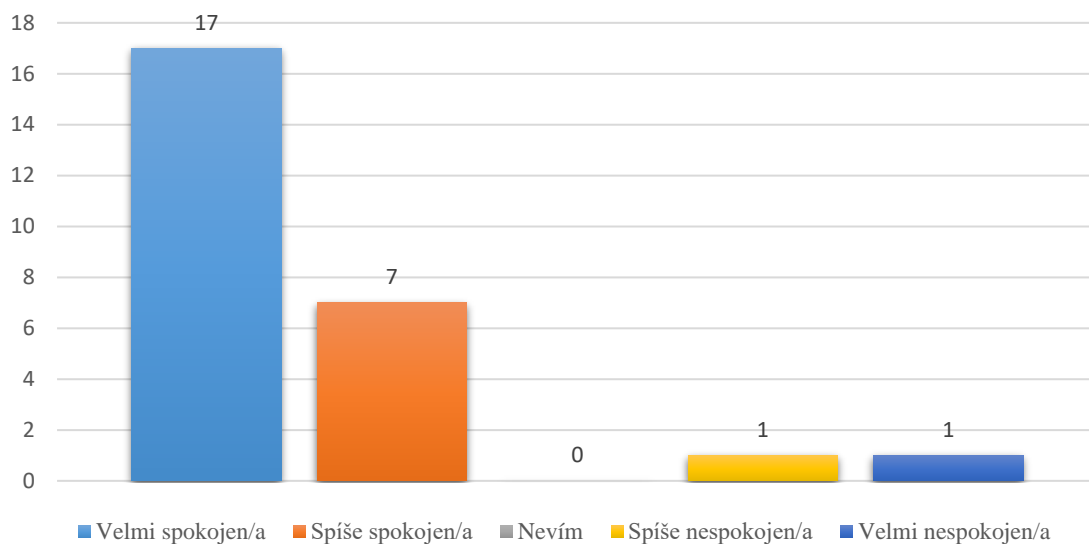


Zdroj: Vlastní zpracování



Po výběru produktů, který usnadňuje přehlednost a srozumitelné informace, následuje snadný objednávkový proces. S tímto tvrzení drtivá většina respondentů souhlasila (viz obrázek 42). Objednávkový proces se sestává z vyplnění základních informací, výběru dodávky přímo domů nebo s vyzvednutím na kterékoliv prodejně v ČR.

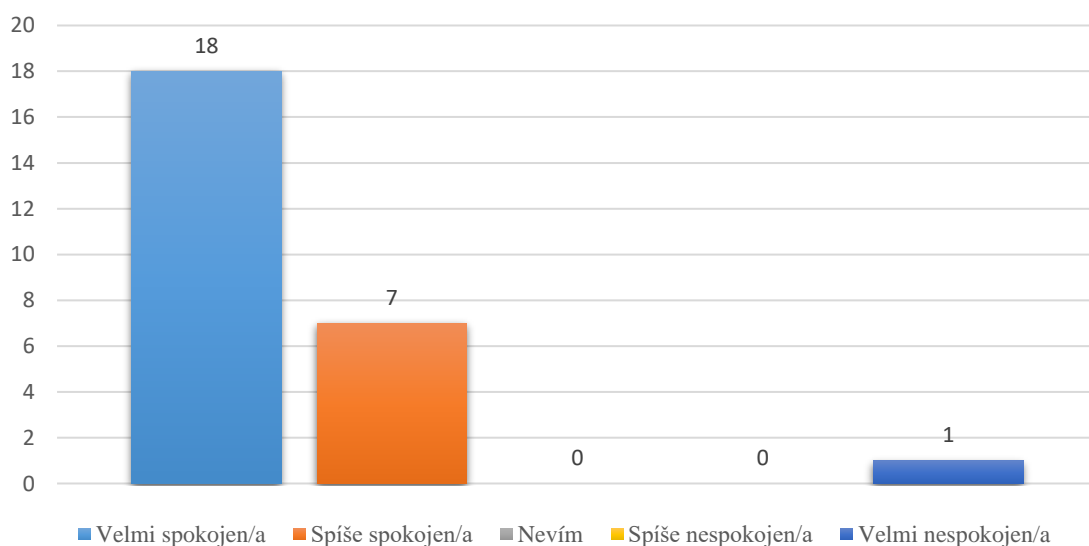
Obrázek 42 Je objednávkou proces na e-shopu snadný? (Otázka č. 23)



Zdroj: Vlastní zpracování

Se širokým výběrem sortimentu, který se rozšířil o položky, které jsou k dostání pouze on-line, jsou téměř všichni spokojeni (viz obrázek 43).

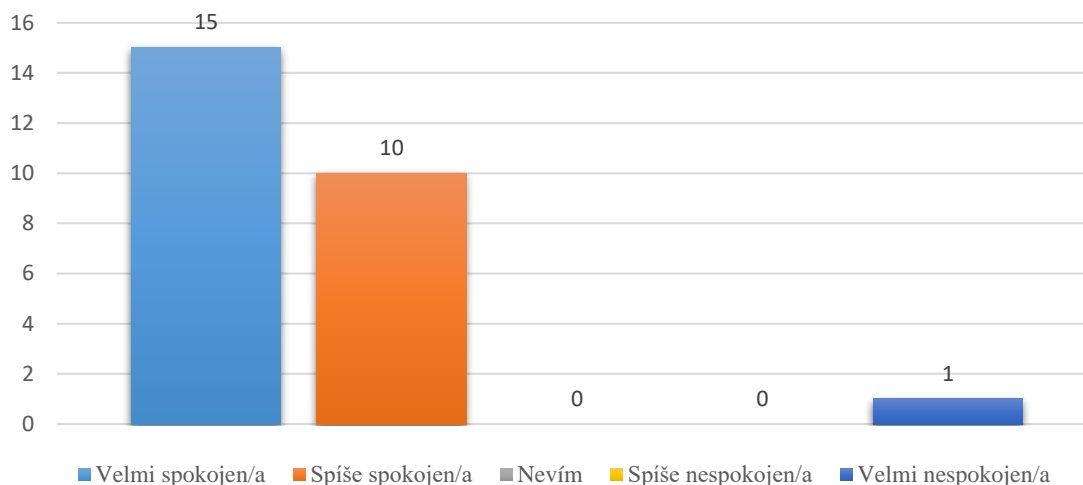
Obrázek 43 Je výběr sortimentu široký? (otázka č. 24)



Zdroj: Vlastní zpracování

S tvrzením, že lze na e-shopu nakoupit za přijatelnou cenu jsou spokojeni opět téměř všichni až na jednoho respondenta (viz obrázek 44). Tato otázka blízce koresponduje s otázkou ohledně nákupu v prodejnách za rozumnou cenu. Výsledky průzkumu se v těchto otázkách shodují.

Obrázek 44 Je zboží za přijatelnou cenu? (otázka č. 25)



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda byli zákazníci spokojeni s poslední objednávkou, se setkáváme znovu s velmi pozitivním hodnocením (viz obrázek 45). Opět můžeme porovnat s otázkou ohledně spokojenosti s nákupem v prodejně a výsledky se nám se v obou případech potvrzují.

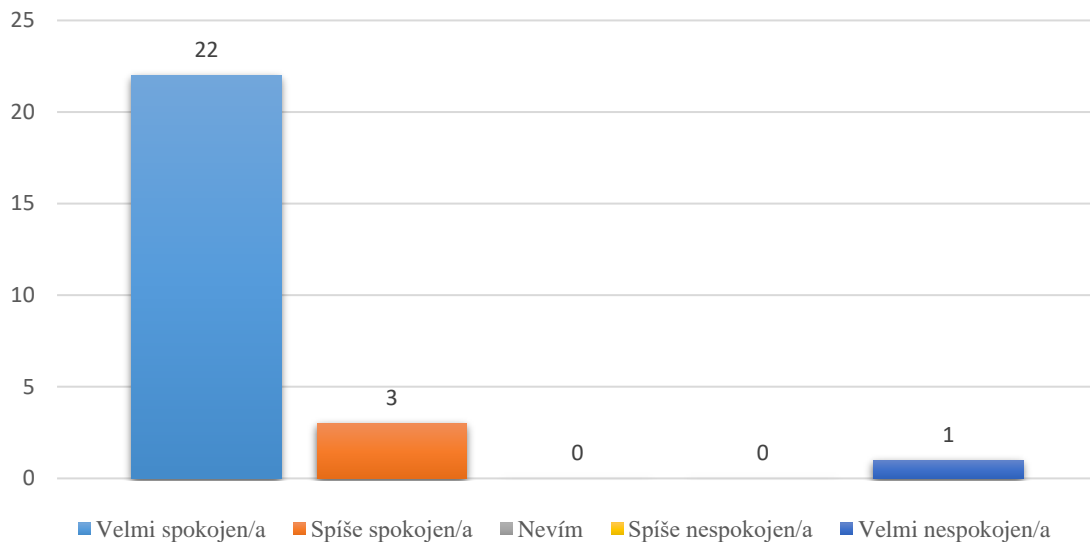
Obrázek 45 Byli jste spokojeni s poslední objednávkou? (Otázka č. 26)



Zdroj: Vlastní zpracování

S kvalitou dodaného zboží byla drtivá většina respondentů, kteří objednávají z e-shopu naprosto spokojena (viz obrázek 46).

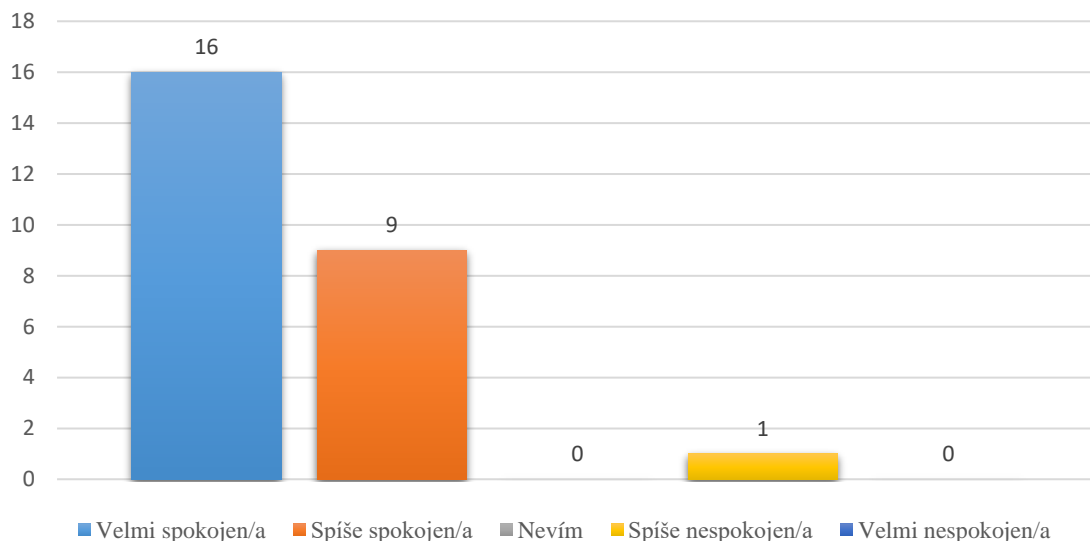
Obrázek 46 Spokojenost s kvalitou dodaného zboží (otázka č. 27)



Zdroj: Vlastní zpracování

Dodací lhůta na zboží objednané v e-shopu je klasicky 2-3 pracovní dny. S touto délkou je velmi a spíše spokojeno 25 z 26 respondentů (viz obrázek 47).

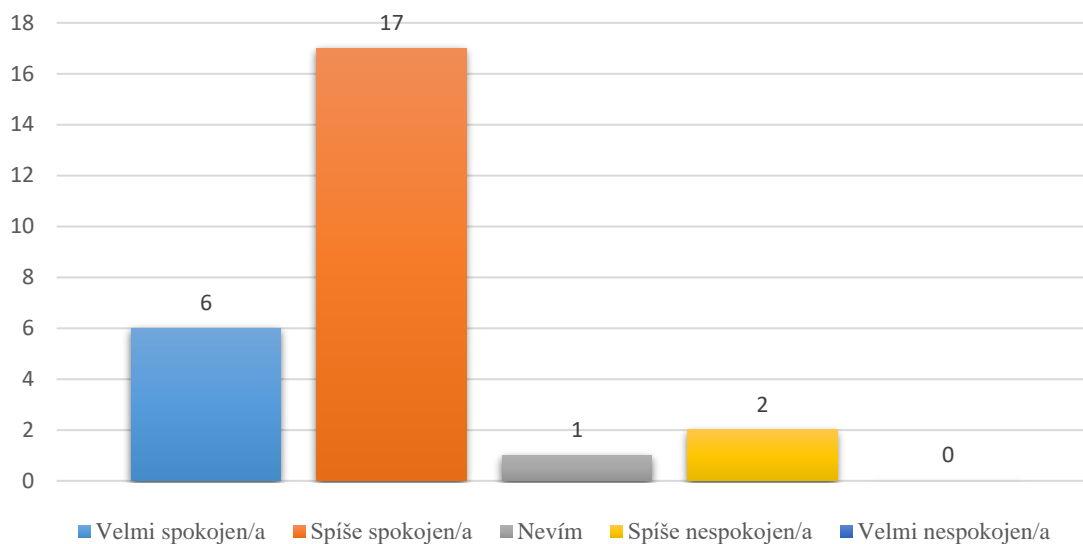
Obrázek 47 Spokojenost s dodací lhůtou (otázka č. 28)



Zdroj: Vlastní zpracování

U další otázky (viz obrázek 48) se dostáváme k problematice komunikace s dopravcem, který poskytuje dopravu balíků přímo domů k zákazníkům. I v tomto případě se setkáváme s pozitivním hodnocením, kdy jsou zákazníci spíše spokojeni s touto komunikací.

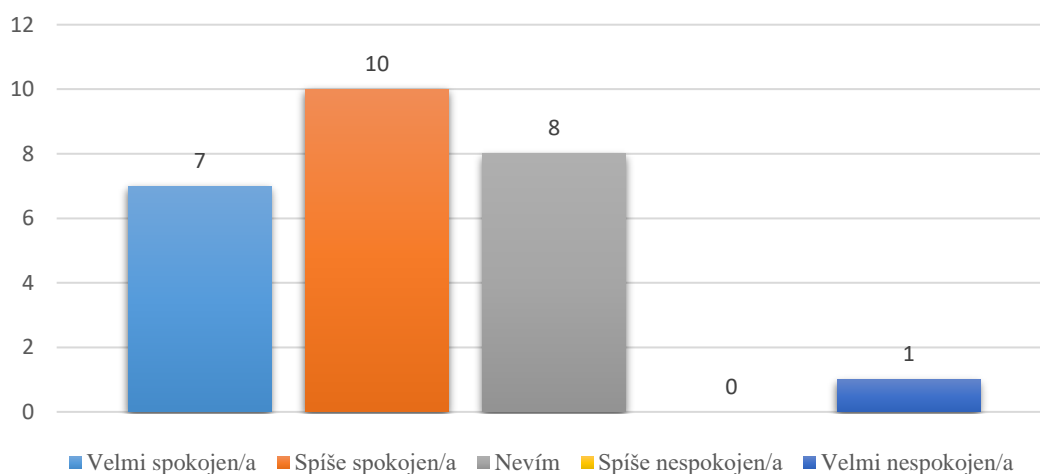
Obrázek 48 Spokojenost s kvalitou komunikace s dopravcem (otázka č. 29)



Zdroj: Vlastní zpracování

Se zákaznickou podporou v případě objednávek z e-shopu jsou zákazníci spokojeni. Odpovědi neví, kterých je 8, se dají vysvětlit tím, že zákazník žádnou podporu při vyřízení objednávky nepotřeboval (viz obrázek 49).

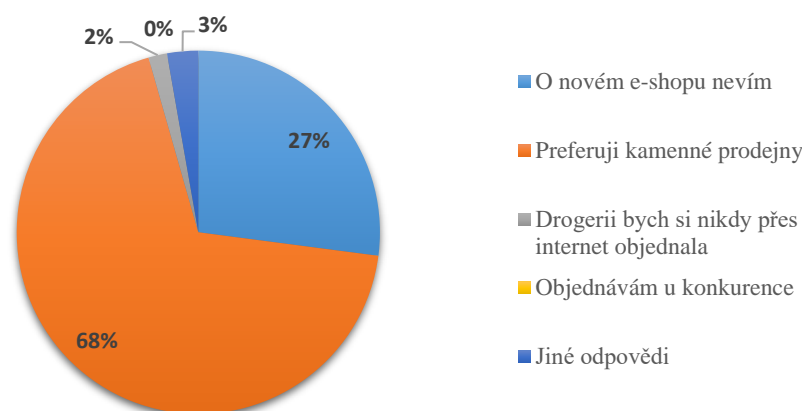
Obrázek 49 Spokojenost se zákaznickou podporou (otázka č. 30)



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří uvedli, že na novém e-shopu ještě nenakupovali, bylo jich 181. Jedním z důvodů, proč si 27 % zákazníků nic neobjednalo, bylo jednoduše to, že o novém e-shopu nevědí. Další 68 % zákazníků preferuje kamenné prodejny, kde si mohou produkt prohlédnout a vyzkoušet. V průzkumu dokonce 2 % respondentů uvedlo, že by si drogerii přes internet nikdy neobjednali. V jiných odpovědích se objevovala poznámka, že nechtějí platit poštovné k nákupu navíc (viz obrázek 50).

Obrázek 50 Z jakého důvodu jste si nic neobjednal/a? (otázka č. 31)



Zdroj: Vlastní zpracování

**Výzkumná otázka č. 6:** Existuje vztah mezi tím, zda mají spotřebitelé děti (nebo určitý věk) a nákupem na e-shopu?

Tabulka 18 Výsledek statistického testování č. 6

Podle toho, zda mají děti		Podle věku	
Testové kritérium	12.0009	Testové kritérium	4.4044
Počet stupňů volnosti	1	Počet stupňů volnosti	1
p-value	0.0005*	p-value	0.0358*
Závěr	HA	Závěr	HA

Zdroj: Vlastní zpracování

Byl prokázán vztah mezi tím, zda mají spotřebitelé děti a objednáváním na e-shopu. To znamená statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05 nákupu na e-shopu mezi skupinou s dětmi a bez dětí.

Podobně byl prokázán vztah mezi věkem a objednáváním na e-shopu. To znamená statisticky významný rozdíl na hladině významnosti 0,05 nákupu na e-shopu mezi skupinou do 25 let a nad 25 let.

### **Shrnutí části C věnované nákupu na nového e-shopu dm.cz:**

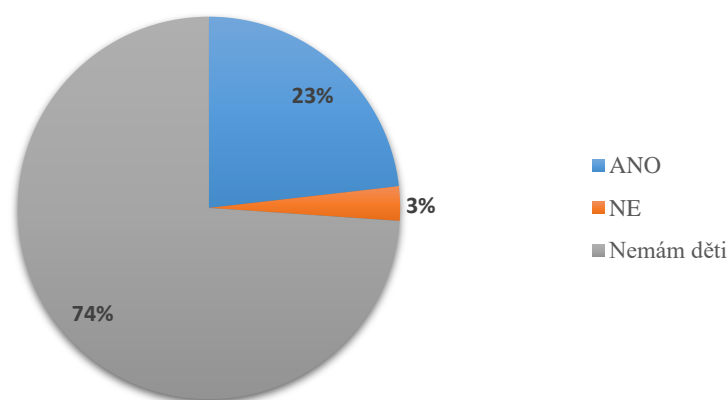
Nákup na e-shopu mezi zákazníky je rozšířený v menší míře, a to z několika důvodů. Nejčastějším důvodem je preference kamenných obchodů, část zákazníků o novém e-shopu ani neví i přes intenzivní komunikaci v médiích (např. TV reklama).

Ti, co již na e-shopu objednávali, jsou spokojení s přehledností a srozumitelností webových stránek, oceňují také jednoduchý objednávkový proces, širší sortimentu i kvalitu dodávky. Statisticky bylo prokázáno, že zákazníci s dětmi objednávají na e-shopu častěji (výzkumná otázka 6). Podobně bylo prokázáno, že skupina nad 25 let objednává častěji.

### **D – Nákup dětského sortimentu:**

Dále byla vyhodnocena otázka, zda v prodejně lidé nakupují i pro své děti. Vzhledem k tomu, že nejpočetnější skupina respondentů byla ve 18–25 let, je pochopitelné, že 3/4 odpovědělo „nemám děti“. Dle průzkumu ale chodí nakupovat do prodejny věci pro své děti 23 % zákazníků (viz obrázek 51).

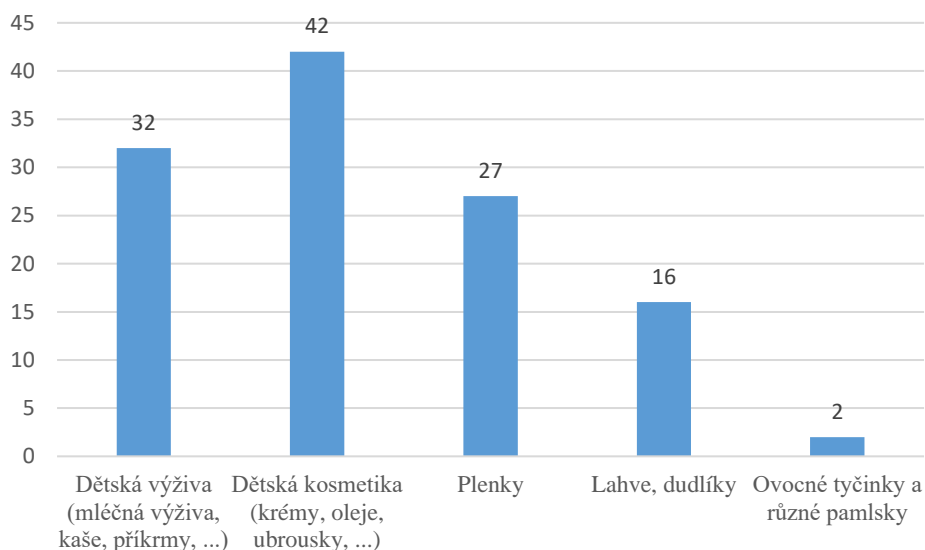
Obrázek 51 Nakupujete v dané prodejně pro své děti? (otázka č. 32)



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázkou bylo zjišťováno, pro který dětský sortiment zákazníci do prodejny chodí. Dle obrázku 52 níže se nejlépe umístila dětská kosmetika, potom dětská výživa a plenky. Zákazníci pro děti nakupují i lahve, dudlíky nebo ovocné tyčinky a různé pamlsky.

Obrázek 52 Nejvíce prodáváný dětský sortiment (otázka č. 33)



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Shrnutí části D – věnované nákupu dětského sortimentu:**

Čtvrtina dotazovaných chodí do prodejen nakupovat pro své ratolesti, a to především dětskou kosmetiku, dětskou výživu, ale i plenky, lahve a dudlíky.

### **Část E – Vyhodnocení otevřené otázky**

Cílem otevřené otázky bylo zjistit, zda je nějaký produkt nebo služba, která v prodejnách chybí, nebo by se měla zlepšit. To bylo zjišťováno přímo od zákazníků s cílem inspirovat se při návrhu zlepšení a doporučení, které bude vypovídající. Uvedeny budou stručně doporučení zákazníků, a dále zformulovány vlastní návrhy, které by zákazníci uvítali jako zlepšení nabídky sortimentu i poskytovaných služeb.

Jedním z témat vyskytujících se mezi odpověďmi byl opakovaně nový program active beauty, který souvisí s přechodem na nové karty, nový bodový systém i nové výhody k nákupům. Toto téma je velmi citlivé, protože i přes veškerou snahu a komunikaci

změny s dostatečným předstihem docházelo k problémům, které se zákazníci řeší společnost doteď. Dovolím si tvrdit, že tato nespokojenost pramení z velké části z averze vůči změnám. S odstupem času si ale zákazníci na nový systém zvykají a počet nově registrovaných a aktivních členů active beauty programu stále stoupá. Inovovaný věrnostní program active beauty eviduje po prvním roce fungování již 2 miliony aktivně používaných zákaznických karet.

Dalším tématem je nedostatek testerů a jejich nedostatečné zabezpečení. Ve smyslu používání kurantních výrobků dekorativní kosmetiky namísto testerů, které jsou ke zkoušení určené. Dochází tím ke znehodnocování výrobků, které by se jako použité neměly dále prodávat. V tomto případě by bylo velice náročné ohlídat každý jednotlivý výrobek. Zákazníci mohou být pouze upozorněni nápísem, že je na prodejně dovoleno používat pouze testery, dále už je to jen na svědomí samotných zákazníků.

Zajímavým návrhem také bylo zřízení kosmetického koutku pro vyzkoušení dekorativní kosmetiky. V tomto případě by se vyřešilo i používání testerů, protože v koutku by byly k dispozici pouze výrobky určené ke zkoušení.

V oblasti nabídky různých produktů některým zákazníkům na prodejnách chybí dětská kosmetika značky Penaten, kosmetika značky Revolution a kosmetika značky Ryor nebo vlasová kosmetika.

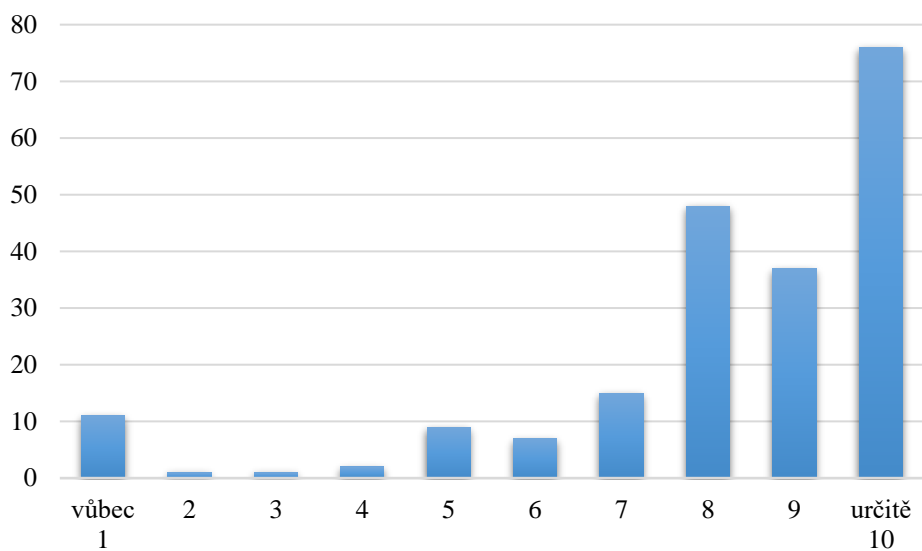
Jedno z dalších přání se týká přírodní kosmetiky, kterou zákazníci čím dál více upřednostňují. Nejčastěji se vyskytoval požadavek na kosmetiku bez obalu, a to zubní pasty jako tablety, tuhá mýdla, stáčená drogerie nebo dokonce ingredience na výrobu domácí kosmetiky. V tomto směru se již testuje ve dvou prodejnách v Praze stáčení pracího gelu značky Yellow&Blue, kdy si zákazník poprvé koupí nádobu k tomu určenou a poté při každém dalším nákupu nádobu doplňuje.

Požadavek byl vznesen i v oblasti kosmetiky „cruelty free“ (tzn. netestované na zvířatech). Humane Cosmetics Standard (HCS) certifikát udělovaný kosmetickým společenstvem zaručuje, že produkt ani jeho složky nebyly testovány na zvířatech. Obdobný certifikát HHPS platí pro prostředky do domácnosti. V prodejnách se vyskytuje spousta kosmetiky s certifikátem Vegan, která zaručuje, že v kosmetice nebyla použita žádná složka živočišného původu a že kosmetika nebyla testována na zvířatech. Kosmetika s HCS certifikátem je poměrně atraktivní odvětví, protože je velmi obtížné v ČR takovou kosmetiku sehnat.



V závěru se dostáváme k celkovému hodnocení prodejny, kde respondenti na stupnici od 1 do 10 určili, zda by nákup doporučili svým rodinám, přátelům nebo známým (viz obrázek 53). Tímto se potvrzují pozitivní hodnocení, která jsou provázaná celým průzkumem.

Obrázek 53 Doporučili byste nákup v dané prodejně rodině, známému či kolegovi? (otázka č. 34)



Zdroj: Vlastní zpracování

## 6 Diskuze, návrhy zlepšení současného stavu

Zkoumaný podnik je sítí maloobchodních prodejen s drogistickým zbožím, kde více než třetina prodávaného zboží tvoří privátní značky. Po vymezení článků a grafickém zpracování dodavatelského řetězce byl jako klíčový článek celého řetězce určen centrální sklad. Naprostá většina jak materiálního, tak i informačního toku prochází právě tímto článkem. Pro kapacitní vyčerpání a neustále narůstající prodeje, se kterými je spojena rostoucí potřeba skladových zásob, bych doporučila výstavbu nového skladu pro velkoobjemové zboží. Tím jsou myšleny např. toaletní papíry, kuchyňské role, prací prášky a gely, resp. všechno zboží, které je svým objemem rozměrné. Pro prodejny to bude ulehčení z hlediska závozu zboží na prodejnu, kdy bude zboží z každého skladu přicházet v rozdílné dny. Zboží se bude tedy doplňovat častěji ale po méně kusech.

Ve společnosti se dodavatelé, plnění objednávek a nedodávky sledují průběžně. Dodavatelé mají ve smlouvě předem stanoveno, jakou servisní úroveň, tzn. procentní podíl splněných objednávek, musí dodržet. V případě nedodržení servisní úrovně je dodavatel pokutován. Pokud budeme uvažovat kumulované statistiky, které jsou upravené o korekce u klasických dodavatelů bylo pokutováno cca 6 % celkových objednávek. Pro citlivost údajů nejsou uváděna žádná konkrétní čísla. Společnost sleduje i plnění objednávek dodavatelů privátních značek, nicméně s nimi nemají podepsány smlouvy oni, nýbrž Rakouská mateřská společnost, proto se jejich nesplnění servisní úrovně nepokutuje. Přesnějšího hodnocení plnění objednávek se dá docílit sledováním každé jednotlivé položky z objednávky, aby stále nedocházelo k umělému navyšování servisní úrovně dodání více kusů jedné položky náhradou za nedodanou. Dodávku kusů navíc by bylo vhodné automaticky snižovat na 100 %, čímž by se odstranil problém, kterým se zakrývá nedodávka jiné položky.

K analýze dodavatelů byly použity dále finanční ukazatele. Obrat aktiv v čase narůstá, což je pozitivní, protože to ukazuje, že podnik efektivněji využívá své zdroje. Doba obratu zásob se v posledním sledovaném obchodním roce snížila na 52,7 dnů. Snižování doby obratu je žádoucí, protože tím kratší dobu na sebe zásoby vážou finanční prostředky. Doba obratu pohledávek se v obchodním roce 2017/2018 snížila na 25 dnů. Po tuto dobu má podnik v pohledávkách vázány své finance. Obchodní deficit je záporný. Z toho plyne, že dodavatelé pomáhají financovat provoz podniku a zvyšuje se tedy volný peněžní tok.

K analýze spokojenosti zákazníků bylo použito dotazníkové šetření, po jehož zhodnocení vyplynulo, že největší procento respondentů byly ženy ve věku 18-25 z Jihočeského kraje. Dále vyplynulo, že zákaznickou kartu active beauty vlastní 75 % respondentů, ale kvůli přechodu na nový program si někteří již novou kartu nezřídili. U porovnání skupin z hlediska dětí i věku nebyla nalezena závislost ve vztahu k vlastnictví zákaznické karty (výzkumná otázka 1). Zákazníci nejčastěji nakupují 1x za měsíc a jejich motivací je nákup oblíbeného produktu, trvale nízké ceny, vyzkoušení nového produktu a v neposlední řadě nákup dětského sortimentu. Statisticky byl prokázán vztah mezi tím, zda mají spotřebitelé děti a frekvencí nákupu (výzkumná otázka 2). Skupina s dětmi nakupuje častěji a můžeme se domnívat, že je to právě tím, že rodiče nakupují jak pro sebe, partnera tak i jejich ratolesti. Dětský sortiment patří mezi nejvýznamnější, proto je třeba mu věnovat dostatek pozornosti a využitím správných příspěvků na sociálních sítích ukazovat novinky a tipy, jaké přípravky používat pro své děti. V tomto směru by se mohla spolupráce nabídnout známé blogerce (mladé mamince), která by vyzkoušela dětskou kosmetiku babylove na svém dítěti a recenzi prezentovala na svém instagramu nebo facebooku. Podobným způsobem by se mohla nabídnout spolupráce blogerkám při ochutnávání dětských příkrmů a pochutin dmBio. Protože v prodejnách nakupují převážně mladé rodiny, je přístup k nim přes sociální sítě nejlevnější a neefektivnější cestou. Čtvrtina dotazovaných chodí do prodejen nakupovat pro své ratolesti, a to především dětskou kosmetiku, dětskou výživu, ale i plenky, lahve a dudlíky.

Na základě zkušeností, které respondenti hodnotili, vyplynulo, že v prodejnách nakoupili kvalitní zboží za přijatelnou cenu. Prodejna se nachází na dobře dostupném místě a má vyhovující otevírací dobu. Při nákupu je potom obsloužil profesionální a laskavý personál, kdy v prodejně panovala celkově příjemná atmosféra. Statisticky bylo vyhodnoceno, že skupiny s dětmi a bez dětí mají odlišné postoje k zákaznickému servisu, kvalitě, nabídce zboží, ceně a spokojenosti se zakoupeným zbožím (výzkumná otázka 3). Tyto kategorie hodnotila skupina bez dětí lépe než skupina s dětmi. Z toho vyplývá, že skupina zákazníků, kteří mají děti, je náročnější a vyžaduje větší kvalitu zboží i služeb. Dalo by se říct, že je to spojené i s faktem, že nakupují častěji a více věcí. Dále bylo vyhodnoceno, že skupina do 25 a nad 25 let mají rozdílný postoj ke kvalitě značek (výzkumná otázka 4). Tuto kategorii hodnotila skupina do 25 let hůře než skupina nad 25 let. Pokud se na srovnání, jak zákazníci vnímají kvalitu

prodávaného zboží, podíváme z pohledu stáří zákazníků, mladší skupina by si přála kvalitnější zboží. Toto je způsobené převážně tím, že mladí lidé z Jihočeského kraje často neváhají vyjet na nákupy do Rakouska či Německa a domnívají se, že zboží nakoupené v zahraničí je více kvalitní.

Většina zákazníků nakupuje jak privátní značky, tak i ostatní dodavatelské značky. Je zde i početná skupina zákazníků, kteří preferují právě privátní značky. Nicméně, u porovnání skupin z hlediska dětí i věku nebyla nalezena závislost při nákupu privátních značek (výzkumná otázka 5). Mezi nejoblíbenější privátní značky patří Balea, Alverde a Denkmit. Rozšiřování sortimentu privátních značek je určitě správnou cestou, která zvedá exkluzivitu prodávaného zboží, které v jiné prodejně nelze zakoupit.

Nákup na e-shopu je mezi zákazníky rozšířený v menší míře, a to z několika důvodů. Nejčastějším důvodem je preference kamenných obchodů, část zákazníků o novém e-shopu ani neví i přes intenzivní komunikaci v médiích (např. TV reklama). Statisticky bylo prokázáno, že zákazníci s dětmi objednávají na e-shopu častěji (výzkumná otázka 6). Podobně bylo prokázáno, že skupina nad 25 let objednává častěji. Tuto skutečnost ovlivňuje jistě pohodlí a úspora času, která je spojená s objednávkou on-line. E-shop je cílený na zákazníky, kteří nemají prodejnu v blízkosti svého domova. Ti, co již na e-shopu objednávali, jsou spokojeni s přehledností a srozumitelností webových stránek, oceňují také jednoduchý objednávkový proces, širší sortimentu i kvalitu dodávky.

Cílem otevřené otázky bylo zjistit, zda je nějaký produkt nebo služba, která v prodejnách chybí, nebo by se měla zlepšit. To bylo zjišťováno přímo od zákazníků s cílem inspirovat se při návrhu zlepšení a doporučení, které bude vypovídající. Jedním z témat vyskytující se mezi odpověďmi byl opakovaně nový program active beauty, který souvisí s přechodem na nové karty, nový bodový systém i nové výhody k nákupům. Toto téma je velmi citlivé, protože i přes veškerou snahu a komunikaci změny s dostatečným předstihem docházelo k problémům, které se zákazníci řeší doteď. Dovolím si tvrdit, že tato nespokojenost pramení z velké části z averze vůči změnám. S odstupem času si ale zákazníci na nový systém zvykají a počet nově registrovaných a aktivních členů active beauty programu stále stoupá. Inovovaný věrnostní program active beauty eviduje po prvním roce fungování již 2 miliony aktivně používaných zákaznických karet. Tato oblast se dá podpořit aktivnějším přístupem prodavaček na prodejnách, kdy zákazníkům vše vysvětlí a pomohou s registrací přímo na prodejně.

Dalším tématem je nedostatek testerů a jejich nedostatečné zabezpečení. Ve smyslu používání kurantních výrobků dekorativní kosmetiky namísto testerů, které jsou ke zkoušení určené. Dochází tím ke znehodnocování výrobků, které se jako použité nesmějí prodávat. V tomto případě by bylo velice náročné ohlídat každý jednotlivý výrobek. Zákazníci mohou být pouze upozorněni napsáním, že je na prodejně dovoleno používat pouze testery, dále už je to jen na svědomí samotných zákazníků. Zajímavým řešením by mohlo být zřízení kosmetického koutku pro vyzkoušení dekorativní kosmetiky. V tomto případě by se vyřešilo i používání testerů, protože v koutku by byly k dispozici pouze výrobky určené ke zkoušení. Příležitostně by v kosmetickém koutku mohla být vizážistka, která by zákaznice zdarma nalíčila a doporučila jim vhodnou kosmetiku. Přítomnost vizážistky by potom vždy byla předem propagována na facebooku a instagramu. Podobným beauty koutkem by mohlo být kadeřnictví. Tato možnost by ovšem byla spojena s větším množstvím nákladů, proto by se jejich zkušební provoz zavedl pouze na prodejnách, které by si zákazníci sami určili v anketě. Na sociální síti by se zveřejnila anketa s 10 nejsilnějšími prodejny, ze kterých by zákazníci svými hlasy vybrali 3 prodejny, kde by se kadeřnictví na zkoušku zavedlo. Největším přínosem bude možnost vyzkoušení vlasové kosmetiky a stylingového zboží.

Jedno z dalších přání se týká přírodní kosmetiky, kterou zákazníci čím dál více upřednostňují. Nejčastěji se vyskytoval požadavek na kosmetiku bez obalu, a to zubní pasty jako tablety, tuhá mýdla, stáčené prací gely nebo ingredience na výrobu domácí kosmetiky. V tomto směru se již testuje ve dvou prodejnách v Praze stáčení pracího gelu značky Yellow&Blue, kdy si zákazník poprvé koupí nádobu k tomu určenou a poté při každém dalším nákupu nádobu doplňuje. Očekávají se pozitivní reakce a později rozšiřování na další prodejny. Požadavek byl vznesen i v oblasti kosmetiky „cruelty free“ (tzn. netestované na zvířatech). Jedním z nejdůvěryhodnějších certifikátů je Humane Cosmetics Standard (HCS) certifikát udělovaný kosmetickým společností. Zaručuje, že produkt ani jeho složky nebyly testovány na zvířatech. Obdobný certifikát HHPS platí pro prostředky do domácnosti. V prodejnách se vyskytuje spousta kosmetiky privátní značky s certifikátem Vegan, která zaručuje, že v kosmetice nebyla použita žádná složka živočišného původu a že kosmetika nebyla testována na zvířatech. Tato kosmetika získává stále větší popularitu, proto bych doporučila rozšiřovat nabídku právě tímto směrem.

## 7 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo provedení analýzy dosavadního řízení vztahů s dodavateli a odběrateli a navrhnout možná zlepšení. Tento cíl byl rozdělen na tři dílčí cíle vzhledem k rozsahu tématu.

Prvním dílčím cílem bylo určení a stručný popis článků dodavatelského řetězce. Jednotlivé články od dodavatelů přes sklady až k zákazníkům byly popsány a graficky zpracovány. Podrobněji byly popsány články zákazníci, dodavatelé a centrální sklad jako hlavní článek dodavatelského řetězce. Přes centrální sklad proudí naprostá většina jak materiálního, tak informačního toku.

Analýza vztahů s dodavateli jako druhý dílčí cíl byla podložena propracovaným rozdělením sortimentu do jednotlivých skupin, podle kterých je diferencována péče o dodavatele a firma jim věnuje náležitou pozornost. Na základě interních statistik společnosti (hodnocení dodavatelů, plnění objednávek a nedodávky), bylo prokázáno, že pro nesplnění podmínek stanovených smlouvou byla pokutována malá část dodavatelů. To nasvědčuje dobrým a spolehlivým vztahům s dodavateli, kdy je ve společnosti kladen důraz především na dlouhodobou spolupráci.

Třetímu dílčímu cíli, který byl věnován analýze vztahů se zákazníky, byla věnována největší část výzkumu, protože zde byl prostor pro větší množství doporučení a návrhů. Byly zmapovány CRM aktivity, které podporují komunikaci se zákazníky, a to prostřednictvím mnoha médií, od klasické reklamy až po direkt marketing. Díky přesnému definování cílových skupin se zaměřují na ty správné zákazníky, které chtějí oslovit. Řeč je o cíleném mailingu, TV reklamách, magazínu a on-line aktivitách, které nabírají na důležitosti. Velkým krokem bylo založení e-shopu, na kterém nakupuje stále více zákazníků.

Spokojenost zákazníků byla dále vyhodnocena na základě dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno převážně na ženy. Zákazníci nejčastěji nakupují 1x za měsíc a jejich motivací je nákup oblíbeného produktu, trvale nízké ceny (dm dlouhodobé ceny), vyzkoušení nového produktu a nákup dětského sortimentu. Čtvrtina dotazovaných chodí do prodejen nakupovat pro své ratolesti. Na základě zkušeností, které respondenti hodnotili, vyplynulo, že v prodejnách nakoupili kvalitní zboží za přijatelnou cenu. Prodejna se nachází na dobře dostupném místě a má vyhovující otevírací dobu. Při nákupu je potom obsloužil profesionální a laskavý personál, kdy v prodejně panovala

celkově příjemná atmosféra. Většina zákazníků nakupuje jak privátní značky, tak i ostatní dodavatelské značky. Je zde i početná skupina zákazníků, kteří preferují právě privátní značky. Nákup na e-shopu mezi zákazníky je rozšířený v menší míře, kdy nejčastějším důvodem je preference kamenných obchodů. Část zákazníků o novém e-shopu ani neví. Při celkovém hodnocení naprostá většina zákazníků uvedla, že by nákup v prodejně doporučila rodině či známým, a tím se potvrzují pozitivní hodnocení, která jsou provázána celým průzkumem. Na základě výsledků dotazníku byly vyhodnoceny položené výzkumné otázky. Zákaznickou kartu vlastní většina zákazníků, kteří si kartu pořizují bez rozdílu věku nebo rodinného stavu. Statisticky bylo prokázáno, že skupina zákazníků s dětmi nakupuje častěji. Dále bylo prokázáno, že skupina zákazníků, kteří mají děti, je náročnější a vyžadují větší kvalitu zboží i služeb. Pokud se na srovnání, jak zákazníci vnímají kvalitu prodávaného zboží, podíváme z pohledu stáří zákazníků, mladší skupina by si přála kvalitnější zboží. Zkoumanou otázkou se také stala preference privátních značek, kdy se prokázalo, že nejsou výrazné rozdíly mezi různými věkovými skupinami, ani nezáleží, zda už má zákazník dítě. Statisticky bylo prokázáno, že zákazníci s dětmi objednávají na e-shopu častěji. Podobně bylo prokázáno, že skupina nad 25 let objednává častěji.

### **Návrhy a doporučení**

V závěru práce bylo uvedeno několik návrhů a doporučení ke zlepšení současného stavu. Protože prodeje stále narůstají, doporučila bych z kapacitních důvodů vystavět nový sklad, který bude určen pro velkoobjemové zboží, čímž se zefektivní fungování obou skladů. Pro prodejny to bude ulehčení z hlediska závozu zboží na prodejny, kdy bude zboží přicházet v rozdílné dny. Co se týče hodnocení dodavatelů a přesnějšího hodnocení plnění objednávek, doporučila bych při dodání kusů navíc automaticky snížit splnění na 100 %, čímž by se odstranil problém, kterým se zakrývá nedodávka jiné položky. Na základě požadavků vznesených přímo od zákazníků jsem zformulovala tři návrhy, které mohou napomoci větší spokojenosti zákazníků. V oblasti komunikace se zákazníci navrhuji oslovení známé blogerky, nejlépe mladé maminky, která by vyzkoušela dětskou kosmetiku babylove na svém dítěti a recenzi prezentovala na svém instagramu nebo facebooku. Podobná spolupráce se může vyvinout i při ochutnávání dětských příkrmů a pochutin dmBio. Pro lepší možnost vyzkoušení dekorativní kosmetiky a zamezení používání kurantních výrobků namísto testerů navrhuji na prodejnách zřízení tzv. „beauty koutku“, kde by byly k dispozici pouze výrobky určené

ke zkoušení. Příležitostně by v kosmetickém koutku mohla být vizážistka, která by zákaznice zdarma nalíčila a doporučila jim vhodnou kosmetiku. Poslední návrh se týká přírodní kosmetiky, kterou zákazníci čím dál více upřednostňují. Nejčastěji se vyskytoval požadavek na kosmetiku bez obalu, a to zubní pasty jako tablety, tuhá mýdla, stáčené prací gely nebo dokonce ingredience na výrobu domácí kosmetiky. Také se objevily kladné ohlasy na kosmetiku, která nebyla testována na zvířatech. Tato kosmetika získává stále větší popularitu, proto bych doporučila rozšiřovat nabídku právě tímto směrem a vyžadovat odpovídající certifikáty od svých dodavatelů.



## 8 Summary

This thesis described logistics and its development in relation to future trends. Supply chain management and its elements are presented for a more overall view of the topic. Methods of evaluation and selection of suitable suppliers are described. There are mapped the basic elements and types of customer relationship management.

The main aim of the thesis was to analyze the current relations with suppliers and customers and suggest possible improvements. In the first part of the research the company was characterized and analyzed in agreement with the set goals. To evaluate the performance of suppliers were used internal company statistics, which shows the fulfillment of the service level. Customer satisfaction analysis was performed using a questionnaire. The evaluation was focused on the differences, that appear in the responses between groups of respondents with children vs. without children and young people under 25 over 25 years.

In conclusion, several suggestions and recommendations to improve the current situation were introduced. As sales continue to grow, I would recommend building a new warehouse for large-scale goods for capacity reasons. Regarding the evaluation of suppliers, I would recommend a more accurate evaluation of the fulfillment of orders. In the area of communication with customers I suggest cooperation with a well-known blogger, preferably a young mother who would try out children's cosmetics. For a better possibility of trying decorative cosmetics I suggest the establishment of "beauty corner" in stores where only products intended for testing would be available. The last proposal concerns natural cosmetics, which customers increasingly prefer. I would recommend expanding the offer in this direction and require appropriate certificates from their suppliers.

Key words: supply chain, supplier analysis, evaluation of supplier performance, customer relationship analysis, customer satisfaction

## 9 Seznam literatury

1. Banguera, L. & col. (2017). REVERSE AND INVERSE LOGISTIC MODELS FOR SOLID WASTE MANAGEMENT [Online]. South African Journal Of Industrial Engineering, 28(4), 120-132. <https://doi.org/10.7166/28-4-1701>
2. Basl, J.; Blažíček, R. Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada 2008.
3. Bernard J. LaLonde, Terrance L. Pohlen, (1996) "Issues in Supply Chain Costing", The International Journal of Logistics Management, Vol. 7 Issue: 1, pp.1-12, <https://doi.org/10.1108/09574099610805395>
4. dm (2020). dm online shop [online]. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.dm.cz/>
5. dm drogerie markt, s. r. o. Výroční zpráva dm drogerie markt, s. r. o. za rok 2018. České Budějovice
6. Doucek, P. (2004). Řízení projektu informačních systémů. Praha: Professional Publishing.
7. Chankov, S. M., Becker, T., & Windt, K. (2014). Towards Definition of Synchronization in Logistics Systems [Online]. Procedia Cirp, 17, 594-599. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.02.034>
8. Christopher M. (1998), Logistics & Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services, Pitman Publishing, and London.
9. Grefen, P. & col. An Integrated View on the Future of Logistics and Information Technology [online]. 2018 [cit. 2019-02-06].
10. Justice (2020). justice [online]. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>
11. Lakshman, J. (2008). Customer Relationship Management: A Strategic Approach. India: Global India Publications Pvt.
12. Lehtinen, J. (2007). Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada.
13. Nenadál, J. (2006). Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press.

14. Peelen, E. (2005). Customer Relationship Management. Financial Times / Prentice Hall.
15. Pernica, P., Mosolf, H. J. (2000). Partnership in logistics. Prague: Radix
16. Pražská, L., Jindra, J. a kol.: Obchodní podnikání. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7
17. Rushton, A., Croucher, P., Baker, P. (2006). The handbook of logistics and distribution management. London: Kogan Page.
18. Sixta, J., & Mačát, V. (2005). Logistika: teorie a praxe. Brno: CP Books.
19. Sodomka, P. Aktuální trendy trhu s informačními systémy pro malé a střední podniky. CVIS: Centrum pro Výzkum Informačních Systémů [online]. 2012 [cit. 2018-05-07]. Dostupné z:  
<http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=1272>
20. Sodomka, P., Klčová, H. Informační systémy v podnikové praxi: Petr Sodomka, Hana Klčová. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010
21. Souček, Z. (2003). Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Praha: Professional Publishing.
22. Stadtler, H., & Kilger, C. (c2005). Supply chain management and advanced planning: concepts, models, software and case studies (3rd ed). New York: Springer.
23. Štůsek, J. (2007). Řízení provozu v logistických řetězcích. V Praze: C.H. Beck.
24. Vaněček, D., & Toušek, R. (2017). Řízení dodavatelského řetězce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
25. Wisner, J., Tan, K.C. and Leong, G.K. (2012), Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach, 3rd edition. Mason: South-Western Cengage Learning

## 10 Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 CÍLE PODNIKOVÉ LOGISTIKY .....	6
OBRÁZEK 2 GRAFICKÉ ZOBRAZENÍ ČLÁNKŮ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE.....	8
OBRÁZEK 3 SCHEMATICKÉ ZNÁZORNĚNÍ TOKŮ V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI.....	9
OBRÁZEK 4 DŮM MANAGEMENTU DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE.....	10
OBRÁZEK 5 ZÁKLADNÍ PRVKY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI DODAVATELŮ .....	14
OBRÁZEK 6 KLASICKÁ ARCHITEKTURA INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ .....	22
OBRÁZEK 7 MAPA KONCERNU .....	29
OBRÁZEK 8 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROVOZU .....	30
OBRÁZEK 9 MAPA PRODEJEN PO ČR.....	31
OBRÁZEK 10 PRIVÁTNÍ ZNAČKY .....	32
OBRÁZEK 11 EXKLUZIVNÍ ZNAČKY .....	32
OBRÁZEK 12 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE SKUPINĚ .....	33
OBRÁZEK 13 OBRAT V MIL. CZK.....	33
OBRÁZEK 14 GRAFICKÉ VYJÁDŘENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE.....	36
OBRÁZEK 15 PLNĚNÍ OBJEDNÁVEK PRIVÁTNÍCH ZNAČEK OR 2017/2018.....	46
OBRÁZEK 16 KUMULOVANÉ PLNĚNÍ OBJEDNÁVEK PRIVÁTNÍCH ZNAČEK OR 2017/2018	47
OBRÁZEK 17 PLNĚNÍ OBJEDNÁVEK OD DODAVATELŮ OR 2017/2018.....	47
OBRÁZEK 18 KUMULOVANÉ PLNĚNÍ OBJEDNÁVEK OD DODAVATELŮ OR 2017/2018.....	48
OBRÁZEK 19 UKÁZKA KOMUNIKAČNÍ AKTIVITY – JOURNAL .....	51
OBRÁZEK 20 UKÁZKA KOMUNIKAČNÍ AKTIVITY – PREZENTACE NA PRODEJNĚ.....	51
OBRÁZEK 21 UKÁZKY E-KUPONŮ .....	54
OBRÁZEK 22 VĚK RESPONDENTŮ (OTÁZKA Č. 2) .....	56
OBRÁZEK 23 BYDLIŠTĚ RESPONDENTŮ (OTÁZKA Č. 3).....	57
OBRÁZEK 24 ZÁKAZNÍCI VLASTNÍCI ZÁKAZNICKOU KARTU (OTÁZKA Č. 4) .....	57
OBRÁZEK 25 JAK ČASTO ZÁKAZNÍCI NAKUPUJÍ V PRODEJNĚ? (OTÁZKA Č. 5).....	58
OBRÁZEK 26 JAKÁ BYLA MOTIVACE K POSLEDNÍMU NÁKUPU? (OTÁZKA Č. 6).....	59
OBRÁZEK 27 VYŘEŠÍ ZÁKAZNICKÝ SERVIS VÁŠ POŽADAVEK? (OTÁZKA Č. 7) .....	60
OBRÁZEK 28 JE ZBOŽÍ NEJVYŠŠÍ KVALITY? (OTÁZKA Č. 8) .....	60
OBRÁZEK 29 NACHÁZÍ SE PRODEJNA NA DOBŘE DOSTUPNÉM MÍSTĚ? (OTÁZKA Č. 9).....	61
OBRÁZEK 30 VYHOVUJE OTEVÍRACÍ DOBA NÁKUPNÍM POTŘEBÁM? (OTÁZKA Č. 10) .....	61
OBRÁZEK 31 JE PERSONÁL OCHOTNÝ A LASKAVÝ? (OTÁZKA Č. 11) .....	62
OBRÁZEK 32 VYSTUPUJE PERSONÁL PROFESIONÁLNĚ? (OTÁZKA Č. 12) .....	62

OBRÁZEK 33 JE ATMOSFÉRA NA PRODEJNĚ PŘÍJEMNÁ? (OTÁZKA Č. 13) .....	63
OBRÁZEK 34 MÁ PRODEJNA DOBROU NABÍDKU ZBOŽÍ? (OTÁZKA Č. 14) .....	63
OBRÁZEK 35 JE ZBOŽÍ ZA ROZUMNOU CENU? (OTÁZKA Č. 15).....	64
OBRÁZEK 36 JE NABÍZENÉ ZBOŽÍ SKLADEM? (OTÁZKA Č. 16) .....	64
OBRÁZEK 37 SPOKOJENOST SE ZAKOUPENÝM ZBOŽÍM (OTÁZKA Č. 17).....	65
OBRÁZEK 38 NAKUPUJETE SPÍŠE PRIVÁTNÍ ZNAČKY NEBO JINÉ ZNAČKY? (OTÁZKA Č. 18).....	67
OBRÁZEK 39 OBLÍBENÉ PRIVÁTNÍ ZNAČKY (OTÁZKA Č. 19).....	68
OBRÁZEK 40 JE E-SHOP PŘEHLEDNÝ A SROZUMITELNÝ? (OTÁZKA Č. 21) .....	70
OBRÁZEK 41 JSOU INFORMACE NA E-SHOPU SROZUMITELNÉ? (OTÁZKA Č. 22).....	70
OBRÁZEK 42 JE OBJEDNÁVKOU PROCES NA E-SHOPU SNADNÝ? (OTÁZKA Č. 23).....	71
OBRÁZEK 43 JE VÝBĚR SORTIMENTU ŠIROKÝ? (OTÁZKA Č. 24).....	71
OBRÁZEK 44 JE ZBOŽÍ ZA PŘIJATELNOU CENU? (OTÁZKA Č. 25).....	72
OBRÁZEK 45 BYLI JSTE SPOKOJENI S POSLEDNÍ OBJEDNÁVKOU? (OTÁZKA Č. 26).....	72
OBRÁZEK 46 SPOKOJENOST S KVALITOU DODANÉHO ZBOŽÍ (OTÁZKA Č. 27).....	73
OBRÁZEK 47 SPOKOJENOST S DODACÍ LHŮTOU (OTÁZKA Č. 28).....	73
OBRÁZEK 48 SPOKOJENOST S KVALITOU KOMUNIKACE S DOPRAVCEM (OTÁZKA Č. 29)...	74
OBRÁZEK 49 SPOKOJENOST SE ZÁKAZNICKOU PODPOROU (OTÁZKA Č. 30) .....	74
OBRÁZEK 50 Z JAKÉHO DŮVODU JSTE SI NIC NEOBJEDNAL/A? (OTÁZKA Č. 31) .....	75
OBRÁZEK 51 NAKUPUJETE V DANÉ PRODEJNĚ PRO SVÉ DĚTI? (OTÁZKA Č. 32).....	76
OBRÁZEK 52 NEJVÍCE PRODÁVANÝ DĚTSKÝ SORTIMENT (OTÁZKA Č. 33) .....	77
OBRÁZEK 53 DOPORUČILI BYSTE NÁKUP V DANÉ PRODEJNĚ RODINĚ, ZNÁMÉMU ČI KOLEGOVI? (OTÁZKA Č. 34).....	79

## 11 Seznam tabulek

TABULKA 1 ROZDÍLY MEZI NÁKUPEM A PARTNERSTVÍ S DODAVATELI.....	11
TABULKA 2 SORTIMENTNÍ SKUPINA 1 .....	40
TABULKA 3 SORTIMENTNÍ SKUPINA 2 .....	41
TABULKA 4 SORTIMENTNÍ SKUPINA 3 .....	41
TABULKA 5 SORTIMENTNÍ SKUPINA 4.....	41
TABULKA 6 SORTIMENTNÍ SKUPINA 5 .....	42
TABULKA 7 SORTIMENTNÍ SKUPINA 6 .....	42
TABULKA 8 SORTIMENTNÍ SKUPINA 7 .....	43
TABULKA 9 SORTIMENTNÍ SKUPINA 8 .....	43
TABULKA 10 PLNĚNÍ OBJEDNÁVEK DODAVATELE XY .....	46
TABULKA 11 FINANČNÍ UKAZATELE .....	48
TABULKA 12 ON-LINE AKTIVITY.....	52
TABULKA 13 VÝSLEDEK STATISTICKÉHO TESTOVÁNÍ Č. 1 .....	58
TABULKA 14 VÝSLEDEK STATISTICKÉHO TESTOVÁNÍ Č. 2 .....	59
TABULKA 15 VÝSLEDEK STATISTICKÉHO TESTOVÁNÍ Č. 3 .....	65
TABULKA 16 VÝSLEDEK STATISTICKÉHO TESTOVÁNÍ Č. 4 .....	66
TABULKA 17 VÝSLEDEK STATISTICKÉHO TESTOVÁNÍ Č. 5 .....	67
TABULKA 18 VÝSLEDEK STATISTICKÉHO TESTOVÁNÍ Č. 6 .....	75

## **12 Seznam příloh**

Příloha 1 – Dotazník spokojenosti zákazníků dm drogerie markt, s. r. o.

## Hodnocení spokojenosti zákazníků dm drogerie markt, s. r. o.

Dobrý den,

jmenuji se Šárka Šochmanová jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Provádím výzkum ke své diplomové práci na téma Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tento dotazník se zaměřuje na zákazníky dm drogerie. Budu Vám velice vděčná, pokud věnujete svůj čas na vyplnění následujícího dotazníku. Výsledky budou použity pouze pro studijní účely.

**\*Povinné pole**

### 1. Nakupujete v dm drogerii? \*

Vyberte jednu možnost  
Označte jen jednu elipsu.

- ANO
- NE *Přestaňte tento formulář vyplňovat.*

## Produkt a nákupní proces

### 2. Vlastníte zákaznickou kartu active beauty? \*

Vyberte jednu možnost  
Označte jen jednu elipsu.

- ANO
- NE
- Jiné: \_\_\_\_\_

### 3. Jak často nakupujete v dm? \*

Vyberte jednu možnost  
Označte jen jednu elipsu.

- Každý týden
- Každý měsíc
- Alespoň 5x za rok
- Méně než 5x za rok
- Jen při příležitostech jako jsou svátky, narozeniny, Vánoce atd.
- Jiné: \_\_\_\_\_



3. 4. 2019

Hodnocení spokojenosti zákazníků dm drogerie markt, s. r. o.

**4. Co vás motivovalo k poslednímu nákupu? \***Můžete vybrat více možností  
Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Trvale nízké ceny v dm
- Nákup oblíbeného produktu
- Zájem vyzkoušet něco nového
- Využití aktivovaného e-kuponu
- Vyzvednutí balíčku na prodejně
- Nákup dětského sortimentu
- Doporučení známého
- Magazín (Active beauty)
- Zvýhodněné nabídky produktů (Journal, Journal Express)
- Jiné: \_\_\_\_\_

**5. Na základě Vašich zkušeností, ohodnotte následující tvrzení \***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Zákaznický servis vždy vyřeší můj požadavek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zboží je nevyšší kvality (dobré značky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obchod se nachází na dobře dostupném místě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otevírací doba vyhovuje mým nákupním potřebám	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personál je ochotný a laskavý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personál vystupuje profesionálně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atmosféra je příjemná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obchod má dobrou nabídku zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zboží je za rozumnou cenu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabízené zboží je skladem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se zbožím, které jsem zakoupil/a, jsem velmi spokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Nakupujete spíše privátní značky dm (balea, dmBio, ebelin) nebo jiné značky? \***Výberte jednu možnost  
Označte jen jednu elipsu.

- Preferuji dm značky *Přeskočte na otázku 7.*
- Nakupuji dm značky i jiné značky *Přeskočte na otázku 7.*
- dm značky vůbec nekupuji, nebo jen výjimečně *Přeskočte na otázku 8.*
- Jiné: \_\_\_\_\_ *Přeskočte na otázku 8.*

**Oblíbené dm značky**

Můžete vybrat více možností

3. 4. 2019

Hodnocení spokojenosti zákazníků dm drogerie markt, s. r. o.

**7. Jaké dm značky znáte, příp. které z nich jsou vaše oblíbené?***Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

	Značku znám	Patří mezi mé oblíbené
183 days	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alverde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Balea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Balea Men	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Balea Colomique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Babylove	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Gesunde Plus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dein Bestes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Denkmit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dmBio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dontodent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ebelin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LVLV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paradies Foto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prinzessin Sternenzauber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profissimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
réell'e	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S-quitofree	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sanft&Sicher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SauBär	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saugstark&Sicher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s.he stylezone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stella Jones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soft&Sicher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sportness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SUNDANCE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
trend IT UP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visiomax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Nákup na novém e-shopu dm**

Vyberte jednu možnost

**8. Objednával(a) jste si někdy z e-shopu [dm.cz](https://www.dm.cz)? \****Označte jen jednu elipsu.*

- ANO *Přeskočte na otázku 9.*
- NE *Přeskočte na otázku 10.*

**Nákup na novém e-shopu dm**

3. 4. 2019

Hodnocení spokojenosti zákazníků dm drogerie markt, s. r. o.

**9. Ohodnotte prosím e-shop a vyřízení objednávky vzhledem k následujícím tvrzením \***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojena/a	Nevím	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Přehlednost a srozumitelnost e-shopu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Srozumitelné informace o produktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snadný objednávkový proces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Široký výběr sortimentu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přijatelná cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S poslední objednávkou jsem byla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita dodaného zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Délka dodací lhůty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jak jste spokojen(a) s kvalitou komunikace s dopravcem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zákaznická podpora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Přeskočte na otázku 11.

**Nákup na novém e-shopu dm**

Vyberte jednu možnost

**10. Z jakého důvodu jste si nic neobjednal(a)? \***

Označte jen jednu elipsu.

- O novém e-shopu nevím
- Preferuji kamenné prodejny
- Drogerii bych si nikdy přes internet neobjednala
- Objednávám u konkurence
- Jiné: \_\_\_\_\_

**Doporučení****11. Na základě Vašich zkušeností s dm. Jaká je pravděpodobnost, že byste produkty doporučili/a rodině, známému nebo kolegovi? \***

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Určitě nedoporučím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Určitě doporučím

**Dětský sortiment****12. Nakupujete v dm i pro své dítě (děti)?**

Vyberte jednu možnost

Označte jen jednu elipsu.

- ANO Přeskočte na otázku 13.
- NE Přeskočte na otázku 14.
- Nemám děti Přeskočte na otázku 14.

3. 4. 2019

Hodnocení spokojenosti zákazníků dm drogerie markt, s. r. o.

**Dětský sortiment**

Můžete vybrat více možností

**13. Jaký dětský sortiment v dm nakupujete? \****Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Dětská výživa (mléčná výživa, kaše, příkrmy, ...)
- Dětská kosmetika (krémy, oleje, ubrousky, ...)
- Plenky
- Lahve, dudlíky
- Jiné: \_\_\_\_\_

**Základní informace****14. Pohlaví \****Vyberte jednu možnost  
Označte jen jednu elipsu.*

- Muž
- Žena

**15. Věk \****Vyberte jednu možnost  
Označte jen jednu elipsu.*

- méně než 18
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56+
- Jiné: \_\_\_\_\_

3. 4. 2019

Hodnocení spokojenosti zákazníků dm drogerie markt, s. r. o.

16. **Bydliště \***

Vyberte jednu možnost  
Označte jen jednu elipsu.

- Jihočeský kraj
- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Zlínský kraj
- Moravskoslezský kraj
- Jiné: \_\_\_\_\_

---

Používá technologii  
 Google Forms