



**VYSOKÉ UČENÍ FAKULTA
TECHNICKÉ PODNIKATELSKÁ
V BRNĚ**

Podnikání a management v kontextu 21. století:

**Vybrané research papers studentů
magisterského studijního programu
Strategický rozvoj podniku**

Veronika Bumberová a kolektiv

9. ročník

2025

Podnikání a management v kontextu 21. století

Vybrané research papers studentů magisterského studijního programu Strategický rozvoj podniku

Veronika Bumberová a kolektiv

9. ročník

2025

Veronika Bumberová a kolektiv

Podnikání a management v kontextu 21. století: Vybrané research papers studentů magisterského studijního programu Strategický rozvoj podniku

Autorský kolektiv:

Veronika Bumberová, Vojtěch Koráb – Úvod a metodologie

Buš Jan – Zhodnocení obchodní činnosti na krátkodobých trzích s elektřinou ve vztahu k finančním dopadům odchylek

Kotásková Petra – Hodnocení výkonnosti společnosti Dachser Czech Republic a.s. s využitím metody benchmarkingu

Kůřil Adam – Implementace metody 5S ve vybrané společnosti

Ludvová Daniela – Atraktivita venkovní reklamy pro generaci Z v kontextu vizuálního smogu

Machovičová Alexandra – Ako zákazníci vnímajú produkt Šofocola: Emócie, asociácie, zmena názvu a rozhodovanie pri nákupe

Měšťanová Kateřina – Průzkum preferencí a postojů stávajících zákazníků zvoleného maloobchodu v oblasti marketingové komunikace

Pešková Monika – Výzkum spokojenosti zákazníku Knihovny Matěje Josefa Sychry

Podríz Mariia – Model zapojení dodavatelů: Analýza podpory a spolupráce v dodavatelském řetězci

Štefáček Radim – Výzkum zaměřený na průběh reverzně logistických činností v hliníkové divizi podniku PKS okna a.s.

Zimolková Klára – Průzkum vybraných prvků marketingového mixu konkurenčních společností pomocí metody mystery shoppingu

Návrh obálky:

Ing. Pavel Mráček, Ph.D., DiS.

Technický editor:

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

Publikace neprošla jazykovou ani gramatickou korekcí. Za obsahovou správnost odpovídají autoři jednotlivých kapitol. Neoprávněné užití tohoto díla je porušením autorských práv a může zakládat občanskoprávní, správněprávní, popř. trestněprávní odpovědnost.

©2025 Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně

©2025 Veronika Bumberová a kolektiv

ISBN: 978-80-7623-136-8

Obsah

Předmluva	4
Buš Jan	
Zhodnocení obchodní činnosti na krátkodobých trzích s elektřinou ve vztahu k finančním dopadům odchylek	6
Kotásková Petra	
Hodnocení výkonnosti společnosti Dachser Czech Republic a.s. s využitím metody benchmarkingu	24
Kůřil Adam	
Implementace metody 5S ve vybrané společnosti	46
Ludvová Daniela	
Atraktivita venkovní reklamy pro generaci Z v kontextu vizuálního smogu	76
Machovičová Alexandra	
Ako zákazníci vnímajú produkt Šofocola: Emócie, asociácie, zmena názvu a rozhodovanie pri nákupe	94
Měšťanová Kateřina	
Průzkum preferencí a postojů stávajících zákazníků zvoleného maloobchodu v oblasti marketingové komunikace	107
Pešková Monika	
Výzkum spokojenosti zákazníku Knihovny Matěje Josefa Sychry	128
Podriz Mariia	
Model zapojení dodavatelů: Analýza podpory a spolupráce v dodavatelském řetězci	146
Štefáček Radim	
Výzkum zaměřený na průběh reverzně logistických činností v hliníkové divizi podniku PKS okna a.s.	169
Zimolková Klára	
Průzkum vybraných prvků marketingového mixu konkurenčních společností pomocí metody mystery shoppingu	185

PŘEDMLUVA

Nedílnou součástí vysokoškolského studia je tvůrčí činnost. Důraz na tvůrčí činnost se dále prohlubuje v magisterském stupni. Je to standard nejen na západních univerzitách, ale stává se i běžným standardem na českých vysokých školách. Tento důraz na tvůrčí činnost vychází z požadavků podnikatelské praxe, která žádá po absolventech magisterského studia inovativní přístup, kvalitní poznání zkoumané reality a v konečném důsledku samostatné řešení předložených problémů. Pro kvalitní zkoumání podnikatelské reality musí absolventi znát příslušnou výzkumnou metodologii a zvolit správné výzkumné přístupy, metody a techniky sběru dat.

V osnovách studia magisterského studijního programu Strategický rozvoj podniku je zařazen předmět Výzkumné metody v řízení, v rámci, kterého studenti zpracovávají samostatné výzkumné projekty primárně zaměřené na zadavatele z praxe nebo na problematiku v širším kontextuálním prostředí. Studenti v rámci studijního plánu obhajují výsledky z provedeného výzkumu a sestavují prezentaci obsahující teoretické východiska, zvolenou metodologii a klíčové výstupy ve vztahu k vymezenému cíli a zodpovězení centrální výzkumné otázky.

Výzkum je chápán v kontextu výzkumného procesu sestávajícího z jednotlivých fází procesu prostřednictvím volby výzkumné oblasti a otázky s následnou konceptualizací tématu, na základě, kterého vybírají vhodné výzkumné přístupy, metody a techniky pro sběr a analýzu dat. Studenti byli též vedeni k tomu, aby si uvědomili limity svého výzkumu, tak i námětů pro další a hlubší zpracování zvolené problematiky do budoucna.

Všechny výzkumné projekty studentů byly podrobeny dvoustupňovému hodnocení. Po obhajobě všech výzkumných projektů byly vyučujícími vybrány nejlepší práce, a to v počtu 12 projektů. Z tohoto počtu bylo následně vybráno 10 nejlepších projektů. Studenti těchto 10 projektů byli vyzváni, aby odstranili nedostatky v projektech a doplnili je dle závazné osnovy. Byl též vyžádán jejich souhlas s následnou publikací ve sborníku výzkumných prací. Uvedený sborník výzkumných prací obsahuje konečných 8 prací, u kterých studenti vyslovili souhlas s jejich publikací.

Metodologie použitá ve výzkumných pracích studentů vycházela z přednášek a praktických cvičení předmětu Výzkumné metody v řízení a ze studia odborné literatury zaměřené na metodologii v oboru businessu a managementu. V rámci zpracování výzkumných projektů byl využit jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkum se sběrem sekundárních i primárních dat. V rámci studentských prací byly využity metody archivního výzkumu pro sběr sekundárních dat jako archivní analýza výkazů, dokumentů a finančních dat včetně obsahové analýzy, tak i metody primárního výzkumu pro získání primárních dat.

V primárním výzkumu byla využita technika sběru dat prostřednictvím rozhovorů, obsahová analýza dat a jejich zpracování a dotazníkového šetření. Volba software nebo programu zpracování dat, byla ponechána zcela v kompetencích studentů dle uživatelské zkušenosti a doplněna podporou v podobě konzultací. Každý výzkumný projekt obsahuje diskusi výzkumných výsledků, v případě výzkumů tažených zadavateli, i praktická doporučení či návrhy ve vymezené oblasti s ohledem na stanovení cíle.

Pevně věříme, že přístupy použité v rámci výzkumných projektů a jejich výzkumné poznatky dále pomůžou zkvalitnit analýzy a výstupy diplomových prací nebo budou sloužit jako výchozí námět pro další zpracování disertačních prací. Tyto projekty představují snahu vybočit nejenom z pohledu použití příslušných statických a dalších kvalitativních metod a nástrojů z všedního průměru studentských prací, ale i jako motivace a inspirace pro další studenty a následovníky.

Tyto studentské práce mají kladný ohlas nejen od zástupců podnikatelské praxe, ale jsou i velmi kladně hodnoceny vedením fakulty a postupně se tak předmět Výzkumné metody v řízení stává tradicí a je zařazován do dalších magisterských studijních programů na fakultě. A v neposlední řadě, hodnocení od vyučujících, ale zejména hodnotitelů z praxe, přináší neocenitelný přínos a zpětnou vazbu pro studenty z magisterského studia.

ZHODNOCENÍ OBCHODNÍ ČINNOSTI NA KRÁTKODOBÝCH TRZÍCH S ELEKTŘINOU VE VZTAHU K FINANČNÍM DOPADŮM ODCHYLEK

BUSŤ JAN

Úvod

Trh s elektřinou je klíčovým pilířem moderní ekonomiky, jehož efektivní fungování zajišťuje spolehlivé dodávky elektřiny a stabilitu elektrizační soustavy. Liberalizovaný trh s elektřinou v České republice a Evropské unii funguje jako komplexní systém, který propojuje velké množství subjektů a vytváří ekonomicky efektivní prostředí. Výsledkem tohoto propojení je dostupnost spolehlivých a bezpečných dodávek elektřiny, nezbytných pro potřeby spotřebitelů i průmyslu.

Úspěšné působení účastníků trhu však vyžaduje vysokou míru optimalizace při předpovědích spotřeby a výroby elektřiny, schopnost rychle reagovat na změny a důkladné porozumění tržním mechanismům. Tyto nároky jsou zvláště výrazné na krátkodobých trzích s elektřinou, které tvoří hlavní předmět této práce.

Krátkodobé trhy s elektřinou hrají zásadní roli v minimalizaci finančních rizik spojených s odchylkami mezi predikcí a skutečnou spotřebou či výrobou elektřiny. Účastníci trhu, kteří dokáží efektivně obchodovat na těchto trzích, mohou nejen minimalizovat náklady spojené s odchylkami, ale také maximalizovat ekonomické výhody z rychlé reakce na změny tržních podmínek. Tato práce se proto zaměřuje na klíčovou výzkumnou otázku: „Jak obchodní činnost na krátkodobých trzích s elektřinou ovlivňuje vznik a finanční dopady odchylek?“

Cílem práce je popsat a zhodnotit obchodní činnost konkrétního, neidentifikovaného účastníka trhu na krátkodobých trzích s elektřinou ve vztahu k odchylkám predikce spotřeby v letech 2021 až 2023. Analýza zahrnuje nejen objemové, ale také cenové aspekty odchylek, aby bylo možné identifikovat hlavní příčiny a důsledky těchto rozdílů. Výsledky této práce mohou sloužit jako podklad pro zlepšení predikčních metod účastníka trhu a zavedení efektivnějších obchodních strategií na krátkodobých trzích.

V první části bude popsáno fungování krátkodobých trhů s elektřinou a problematika odchylek, které na trhu vznikají. Druhá část práce se zaměří na analýzu vztahu mezi obchodní činností a odchylkami pomocí statistických metod. Tato analýza bude zahrnovat korelační studie, popisnou statistiku a vybrané ukazatele chybovosti predikcí.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

1.1 Trh s elektřinou

Elektrická energie (dále jen elektřina) je z fyzikálního hlediska vyráběna výrobcem, přenášena přenosnou sítí z místa výroby do distribuční sítě až ke spotřebiteli. V tržním pojetí je elektřina vnímána jako hromadná komodita. Elektřina nesplňuje charakteristiky normálního zboží, kdy v momentě dodání zboží nelze objednávku měnit. Elektřina je jako síťová komodita zákazníkem odebírána podle toho kolik ji zákazník v daném čase potřebuje. Dodávání elektřiny přes přenosnou či dále přes distribuční síť má de facto nulové zpoždění, což je její zásadní vlastností. Elektřina tak musí být vyráběna v momentě, kdy dochází k její spotřebě. Tento faktor vyžaduje složité mechanismy systémového a dispečerského řízení, které zajišťuje neustálou rovnováhu mezi výrobou a spotřebou (Flášar a kol., 2016, str. 13-15)

Trh s elektřinou v České republice (dále jen ČR) podléhá regulaci evropského a českého práva. Evropská legislativa pro trh s elektřinou propojuje energetickou politiku s ochranou hos-

podářské soutěže, spotřebitelů a životního prostředí. Lisabonská smlouva posílila pravomoci Evropské unie (dále jen EU) v regulaci trhu, zavádí sdílené a výlučné pravomoci a podporuje volný pohyb elektřiny a služeb. Energetická politika EU usiluje o propojení sítí, dekarbonizaci a ochranu spotřebitelů, přičemž národní legislativa musí být v souladu s evropským právem (Flášar a kol., 2016, str. 35-41).

ČR má regulaci trhu s elektřinou ukotvenou především v Energetickém zákoně a ve vyhlášce o Pravidlech trhu s elektřinou. Český energetický zákon (č. 458/2000 Sb.) je hlavním právním rámcem regulace trhu s elektřinou, zahrnující licencování, ochranu spotřebitelů a řízení elektrizační soustavy. Klíčovou roli v oblasti cenové regulace a dohledu nad trhem hraje Energetický regulační úřad (dále jen ERÚ). Zákon podporuje nezávislost přenosových a distribučních soustav a rozvoj obnovitelných zdrojů energie prostřednictvím finančních pobídek a přednostního připojení. Spotřebitelé mají zajištěnou ochranu díky přísnějším pravidlům pro transparentnost a cenovou regulaci. Legislativa se pravidelně přizpůsobuje evropským standardům pro liberalizovaný trh s energií (Flášar a kol., 2016, str. 55-58).

1.1.1 Účastníci trhu s elektřinou

Jak již bylo nastíněno výše, trh s elektřinou je silně regulovaný, a tím pádem je regulace uplatňovaná na účastníky tohoto trhu. Z obchodního hlediska je základní vztah výrobce a spotřebitele, které spojuje zprostředkovatel (obchodník s elektřinou). Elektřina je jako komodita obchodována na burze, kde se klasicky setkává nabídka s poptávkou a probíhají tak organizované obchody. Nejméně častou možností obchodního vztahu je obchod zákazníka přímo s výrobcem. Tato situace není četná a probíhá v situacích u dlouhodobých dodávek mezi větším výrobcem a velkým spotřebitelem (Flášar a kol., 2016, str. 55-58).

Každý subjekt (účastník) na energetickém trhu je definován jako registrovaný účastník trhu v informačním systému operátora trhu s elektřinou a je identifikován výjimečným registračním číslem přiděleným operátorem trhu. Registrovaný účastník má právo přístupu k sítím. Subjekt zúčtování je registrovaný účastník trhu, který má přístup sítím a na rozdíl od běžného registrovaného účastníka zodpovídá za odchylky sjednané a naměřené energie v jednotlivých zúčtovacích intervalech (hodinách; *Od 1.1.2025 probíhá zúčtování ve čtvrt hodinách.*) daného obchodního dne a má přístup k trhům s elektřinou, účasti na přeshraničních transakcích a neomezeného obchodování s ostatními subjekty zúčtování v rámci jeho finančního zajištění u OTE. Stává se subjektem zúčtování uzavřením smlouvy s operátorem trhu, který následně zajišťuje vyhodnocení, zúčtování a vypořádání jeho odchylek (Flášar a kol., 2016, str. 78-79).

Role účastníků lze rozdělit na výrobce, provozovatele přenosových soustav, provozovatele distribučních soustav, obchodníky s elektřinou, spotřebitele, organizátory trhu (burzy). Další významnou roli hrají regulační a správní orgány. V následující části budou popsány funkce a role klíčových subjektů a institucí zasahujících do fungování trhu s elektřinou v rámci ČR.

Ministerstvo průmyslu a obchodu figuruje v energetice jako tvůrce státní energetické koncepce a nese zodpovědnost za funkčnost energetického sektoru. V dlouhodobém horizontu zodpovídá za bezpečnost a spolehlivost dodávek elektřiny. V rámci trhu s elektřinou funguje jako „zákonodárny orgán“, který nastavuje pravidla pro fungování trhu a energetiky obecně pomocí zákonů a vyhlášek. Zodpovídá za implementaci evropských směrnic a nařízení do české legislativy (Flášar a kol., 2016, str. 78).

Energetický regulační úřad (dále jen ERÚ), sídlící v Jihlavě, byl zřízen Energetickým zákonem v roce 2001, který upravuje jeho kompetence. ERÚ dle Energetického zákona (§2c, část třetí, zákon č. 458/2000 Sb., 2000) figuruje jako regulační orgán trhu s elektřinou a uplatňuje tak regulaci, sjednávání a kontrolu cen v oblasti energetiky. Svou agendu provádí vlastními právními předpisy (cenová rozhodnutí). Dále uděluje a spravuje licence výrobců, obchodníků a jiných energetických aktérů, nad kterými provádí dozor, podporuje hospodářskou soutěž a

chrání spotřebitele elektřiny a řeší spory mezi účastníky trhu (ERÚ, 2024a).

Provozovatel přenosové soustavy – ČEPS, a.s. je výhradní provozovatel přenosové soustavy v ČR dle licence na přenos elektřiny, kterou uděluje ERÚ (podle Energetického zákona). Je zodpovědný za spolehlivý provoz a rozvoj přenosové soustavy o napětí 400 kV a 220 kV, vyrovnává výrobu a spotřebu v reálném čase a poskytuje systémové služby. Kromě toho umožňuje přeshraniční přenosy elektřiny pro export, import a tranzit a aktivně přispívá k rozvoji liberalizovaného trhu s elektřinou v ČR i Evropě (ČEPS, 2024).

Provozovatel distribuční soustavy je držitelem licence na distribuci (udělovanou ERÚ) elektřiny a navazuje na činnost provozovatele přenosové soustavy (ČEPS a.s.). Distribuční soustava zahrnuje zařízení pro rozvod elektřiny od přenosové soustavy či přímých zdrojů ke spotřebitelům, včetně systémů řízení, ochrany a měření. V ČR zahrnuje zařízení s napětím do 110 kV. Provozovatel distribuční soustavy také řídí toky elektřiny, spolupracuje s přenosovou soustavou a poskytuje data operátorovi trhu. Distribuční soustavy se dělí na velké regionální a menší lokální sítě (Kolektiv autorů, 2016, str. 79-80). V současné době (rok 2024) jsou držitelé distribučních licencí tři subjekty: ČEZ Distribuce, a.s., EG.D., a.s., PREdistribuce, a.s. Služby distributora jsou v dané lokalitě působnosti přirozeným monopolem, a tak je cena za distribuční služby (regulovaná složka ceny elektřiny) přímo regulována cenovým rozhodnutím ERÚ (ERÚ, 2024b).

Operátor trhu s elektřinou – OTE, a.s. (dále jen OTE) je společnost, jejímž jediným akcionářem je ČR. Jeho hlavní úlohou je registrace účastníků trhu a jejich obchodních diagramů, vyhodnocování a zúčtování odchylek (rozdíl mezi sjednaným a skutečně odebraným nebo vyrobeným množstvím elektřiny) velkoobchodních účastníků. OTE také spravuje data o nabídkách a poptávkách elektřiny, zpracovává měřené hodnoty a typové diagramy a poskytuje podklady pro zúčtování a fakturaci. OTE plní funkci organizátora krátkodobého trhu s elektřinou (denní, vnitrodenní a vyrovnávací) (OTE, 2023a, str. 6-7). Další účastníci na energetickém trhu jsou obchodníci a výrobci.

Obchodník s elektřinou je subjekt s licencí na obchodování s elektřinou, který ji nakupuje a prodává. Má práva na přístup k síti, účast na trhu, obchodování s elektřinou a získávání relevantních informací. Zároveň má povinnosti vůči OTE (registrace, zúčtování, poskytování dat), provozovatelům soustav (např. dodávání informací pro provoz) a konečným zákazníkům, pokud působí jako dodavatel (ČR, zákon č. 458/2000 Sb.).

Výrobce elektřiny je subjekt s licencí na výrobu elektřiny, kterou uděluje ERÚ na konkrétní zařízení po jeho kolaudaci a připojení k síti. Má práva na připojení, přepravu a prodej vyrobené elektřiny, včetně poskytování podpůrných služeb za splnění technických podmínek. Povinnosti výrobce zahrnují spolupráci s provozovateli sítí a OTE, plnění technických podmínek a poskytování dat. Výstavba nové výroby vyžaduje státní autorizaci od Ministerstva průmyslu a obchodu (ČR, zákon č. 458/2000 Sb.).

1.1.2 Obchod s elektřinou

Obchod s elektřinou lze rozdělit na maloobchod a velkoobchod. Na maloobchodním trhu je dodávána elektřina koncovému spotřebiteli (domácnosti a podniky). Na velkoobchodním trhu probíhají transakce především za účelem dalších transakcí a obchody tedy nejsou primárně určeny koncovému spotřebiteli (což není nutné pravidlo). Pro potřeby problematiky bude dále rozebírán pouze velkoobchodní trh, který se dělí podle délky kontraktů nebo jejich charakterů (Flášar a kol., 2016, str. 81-82).

Trhy s dlouhodobými produkty jsou koncipovány na obchody s elektřinou na dobu delší než jeden měsíc. Klasicky se provádí formou bilaterálních dohod (termínové trhy – forwards), tržních produktů s fyzickou dodávkou (v době dodávky se elektřina odebírá/dodává přímo fy-

zicky z burzy) nebo formou produktů s finančním vypořádáním (futures) (Flášar a kol., 2016, str. 82).

Krátkodobé trhy jsou v ČR organizovány operátorem trhu (OTE a.s.), na tyto trhy mají přístup registrovaní účastníci trhu, kteří jsou zároveň subjekty zúčtování (zodpovědnost za odchylky). Fungování krátkodobých trhů upravuje vyhláška č. 541/205 Sb., o Pravidlech trhu s elektřinou. Pravidla obchodování zahrnují podávání nabídek, uzavírání obchodů, zúčtování a vypořádání transakcí na jednotlivých segmentech trhu. Obchodovaná elektřina se předává v elektrizační soustavě ČR nebo v zahraniční soustavě zapojené do společného krátkodobého trhu pokrývajícího tržní oblast ČR i zahraniční oblasti. Krátkodobé trhy se dělí podle charakteru a délky kontraktů na denní, vnitrodenní a vyrovnávací trh.

Denní trh často označovaný jako spotový trh zahrnuje obchody na dobu jednoho dne, tzn. obchod proběhne den před dodáním elektřiny. Denní trh funguje formou anonymní aukce, kde se na základě nabídek a poptávek v eurech stanovují výsledky pro 24 obchodních hodin následujícího dne (Flášar a kol., 2016, str. 91). Výsledky zahrnují:

- Přenos elektřiny do/zahraníčí při propojení české tržní oblasti s okolními oblastmi.
- Konečnou cenu elektřiny na denním trhu.
- Objem zobchodované elektřiny.

Finanční vypořádání obchodů probíhá následující pracovní den po dni dodávky podle sjednaných smluvních podmínek.

Vnitrodenní trh umožňuje obchodníkům flexibilně vyrovnávat svou obchodní pozici těsně před hodinou dodávky, což pomáhá řešit přebytky nebo nedostatky elektřiny a přispívá k optimálnímu fungování elektrizační soustavy. Tento trh je organizován pro jednotlivé hodiny daného obchodního dne a otevírá se již od 15 hodin předcházejícího dne. Nabídky a poptávky lze podávat až do jedné hodiny před konkrétní obchodní hodinou. Obchody na vnitrodenním trhu jsou zahrnuty do vyhodnocení a zúčtování odchylek operátorem trhu (Flášar a kol., 2016, str. 92).

Krátkodobé trhy představují významný způsob obchodování s elektřinou. V roce 2023 bylo prostřednictvím denního trhu zobchodováno 25,917 TWh a vnitrodenního trhu 5,598 TWh elektřiny, což představuje 33,21 % veškerých obchodů prostřednictvím operátora trhu OTE (OTE, 2023c).

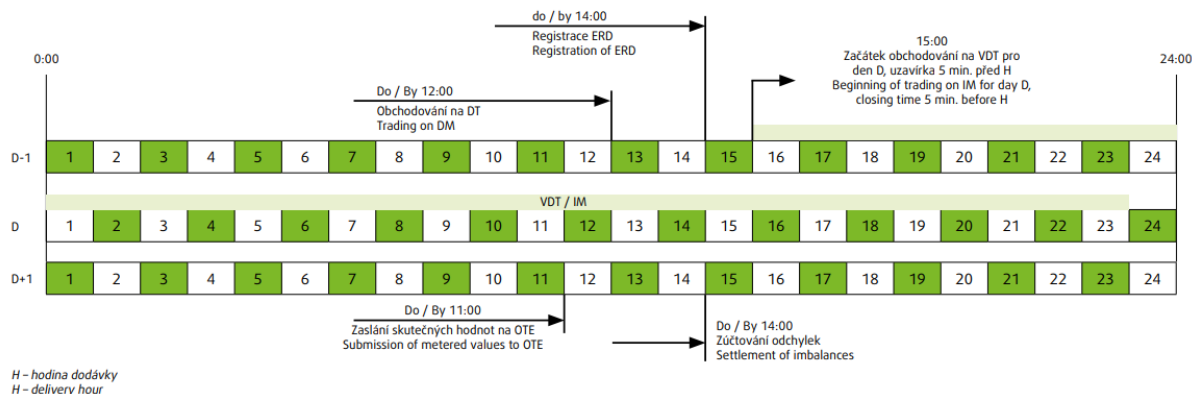
Trh s regulační energií je klíčovým nástrojem pro vyrovnávání nerovnováhy mezi výrobou a spotřebou elektřiny v elektrizační soustavě. Tento proces zajišťuje provozovatel přenosové soustavy, společnost ČEPS, která působí jako iniciátor trhu a jedna z protistran. Regulační energie může být opatřena třemi způsoby: aktivací podpůrných služeb, nákupem na vyrovnávacím trhu organizovaném OTE a dovozem elektřiny ze zahraničí. Regulační energie z podpůrných služeb je poskytována certifikovanými výrobními bloky, které mají oprávnění na jejich poskytování. Dodávky této energie jsou zúčtovány operátorem trhu na základě smlouvy mezi poskytovatelem podpůrných služeb a operátorem (Flášar a kol., 2016, str. 93).

Vyrovnávací trh umožňuje účastníkům nabízet kladnou i zápornou regulační energii s cílem pomoci vyrovnat systémovou odchylku. Nabídky mohou být podány až hodinu před začátkem dodávky, přičemž trh se uzavírá 30 minut předem. Na trhu se mohou účastnit i registrované uživatelské tarify, pokud mají souhlas subjektu zúčtování, který za ně přebírá odpovědnost, a pokud mají smlouvu o přístupu na vyrovnávací trh s OTE. Přijaté nabídky na regulační energii jsou následně zahrnuty do standardního systému vyhodnocování a zúčtování odchylek (Flášar a kol., 2016, str. 93).

Na krátkodobých trzích jsou registrovány všechny dvoustranné obchody účastníků trhu v

systému OTE prostřednictvím tzv. realizačního diagramu (ERD). Součástí systému je i zúčtování odchylek a vyrovnávacího trhu. ERD (viz obrázek 1) poskytuje přehled o časovém rozvrhu obchodování na krátkodobých trzích s elektřinou, který zahrnuje fáze obchodování (denní a vnitrodenní trhy) a zúčtování odchylek. Každý den má specifické časové intervaly pro podávání nabídek, obchodování a následné zúčtování skutečně spotřebované či vyrobené elektřiny (OTE, 2023c, str. 14-15).

Obrázek 1: Realizační diagram (ERD)



Zdroj: OTE, 2024c

1.1.3 Odchylky a jejich zúčtování

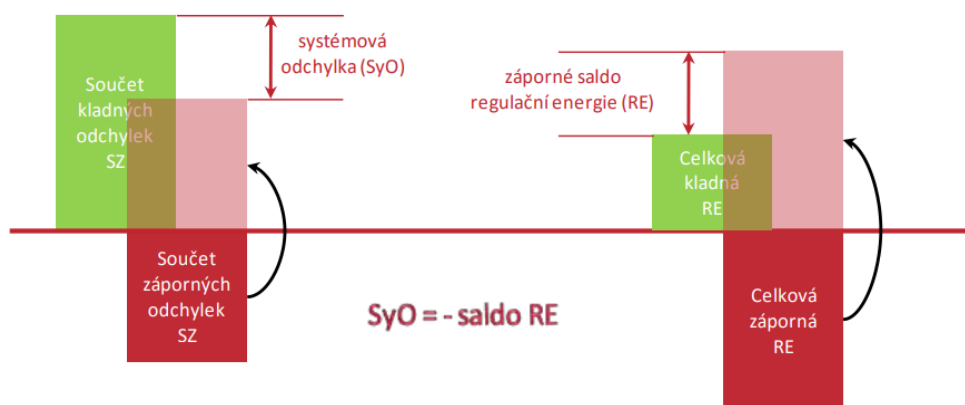
Jak již bylo nastíněno v předchozí kapitole kolik elektřiny se vyrábí, tolik se jí spotřebovává, ale výrobu ani spotřebu není možné naprosto přesně naplánovat. Vznikají tak odchylky z důvodů poruch, počasí a skutečnosti, že spotřeba elektřiny je náhodná veličina, kterou jednoduše nelze přesně odhadovat. Kvůli odchylkám se musí elektrizační soustava neustále vyrovnávat, k čemuž slouží regulační energie, která je do sítě dodávána nebo odebírána k vyrovnání odchylek (Flášar a kol., 2016, str. 235-236).

Regulační energie, ale není bezplatná, protože subjekty, které se na vyrovnání podílejí mají nárok na finanční odměnu za poskytování kladné nebo záporné regulační energie. Tyto náklady v liberalizovaném trhu s elektřinou hradí účastníci trhu, kteří nesou zodpovědnost za odchylku (subjekty zúčtování), a to dle jejich podílu na celkové odchylce vzniklé v elektrizační soustavě (systémová odchylka). Je důležité zmínit, že ne všichni účastníci trhu nesou zodpovědnost za odchylku. Takový účastník uzavírá smlouvu s jedním subjektem zúčtování o přenesení zodpovědnosti a jeho dodávky, odběry nebo obchodní pozice zaneseny do bilance daného subjektu zúčtování (Flášar a kol., 2016, str. 231-233). Způsob zúčtování regulační energie a odchylek je legislativně ukotven ve vyhlášce č. 408/2015 Sb., o Pravidlech trhu s elektřinou.

Vypořádání odchylek provádí operátor trhu (OTE), který na základě pozic účastníků trhu (závazky dodat nebo odebrat elektřinu ve stanoveném čase) a jejich skutečné dodané nebo odebrané energie vyhodnocuje individuální odchylku účastníka trhu. V reálném čase, tedy v obchodním intervalu (1 hodina; Od 1.1.2025 je obchodní interval 15 minut.), dochází k dodávce regulační energie (kladná nebo záporná). Na základě obchodních pozic regulační energie a odchylek je operátorem trhu stanovena cena individuální odchylky účastníkům trhu, kteří nesou zodpovědnost za odchylku ve vyhodnocovací periodě (v ČR 1 hodina; Od 1.1.2025 je obchodní interval 15 minut.) (ČR, vyhláška č. 408/2015).

Pro udržení rovnosti spotřeby a výroby platí pravidlo, že suma systémové odchylky se v daném okamžiku musí rovnat zápornému saldu regulační energie (Obrázek 2).

Obrázek 2: Vztah systémové odchylky a regulační energie



Zdroj: FLášar a kol., 2016

Individuální odchylky mohou být kladné (vyrobilo se více nebo spotřebovalo méně, než bylo plánováno.), nebo záporná (Vyrobilo se méně nebo spotřebovalo více, než bylo plánováno.). Agregace všech individuálních odchylek vytváří systémovou odchylku. V případě, že individuální odchylka subjektu napomáhá vyrovnat systémovou odchylku (má opačný směr než systémová odchylka) jedná se o tzv. protiodchylku (Flášar a kol., 2016, str. 233-234).

Zúčtování cen odchylek a protiodchylek funguje dle směru odchylky. Pokud individuální odchylka zhoršuje situaci (je ve směru systémové odchylky) subjekt zúčtování je penalizován, pokud odchylka situaci zlepšuje dostane finanční odměnu. Výši odměn a penalizací je stanovena vyhláškou č 408/2015 sb. Zúčtovací ceny odchylky (ZC) odpovídá nejdražší nabídkové ceně regulační energie použité k vyrovnání systémové odchylky, přičemž pokud je tato cena příliš nízká, použije se minimální zúčtovací cena stanovená ERÚ. Zúčtovací ceny protiodchylky (ZCproti) odpovídá průměrné ceně regulační energie aktivované v opačném směru než systémová odchylka (ČR, vyhláška č. 408/2015). Cílem tohoto určení cen odchylek a protiodchylek je motivace subjektů zúčtování k samoregulaci, tedy k minimalizaci odchylek, případně vedení individuální odchylky do pozice protiodchylky. Důvodem je především skutečnost, že regulační energie a její poskytovatelé nemají neomezené možnosti a při neudržení systémové rovnováhy elektrizační soustavy dochází k vyhlášení předcházení stavu nouze a nařízení omezování spotřeby. Nejhorší scénář představuje výpadky elektřiny nebo přímo dlouhý rozsáhlý výpadek v elektrizační síti tzv. „blackout“ (Flášar a kol., 2016, str. 242).

2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Výzkumná strategie byla zvolena na základě snahy co nejlépe odpovědět na stanovené výzkumné otázky a cíle, přičemž byl aplikován kvantitativní přístup, který umožňuje analyzovat velké množství numerických dat s důrazem na jejich přesnost a objektivitu; tato data byla získána ze sekundárních zdrojů, konkrétně z reportního systému OTE, což je platforma umožňující přístup k údajům o aktivitách na energetických trzích a jejich odchylkách. Data jsou z let 2021 až 2023.

Použitá data měla charakter průběhových měření s granularitou na úrovni hodin, což umožnilo podrobnou analýzu časově závislých procesů na trzích s elektřinou. Data obsahovala jak naturální hodnoty (vyjádřené v jednotkách MWh), tak finanční hodnoty (vyjádřené v CZK/MWh); obě tyto dimenze byly zkoumány paralelně, aby byla odhalena potenciální souvislost mezi objemem zúčtovaných odchylek a jejich finančním dopadem.

Data byla získána ve formátu .xlsx (Microsoft Excel) a zčásti zpracována přímo v tomto prostředí. Pro hlubší analýzu byla použita programovací platforma Python, především knihovna Pandas pro práci s datovými soubory. Statistické výpočty a vizualizace byly provedeny s

využitím knihoven SciPy, Matplotlib a Sunburst.

V úvodní fázi analýzy byla aplikována popisná statistika, která zahrnovala základní ukazatele, jako jsou průměr, medián, modus a interkvartilové rozpětí (IQR). Tyto ukazatele (především medián a IQR) byly zvoleny z důvodu jejich schopnosti sumarizovat vlastnosti dat i v případech, kdy data nevykazují normální rozdělení. Pro ověření předpokladu normality byl aplikován parametrický test normality, konkrétně Kolmogorov-Smirnovův test.

Pro testování hypotéz o závislostech mezi zkoumanými veličinami, jako je například vztah mezi velikostí odchylek a jejich cenou, byla využita Spearmanova korelace, která je neparametrickou alternativou k Pearsonově korelaci. Tento přístup byl zvolen s ohledem na nenormální rozdělení dat.

Pro detekci odlehlých hodnot byla aplikována metoda robustního Z-score, která využívá medián a medián absolutní odchylky (MAD). Tato metoda byla vybrána jako vhodná alternativa k běžnému Z-score, jelikož robustní přístup není ovlivněn extrémními hodnotami a asymetrií dat.

Vizualizace dat byla klíčovou součástí výzkumu. Byly vytvořeny houslové grafy, které poskytly přehled o rozložení dat. Korelační analýza byla doplněna korelačním grafem.

Z důvodu citlivosti dat jsou nejsou v práci prezentovány absolutní objemy spotřebované elektřiny a jejich cen. Konkrétní subjekt zúčtování je anonymizován a není popsán ani jeho předmět podnikání či jiné údaje, které by mohli vést k jeho identifikaci.

3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY

Zkoumaný datový soubor (tabulka 1) obsahuje 13 souborů (časových řad) podstatných pro potřeby této tohoto výzkumu. Pro subjekt, zejména na vnitrodenním trhu, je běžné, že neobchoduje nepřetržitě, proto záznamy z časových intervalů, kdy k obchodům nedocházelo (mají hodnotu nula nebo jsou prázdná), nebyly zahrnuty do popisné statistiky. Tento přístup byl zvolen, aby se předešlo zkreslení dat časovými periodami, kdy obchod neprobíhal. Jiná situace nastává u odchylek, které vznikají nezávisle na aktivitě na krátkodobých trzích, ale v danou sledovanou časovou periodu mohou být právě záporné, nebo kladné. Při analýze dat se ukázalo, že žádný záznam o celkových odchylkách neměl prázdnou hodnotu, a i v případech nulové odchylky byl zaznamenán obchod.

3.1 Základní přehled datasetu

Počet prvků zkoumaných souborů (především krátkodobé trhy) se liší podle četnosti uskutečnění obchodu. Z vyjádření počtu uskutečněných obchodů je jasná převaha denního nad vnitrodenním trhem, kdy na denním trhu dochází k obchodu téměř každou hodinu, zatím co na vnitrodenním každou 9 hodinu. U odchylek je patrná převaha kladných nad zápornými.

Tabulka 1: Základní přehled datového souboru

Soubor	Celkem časových period	Počet obchodů	Průměrný interval mezi obchody
Denní trh – saldo (MWh)	26277	25685	1 hodina a 1 minuta
Denní trh – saldo (CZK/MWh)	26277	25685	1 hodina a 1 minuta
Vnitrodenní trh – saldo (MWh)	26277	2931	8 hodin a 58 minut
Vnitrodenní trh – saldo (CZK/MWh)	26277	2931	8 hodin a 58 minut
Obchod – saldo (MWh)	26277	26152	1 hodina
Obchod – saldo (CZK/MWh)	26277	26152	1 hodina
Odchylka kladná (MWh)	26277	15808	1 hodina a 40 minut
Odchylka záporná (MWh)	26277	10469	2 hodiny a 31 minut
Odchylka celkem (MWh)	26277	26277	1 hodina
Odchylka kladná (CZK/MWh)	26277	15808	1 hodina a 40 minut
Odchylka záporná (CZK/MWh)	26277	10469	2 hodiny a 31 minut
Odchylka celkem (CZK/MWh)	26277	26277	1 hodina

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Deskriptivní statistika

Prvním krokem v analýze dat byla deskriptivní (popisná) statistika. Před samotnými výpočty statistik byla data podrobena parametrickému testu normálního rozdělení, konkrétně Kolmogorov-Smirnovu testu normality. Kolmogorov-Smirnovův test normality porovnává empirickou distribuční funkci dat s teoretickou distribuční funkcí normálního rozdělení. Výsledek je hodnota statistiky D , která reprezentuje největší rozdíl mezi těmito dvěma funkcemi, a p -hodnota (p), která indikuje pravděpodobnost, že data odpovídají normálnímu rozdělení.

$$D = \sup_x |F_n(x) - F(x)|$$

Kde:

$F_n(x)$ - empirická distribuční funkce dat,

$F(x)$ – teoretická distribuční funkce normálního rozdělení

$\sup_x$ – je supremum (největší rozdíl)

Formulace hypotéz normality dat: Pro každý sledovaný soubor bude vyslovena hypotéza H_0 (nulová hypotéza) a H_1 (alternativní hypotéza):

- H_0 : Data v příslušném souboru mají normální rozdělení ($p > 0,05$)
- H_1 : Data v příslušném souboru nemají normální rozdělení ($p < 0,05$)

Výsledky Kolmogorov-Smirnovova testu (viz tabulka 2) jednoznačně potvrzují, že žádný ze zkoumaných datových souborů nesplňuje podmínky normálního rozdělení, neboť u všech analyzovaných souborů byla p -hodnota nižší než 0,05. Tato skutečnost má zásadní dopad na výběr vhodných statistických metod a na interpretaci výsledků. Zejména aritmetický průměr může být u nenormálních rozdělení zavádějící, protože není robustní vůči extrémním hodnotám. Proto byly kromě aritmetického průměru vypočítány i robustní ukazatele centrální tendence (medián) a robustní ukazatele variability (interkvartilové rozpětí – IQR). Tyto ukazatele jsou vhodnější pro popis nenormálně rozdělených dat, protože lépe odolávají vlivu asymetrie a extrémních hodnot.

Tabulka 2: Výsledky Kolmogorov-Smirnov testu

Soubor	Stat (<i>D</i>)	p-hodnota	H ₀	H ₁
Denní trh – saldo (MWh)	0,8628	0,000	hypotéza zamítnuta	hypotéza přijata
Denní trh – saldo (CZK/MWh)	0,9186	0,000	hypotéza zamítnuta	hypotéza přijata
Vnitrodenní trh – saldo (MWh)	0,4179	0,000	hypotéza zamítnuta	hypotéza přijata
Vnitrodenní trh – saldo (CZK/MWh)	0,5003	0,000	hypotéza zamítnuta	hypotéza přijata
Obchod – saldo (MWh)	0,8639	0,000	hypotéza zamítnuta	hypotéza přijata
Obchod – saldo (CZK/MWh)	0,9224	0,000	hypotéza zamítnuta	hypotéza přijata
Odchylka kladná (MWh)	0,5004	0,000	hypotéza zamítnuta	hypotéza přijata
Odchylka záporná (MWh)	0,5006	0,000	hypotéza zamítnuta	hypotéza přijata
Odchylka celkem (MWh)	0,2091	0,000	hypotéza zamítnuta	hypotéza přijata
Odchylka kladná (CZK/MWh)	0,5874	0,000	hypotéza zamítnuta	hypotéza přijata
Odchylka záporná (CZK/MWh)	0,7502	0,000	hypotéza zamítnuta	hypotéza přijata
Odchylka celkem (CZK/MWh)	0,5535	0,000	hypotéza zamítnuta	hypotéza přijata

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.1 Obchody na krátkodobých trzích

Rozlišení obchodů má následující logikou – záporné hodnoty znamenají nákup, kladné prodej (nákup představuje náklad, prodej výnos). Saldo objemu na denním trhu (viz tabulka 3) jednoznačně ukazuje na převahu nákupů, zatímco vnitrodenní trh je více vyrovnaný a vykazuje vyšší volatilitu. Výraznou odchylku a největší nestabilitu lze pozorovat v roce 2022, kdy byla variabilita salda na obou trzích nejvyšší.

Tabulka 3: Deskriptivní statistika denního a vnitrodenního trhu (MWh)

	Rok	Průměr	Medián	Modus	Interkvartilové rozpětí (IQR)
Denní trh – saldo (MWh)	2021	-9,159	-8,900	-5,400	7,900
	2022	-13,343	-13,600	-19,100	12,400
	2023	-9,124	-10,100	-12,200	8,800
	Celkem	-10,501	-10,500	-12,200	9,600
Vnitrodenní trh – saldo (MWh)	2021	1,901	3,000	3,000	8,400
	2022	-4,380	-1,800	2,500	12,225
	2023	-0,532	0,200	3,000	6,600
	Celkem	-1,865	0,300	3,000	8,000

Zdroj: Vlastní zpracování

Saldo ceny na obou trzích (viz tabulka 4) vykazuje záporné hodnoty, což značí převahu nákupů nad prodeji. Nejvýraznější odchylkou je rok 2022, který byl charakteristický vysokou variabilitou a extrémním chováním na obou trzích. Naopak roky 2021 a 2023 vykazují stabilnější chování trhu. Volatilitu lze pozorovat při porovnání cen a objemu na vnitrodenním trhu. Dle hodnot mediánu je viditelné, že ceny jsou levnější na vnitrodenním trhu, který je rizikovější, a to především podle interkvartilového rozpětí, které často více než dvojnásobné oproti dennímu trhu.

Tabulka 4: Deskriptivní statistika denního a vnitrodenního trhu (CZK/MWh)

	Rok	Průměr	Medián	Modus	Interkvartilové rozpětí (IQR)
Denní trh – saldo (MWh)	2021	-2026,13	-1869,24	-2560,50	1312,32
	2022	-5173,38	-5058,45		3997,56
	2023	-1863,16	-2313,73		1215,12
	Celkem	-10,501	-10,500	-12,200	9,600
Vnitrodenní trh – saldo (MWh)	2021	800,94	1696,48	25,14	4896,77
	2022	-5049,87	-3265,12	24,35	8135,84
	2023	-1291,50	-61,80	23,68	2553,42
	Celkem	-2650,30	-42,75	24,38	3707,74

Zdroj: Vlastní zpracování

Po sečtení celkového salda obchodů (nákupů a prodejů na denním a vnitrodenním trhu – viz tabulka 5) je viditelná podoba se saldem na denním trhu, což lze vysvětlit nižší četností obchodů na vnitrodenním než na denním trhu.

Tabulka 5: Deskriptivní statistika salda obchodů na krátkodobých trzích

	Rok	Průměr	Medián	Modus	Interkvartilové rozpětí (IQR)
Obchod saldo (MWh)	2021	-9,05	-8,80	-5,40	7,90
	2022	-13,49	-13,90	-19,10	12,20
	2023	-9,09	-10,10	-12,20	9,00
	Celkem	-10,54	-10,50	-12,20	9,70
Obchod saldo (CZK / MWh)	2021	-2019,50	-1864,29	-2560,50	1306,59
	2022	-5889,14	-5264,61	-11074,50	4439,07
	2023	-2112,37	-2342,38	24,06	1275,68
	Celkem	-2650,30	-42,75	24,38	3707,74

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.2 Odchylky

Kladná odchylka představuje množství elektřiny, které bylo nakoupeno navíc oproti skutečné spotřebě. V průběhu sledovaných let (tabulka 6) lze pozorovat postupný pokles mediánu, průměru a interkvartilového rozpětí (IQR), což naznačuje klesající tendenci variability těchto odchylek a tedy i přesnější predikci. Záporná odchylka představuje situace, kdy se nakoupilo méně elektřiny, než bylo potřeba. Tyto hodnoty jsou menší (bližší nule) ve srovnání s kladnými odchylkami, což může indikovat, že případy podhodnocení jsou lépe kontrolovány, nebo preferenci pro nadhodnocení.

Celková odchylka představuje kombinaci kladných a záporných odchylek. *V daný časový okamžik měření může být odchylka buď kladná (≥ 0), nebo záporná (< 0).* Z kladných hodnot mediánů a průměrů vyplývá, že kladná odchylka převažuje nad zápornou.

Tabulka 6: Deskriptivní statistika odchylek (MWh)

	Rok	Průměr	Medián	Modus	Interkvartilové rozpětí (IQR)
Odchylka kladná (MWh)	2021	2,29	1,64	1,69	2,61
	2022	1,96	1,30		2,16
	2023	1,68	1,14		1,72
	Celkem	1,97	1,32	0,24	2,13
Odchylka záporná (MWh)	2021	-1,34	-0,89	-0,09	1,18
	2022	-1,72	-0,84	-0,05	1,21
	2023	-1,14	-0,72	-0,23	1,17
	Celkem	-1,41	-0,83	-0,48	1,19
Odchylka celkem (MWh)	2021	0,75	0,33	-0,09	2,68
	2022	0,45	0,34		2,26
	2023	0,66	0,44		1,92
	Celkem	0,62	0,37	0,24	2,27

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro interpretaci cen odchylek (viz tabulka 7) je nutné zmínit, že určení ceny nezávisí pouze na jejich velikosti nebo směru, ale především na ceně regulační energie, kterou se vyrovnává systémová odchylka a na tom, jestli je v dané periodě odchylka protiodchylkou či nikoliv. U cen odchylek platí stejná logika jako u obchodů na krátkodobých trzích – kladná cena je výnos (za odchylku, resp. protiodchylku vzniká finanční odměna) a záporná cena je náklad (za odchylku vzniká finanční penalizace). Z hodnot mediánu a IQR vyplývá, že kladné odchylky představovali spíše kladné protiodchylky, za které vznikaly finanční odměny a záporné odchylky byly spíše penalizovány. Penalizace u záporných odchylek je v porovnání vyšší než odměna u kladných odchylek, což potvrzuje vyšší penalizaci než odměňování pro motivaci subjektů nevytvářet odchylky. Z pohledu celkových odchylek je patrné vyrovnání blízko nule (především rok 2021),

Tabulka 7: Deskriptivní statistika odchylek (CZK/MWh)

	Rok	Průměr	Medián	Modus	Interkvartilové rozpětí (IQR)
Odchylka kladná (CZK/MWh)	2021	1571,07	2350,00	2350,00	2427,72
	2022	3805,54	1733,26	0,00	8334,09
	2023	846,79	0,00	0,00	3546,08
	Celkem	2043,52	1934,81	2350,00	3264,78
Odchylka záporná (CZK/MWh)	2021	-2484,09	-2484,05	1,00	2795,49
	2022	-6347,44	-4057,00	1,00	11916,86
	2023	-3524,53	-2613,56		3172,59
	Celkem	-4128,35	-2574,85	1,00	4674,49
Odchylka celkem (CZK/MWh)	2021	-141,76	-1,81	2350,00	4759,46
	2022	-369,51	-156,69	0,00	7367,52
	2023	-732,26	-147,20	0,00	4786,09
	Celkem	-414,54	-44,41	2350,00	4858,92

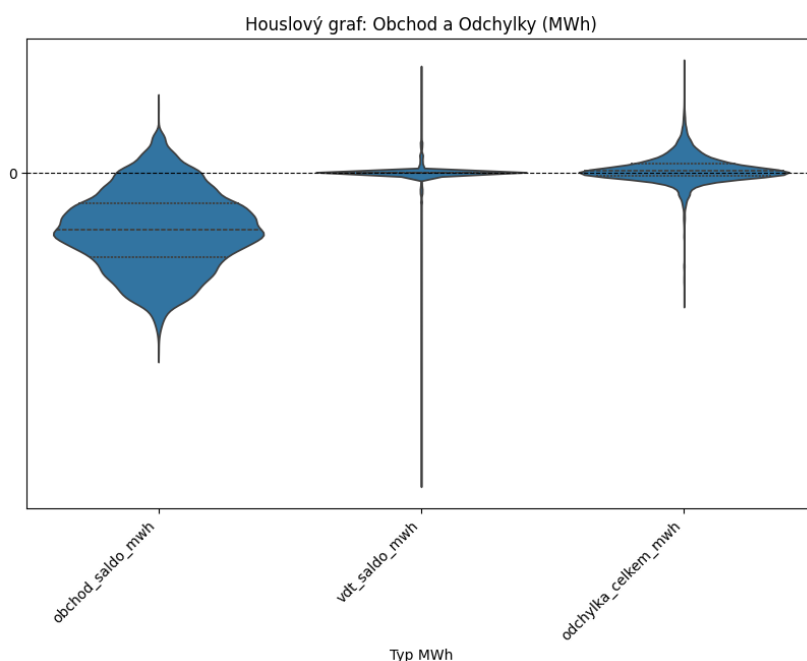
Zdroj: Vlastní zpracování

u které převažuje penalizace (díky vyššímu IQR záporných odchylek).

Před provedením dalších analýz je nutné více pochopit zkoumaná data (salda obchodů a odchylky). Pro tyto účely jsou zkoumané soubory vizualizovány houslovými grafy. Houslový graf byl zvolen jako alternativa ke klasickému krabicovému grafu, a to především z důvodů odlehlých bodů a jejich lepší vizualizaci.

Houslový graf pro položky v MWh (graf 1) potvrzuje převahu nákupu elektřiny. V případě obchodů na vnitrodenním trhu, který slouží pro vyrovnávání spotřeb v krátkých časových intervalech před reálnou spotřebou (u zkoumaného datové souboru je nejzazší možným časem 1 hodina) je vidět spíše vyrovnaný podíl nákupů a prodejů, což může potvrzovat vyrovnávací funkci. Viditelné jsou odlehlé extrémní hodnoty, jejichž hustota je velmi malá. U odchylek je patrný vyšší podíl kladných odchylek, kdy záporné odchylky mají vyšší hodnotu odlehlých hodnot.

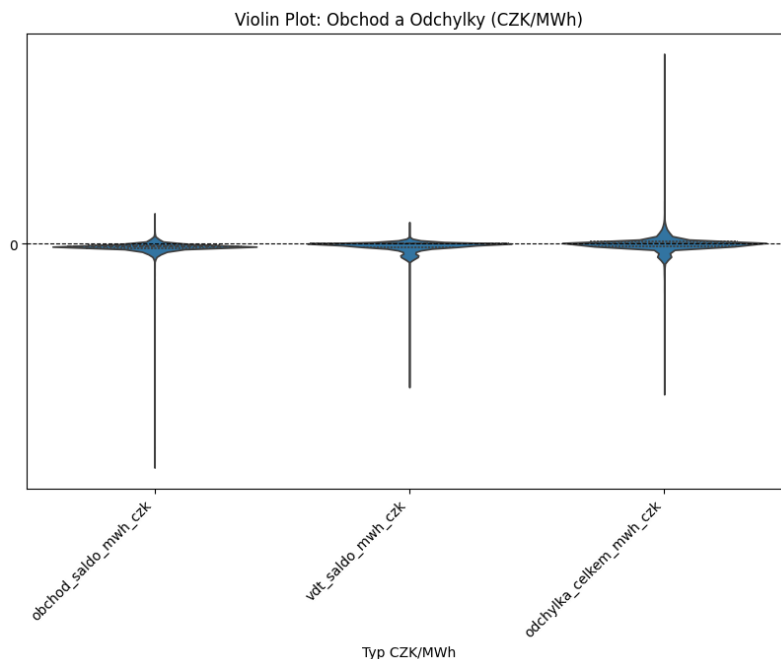
Graf 1: Houslový graf - Obchod a odchylky (MWh)



Zdroj: Vlastní zpracování

U cen za MWh (graf 2) je viditelná koncentrace většiny dat kolem hodnoty nula, ale viditelný je výskyt vyšších cen (náklady) za odchylky a nákupy na vnitrodenním trhu. Viditelný je i výskyt výrazných odlehlých u odchylek v obou směrech a nákupních cenách.

Graf 2: Houslový graf - Obchod a odchylky (CZK/MWh)



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.3 Robustní Z-score

Z důvodu vysokého značné délky houslových grafů byla analýza doplněna o robustní Z-score, což je statistická metoda používaná k detekci odlehlých hodnot (outliers) v datech. Na rozdíl od standardního Z-score, které využívá průměr a směrodatnou odchylku, je robustní Z-score založeno na mediánu a mediánu absolutní odchylky (MAD). Tato metoda je zvláště vhodná pro data s nenormálním rozdělením nebo v přítomnosti extrémních hodnot, které by mohly zkreslit výsledky standardního Z-score.

$$RZ = \frac{x_i - \text{medián}}{MAD \times 1,4826}$$

Kde:

x_i - skutečná hodnota pro každý i-tý datový bod

MAD – medián absolutní odchylek od mediánu

Korekční faktor (1,4826) – konstanta k přepočtu MAD na hodnotu srovnatelnou se směrodatnou odchylkou

Z výsledků robustního Z-score (tabulka 8) plyne, že zatímco objemy obchodů na krátkodobých trzích jsou relativně stabilní, ceny vykazují výraznou volatilitu, zejména na denním trhu. Vnitrodenní trh je vyrovnanější z hlediska objemů obchodů, avšak ceny jsou také citlivé na tržní podmínky. Odchylky (CZK/MWh) vykazují vysokou volatilitu a podíl odlehlých hodnot, což může potvrzovat význam včasného vyrovnavání pozice na trhu, aby se minimalizovaly náklady spojené s penalizacemi za odchylky.

Tabulka 8: Výstup výpočtu Z-score

	Medián	MAD	Počet outlierů	Podíl outlierů (%)
Obchod - saldo (MWh)	-10,500	4,800	737,000	2,822
Obchod - saldo (CZK/MWh)	-2570,604	1182,315	5493,000	21,055
Vnitrodenní trh - Saldo (CZK/MWh)	-42,747	2082,280	446,000	15,305
Vnitrodenní trh - Saldo (MWh)	0,300	3,500	398,000	13,621
Odchylka - Celkem (CZK/MWh)	-113,829	2463,829	4027,000	16,293
Odchylka - Celkem (MWh)	0,375	1,095	3633,000	13,831

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Hodnocení přesnosti predikce

Nyní bude kvantifikována přesnost predikcí ve zkoumaném datovém setu. Přesnost predikce odchylek byla hodnocena pomocí vybraných statistických metrik, které umožňují kvantifikovat rozdíly mezi predikovanými hodnotami a skutečnými daty. Pro hodnocení přesnosti predikcí byly použity následující metriky: střední absolutní chyba (MAE), směrodatná odchylka chyb (RMSE) a systematická chyba (Bias). MAE měří průměrnou absolutní chybu predikce. Je to intuitivní metrika, která vyjadřuje chybu v jednotkách měření a snadno se interpretuje.

$$MAE = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n |y_i - \hat{y}_i|$$

Kde:

n – počet datových bodů

y_i – skutečná hodnota pro každý i -tý datový bod

$\hat{y}_i$ – predikovaná hodnota pro každý i -tý datový bod

Bias měří průměrný rozdíl mezi predikovanými a skutečnými hodnotami. Tato metrika ukazuje, zda predikce systematicky nadhodnocují (kladná) nebo podhodnocují (záporná) skutečné hodnoty.

$$Bias = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)$$

Kde:

n – počet datových bodů

y_i – skutečná hodnota pro každý i -tý datový bod

$\hat{y}_i$ – predikovaná hodnota pro každý i -tý datový bod

RMSE měří kvadratický průměr chyby, což znamená, že větší chyby mají větší váhu než menší chyby. Tato metrika je užitečná v případech, kdy velké chyby mají nepřiměřený dopad.

$$RMSE = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2}$$

Kde:

n – počet datových bodů

y_i – skutečná hodnota pro každý i -tý datový bod

$\hat{y}_i$ – predikovaná hodnota pro každý i-tý datový bod

Výsledná hodnota střední absolutní chyby (MAE) se snižuje (tabulka 9) ukazuje, že průměrná odchylka predikcí se ve zkoumaných snižuje, což může naznačovat zlepšování predikcí. podílu na obchodové elektřiny na krátkodobých trzích Toto potvrzuje i směrodatná odchylka chyb (RMSE), která se v průběhu let (s výjimkou roku 2022) snižuje. Hodnota systematické chyby (Bias). Jasně naznačuje nadhodnocování, tedy preferenci kladné odchylky (výsledky jsou uvedeny v tabulce 9). Odchylka v rozmezí 1,5–2 MWh představuje cca 16 % (10,54 MWh je medián obchodu v MWh), což je poměrně vysoké číslo.

Tabulka 9: Výstup metrik pro zhodnocení přesnosti predikce

Rok	MAE (MWh)	RMSE (MWh)	Bias
2021	1,89	2,71	0,75
2022	1,86	3,13	0,45
2023	1,49	2,20	0,66
Celkem	1,75	2,71	0,62

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Korelace ceny odchylky a velikosti odchylky

Při zkoumání výsledků ukazatelů popisné statistiky byla zjištěna kladná hodnota mediánu ceny (odměny) u kladných odchylek a záporná hodnota mediánu ceny (penalizace) u záporných odchylek. Tento jev je tedy zkoumán dále pomocí výpočtu Spearmanova korelačního koeficientu (r_s) (neparametrický koeficient) a vizualizací dat v korelačním diagramu. Korelační koeficient se používá k určení síly a směru monotónního vztahu mezi dvěma proměnnými. Tato metoda je vhodná zejména pro data, která nemají normální rozdělení, protože se nezakládá na hodnotách, ale na pořadí dat.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Kde:

d_i – rozdíl mezi pořadími x_i a y_i

n – počet datových bodů

Hodnota r_s se pohybuje v intervalu $[-1;1]$, kde:

- $r_s = 1$ = perfektní pozitivní monotónní vztah
- $r_s = -1$ = perfektní negativní monotónní vztah
- $r_s = 0$ = žádný monotónní vztah

Vypočet možnosti existence korelace a umožní vyjádření existence závislosti cen odchylek a jejich směru. Určení statistických hypotéz je následující:

1. Test hypotéz o existenci závislosti:

- H_0 : Mezi velikostí odchylek (MWh) a jejich cenou (CZK/MWh) neexistuje žádná závislost ($r_s = 0$).
- H_1 : Mezi velikostí (MWh) a jejich cenou (CZK/MWh) existuje závislost (CZK/MWh) ($r_s \neq 0$).

2. Test hypotéz statistické významnosti:

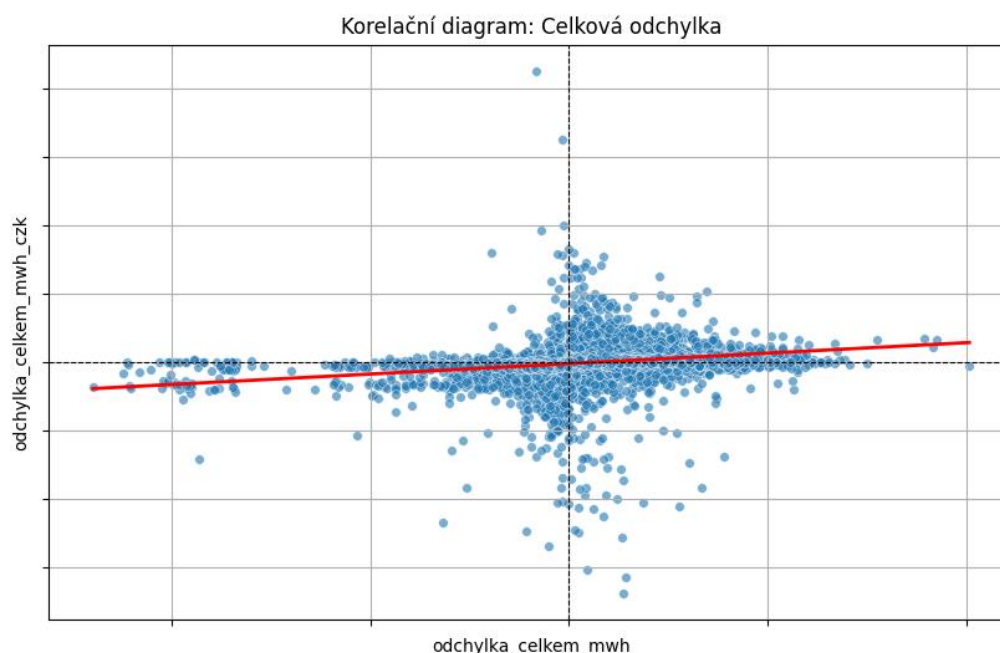
- H_0 : Korelace mezi velikostí odchylek a jejich cenou není statisticky významná ($p > 0,05$)

- H_1 : $H1$: Korelace mezi velikostí odchylek a jejich cenou je statisticky významná ($p \leq 0,05$).

Výsledná hodnota Spearmanovova korelačního koeficientu činí $r_s = 0,471817$ a p-hodnota činí $p = 0,0$. U testu hypotézy o existenci závislosti se přijme alternativní hypotéza H_1 a u testu hypotéz statistické významnosti se přijme alternativní hypotéza H_1 .

Hodnota vypočteného koeficientu představuje středně silnou pozitivní závislost mezi velikostí odchylek s jejich cenou. Což může naznačovat, že kladné odchylky mohou být spíše protiodchylkou, než odchylkou a naopak. Nicméně je nutné dodat, že při pohledu na korelační diagram (graf 3) nevykazuje velmi pevnou zákonitost, a to především kvůli vysoké variabilitě dat, která se kolem průniku osy x a y jeví jako náhodná. U vysokých hodnot odchylek (levá a pravá strana) je však viditelná potvrzená korelace.

Graf 3: Korelační diagram celkové odchylky



Zdroj: Vlastní zpracování

4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Prvním krokem analýzy dat byla deskriptivní statistika, které poskytuje základní přehled o zkoumaných datech. Před samotnými výpočty statistik byl ověřena normalita dat pomocí Kolmogorov-Smirnovova testu, který prokázal, že žádný z datových souborů nesplňuje podmínky normálního rozdělení. To ovlivnilo výběr dalších analytických postupů, neboť metody citlivé na normálnost dat byly nahrazeny robustními alternativami, jako je medián a interkvartilové rozpětí (IQR).

Zkoumání ochodů na krátkodobých trzích s elektřinou ukázalo výraznou převahu nákupu nad prodejem na denním trhu. Medián u vnitrodenního trhu byl spíše blízký nule, což potvrdilo jeho vyrovnávací funkci. Ceny elektřiny na trzích vykazují vyšší ceny na denním trhu, nicméně s výrazně nižší variabilitou než na vnitrodenním trhu, který je více volatilní.

Popisná statistika odchylek se zaměřila na záporné, kladné a celkové odchylky v průběhu let v naturálním tak finančním vyjádření. Z výsledků vyplynula převaha kladných odchylek nad zápornými a jejich preference (nahodnocování). Výše odchylek má v průběhu let klesající tendenci variability a ukazatele střední hodnoty (mediánu), což vypovídá o přesnějším predikování spotřeby elektřiny. Ve finančním vyjádření odchylek byla zjištěna převaha výnosů u kladných

odchylek a nákladů u záporných odchylek. Náklady na MWh jsou nicméně vyšší než výnosy, což potvrdilo předpoklad o motivaci subjektů zúčtování pro přesné predikování s preferencí pro protiodchylky.

Pro hodnocení přesnosti predikcí byly využity statistické metriky střední absolutní chyby (MAE), směrodatné odchylky chyb (RMSE) a systematická chyba (Bias), které ukázaly postupné zlepšování predikcí v průběhu, ale nicméně hodnota střední hodnoty absolutní chyby ukázala vysoký podíl odchylky na celkových nákladech.

Poslední část se zaměřila na důvod preference pro nadhodnocování odchylek zjištěné z popisné statistiky odchylek, kde data ukazují, že směr odchylky může určovat, že kladná odchylka je spíše protiodchylkou a naopak. Ke zkoumání tohoto jevu byla použita Spearmanova korelace, která prokázala středně silnou pozitivní závislost mezi velikostí a směrem odchylek a jejich cenou ($r_s = 0,4718$, $p = 0,0$). Nicméně při vizualizaci je viditelné, že menší odchylky se zdají být náhodné, což může naznačovat, že drobné nepřesnosti nemají systematickou povahu.

Výsledky ukázaly, že i přes zlepšení přesnosti predikcí v průběhu zkoumaného období stále existuje prostor pro minimalizaci odchylek. Doporučuje se zavést pokročilé predikční metody, například využití strojového učení nebo statistických modelů, které zohledňují sezónnost, krátkodobé změny v poptávce a výrobě či tržní volatilitu. Vysoká hodnota MAE a RMSE naznačuje potřebu detailnější práce s historickými daty a efektivnější modelace odhadů. Vzhledem k zjištěné volatilitě, a tedy i rizikovosti by se subjekt měl zaměřit na lepší časování obchodů na vnitrodenním trhu, aby bylo možné využít nižších mediánových cen elektřiny. Efektivnější účast na vnitrodenním trhu by mohla významně snížit penalizace spojené se zápornými odchylkami. Z popisné statistiky a korelační analýzy vyplývá, že kladné odchylky častěji generují finanční odměny (protiodchylky), zatímco záporné odchylky vedou k penalizacím. Autor doporučuje dále podporovat strategii, která preferuje nadhodnocování při predikcích, avšak v rámci limitů, které nevedou k výrazné disproporcii.

Pro hlubší pochopení vztahů ve spotřebě elektřiny by byla vhodná implementace reportního systému pro sledování odchylek a jejich finančních dopadů, aby usnadnila identifikaci problémových oblastí.

5 ZÁVĚR A LIMITY

Výzkum potvrdil, že obchodní činnost na krátkodobých trzích s elektřinou má přímý vliv na vznik a finanční dopady odchylek. Deskriptivní statistika prokázala převahu nákupů na denním trhu a vyrovnanější charakter vnitrodenního trhu, který slouží jako nástroj pro rychlé vyrovnavání nerovnováh. Ceny na denním trhu vykazovaly nižší volatilitu než ceny na vnitrodenním trhu, avšak rozdíly v mediánu ukázaly, že vnitrodenní trh může být finančně výhodnější, a to i přes vyšší rizikovost.

Analýza odchylek ukázala jasnou převahu kladných odchylek, což indikuje preferenci pro nadhodnocování. Tato strategie má potenciál generovat finanční výhody, neboť kladné odchylky byly častěji protiodchylkami, za které vznikají odměny. Naopak záporné odchylky byly penalizovány, což potvrzuje teoretický předpoklad o systému nastaveném na podporu přesného plánování a vyrovnavání. Přesnost predikcí se v průběhu sledovaného období zlepšovala, jak naznačují metriky MAE a RMSE. Nicméně vysoké hodnoty těchto ukazatelů ukazují na významný podíl odchylek na celkových nákladech.

Spearmanova korelace odhalila středně silnou pozitivní závislost mezi velikostí a směrem odchylek a jejich cenou, což naznačuje, že kladné odchylky mohou být častěji protiodchylkami. Vizualizace však ukázaly, že menší odchylky jsou často náhodné, což může indikovat, že drobné nepřesnosti nemají systematickou povahu. To zvyšuje potřebu přesnějších predikčních modelů, které lépe zachytí sezónnost a krátkodobé změny v poptávce či výrobě.

Doporučení zahrnují zavedení pokročilých predikčních metod, lepší časování obchodů na vnitrodenním trhu a vytvoření robustního reportního systému pro sledování odchylek a jejich finančních dopadů. Tyto kroky mohou minimalizovat finanční rizika a zvýšit efektivitu obchodní činnosti.

Tento výzkum má však svoje omezení, které je nutné při interpretaci brát na zřetel. Zkoumaná data zahrnovala pouze tři roky, což může omezit generalizaci výsledků na delší časové období nebo na jiné tržní podmínky. Navíc byla data anonymizována, což znemožnilo detailnější analýzu specifik obchodní činnosti konkrétního subjektu. Vzhledem k nenormálnímu rozdělení dat bylo nutné použít neparametrické metody, které mají omezenou citlivost při detekci jemných vztahů v datech. Rovněž použití deskriptivní statistiky a základních korelačních analýz mohlo omezit hloubku pochopení komplexních vztahů na trhu. Výsledky neberou v úvahu širší ekonomické a politické faktory, jako jsou ceny surovin, regulační změny či geopolitické události, které mohly ovlivnit chování trhu v letech 2021–2023. Výzkum se zaměřil pouze na krátkodobé trhy a odchylky, což neumožňuje komplexní analýzu celkové obchodní činnosti subjektu na trhu s elektřinou.

LITERATURA

- ČEPS. (2024). *O nás*. [online] [cit. 12.12.2024]. Dostupné z: <https://www.ceps.cz/cs/o-nas>
- ČESKÁ REPUBLIKA. (2015). Vyhláška č. 408/2015 Sb., o Pravidlech trhu s elektřinou. Ve znění pozdějších předpisů.
- ČESKÁ REPUBLIKA. (2005). Vyhláška č. 541/2005 Sb., o pravidlech trhu s elektřinou, ve znění pozdějších předpisů.
- ČESKÁ REPUBLIKA. (2000). Zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (Energetický zákon), ve znění pozdějších předpisů, §2c, Část třetí.
- ERÚ. (2024a). *O ERÚ*. [online] [cit. 12.12.2024]. Dostupné z: <https://eru.gov.cz/o-eru>
- ERÚ. (2024b). *Kdo je můj dodavatel a distributor*. [online] [cit. 15.12.2024]. Dostupné z: <https://eru.gov.cz/kdo-je-muj-dodavatel-distributor>
- FLÁŠAR a kol. (2016). *Úvod do liberalizované energetiky: Trh s elektřinou*. Praha: Asociace energetických manažerů. 2. aktual. vyd. ISBN 978-80-260-9212-4.
- OTE. (2023a). *Výroční zpráva 2023*. [online] [cit. 18.12.2024]. Dostupné z: https://www.ote-cr.cz/cs/o-spolecnosti/vz-ote-2023_na-web-2.pdf
- OTE. (2023b). *Trh s elektřinou: Organizovaný krátkodobý trh*. [online] [cit. 18.12.2024]. Dostupné z: <https://www.ote-cr.cz/cs/kratkodobe-trhy/elektrina/trh-s-elektrinou-2023.pdf>
- OTE. (2023c). *Roční zpráva o trhu s elektřinou a plynem v ČR*. [online] [cit. 18.12.2024]. Dostupné z: <https://www.ote-cr.cz/cs/o-spolecnosti/rz-ote-2023-na-web-2.pdf>

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI DACHSER CZECH REPUBLIC A.S. S VYUŽITÍM METODY BENCHMARKINGU

KOTÁSKOVÁ PETRA

Úvod

V současném dynamickém podnikatelském prostředí představuje hodnocení výkonnosti podniku zásadní nástroj strategického řízení. Organizace čelí neustálým změnám na trhu, i co se týče většího počtu konkurentů, proto je systematické měření a analýza výkonnosti klíčem k zajištění jejich dlouhodobého rozvoje a zlepšování konkurenceschopnosti.

Pro efektivní zhodnocení tržní pozice a identifikaci prostoru pro zlepšení mohou společnosti využít několik metodických přístupů. Mezi nejvýznamnější patří benchmarking, EFQM Model Excellence a Balanced Scorecard. Tyto nástroje umožňují podnikům nejen porovnat své výsledky s konkurencí, ale také odhalit vlastní silné stránky a oblasti vyžadující pozornost.

Semestrální práce je zaměřena na metodu benchmarkingu jako nástroje pro komplexní hodnocení podnikové výkonnosti. Benchmarking, jako metoda porovnávání výkonnosti s ostatními organizacemi, poskytuje nejen nástroj pro identifikaci slabých stránek a příležitostí ke zlepšení, ale také slouží jako prostředek k získávání inspirace od nejúspěšnějších podniků v oboru. Tato práce obsahuje nejen teoretické vymezení benchmarkingu a jeho významu v oblasti hodnocení podnikové výkonnosti, ale také praktickou aplikaci této metody u společnosti DACHSER Czech Republic a.s.

DACHSER Czech Republic a.s. působí na českém trhu od roku 1992 jako dceřiná společnost německé logistické skupiny DACHSER SE. Společnost poskytuje komplexní logistické služby zahrnující pozemní, námořní a leteckou přepravu. Dále také služby s přidanou hodnotou v oblasti skladování, interní přepravy a balení. Vedle centrály v Kladně disponuje pobočkami v Praze, Českých Budějovicích, Brně, Břeclavi, Ostravě a Hradci Králové.

Hlavním cílem práce je provést komparativní analýzu klíčových finančních a provozních ukazatelů společnosti DACHSER ve vztahu k vybraným konkurentům na českém trhu. Sledované období zahrnuje posledních pět let, což umožňuje zachytit nejen aktuální stav, ale také vývojové trendy. K tomuto účelu budou využita sekundární data získaná z veřejně dostupných zdrojů, především účetních výkazů z Veřejného rejstříku a Sbírký listin a z databáze Orbis Europe.

Analýza bude zaměřena na vybrané ukazatele, které mají dle finančního managementu společnosti největší vliv na výkonnosti podniku, a to rentabilitu aktiv, rentabilitu tržeb, obrát aktiv, dobu obrátu pohledávek a závazků, přidanou hodnotu k tržbám, osobní náklady na zaměstnance a mzdovou produktivitu.

Struktura práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část poskytuje ucelený pohled na problematiku měření výkonnosti, detailně představuje metodologii benchmarkingu včetně jeho typů a fází, a definuje analyzované finanční ukazatele. Praktická část se věnuje představení konkurenčních podniků a samotné finanční analýze vybraných ukazatelů. Výstupem práce budou návrhy doporučení pro management společnosti DACHSER, zaměřená na posílení její konkurenční pozice.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

V této kapitole je popsán teoretický základ nezbytný k porozumění podnikové výkonnosti, která je předmětem výzkumné části práce. Jsou zde informace týkající se výkonnosti podniku a

metod jejího hodnocení, přičemž zvláštní pozornost je věnována metodě benchmarkingu, která je rozepsána podrobněji. Na konci této kapitoly je popis vybraných finančních ukazatelů, které slouží k porovnání s konkurenčními podniky v praktické části práce.

1.1 Výkonnost podniku

Výkonnost podnikových aktivit závisí na schopnosti podniku efektivně využívat své konkurenční výhody. V současné době, která je charakteristická rychlými změnami v podnikatelském prostředí, je obtížné nejen získat konkurenční výhodu, ale také ji dlouhodobě udržet (Pavelková, 2012, s. 13).

Pro zajištění růstu společnosti je nezbytné zvolit takový styl řízení, který staví na pravidelném a opakovaném měření výkonnosti. K úspěšnému měření je nutné nejprve identifikovat klíčové faktory ovlivňující výkonnost podniku a následně zavést optimální systém měříték, které dokážou reflektovat vzájemné vazby mezi jednotlivými aktivitami podniku. Správné a efektivní měření představuje základ pro plnění stanovených cílů a rozvoj firmy (Pavelková, 2012, s. 13).

Hodnocení výkonnosti podniku se však liší v závislosti na perspektivě jednotlivých zainteresovaných stran. Vlastník firmy může vnímat výkonnost skrze dosažení cílů návratnosti investic, zákazník se zaměřuje na kvalitu výrobků, jejich cenu či rychlost dodání. Dodavatelé a banky pak mohou posuzovat výkonnost podniku na základě schopnosti splácení závazků (Pavelková, 2012, s. 13).

1.2 Měření výkonnosti

Výkonnost představuje úroveň dosažených výsledků jednotlivců, týmů, organizace i jejich procesů. Pro měření výkonnosti je nezbytné porovnávat tyto výsledky s předem stanovenou cílovou hodnotou (Solař, Bartoš, 2006, s. 11).

Měření výkonnosti je proces, jehož výsledkem je hodnota, která slouží k charakteristice daného objektu, který je předmětem zkoumání (Wagner, 2009, s. 35). Mezi nejdůležitější důvody, proč provádět měření patří:

- Funkce podpory paměti – uchovává údaje o objektu a jeho vlastnostech.
- Funkce podpory komparace – umožňuje srovnávání údajů o různých objektech, a to i v různých časových obdobích.
- Funkce podpory objektivizace – umožňuje objektivní zkoumání daných objektů.
- Funkce podpory hloubky poznání – pomocí měření lze popsat vlastnosti objektu, které nelze přímo zpozorovat lidskými smysly.
- Funkce zprostředkování poznání – měření poskytuje přístup k informacím lidem, kteří nemají možnost sledovat objekt.
- Funkce důkazní – měření může sloužit jako důkaz v případných sporech (Wagner, 2009, s. 35-36).

Měření výkonnosti podniku prošlo během své existence dlouhým vývojem se značnými změnami. Zpočátku bylo založeno především na ekonomicko-finančních přístupech, mezi nimiž hrál klíčovou roli Du Pontův diagram. Moderní systémy měření však zahrnují vyváženější soustavu ukazatelů, mezi které patří známá metoda Balanced Scorecard nebo model EFQM, který se používá především v zahraničí (Solař, Bartoš, 2006, s. 11).

V české ekonomice je však problémem, že většina manažerů spoléhá převážně na finanční ukazatele k hodnocení výkonnosti. V některých případech dokonce dochází k přímé manipulaci s těmito ukazateli namísto zaměření se na zlepšení samotného fungování podniku. Finanční ukazatele jsou sice snadno měřitelné a management je čerpá přímo z účetních výkazů, avšak

jejich hlavní nevýhodou je retrospektivní charakter, protože poskytují pouze pohled do minulosti. Přesto je nelze zcela ignorovat, neboť poskytují důležité informace o hodnotách vytvářených v průběhu času a je třeba je také doplnit o nefinanční ukazatele. Kombinace finančních a nefinančních ukazatelů umožňuje vytvořit komplexnější obraz o výkonnosti organizace (Solař, Bartoš, 2006, s. 11-13).

Mezi nejznámější metody hodnocení výkonnosti podniku patří:

- Balanced Scorecard (BSC)
- Model excellence EFQM
- Six Sigma
- Benchmarking (Kaplan, Norton, 2010, s. 20)

1.3 Benchmarking

Benchmarking je metoda sloužící k hodnocení výkonnosti podniku prostřednictvím porovnání s jinými společnostmi. Tyto společnosti však nejsou vybírány náhodně – je důležité, aby působily ve stejném oboru jako zkoumaný podnik a dosahovaly nadprůměrných výsledků. Informace získané benchmarkingem může podnik využít ke svému zlepšení (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 13-14).

Hlavním cílem benchmarkingu je identifikace slabých stránek podniku, na které je potřeba zaměřit pozornost. Vedení firmy získává přehled o trhu, poznává svou konkurenci i její postavení, a zároveň získává informace o vlastním postavení na trhu. Na základě údajů o úspěšnějších konkurentech může podnik implementovat změny, které povedou ke zlepšení jeho výkonnosti (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 13-14).

Benchmarking umožňuje porovnávání různých prvků, jako jsou produkty, procesy, služby, aktivity a další. Firma si stanoví cílové hodnoty, kterých chce dosáhnout. Těmito cíli mohou být například snížení nákladů, zvýšení produktivity nebo zkrácení doby trvání určitých procesů (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 15).

1.3.1 Typy benchmarkingu

Benchmarking lze rozdělit do různých typů podle zaměření našeho zkoumání. Tato kategorizace závisí na tom, jaký podnik jsme si pro zkoumání vybrali. Dalším kritériem dělení je místo, kde zkoumání probíhá. Zda se zaměřujeme na interní benchmarking uvnitř jednoho podniku nebo externí benchmarking, ve kterém srovnáváme jinou organizaci (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 20, 25).

Členění benchmarkingu podle charakteru zkoumání:

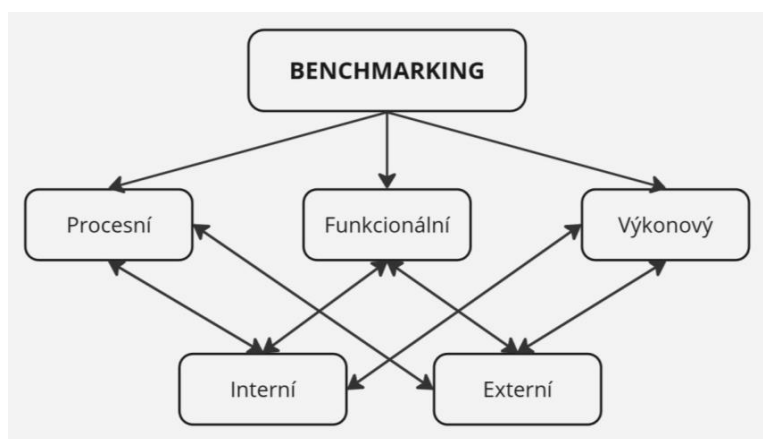
- Výkonový – měří a porovnává výkonové parametry, jako je produktivita zaměstnance, výkon strojové techniky nebo celková výkonnost organizací. Nejčastěji se porovnává s konkurencí ve stejném odvětví a výsledkem je pak srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 21).
- Funkcionální – se zaměřuje na porovnání několika či jedné určité funkce společnosti. Nejčastěji se využívá v sektoru služeb a neziskových organizací. Příkladem může být srovnání doprovodných služeb pro pacienty ve zdravotnických zařízeních nebo zajištění bezpečnosti v leteckém provozu. Nevýhodou této metody je její vysoká finanční náročnost (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 22-23).
- Procesní – neboli generický, se zaměřuje na měření a srovnávání konkrétních procesů v organizaci. Porovnávají se činnosti, které mění hmotné nebo informační vstupy na výstupy, například fakturace, projektování procesů, kvalita a rozsah servisu či interní

audit. Procesní benchmarking lze provádět nejen s přímými konkurenty, ale i s jakoukoliv organizací, která realizuje podobné procesy (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 23-24).

Členění benchmarkingu podle místa provedení:

- Interní – probíhá uvnitř jedné organizace a zaměřuje se na srovnání výkonu mezi jednotlivými organizačními jednotkami, například fakultami či divizemi, které vykonávají podobné nebo stejné procesy či funkce. Cílem je identifikovat nejlepší interní standard výkonnosti. Interní benchmarking je vhodný především pro velké společnosti, protože u menších podniků je méně pravděpodobné, že by měly dvě organizační jednotky se stejným procesním zaměřením (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 24-25).
- Externí – spočívá ve srovnání a měření výkonu ve spolupráci s jinou organizací. Na rozdíl od interního benchmarkingu je tato metoda vhodná i pro menší a střední podniky, které tak mohou čerpat inspiraci a osvědčené postupy od nejúspěšnějších firem ve svém oboru (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 25).

Obrázek 1: Typy benchmarkingu



Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011

1.3.2 Fáze benchmarkingu

Benchmarking nemá pevně danou strukturu a jeho konkrétní podoba závisí na každé společnosti. Každá firma si sama určuje, co chce porovnávat a jaký postup při tom zvolí. Přesto však existuje obecný proces benchmarkingu, který zahrnuje pět základních fází, a to iniciační, plánovací, analytická, integrační a realizační. Tento proces může sloužit jako návod pro firmy při realizaci benchmarkingu (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 45).

1. fáze – iniciační

V první fázi je klíčové určit, zda se jedná o interní nebo externí benchmarking, a jasně vymezit jeho zaměření. Tuto část procesu obvykle zajišťuje vrcholové vedení společnosti. Hlavním cílem této etapy je stanovit předmět analýzy, zvolit vhodné metody a definovat relevantní ukazatele (Solař, Bartoš, 2006, s. 26).

Tato fáze zahrnuje aktivity, jako je identifikace potřeb a důvodů pro změny ve společnosti, určení postupu realizace benchmarkingu, iniciační výcvik k benchmarkingu, zhodnocení připravenosti firmy, výběr vhodného modelu a příprava dokumentovaného postupu (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 47).

2. fáze – plánovací

Druhá fáze, která bývá časově nejnáročnější, se zaměřuje na tvorbu strategie, defino-

vání postupu a podrobnou specifikaci benchmarkingových procesů. Jedním z hlavních výstupů této etapy je stanovení cíle, kterého chce společnost dosáhnout, a výběr vhodných konkurentů k porovnání (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 68).

V této fázi se nejprve zvolí objekt benchmarking, který bude podroben analýze, dále se stanoví tým, provede se analýza výkonnosti vlastní společnosti, určí se partneři pro benchmarking, uzavřou se smlouvy s těmito partnery, a nakonec se sesbírají data o výkonnosti od partnerů (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 68).

3. fáze – analytická

Analytická fáze se zaměřuje na podrobné zpracování a vyhodnocení dat týkajících se výkonnosti podniku i případných partnerů. Benchmarkingový tým identifikuje rozdíly ve výkonnosti a zkoumá jejich příčiny. Výstupy této fáze poskytují vedení klíčové informace, které slouží jako podklad pro rozhodování o dalším postupu podniku (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 49).

4. fáze – integrační

Čtvrtá fáze začíná tříděním a kontrolou získaných dat. Vyhodnocují se nesrovnalosti a rozdíly ve výkonnosti. Všechna zjištění jsou shrnuta v závěrečné zprávě, která zahrnuje také návrhy na zlepšení aktuální výkonnosti. Tato zpráva je předána vedení společnosti, které následně posuzuje náklady a efektivitu navržených řešení a postupů pro zlepšení stávajícího stavu (Solař, Bartoš, 2006, s. 30-31). Aktivita integrační fáze lze rozdělit do tří hlavních oblastí:

- Zhodnocení zjištěných výsledků benchmarkingu.
- Zaznamenání získaných informací o lepší výkonnosti v rámci vlastní společnosti.
- Stanovení cílů společnosti pro další rozvoj (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 164).

5. fáze – realizační

V poslední realizační fázi se využívají návrhy na zlepšení vytvořené ve čtvrté fázi spolu se všemi získanými daty v průběhu benchmarkingu. Hlavním účelem této etapy je naplánovat a implementovat navržená zlepšení na základě dostupných informací. Veškeré klíčové informace týkající se výsledků benchmarkingu musí být předány zaměstnancům, kteří se budou podílet na zlepšování konkrétních procesů (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 191).

Nejčastěji používaným nástrojem pro zlepšování je Demingův cyklus PDCA, který se skládá ze čtyř kroků:

- P – plánování (plan): vytvoření detailního plánu změn směřujících ke zlepšení.
- D – provedení (do): provedení plánovaných změn.
- C – kontrola (check): zhodnocení a porovnání dosažených výsledků s těmi plánovanými.
- A – reakce (act): reakce na provedení úprav procesu a dosažených výsledků (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 191).

1.4 Etický kodex

Benchmarking je založen na respektování etických zásad, které jsou nezbytné pro úspěch a efektivitu benchmarkingových projektů. Nedodržování těchto zásad by mohlo ohrozit zájmy zainteresovaných stran. Kodex stanovuje jasná pravidla chování a jednání pro všechny účastníky, přičemž jeho dodržování je potvrzeno oficiálním podpisem všech partnerů (Nenadál, Vy-

kydal, Halfarová, 2011, s. 40).

Etický kodex obsahuje devět principů:

- Dodržování zákonů – veškeré činnosti musí být v souladu s platnou legislativou v dané zemi. Nesmí docházet k porušování zákonů ani k odhalování obchodních tajemství či důvěrných informací.
- Důvěryhodnost – informace a zjištění z benchmarkingu jsou důvěrné a nesmí být bez souhlasu sdíleny s třetími stranami. Porušení důvěry by mohlo poškodit zapojené strany a narušit budoucí spolupráci.
- Účelové využití informací – data získaná prostřednictvím benchmarkingu by měla být použita výhradně pro předem stanovené cíle, například ke zlepšování procesů, nikoli k reklamním nebo jiným neetickým účelům.
- Vzájemná výměna informací – obě strany se zavazují k vzájemnému poskytování relevantních informací v předem dohodnutém rozsahu. Veškerá výměna dat musí probíhat transparentně a v souladu s právními předpisy.
- Navázání kontaktů s partnery – při navazování kontaktů je nezbytné nastavit odpovídající úroveň ochrany osobních a citlivých údajů všech zúčastněných stran. Míra důvěrnosti musí být vzájemně odsouhlasena.
- Vedení benchmarkingu vůči přímým konkurentům – cílem srovnávání s konkurenty je vzájemné učení se a získání objektivního přehledu o situaci na trhu. Není přípustné využívat získané poznatky k poškození ostatních účastníků.
- Příprava – před zahájením projektu je nutné detailně specifikovat použité metody, podmínky a celkový průběh benchmarkingu.
- Dokončení – všichni účastníci jsou povinni striktně dodržovat stanovená pravidla, včetně dohodnutých termínů a postupů realizace (Nenádál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 40-44).

1.5 Určení klíčových finančních ukazatelů ke zhodnocení úspěšnosti podniku

Finanční ukazatele tvoří nedílnou součást finanční analýzy, která umožňuje komplexně posoudit zdraví a výkonnost firmy. Tento nástroj pomáhá odhalit klíčové aspekty, jako je efektivita využívání aktiv, schopnost včasného splácení závazků, úroveň ziskovosti a další důležité faktory. Díky finanční analýze má vedení podniku informace o tom, zda byly splněny stanovené cíle, a kde je prostor pro zlepšení. Mimo to, tyto informace slouží také pro další subjekty, jako jsou investoři, obchodní partneři či státní orgány (Knápková, 2017, s. 17).

Následující část práce představuje soubor finančních ukazatelů, které byly vybrány finančním ředitelem společnosti. U každého ukazatele je uveden popis a jeho výpočetní vzorec. Výsledky těchto ukazatelů budou později využity pro srovnání s konkurenčními podniky v praktické části práce.

1.5.1 Ukazatele rentability

Rentabilita ukazuje, jak efektivně firma využívá investovaný kapitál k vytváření zisku. Je to významný ukazatel úspěšnosti podnikání, který poměřuje zisk s dalšími hodnotami za účelem posouzení schopnosti firmy dosahovat svých cílů. Investoři podle rentability rozhodují, kam vložit svůj kapitál. Důležité je hodnotit rentabilitu společně s likviditou, protože tyto ukazatele jsou vzájemně propojené a společně poskytují komplexní obraz o finančním zdraví podniku (Růčková, 2019, s. 129).

Rentabilita aktiv – ROA

Tento přístup se zaměřuje na hodnocení výnosnosti všech aktiv společnosti bez ohledu na zdroje jejich financování. Vzorec vyjadřuje poměr mezi výsledkem hospodaření před zdaněním (EBIT) a celkovými aktivy. Použití EBIT umožňuje objektivní srovnání firem s různou kapitálovou strukturou a daňovým zatížením (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 124).

Vzorec 1: Rentabilita aktiv

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva\ celkem}$$

Rentabilita tržeb – ROS

Rentabilita tržeb představuje poměr mezi výsledkem hospodaření před zdaněním (EBIT) k celkovým tržbám. Ukazuje, kolik zisku firma vytvoří z jedné koruny tržeb. Tento ukazatel je užitečný pro porovnání výkonnosti firmy v čase a mezi různými podniky. Nízké hodnoty naznačují problémy v řízení firmy (Růčková, 2019, s. 65).

Vzorec 2: Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

1.5.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí, jak efektivně podnik využívá svá aktiva. Vyjadřují se buď jako obrat jednotlivých složek aktiv a pasiv, nebo jako doba jejich obratu. Efektivní hospodaření s aktivy je klíčové pro úspěch podniku. Pokud není dostatečně efektivní, mohou nastat dvě situace: při nedostatku aktiv podnik ztrácí příležitosti k dosažení potenciálních výnosů, zatímco při nadbytku aktiv vznikají zbytečné náklady, které snižují celkový zisk (Sedláček, 2011, s. 60).

Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv ukazuje, kolikrát se celková aktiva podniku během určitého období využijí. Optimální hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 1. Tento ukazatel je nejvhodnější pro porovnání mezi firmami působícími ve stejném odvětví. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím efektivněji společnost nakládá se svým majetkem. Naopak nízké hodnoty signalizují nedostatečnou majetkovou strukturu a neefektivní využití aktiv (Knápková, 2017, s. 107).

Vzorec 3: Obrat celkových aktiv

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva\ celkem}$$

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrný počet dnů, po které zůstávají tržby vázány v pohledávkách, než dojde k jejich inkasu. Tento ukazatel zobrazuje, jak dlouho podnik čeká na zaplacení za své prodeje (Sedláček, 2011, s. 63).

Obvykle se do výpočtu zahrnují krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, ale v některých případech lze započítat i pohledávky dlouhodobé. Nízké hodnoty naznačují rychlé splacení faktur ze strany odběratelů (Kubičková, Jindřichovská 2015, s. 155).

Vzorec 4: Doba obratu pohledávek

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{krátkodobé\ pohledávky}{tržby} \times 360$$

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků vyjadřuje počet dnů, za které společnost uhradí své závazky. Ideálně by měla doba obratu závazků být delší než doba obratu pohledávek, aby se zachovala finanční rovnováha podniku. Pro investory je tento ukazatel užitečný k posouzení obchodně-úvěrové politiky společnosti (Růčková, 2019, str. 70).

Vzorec 5: Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 360$$

1.5.3 Analýza provozních ukazatelů

Provozní ukazatele slouží jako nástroj pro vnitřní řízení podniku. Umožňují managementu monitorovat a analyzovat důležité činnosti uvnitř společnosti. Při výpočtech se klade důraz zejména na náklady, jejichž efektivní řízení je klíčové pro dosažení hospodárnosti a ziskovosti podniku (Sedláček, 2011, str. 71).

Přidaná hodnota k tržbám

Tento ukazatel poměří přidanou hodnotu s tržbami, čímž poskytuje přehled o tom, jak efektivně společnost vytváří příjmy na základě přidané hodnoty (Knápková, 2017, s. 113).

Vzorec 6: Přidaná hodnota k tržbám

$$\text{Přidaná hodnota k tržbám} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{tržby}}$$

Osobní náklady na zaměstnance

Tento ukazatel souvisí s výkonností zaměstnanců. Obecně platí, že osobní náklady na jednoho zaměstnance by měly růst pouze tehdy, pokud se zvyšuje produktivita práce a přidaná hodnota připadající na jednoho zaměstnance (Knápková, 2017, s. 113).

Vzorec 6: Osobní náklady na zaměstnance

$$\text{Osobní náklady na zaměstnance} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Mzdová produktivita

Ukazatel vyjadřuje, jaký objem výnosů připadá na každou korunu vyplacených mezd. Z dlouhodobého hlediska by měl tento ukazatel vykazovat rostoucí tendenci. (Sedláček, 2011, s. 71).

Vzorec 8: Mzdová produktivita

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{výnosy}}{\text{mzdy}}$$

2 METODOLOGIE / METODIKA

Tato práce si klade za cíl zodpovědět centrální výzkumnou otázku: „Jaká je výkonnost společnosti DACHSER ve srovnání s hlavními konkurenty na českém logistickém trhu z hlediska finančních a obchodních ukazatelů?“

Výzkum se zaměřuje na hodnocení výkonnosti společnosti DACHSER v porovnání s vybranými konkurenty v logistickém odvětví. K hodnocení výkonnosti společnosti bude využita metoda benchmarkingu vybraných ukazatelů u konkurenčních logistických společností vůči vybranému podniku DACHSER Czech Republic a.s. za posledních pět let.

Hlavním cílem výzkumu je identifikovat rozdíly ve finančních ukazatelích, analyzovat jejich vývojové trendy a na základě získaných výsledků formulovat doporučení pro zvýšení finanční výkonnosti podniku DACHSER.

Pro realizaci výzkumu bude zvolen kvantitativní přístup využívající především sekundární data z veřejně dostupných zdrojů. Hlavními zdroji dat budou finanční výkazy, které jsou obsaženy v účetní závěrce a dostupné ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin. Tyto údaje budou doplněny o informace z webových stránek analyzovaných společností a cenné poznatky získané během konzultací s finančním a obchodním manažerem společnosti DACHSER. Právě tyto konzultace byly klíčové nejen pro výběr relevantních ukazatelů, které mají nejvýznamnější vliv na výkonnost podniku, ale také na výběr vhodných konkurentů. Výběr konkurentů byl realizován prostřednictvím databáze Orbis Europe na základě předem stanovených kritérií, která zajišťují relevantnost srovnání. Analyzované období odpovídá kalendářnímu roku, což umožňuje konzistentní komparaci všech sledovaných společností.

3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY

Třetí část práce porovnává vybrané ukazatele, pomocí metody benchmarkingu, mezi sledovanou společností a její konkurencí. Po konzultaci s finančním a obchodním manažerem společnosti bylo prostřednictvím databáze Orbis Europe identifikováno pět relevantních konkurenčních společností. Následně je provedeno porovnání obchodní a finanční výkonnosti mezi společností DACHSER Czech Republic a.s. a vybranou konkurencí. Výsledky jsou uvedeny v tabulkách a pro lepší přehlednost znázorněny i graficky.

3.1 Výběr konkurenčních podniků

Proces identifikace konkurenčních společností byl proveden s využitím databáze Orbis Europe, která obsahuje informace o 110 milionech společností z celé Evropy. Pro výběr relevantních konkurentů byla stanovena následující kritéria, která odpovídají profilu společnosti DACHSER Czech Republic a.s.:

- Status aktivní společnosti
- Kategorizace jako velký podnik
- Sídlo v České republice
- Hlavní ekonomická činnost dle CZ NACE 5229 (Ostatní vedlejší činnosti v dopravě)

Na základě těchto parametrů bylo identifikováno celkem sedm společností, včetně posuzované společnosti DACHSER. Pro zpřesnění výběru byl tento seznam zkontrolován s obchodním a finančním manažerem, kde bylo následně přidáno další kritérium, a to minimálně desetiletá historie působnosti na trhu. Po aplikaci všech uvedených kritérií bylo do finálního seznamu zařazeno pět konkurenčních společností, seřazených podle čistého obrátu za rok 2023: Metrans a.s., Amazon Logistic Prague s.r.o., DHL Express (Czech Republic) s.r.o., Geis CZ s.r.o. a CEVA Ground Logistics Czech Republic s.r.o. (dříve GEFECO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.).

Obrázek 2: Vybraná konkurence dle zadných kritérií v databázi Orbis Europe

Company name Latin alphabet			Country ISO code	NACE Rev. 2, core code (4 digits)	▼ Operating revenue... th USD Last...
1.	METRANS, AS	 	CZ	5229	479,208
2.	AMAZON LOGISTIC PRAGUE SRO	 	CZ	5229	250 858
3.	DHL EXPRESS (CZECH REPUBLIC) SRO	 	CZ	5229	220 824
4.	DACHSER ČESKÁ REPUBLIKA AS	 	CZ	5229	178,157
5.	GEIS CZ sro	 	CZ	5229	146 390
6.	CEVA GROUND LOGISTICS CZECH REPUBLIC SRO	 	CZ	5229	140 275

Zdroj: Vlastní zpracování dle databáze Orbis Europe, 2024

3.1.1 Metrans, a.s.

Název společnosti: METRANS, a.s.

Vznik společnosti: 25. července 1991

Právní forma: akciová společnost

Identifikační číslo: 40763811

Základní kapitál: 21 840 000 Kč

Obrázek 3: Logo společnosti Metrans, a.s.



Zdroj: Metrans, 2024

METRANS, a.s. je dceřinou společností německé skupiny Hamburger Hafen und Logistik Aktiengesellschaft (HHLA). Sídlo společnosti je v Praze a v roce 2023 byl průměrný počet zaměstnanců 679. Předmětem podnikání je provozování drážní dopravy na železničních vlečkách a na celostátních a regionálních drahách. Společnost je významným hráčem na trhu intermodálních dopravních služeb ve Střední a Východní Evropě (Sbírka listin METRANS, 2023).

3.1.2 Amazon Logistic Prague, s.r.o.

Název společnosti: Amazon Logistic Prague s.r.o.

Vznik společnosti: 4. února 2013

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Identifikační číslo: 01380991

Základní kapitál: 200 000 Kč

Obrázek 4: Logo společnosti Amazon Logistics Prague, s.r.o.



Zdroj: Google obrázky - logo Amazon, 2024

Společnost Amazon Logistic Prague s.r.o. se sídlem v obci Dobrovíz (okres Praha-západ) je dceřinou společností Amazon Europe Core S.a r.l. se sídlem v Lucemburském velkovévodství. Společnost poskytuje služby v oblasti logistiky, které zahrnují skladování, balení zboží a přepravu ke konečnému zákazníkovi. V roce 2023 byl průměrný počet zaměstnanců 3096 (Sbírka listin Amazon Logistic Prague s.r.o., 2023).

3.1.3 DHL Express (Czech Republic), s.r.o.

Název společnosti: DHL Express (Czech Republic) s.r.o.

Vznik společnosti: 27. července 1998

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Identifikační číslo: 25683446

Základní kapitál: 35 000 000 Kč

DHL Express (Czech Republic) s.r.o. je součástí mezinárodní logistické skupiny DHL GROUP. Hlav-

ním předmětem podnikání je poskytování služeb v oblasti vnitrostátní a mezinárodní expresní a kurýrní přepravy. Sídlo společnosti se nachází v Ostravě a v roce 2023 společnost zaměstnávala v průměru 1 106 lidí (Sbírka listin DHL Express (Czech Republic), 2023).

Obrázek 5: Logo společnosti DGL Express (Czech Republic), s.r.o.



Zdroj: DHL Express (Czech Republic), 2024

3.1.4 Geis CZ, s.r.o.

Název společnosti: Geis CZ s.r.o.

Vznik společnosti: 7. dubna 1992

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Identifikační číslo: 44567359

Základní kapitál: 30 600 000 Kč

Geis CZ s.r.o. je logistická a přepravní společnost působící v České republice, která je součástí německé rodinné skupiny Geis Group. Mezi hlavní činnosti společnosti patří přeprava balíků a palet, a také komplexní skladová logistika. Sídlo společnosti je v Ejpovicích u Plzně a v roce 2023 měla společnost v průměru 822 zaměstnanců (Sbírka listin Geis CZ s.r.o., 2023).

Obrázek 6: Logo společnosti GEIS CZ, s.r.o.



Zdroj: GEIS CZ, 2024

3.1.5 CEVA Ground Logistics Czech Republic, s.r.o.

Název společnosti: CEVA Ground Logistics Czech Republic s.r.o.

Datum vzniku: 26. února 2003

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Identifikační číslo: 26762391

Základní kapitál: 128 518 000 Kč

Původně GEFCO ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. je od 1. června 2024 přejmenována na společnost CEVA Ground Logistics Czech Republic s.r.o., která je součástí globální logistické společnosti CEVA Logistics, která patří do skupiny CMA CGM Group. Společnost sídlí v Praze a poskytuje komplexní logistické služby především v oblasti skladové logistiky a pozemní přepravy. V roce 2023 činil průměrný počet zaměstnanců 322 (Sbírka listin CEVA Ground Logistics Czech Republic s.r.o., 2023).

Obrázek 7: Logo společnosti CEVA Ground Logistics Czech Republic, s.r.o.



Zdroj: CEVA Ground Logistics Czech Republic, 2024

3.2 Porovnání obchodní a finanční výkonnosti s vybranými konkurenty

Tato část práce se zabývá vyhodnocením vybraných finančních ukazatelů za období 2019–2023, které byly popsány v teoretické části. Pro výpočty a analýzu finanční výkonnosti byla data získána zejména z finančních výkazů na webu Veřejného rejstříku a Sbírký listin, z databáze Orbis Europe a z oficiálních webových stránek analyzovaných společností.

3.2.1 Ukazatelé rentability

V této části jsou popsány ukazatele rentability aktiv a rentability tržeb.

Rentabilita aktiv (ROA)

Níže uvedená tabulka číslo 1 zobrazuje hodnoty rentability aktiv za období 2019–2023.

Tabulka 1: Rentabilita aktiv

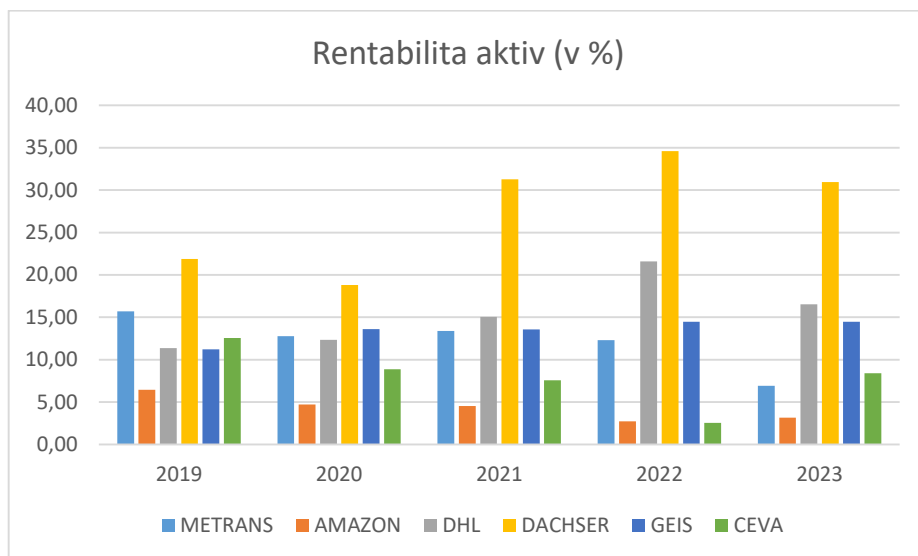
(v %)	2019	2020	2021	2022	2023
Metrans	15,71	12,78	13,39	12,29	6,92
Amazon	6,45	4,72	4,54	2,73	3,17
DHL	11,36	12,33	15,06	21,61	16,55
Dachser	21,89	18,81	31,26	34,61	30,93
Geis	11,23	13,61	13,58	14,48	14,47
CEVA	12,54	8,87	7,57	2,53	8,41

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

Jak lze vidět v grafu číslo 1, analýza rentability aktiv (ROA) ukazuje na výraznou dominanci společnosti DACHSER, která v období 2019 až 2023 dosahovala ve všech letech podstatně lepších výsledků než její konkurenti. Její hodnoty ROA se pohybují od 18,81 % do 34,61 %, přičemž nejvyššího výsledku dosáhla v roce 2022.

Nejbližším konkurentem je společnost DHL, která však ani v nejúspěšnějším roce 2022 (21,61 %) nedosáhla na průměrné hodnoty společnosti DACHSER. Ostatní konkurenti vykazují podstatně nižší hodnoty ROA – Geis se stabilně pohybuje v průměru kolem 13-14 %, zatímco Metrans zaznamenal klesající trend až na 6,92 % v roce 2023. Amazon a CEVA dosahují nejnižších hodnot, které v roce 2022 klesly až pod 3 %.

Graf 1: Rentabilita aktiv



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

Rentabilita tržeb (ROS)

Tabulka 2 obsahuje hodnoty rentability tržeb za období 2019–2023 vyjádřené v procentech.

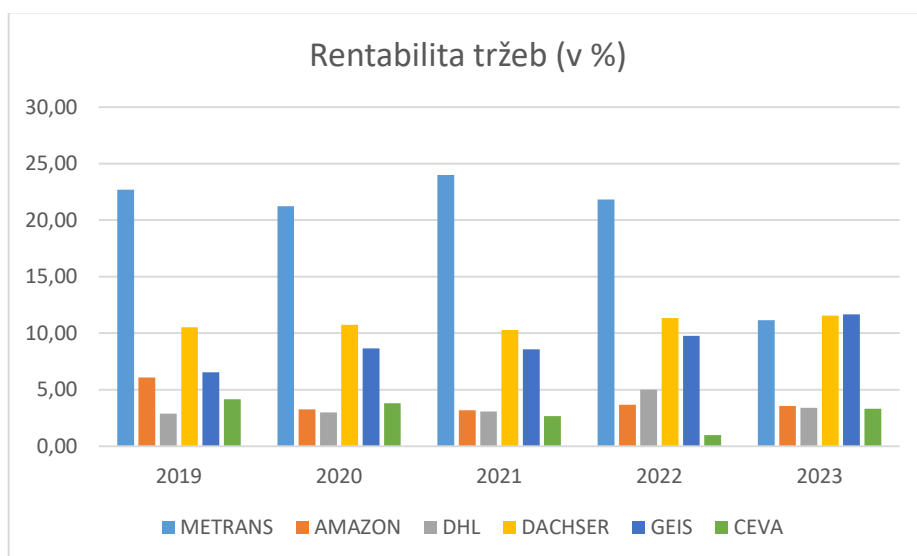
Tabulka 2: Rentabilita tržeb

(v %)	2019	2020	2021	2022	2023
Metrans	22,70	21,24	24,01	21,83	11,15
Amazon	6,09	3,26	3,19	3,67	3,56
DHL	2,90	3,00	3,07	5,00	3,41
Dachser	10,53	10,74	10,29	11,33	11,56
Geis	6,53	8,65	8,57	9,78	11,67
CEVA	4,16	3,82	2,68	1,00	3,32

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

U rentability tržeb (ROS) lze pozorovat, že společnost DACHSER udržuje stabilní hodnoty v rozmezí 10-12 % během celého sledovaného období 2019-2023. Od počátečních 10,53 % v roce 2019 došlo k postupnému růstu až na 11,56 % v roce 2023. V grafu 2 lze vidět, že nejvyšších hodnot dosahuje společnost Metrans, která však zaznamenala výrazný pokles z 24,01 % v roce 2021 na 11,15 % v roce 2023. Společnost Geis vykazuje rostoucí trend a v roce 2023 dokonce mírně předstihla DACHSER s hodnotou 11,67 %. Ostatní konkurenti dosahují podstatně nižších hodnot – DHL se pohybuje mezi 2,90 % až 5,00 %, Amazon vykazuje stabilně nízké hodnoty kolem 3-4 %, pouze v roce 2019 přesáhla o pár setin hodnotu 6 %. A společnost CEVA zaznamenala klesající trend až na minimum 1,00 % v roce 2022, s mírným zlepšením na 3,32 % v roce 2023.

Graf 2: Rentabilita tržeb



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

3.2.2 Ukazatelé aktivity

Tato část obsahuje ukazatele aktivity, konkrétně tedy obrat aktiv, dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků.

Obrat aktiv

V následující tabulce 3 jsou zobrazeny hodnoty obratu aktiv za období 2019–2023.

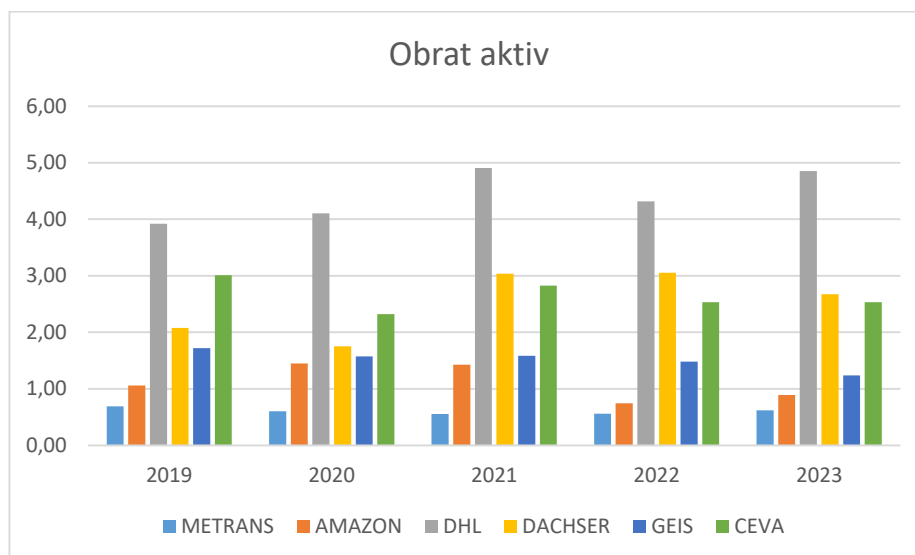
V rámci obratu aktiv vyplývá, že společnost DACHSER dosahuje středních hodnot v porovnání s konkurencí. Její obrat aktiv se pohybuje v rozmezí 1,75 až 3,06 bodů, přičemž nejvyšších hodnot dosáhla v letech 2021 (3,04) a 2022 (3,06), což lze vyčíst z tabulky 3. Nejvyšších hodnot obratu aktiv dosahuje společnost DHL, která vykazuje stabilně vysoké hodnoty mezi 3,92 a 4,85, což značí neefektivnější

Tabulka 3: Obrat aktiv

	2019	2020	2021	2022	2023
Metrans	0,69	0,60	0,56	0,56	0,62
Amazon	1,06	1,45	1,43	0,74	0,89
DHL	3,92	4,11	4,91	4,32	4,85
Dachser	2,08	1,75	3,04	3,06	2,68
Geis	1,72	1,57	1,58	1,48	1,24
CEVA	3,01	2,32	2,83	2,53	2,54

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

využívání aktiv mezi sledovanými společnostmi. CEVA se také drží na vyšších hodnotách, které se pohybují okolo 2,32-3,1 bodů. Naopak nejnižší hodnoty vykazuje společnost Metrans, jejíž obrat aktiv se pohybuje pouze mezi 0,56 a 0,69 body. Amazon a Geis se pohybují také v nižších hodnotách, zároveň u obou společností lze pozorovat klesající trend v posledních letech – Amazon klesl z 1,45 bodů (2020) na 0,89 (2023) a Geis z 1,72 bodů (2019) na 1,24 (2023).

Graf 3: Obrat aktiv

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

Doba obratu pohledávek

V následující tabulce 4 jsou uvedeny hodnoty doby obratu pohledávek ve dnech za roky 2019- 2023.

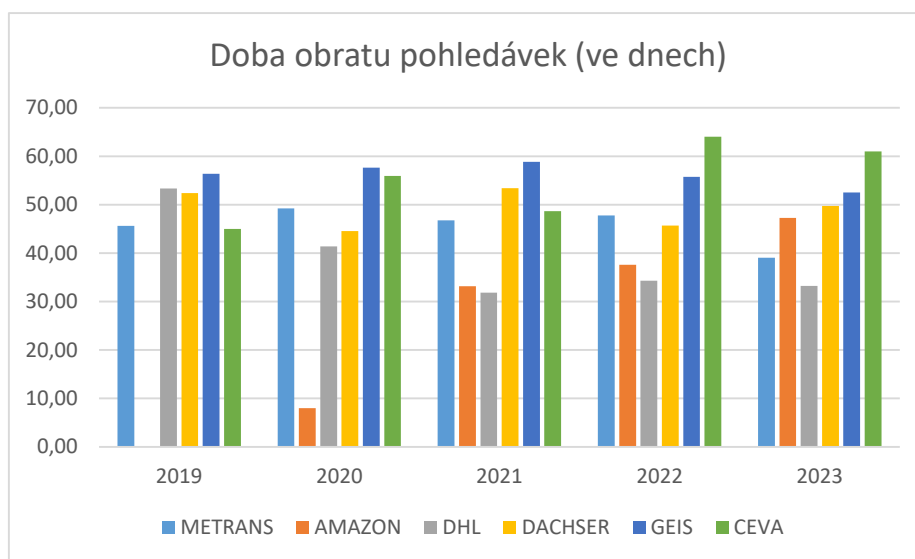
Tabulka 4: Doba obratu pohledávek

(dny)	2019	2020	2021	2022	2023
Metrans	45,61	49,24	46,78	47,80	39,03
Amazon	0,00	8,02	33,16	37,62	47,25
DHL	53,33	41,37	31,86	34,31	33,25
Dachser	52,37	44,57	53,37	45,66	49,70
Geis	56,36	57,67	58,85	55,71	52,53
CEVA	45,00	55,94	48,65	64,04	60,98

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

Během sledovaného období zaznamenala společnost DACHSER proměnlivý trend v inkasování pohledávek. V roce 2019 byla tato doba 52,37 dní, v roce 2020 se však zkrátila na 44,57 dní. Následující rok 2021 přinesl výrazné zhoršení na 53,37 dní, což představovalo nejvyšší hodnotu ve sledovaném období. Poté došlo k postupnému zlepšení na 45,66 dní v roce 2022, avšak v roce 2023 opět mírně vzrostla na 49,70 dní. V porovnání s konkurencí lze v grafu 4 pozorovat výrazné rozdíly. Dny v inkasování pohledávek u společnosti Metrans každoročně kolísaly od 39 do 50 dní. Společnost CEVA vykazovala dlouhodobě vyšších hodnot, které dosáhly 64,04 dní v roce 2022 a 60,98 dní v roce 2023, což jsou nejvyšší hodnoty ve všech sledovaných letech u všech společností. Podobně společnost GEIS stabilně vykazuje hodnoty nad 52 dní ve všech letech, což je více než u společnosti DACHSER. Naopak společnost DHL se podařilo významně zlepšit z původních 53,33 dní v roce 2019 na přibližně 33 dní v letech 2021, 2022 a 2023, což ji řadí mezi nejlepší v inkasování pohledávek. V roce 2019 je u společnosti Amazon nulová hodnota z důvodu nulových krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. To se změnilo v dalších letech, kdy dny na úhradu pohledávek postupně narůstaly.

Graf 4: Doba obratu pohledávek



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

Doba obratu závazků

Následující tabulka 5 znázorňuje dobu obratu závazků ve dnech za období 2019–2023.

Tabulka 5: Doba obratu závazků

(dny)	2019	2020	2021	2022	2023
Metrans	12,72	16,47	12,77	22,07	17,37
Amazon	36,31	29,71	21,65	87,30	36,95
DHL	28,39	11,93	7,82	9,85	7,59
Dachser	27,84	31,69	29,32	25,51	29,30
Geis	33,41	33,01	28,35	23,25	56,09
CEVA	39,76	61,82	44,61	65,59	57,68

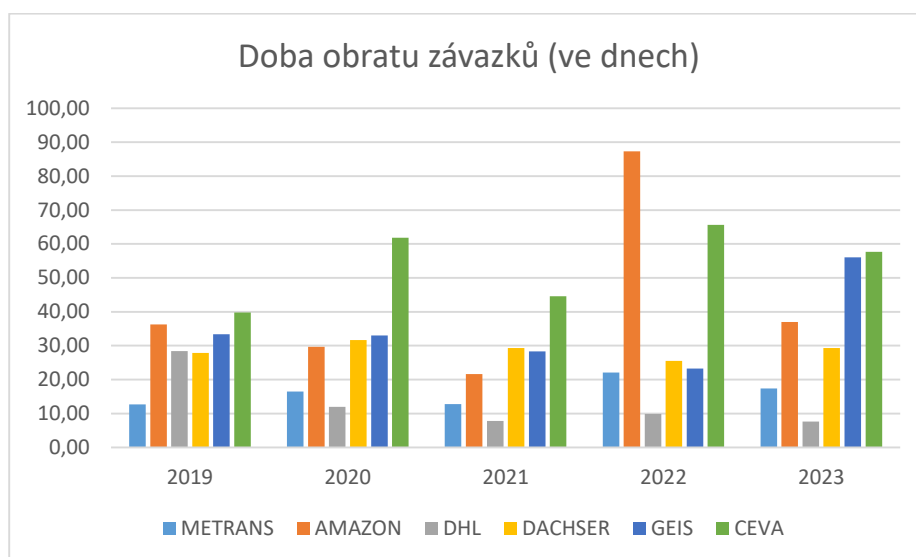
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

Společnost DACHSER vykazuje relativně stabilní trend v době obratu závazků, který se pohybuje v rozmezí 25 až 32 dní. V roce 2019 činila doba obratu závazků 27,84 dní, následně v roce 2020 došlo k mírnému nárůstu na 31,69 dní. V letech 2021 a 2023 se hodnota pohybovala kolem 29 dní a v roce 2022 byla tato hodnota nejnižší a to konkrétně 25,51 dní. Společnost tak vykazuje výrazně delší dobu obratu pohledávek než závazků ve všech sledovaných letech, což může naznačovat, že poskytuje svým odběratelům delší dobu splatnosti, než sama čerpá od svých dodavatelů. Taková situace může vytvářet

tlak na pracovní kapitál společnosti. V porovnání s konkurencí lze pozorovat výrazné rozdíly v přístupu k řízení závazků. Společnost CEVA vykazuje významně vyšší hodnoty, které se pohybují mezi 40 až 66 dny, s nejvyšší hodnotou 65,59 dní v roce 2022, což je vidět v tabulce číslo 5. Podobně společnost GEIS zaznamenala v roce 2023 výrazný nárůst na 56,09 dní, ačkoliv v předchozích letech se pohybovala kolem 23–33 dní.

Zajímavý vývoj lze sledovat u společnosti DHL, která dokázala výrazně optimalizovat své procesy. Z původních 28,39 dní v roce 2019 snížila dobu obratu závazků až na 7,59 dní v roce 2023, což představuje nejlepší výsledek mezi sledovanými společnostmi. Naopak Amazon vykazuje značnou proměnlivost, kdy v roce 2022 dosáhl extrémní hodnoty 87,30 dní a v následujícím roce 2023 klesla doba úhrady závazků na 36,95 dní. METRANS udržuje relativně nízké hodnoty doby obratu závazků, které se pohybují mezi 12 až 22 dny, což je výrazně méně než u společnosti Dachser. V posledním sledovaném roce 2023 dosáhl hodnoty 17,37 dní.

Graf 5: Doba obratu závazků



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

3.2.3 Provozní ukazatelé

V této části jsou vypočteny a popsány tři vybrané provozní ukazatele, a to přidaná hodnota k tržbám, mzdová produktivita a osobní náklady na zaměstnance.

Přidaná hodnota k tržbám

V následující tabulce číslo 6 jsou zobrazeny výsledky přidané hodnoty k tržbám v letech 2019–2023.

Tabulka 6: Přidaná hodnota k tržbám

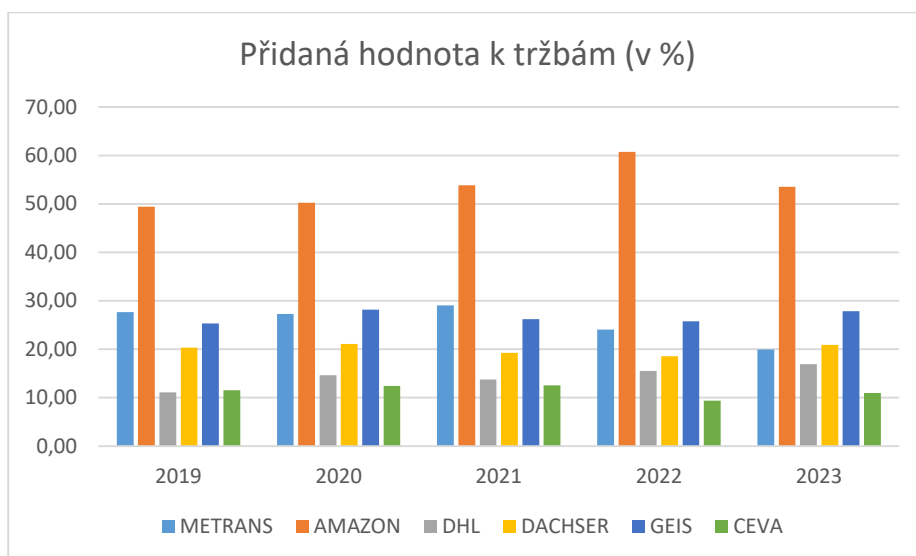
(v %)	2019	2020	2021	2022	2023
Metrans	27,66	27,30	29,08	24,05	19,92
Amazon	49,40	50,24	53,83	60,75	53,54
DHL	11,12	14,64	13,76	15,55	16,93
Dachser	20,31	21,06	19,27	18,57	20,89
Geis	25,29	28,17	26,22	25,77	27,84
CEVA	11,54	12,44	12,53	9,38	10,95

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

Společnost DACHSER vykazuje poměrně stabilní hodnoty tohoto ukazatele, které se pohybují v rozmezí 18–21 %. V roce 2019 dosahovala přidaná hodnota k tržbám 20,31 %, následně v roce 2020 mírně vzrostla na 21,06 %. V následujících letech 2021 a 2022 došlo k mírnému poklesu na 19,27 % a 18,57 %.

V posledním sledovaném roce 2023 se hodnota opět zvýšila na 20,89 %, což naznačuje návrat k dlouhodobému průměru společnosti. Co se týče konkurence, tak dle grafu číslo 6 společnost Amazon vykazuje výrazně vyšší hodnoty než ostatní společnosti, když se jeho přidaná hodnota k tržbám pohybuje mezi 49-61 %. Nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2022 s 60,75 % a nejnižší v roce 2019, a to 49,40 %, což je v průměru stále o 30 % více než u společnosti DACHSER. METRANS vykazuje také vyšší hodnoty než DACHSER, i když v posledních letech zaznamenal klesající trend. Z původních 27,66 % v roce 2019 klesl na 19,92 % v roce 2023. Podobně společnost GEIS udržuje stabilně vyšší hodnoty okolo 25-28 %, v roce 2023 konkrétně 27,84 %. Mezi společnostmi s nižšími hodnotami patří DHL a CEVA. DHL vykazuje mírně rostoucí trend od 11,12 % v roce 2019 až po 16,93 % v roce 2023. CEVA se pohybuje v nejnižších hodnotách všech společností, a to od 9 po 13 % přidané hodnoty k tržbám.

Graf 6: Přidaná hodnota k tržbám



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

Osobní náklady na zaměstnance

Následující tabulka 7 zobrazuje osobní náklady na zaměstnance. Osobní náklady zahrnují mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady.

Tabulka 7: Osobní náklady na zaměstnance

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Metrans	755,24	708,49	776,88	852,18	924,61
Amazon	565,58	632,48	597,87	647,49	741,50
DHL	673,29	775,11	837,89	795,40	902,31
Dachser	683,53	730,62	751,65	747,57	820,78
Geis	452,89	466,65	606,85	646,28	690,45
CEVA	711,03	685,28	750,24	810,10	870,51

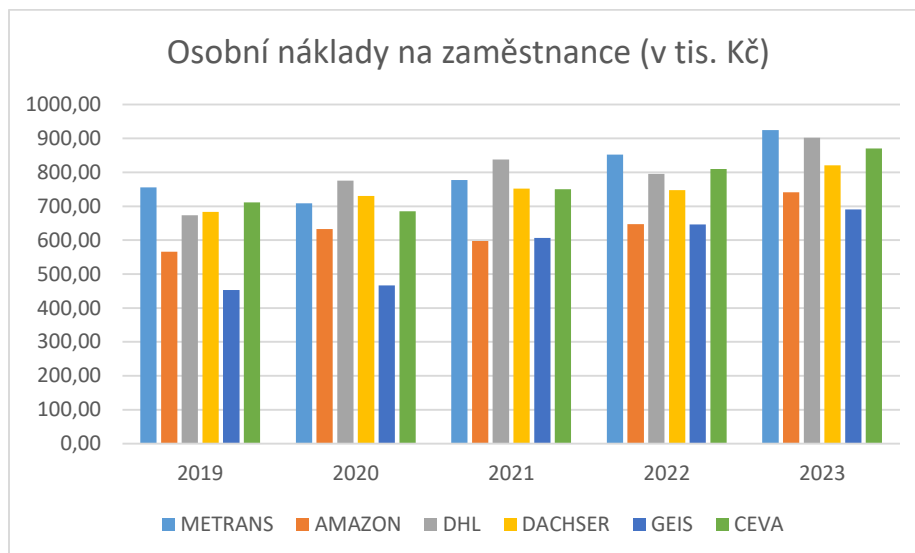
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

Společnost DACHSER vykazuje nepřetržitý růst osobních nákladů na zaměstnance během celého sledovaného období. V roce 2019 činily tyto náklady 683,53 tisíc Kč na jednoho zaměstnance. Následně rostly každý rok až na hodnotu 820,78 tisíc Kč v roce 2023. Tento trend představuje celkový nárůst o přibližně 20 % za sledované období.

V porovnání s konkurencí lze pozorovat, že nejvyšší osobní náklady na zaměstnance v roce 2023 vykazuje společnost METRANS s hodnotou 924,61 tisíc Kč, následována společností DHL s 902,31 tisíc Kč. Obě tyto společnosti překonávají náklady společnosti DACHSER o více než 80 tisíc Kč na zaměstnance.

CEVA dosáhla v roce 2023 hodnoty 870,51 tisíc Kč, což je také nad úrovní společnosti DACHSER. Zajímavý je vývoj u společnosti Amazon, která zvýšila osobní náklady z 565,58 tisíc Kč v roce 2019 na 741,50 tisíc Kč v roce 2023, ale stále zůstává pod úrovní většiny konkurentů. Nejnížší osobní náklady na zaměstnance vykazuje společnost GEIS, která i přes kontinuální růst z 452,89 tisíc Kč v roce 2019 na 690,45 tisíc Kč v roce 2023 zůstává pod průměrem odvětví, jak lze vidět na grafu číslo 7.

Graf 7: Osobní náklady na zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

Mzdová produktivita

V tabulce číslo 8 je popsán vývoj mzdové produktivity, která udává kolik je potřeba výnosů na 1 Kč vyplacené mzdy v letech 2019–2023.

Tabulka 8: Mzdová produktivita

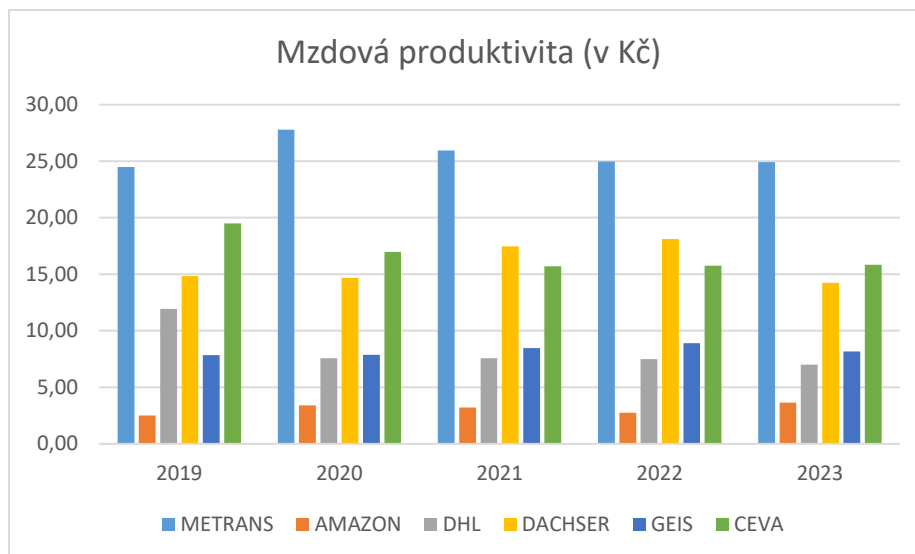
(v Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Metrans	24,48	27,79	25,95	24,98	24,92
Amazon	2,52	3,41	3,21	2,76	3,64
DHL	11,93	7,58	7,57	7,48	7,00
Dachser	14,83	14,68	17,47	18,11	14,25
Geis	7,84	7,88	8,48	8,90	8,17
CEVA	19,50	16,98	15,70	15,76	15,83

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

Společnost DACHSER vykazuje během sledovaného období mírně kolísavý trend mzdové produktivity. V roce 2019 dosahovala hodnoty 14,83 Kč, následně v roce 2020 zaznamenala mírný pokles na 14,68 Kč. V letech 2021 a 2022 došlo k výraznému nárůstu na 17,47 a 18,11 Kč, což představovalo nejvyšší hodnoty ve sledovaném období. V roce 2023 však nastal pokles na 14,25 Kč, což představuje návrat k hodnotám z počátku sledovaného období. V kontextu konkurenčního prostředí dosahuje nejvyšších hodnot společnost METRANS, která si udržuje stabilně vysokou mzdovou produktivitu přesahující 24 Kč, v roce 2023 konkrétně 24,92 Kč. Na druhé straně stojí Amazon s výrazně nižšími hodnotami, které se pohybují mezi 2,52 až 3,64 Kč.

CEVA vykazuje dle grafu číslo 8 mírně klesající trend z původních 19,50 Kč v roce 2019 na 15,83 Kč v roce 2023, nicméně stále si udržuje vyšší hodnoty než DACHSER. DHL zaznamenala výraznější pokles z 11,93 Kč v roce 2019 na rovných 7 Kč v roce 2023. Společnost GEIS udržuje stabilní hodnoty okolo 8 Kč, v roce 2023 konkrétně 8,17 Kč.

Graf 8: Mzdová produktivita



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek analyzovaných společností

4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Na základě provedené analýzy finančních a provozních ukazatelů v předchozí kapitole lze identifikovat několik klíčových oblastí pro diskusi výsledků a následná doporučení pro zlepšení výkonnosti společnosti DACHSER. Výsledky finanční analýzy budou porovnávány s konkurenčními podniky METRANS, AMAZON, DHL, GEIS a CEVA, které byly vybrány pomocí databáze Orbis Europe na základě zvolených kritérií odpovídající společnosti DACHSER.

Na základě provedené analýzy finančních a provozních ukazatelů společnosti DACHSER a jejích konkurentů lze konstatovat, že společnost vykazuje v několika oblastech mimořádně silné výsledky, zatímco v jiných existuje významný prostor pro zlepšení. Rozbor jednotlivých ukazatelů odhaluje jak konkurenční výhody společnosti, tak i potenciální rizika pro její budoucí vývoj.

Nejsilnější stránkou společnosti dle vybraných ukazatelů je schopnost efektivně využívat svá aktiva k tvorbě zisku, což se projevuje v mimořádně vysokých hodnotách rentability aktiv. S hodnotami pohybujícími se mezi 18,81 % až 34,61 % v analyzovaném období společnost výrazně překonává své konkurenty. Tento výsledek je o to pozoruhodnější, že byl dosažen v období značné tržní volatility a ekonomických výzev (pandemie covidu-19, války na Ukrajině). Stabilní hodnoty rentability tržeb, které se dlouhodobě pohybují v rozmezí 10-12 %, dále potvrzují schopnost společnosti udržet konzistentní ziskovou marži navzdory měnícím se tržním podmínkám.

Významnou oblastí, která vyžaduje pozornost managementu, je řízení pracovního kapitálu, především ve vztahu k době obratu pohledávek a závazků. Současný stav, kdy společnost inkasuje své pohledávky v průměru za 49 dní, zatímco své závazky hradí již za 29 dní, vytváří značný tlak na cash flow. Tento téměř třítydenní rozdíl znamená, že společnost musí z vlastních zdrojů financovat významnou část svého provozního cyklu. V porovnání s konkurenty, jako jsou CEVA či GEIS, které mají tyto doby lépe sladěné, zde existuje značný prostor pro optimalizaci. Pro zlepšení této situace by společnost měla zvážit zavedení komplexního systému řízení pohledávek, který by zahrnoval pravidelné hodnocení bonity zákazníků, implementaci systému včasných upozornění na blížící se splatnost a případně i využití faktoringu pro vybrané pohledávky. Současně by bylo vhodné vyjednat s klíčovými dodavateli delší doby splatnosti, což by pomohlo lépe sladit peněžní toky.

V oblasti tvorby přidané hodnoty, kde se společnost pohybuje okolo 20 %, existuje také prostor pro zlepšení. Ve srovnání se společností Amazon, která dosahuje hodnot nad 50 %, či společností GEIS s přibližně 27 %, je zřejmé, že DACHSER má potenciál pro zvýšení efektivity v této oblasti. Doporučením je zaměřit se na rozšíření portfolia služeb s vyšší přidanou hodnotou, investovat do digitalizace a automatizace procesů a optimalizovat nákladovou strukturu. Zvláštní pozornost by měla být věnována rozvoji specializovaných logistických služeb, které mohou přinést vyšší marže.

Analýza osobních nákladů a produktivity práce odhaluje další zajímavý trend. Přestože osobní náklady na zaměstnance (820,78 tis. Kč v roce 2023) jsou konkurenceschopné a každoročně rostou, mzdová produktivita vykazuje naopak klesající tendenci, když se snížila z 18,11 Kč v roce 2022 na 14,25 Kč v roce 2023. Tento trend naznačuje potřebu zaměřit se na zvyšování efektivity práce zaměstnanců. Společnost by měla průběžně vzdělávat své zaměstnance, motivovat je například výkonnostním bonusovým systémem a investovat do moderních technologií, které mohou zvýšit produktivitu práce.

Pro udržení a další posílení konkurenční pozice na trhu by společnost měla pokračovat v efektivním řízení aktiv jako doposud. To zahrnuje pravidelné vyhodnocování návratnosti investic, optimalizaci využití skladových kapacit a implementaci systému průběžného sledování klíčových ukazatelů výkonnosti. Důležité je také rozvíjet partnerství s klíčovými zákazníky, která mohou přinést stabilní dlouhodobé příjmy a současně pomoci optimalizovat provozní procesy.

Z hlediska dlouhodobého rozvoje by společnost měla zvážit investice do digitální transformace, která by mohla přinést další zvýšení efektivity procesů a současně otevřít nové obchodní příležitosti. To zahrnuje implementaci pokročilých analytických nástrojů pro řízení výkonnosti, automatizaci rutinních procesů a rozvoj digitálních služeb pro zákazníky.

V souhrnu lze konstatovat, že společnost DACHSER má velmi dobré předpoklady pro další růst a posilování své pozice na trhu. Klíčové bude zaměřit se na optimalizaci řízení pracovního kapitálu, zvýšení přidané hodnoty a kontinuální zlepšování produktivity práce při současném zachování vysoké efektivity využívání aktiv. Implementace navržených doporučení by měla vést k dalšímu zlepšení finančních výsledků a posílení konkurenční pozice společnosti na trhu logistických služeb.

5 ZÁVĚR A LIMITY

Tato práce si kladla za cíl analyzovat a porovnat finanční výkonnost společnosti DACHSER Czech Republic a.s. s klíčovými konkurenty na českém logistickém trhu. Prostřednictvím analýzy byly identifikovány rozdíly, trendy a změny ve vývoji vybraných finančních ukazatelů, na jejichž základě byla formulována doporučení pro zvýšení finanční výkonnosti podniku.

Práce byla strukturována do několika vzájemně provázaných částí. Úvodní teoretická část představila popis výkonnosti a metody, které se k měření výkonnosti používají. Mým zaměřením byl benchmarking finančních ukazatelů vůči konkurenčním podnikům. Následná metodologická část definovala výzkumné postupy a centrální výzkumnou otázku: „Jaká je výkonnost společnosti DACHSER ve srovnání s hlavními konkurenty na českém logistickém trhu z hlediska finančních a obchodních ukazatelů?“ V analytické části bylo provedeno srovnání s pěti konkurenčními společnostmi, které byly vybrány pomocí databáze Orbis Europe na základě konzultace s managementem společnosti. Výsledky analýzy ukázaly vynikající pozici společnosti DACHSER především v oblasti rentability aktiv, kde dlouhodobě dosahuje nadprůměrných hodnot. Tento ukazatel společně se stabilní rentabilitou tržeb potvrzuje schopnost podniku efektivně využívat dostupné zdroje k tvorbě zisku i v náročných tržních podmínkách.

Analýza však také odhalila několik oblastí vyžadujících zlepšení. Jako nejvýznamnější problém se ukázalo řízení pracovního kapitálu, konkrétně nepoměr mezi dobou inkasa pohledávek a dobou splatnosti závazků. Další identifikovanou slabinou je relativně nízká přidaná hodnota k tržbám ve srovnání s konkurenty jako Amazon nebo Geis, což naznačuje potřebu optimalizace procesů a rozšíření portfolia služeb s vyšší přidanou hodnotou. Znepokojující je také pokles mzdové produktivity, který poukazuje na nutnost investic do rozvoje zaměstnanců a modernizace technologického vybavení.

V odpovědi na centrální výzkumnou otázku lze konstatovat, že společnost DACHSER dosahuje ve většině sledovaných ukazatelů průměrných hodnot, přičemž vyniká především v oblasti rentability aktiv, kde dosahuje nejlepších výsledků mezi analyzovanými konkurenty.

Při interpretaci výsledků je nutné zohlednit určitá omezení studie. Analýza byla limitována dostupností dat z veřejných zdrojů a vybranými ukazateli, což mohlo ovlivnit komplexnost některých srovnání. Výběr konkurentů, ačkoli byl proveden na základě předem definovaných kritérií a konzultací s managementem, mohl být částečně ovlivněn subjektivním pohledem. Pětileté sledované období poskytlo cenné informace o aktuálních trendech, nicméně delší časový horizont by umožnil lepší pochopení dlouhodobých vývojových tendencí v odvětví.

LITERATURA

- CEVA Logistics. 2024. *Ceva*. [online]. [cit. 2024-12-11]. Dostupné z: <https://www.cevalogistics.com/en>
- DHL. 2024. *Dhl*. [online]. [cit. 2024-12-11]. Dostupné z: <https://www.dhl.com/cz-cs/home.html>
- DACHSER. 2023. *Dachser*. [cit. 2024-12-11]. Dostupné z: <https://www.dachser.cz/cs/>
- GEIS CZ. 2023. *Geis*. [online]. [cit. 2024-12-11]. Dostupné z: <https://www.geis-group.cz/>
- JUSTICE.CZ. 2024. *Sbírka listin DACHSER Czech Republic, a.s.* [online]. [cit. 2024-12-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=289136>
- JUSTICE.CZ. 2024. *Sbírka listin METRANS, a.s.* [online]. [cit. 2024-12-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=220023>
- JUSTICE.CZ. 2024. *Sbírka listin Amazon Logistic Prague s.r.o.* [online]. [cit. 2024-12-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=711785>
- JUSTICE.CZ. 2024. *Sbírka listin DHL Express (Czech Republic) s.r.o.* [online]. [cit. 2024-12-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=223797>
- JUSTICE.CZ. 2024. *Sbírka listin Geis CZ s.r.o.* [online]. [cit. 2024-12-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=160888>
- JUSTICE.CZ. 2024. *Sbírka listin CEVA Ground Logistics Czech Republic s.r.o.* [online]. [cit. 2024-12-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=283315>
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 2010. *Efektivní systém řízení strategie: Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ, D., ŠTEKER, K. 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. kompl. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KUBÍČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ, I. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-5381.
- METRANS. 2023. *Mettrans*. [online]. [cit. 2024-12-11]. Dostupné z: <https://metrans.eu/>
- NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.
- ORBIS EUROPE. 2024. *Bureau van Dijk – a Moody's analytics, Inc.* [online]. [cit. 2023-12-11]. Dostupné z: <https://login.bvdinfo.com/R1/Orbis4Europe>
- PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.
- RŮČKOVÁ, P. 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktual.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SCHOLLEOVÁ, H. 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0413-0.
- SEDLÁČEK, J. 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktual. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. 2006. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: Vysoké učení technické v

Brně. ISBN 80-214-3325-6

WAGNER, J. 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2924-4.

IMPLEMENTACE METODY 5S VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

KUŘIL ADAM

Úvod

Moderní průmyslové prostředí je charakteristické vysokou úrovní konkurence, která nutí podniky neustále zlepšovat své procesy a hledat nové způsoby, jak optimalizovat pracovní prostředí. Klíčem k dlouhodobé úspěšnosti a konkurenceschopnosti je schopnost eliminovat plýtvání, maximalizovat efektivitu výroby a efektivně reagovat na rostoucí požadavky zákazníků.

Metodika 5S, jako klíčový nástroj štíhlé výroby, představuje systematický přístup k organizaci pracovišť. Jejím cílem je přehledné uspořádání, čistota a standardizace, které eliminují neefektivitu způsobenou nepořádkem nebo špatnou organizací. Implementace těchto principů pomáhá zlepšit ergonomii, zajistit rychlejší přístup k nástrojům a zvýšit efektivitu pracovního prostředí, čímž přispívá ke snížení plýtvání času a lepšímu uspořádání pracovišť.

Tyto výzvy jsou obzvláště patrné v prostředí zakázkové výroby, kde různorodost zakázek a variabilita produktů kladou mimořádné nároky na organizaci pracovních procesů i samotných pracovišť. Tato práce se zabývá implementací metody 5S. Hlavním cílem je zmapovat současný stav montážních pracovišť před jejím zavedením a odhalit klíčové nedostatky v souladu s jejími principy.

Byly stanoveny tyto dvě výzkumné otázky:

1. Jaké nedostatky v současnosti negativně ovlivňují efektivitu pracovního prostředí?
2. Jaký je současný stav pracovního prostředí z hlediska etap metodiky 5S?

Informace získané v rámci této práce budou následně použity při samotné implementaci a k návrhům konkrétních opatření.

Práce je rozdělena do pěti částí. První částí je literární rešerše, kde jsem popsal obecné zasažení metody 5S do kontextu zeštíhlování výroby a tím získal relevantní informace v této oblasti. Druhou částí je metodologie, kde poukazuji na výběr metod, které jsem použil při analýze dat. Třetí částí je samotná analýza dat a její výsledky, kterou se snažím získat odpovědi na stanovené centrální výzkumné otázky. Čtvrtou částí je diskuse těchto výsledků a poslední, pátou částí je shrnutí celého výzkumného projektu a zhodnocení jeho limitů.

Charakteristika zadavatele: Zadavatelem je management výroby brněnského závodu společnosti Bosch Rexroth. Společnost Bosch Rexroth byla založena v roce 2001 sloučením firem Bosch Automation a Rexroth a patří mezi přední světové dodavatele pohonných a řídicích technologií. Brněnský závod, otevřený v roce 2006, se specializuje na zakázkovou (ETO – Engineer-to-Order) výrobu hydraulických agregátů a modulů. Hlavní činností závodu je poskytování individuálních řešení přizpůsobených konkrétním požadavkům zákazníků, což zahrnuje široké spektrum aplikací. Výroba v závodě probíhá převážně v malých sériích nebo kusově, což umožňuje vysokou míru přizpůsobení a zajištění kvality jednotlivých výrobků.

Důvod implementace: Implementace metody 5S představuje klíčový krok v rámci zavádění Bosch Production System (BPS), jehož hlavním cílem je dosažení neustálého zlepšování výrobních procesů. Tento systém, inspirovaný principy Toyota Production System (TPS), se zaměřuje na eliminaci plýtvání, zajištění plynulého toku materiálů a informací a maximalizaci efektivity výroby. BPS byl navržen tak, aby se přizpůsobil neustále se měnícím požadavkům trhu a zákazníků prostřednictvím flexibilních a efektivních výrobních procesů. Jedním z klíčových principů BPS je standardizace práce, která zajišťuje konzistenci a kvalitu procesů. Dalšími

pilíři jsou optimalizace pracovních podmínek, kontinuální zlepšování a důraz na nepřerušovaný tok materiálů a informací. Tyto aspekty umožňují rychlejší a efektivnější reakce na potřeby zákazníků a podporují inovace v celém výrobním řetězci.

Součástí BPS je také metodika 5S, která avšak dosud nebyla v montážních pracovištích zavedená, což vytváří prostor pro nedostatky v organizaci pracovního prostředí, čistotě a přehlednosti a je důvodem zpracování této semestrální práce. Implementace tak byla zahrnuta do Lean roadmapy pro rok 2024, která slouží jako strategický plán zaměřený na rozvoj a zlepšování výrobních procesů brněnského závodu.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

1.1 Štíhlý podnik

Průmyslové odvětví je v současné době charakteristické svou vysokou konkurencí, která nutí podniky neustále se zlepšovat a inovovat své procesy, či výrobní strategie. Základem každé nově vzniklé výrobní strategie je zaměření se na zkrácení průběžné doby výroby snížením plýtváním a zvýšením efektivity a produktivity. Jednou z cest moderního podnikání je orientace na inovace a efektivní provoz. Tento přístup se soustředí na vytváření hodnoty pro zákazníka a současně na odstranění plýtvání a ztrát. U výrobních podniků hraje hlavní roli optimalizace procesů přímo spojených s výrobou, avšak důraz je kladen i na efektivitu dalších oblastí, jako jsou vývoj, logistické procesy nebo administrativní činnosti (API, b.r.a).

1.1.1 Štíhlá výroba

Štíhlá výroba je moderní přístup k řízení výroby, který vznikl v Japonsku jako součást Toyota Production Systém (dále TPS). Jeho hlavním cílem je maximalizovat hodnotu pro zákazníka odstraněním všech činností, které nepřispívají k dosažení tohoto cíle. Tento koncept se zaměřuje na optimalizaci procesů, snižování plýtvání a zlepšování kvality výroby při současném zohlednění flexibility a rychlé reakce na změny na trhu. Štíhlá výroba se odlišuje komplexním a integrovaným přístupem, který eliminuje aktivity nepřinášející hodnotu, jako je nadprodukce, neefektivní přeprava nebo vady ve výrobě. Klíčovou součástí tohoto přístupu je kultura neustálého zlepšování a zapojení zaměstnanců na všech úrovních organizace, což přispívá nejen ke zvyšování kvality produktů, ale také ke zlepšení pracovního prostředí. Úspěšná implementace vyžaduje změnu myšlení v celé organizaci, od vedení po operátory. Tento směr umožňuje podnikům lépe naplňovat potřeby zákazníků, zvyšovat agilitu a pružně reagovat na požadavky trhu (KAIZEN INSTITUTE, b.r.a).

Toyota Production System (dále TPS) je výrobní filozofie a systém řízení vyvinutý společností Toyota, který se zaměřuje na eliminaci plýtvání, plynulý tok výroby a maximalizaci hodnoty pro zákazníka. TPS staví na dvou klíčových principech – jidoka, tedy automatizace s lidským dohledem, a just-in-time, což znamená výrobu přesně v požadovaném množství a čase. TPS je postaven na filozofii kaizen, tedy neustálého zlepšování, a podporuje efektivitu, kvalitu i flexibilitu procesů. Díky svému zaměření na optimalizaci a zapojení všech zaměstnanců se TPS stal inspirací pro globální standardy v řízení výroby a základním pilířem štíhlé výroby. Toyota systém neustále zdokonaluje, aby přispěla k rozvoji a udržitelné prosperitě společnosti (Toyota, b.r.).

1.1.2 Kaizen

Kaizen, což v překladu znamená změna k lepšímu, představuje filozofii neustálého zlepšování zahrnující všechny zaměstnance, od manažerů až po dělníky. Tento systém klade důraz na drobná, ale pravidelná zlepšení, která vycházejí z lokálních znalostí a zkušeností pracovníků, často přehlížených vyšším managementem. Zapojením zaměstnanců do zlepšování procesů se nejen zvyšuje efektivita a odstraňuje plýtvání, ale také posiluje jejich seberealizace, pracovní

spokojenost a rozvoj schopností, čímž přispívá ke zdravější podnikové kultuře (Marek, 2012; Bauer, 2012).

Gemba kaizen označuje zlepšování přímo na místě, kde se procesy odehrávají, jako například ve výrobní dílně. Skutečné zlepšení nelze provést od stolu, ale vyžaduje přímou přítomnost v provozu. Tento přístup odmítá tradiční přístup, který často spoléhá na občasné inspekce či řešení akutních problémů (Marek, 2012).

Zdůrazňuje význam přítomnosti managementu přímo na pracovištích (gemba), kde vzniká skutečná hodnota, nebo při konkrétních aktivitách, jako je implementace 5S. Řešení problémů probíhá přímo na místě jejich výskytu, čímž se ukazuje, že management podporuje zaměstnance a naopak, že zaměstnanci spolupracují s managementem na dosažení společných cílů (Bauer, 2012).

Gemba walk spočívá v tom, že vedoucí pracovníci pravidelně navštěvují pracoviště, kde se odehrává reálná výroba, aby mohli na vlastní oči pozorovat pracovní operace, porozumět jejich fungování a identifikovat případné odchylky od standardů. Tento přístup podporuje komunikaci mezi vedením a zaměstnanci a vytváří prostor pro sdílení nápadů a zpětné vazby. Cílem není kontrola či neohlášená inspekce, ale spolupráce na zlepšení procesů (Scott, 2022).

1.2 Muda

Muda je japonský termín pro plýtvání, který označuje činnosti nepřidávající hodnotu zákazníkovi. Tento koncept, který je součástí TPS, vznikl jako klíčový prvek štíhlé výroby (Bauer, 2012). Ve výrobních procesech je nekonečné množství druhů plýtvání, avšak bylo identifikováno těchto 7 základních druhů:

1. nadprodukce,
2. čekání,
3. transport,
4. nadbytečné zpracování zásoby,
5. zbytečné pohyby,
6. špatné zpracování,
7. vadné výrobky.

Tyto neefektivitu zvyšují náklady a zpomalují výrobu. Eliminací plýtvání mohou podniky dosáhnout vyšší efektivity a produktivity a snížit náklady (Jurová, 2016).

1.3 Metoda 5S

Metoda 5S je často považována za základní kámen štíhlé výroby a tvoří klíčový předpoklad pro implementaci pokročilých metod Kaizen. Přesto bývá někdy nesprávně vnímána pouze jako systém pro úklid pracovišť, což podhodnocuje její skutečný přínos. Metoda 5S se zaměřuje na organizaci a zlepšení pracovního prostředí prostřednictvím pěti sekvenčních kroků, které vedou k odstranění nepotřebných věcí, udržení pořádku, systematizaci, standardizaci a přizpůsobení pracoviště potřebám zaměstnanců. Jejím cílem je vytvořit efektivní pracoviště, kde jsou pouze nezbytné předměty na jasně definovaných místech, což minimalizuje plýtvání a zvyšuje efektivitu i bezpečnost (Bauer, 2012; KAIZEN INSTITUTE, b.r.b; API, b.r.b).

1.3.1.1 Seiri (třídit)

Cílem prvního kroku metody 5S je důsledně vytřídit pracoviště a ponechat pouze nezbytné předměty, které jsou skutečně potřebné pro výkon práce. Každý předmět na pracovišti by měl být posouzen s ohledem na jeho nezbytnost. Tato fáze však často naráží na odpor zaměstnanců,

kterí se obávají, že by vyřazené věci mohly být v budoucnu potřeba, a argumentují například slovy: „*Co když to později využijeme?*“. Proto je klíčové přistupovat k procesu třídění s důsledností a rozhodností (Bauer, 2012; API, b.r.b).

Předměty na pracovišti lze rozdělit do tří kategorií:

- Nepotřebné, které je možné ihned vyhodit.
- Používané jen občas, například jednou za měsíc.
- Denně potřebné, které jsou nezbytné pro každodenní práci (Hodická, 2009; Bauer, 2012)

Často se ukáže, že zaměstnanci zbytečně shromažďují nástroje a předměty, které nepřinášejí žádnou hodnotu. Výsledkem prvního S tak bývají poloprázdné regály, odstranění nadbytečných skříní a výrazné uvolnění prostoru na pracovišti (Bauer, 2012; API, b.r.b)

1.3.1.2 Seiton (systematizovat)

Cílem druhého kroku je systematické uspořádání všech potřebných předmětů tak, aby byly snadno dostupné, jejich používání bylo efektivní a jejich hledání nezabíralo zbytečný čas ani úsilí. Každý předmět má mít své pevně určené místo, které je stanoveno s ohledem na ergonomii a frekvenci jeho používání. To zahrnuje i eliminaci zbytečných nebo namáhavých pohybů při jeho získávání i zpětném ukládání. Klíčovou součástí tohoto kroku je spolupráce se zaměstnanci konkrétních pracovišť, kteří poskytují zpětnou vazbu k navrhovaným řešením a pomáhají definovat optimální uspořádání. Uložené předměty jsou navíc vizuálně označeny, aby bylo ihned zřejmé, zda jsou na správném místě a ve správném množství. Výsledkem je organizované pracoviště, které minimalizuje plýtvání (muda) a umožňuje zaměstnancům vykonávat práci pohodlněji a efektivněji (Hodická, 2009; Bauer, 2012; API, b.r.b)

1.3.1.3 Seiso (čistit)

Cílem třetího kroku je zajistit, aby všechny předměty, pracovní plochy a okolní prostředí byly udržovány v čistotě. Tento krok zahrnuje nejen úklid, ale také kontrolu strojů, zařízení a celkových pracovních podmínek, jako je například špatné osvětlení způsobené znečištěnými okny nebo prašné prostředí, které ztěžuje práci či zhoršuje zdraví. Základním principem je, aby si zaměstnanci uklízeli svá pracoviště sami. Výsledkem tohoto kroku je nejen esteticky čisté a přehledné pracoviště, ale také snazší identifikace míst, kde dochází k problémům, například únikům oleje ze strojů nebo jiným závadám (Hodická, 2009; Bauer, 2012; API, b.r.b).

1.3.1.4 Seiketsu (standardizovat)

Cílem čtvrtého kroku je vytvořit standardy, které jasně definují požadovaný stav dosažený předchozími kroky a zabraňují návratu pracovišť do původního nevyhovujícího stavu. Tyto standardy mohou mít podobu stručných textů, vizuálních prvků nebo jejich kombinace a jsou umístěny přímo na pracovištích u konkrétních míst. Standardy nejen ukazují, jak má pracoviště vypadat, ale také stanovují způsob a frekvenci jeho údržby. Na jejich tvorbě se podílejí zaměstnanci za podpory mistrů či vedení, aby byly realistické a dosažitelné. Schválení standardů provádějí odpovědné osoby, jako je vedení, mistři nebo lean specialisté. Klíčovým aspektem však zůstává dodržování těchto standardů, protože bez jejich pravidelného uplatňování by celá implementace metody 5S ztrácela smysl. Kontrola dodržování standardů je svěřena mistrům, kteří zajišťují, že pracovníci postupují v souladu s nastavenými pravidly (Hodická, 2009; Bauer, 2012; Marek, 2012)

1.3.1.5 Shitsuke (sebedisciplína)

Cílem pátého, posledního kroku je vybudovat kulturu dodržování metody 5S a sebedisciplínu zaměstnanců. Udržování je kontrolováno například pomocí 5S auditů, které napomáhají k udržení nastavených standardů a k rozvoji disciplíny (Hodická, 2009; Bauer, 2012).

2 METODOLOGIE / METODIKA

2.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zmapovat současný stav montážních pracovišť před zavedením metody 5S a odhalit klíčové nedostatky v souladu s principy této metodiky. Výsledné poznatky poslouží jako podklad pro následné zavedení 5S, jehož cílem je zlepšit pracovní prostředí z hlediska ergonomie, přehledného uspořádání (systematizace), čistoty a jasně definovaných standardů, čímž se omezí plýtvání časem spojený se zjištěnými nedostatky.

2.2 Centrální výzkumné otázky

CVO₁: Jaké nedostatky v současné době negativně ovlivňují efektivitu pracovního prostředí v montážních sektorech ve vybraném podniku?

CVO₂: Jaký je současný stav pracovního prostředí v montážních sektorech z hlediska 5S etap ve vybraném podniku?

2.3 Přístup k výzkumu

Práce využívá hybridní výzkumný přístup, který kombinuje kvalitativní i kvantitativní metody. Kvalitativní část umožňuje detailně porozumět fungování pracovišť, odhalit jejich nejčastější problémy a zjistit, které nedostatky lze vyřešit implementací metody 5S. Kvantitativní část se zaměřuje na bodové hodnocení pracovišť prostřednictvím auditu, což napomáhá následnému zhodnocení stavu před a po zavedení 5S a zároveň slouží jako kontrolní mechanismus a také kvantifikování neefektivního času, který nepřináší hodnotu podniku. Oba přístupy přímo vycházejí z principů metody 5S a jejich jednotlivých etap.

2.4 Technika sběru dat

V rámci sběru dat bylo zvoleno více vzájemně doplňujících se technik.

2.4.1 Kvalitativní

Gemba walk

Sběr dat pomocí tzv. gemba walku neboli návštěvy přímo na místě, kde se procesy odehrávají. Hlavním cílem bylo porozumět pracovním postupům a identifikovat problémy, které mohly způsobovat neefektivitu nebo zbytečné plýtvání časem. Pozorování probíhalo během celé fáze implementace (forma nestandardizované pozorování), a to náhodně, s cílem ověřit, zda identifikované problémy byly skutečně opakované, nebo zda šlo o jednorázové jevy.

Nestandardizované dotazování

V rámci semestrální práce bylo nestandardizované dotazování využito jako doplňková metoda ke Gemba walku a 5S auditu. Dotazování probíhalo individuálně a zaměřovalo se na zjišťování konkrétních nedostatků v pracovním prostředí, přičemž se opíralo o jednotlivé etapy metodiky 5S. Tento přístup umožnil lépe porozumět problémům, které nebylo možné jednoznačně identifikovat jinými metodami. Otázky nebyly pevně strukturované, ale byly formulovány na základě zjištěných problémů v rámci ostatních metod a zaměřovaly se na oblasti, jako je organizace pracovních ploch, dostupnost nástrojů, čistota a standardizace apod. Díky tomuto přístupu bylo možné získat cenné informace přímo od jednotlivců na pracovištích a lépe pochopit souvislosti a příčiny zjištěných nedostatků.

2.4.2 Kvantitativní

5S audit

Byl vytvořen 5S audit, který obsahoval celkem 65 kontrolních otázek týkající se jednotlivých etap (tzv. „S“) na základě poznatků z Gemba walku, pozorování výrobního provozu a

podnětů od mistrů, procesního inženýra a manažera výroby. Díky bodovému hodnocení jednotlivých otázek (dle subjektivní stupnice od 0 – velmi špatné/není do 4 – vynikající) získal každý sektor konkrétní přehled o stávajícím stavu a zároveň byla definována minimální požadovaná hranice po implementaci. Zároveň slouží jako základ pro implementaci a následné nastavení kontroly udržování pracovišť.

2.4.3 Hybridní

Nestandardizované pozorování

Sběr dat pomocí nestandardizovaného pozorování montážního pracovníka při práci a zaměření se na nedostatky objevené v rámci gemba walku a dalších nedostatků v rámci principů 5S. Pozorování probíhalo dne 6.5. 2024 od 6:00 do 14:30 v montážním sektoru L. Pozorování obsahovalo jak sepisování poznámek (kvalitativní prvek), tak měření času (kvantitativní prvek), který nepřidává hodnotu a který se odráží od dříve zjištěných nedostatků a šel by snížit samotnou implementaci.

2.5 Časový rámec výzkumu

Implementace byla rozdělena na jednotlivé sektory montáže (S, M, L, XL+P a XXL) a probíhala v období od 5.2.2024 do 30.8.2024.

1. Montáž S a M – 5.2. 2024 až 31.5. 2024 (4 měsíce)
2. Montáž L, XL + P, XXL – 1.5. 2024 až 30.8. 2024 (4 měsíce)

Probíhala ve třech fázích:

1. Zmapování současného stavu (řešeno v rámci semestrálního projektu) - Prvním krokem byl gemba walk za účelem identifikace opakujících se nedostatků na pracovišti. Druhým krokem bylo vyhodnocení pracoviště před samotnou implementací pomocí 5S auditu, což zároveň sloužilo jako kontrolní checklist pro implementaci. Mapování současného stavu probíhalo v prvních dvou týdnech.
2. Implementační (3 měsíce) – samotná implementace metody 5S dle jednotlivých „S“ kroků.
3. Hodnotící (1 měsíc) – Následné hodnocení vytvořených standardů a jejich dodržování společně s přijetím zpětné vazby a její zpětné implementování.

2.6 Analýza dat

Při hodnocení nasbíraných informací byla využita kvalitativní obsahová analýza (odpovídající na CVO₁), která zpracovávala poznatky z Gemba walku, nestandardizovaných pozorování a dotazování. Tato hloubková interpretace následně doplnila kvantifikované výsledky z 5S auditu a nestandardizovaného pozorování (odpovídající na CVO₂), čímž se podařilo zachytit nejen míru zjištěných nedostatků, ale také jejich konkrétní příčiny a dopad na efektivitu procesů. Získaná data tak vytvořila ucelený podklad pro přípravu i realizaci implementačních opatření.

3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY

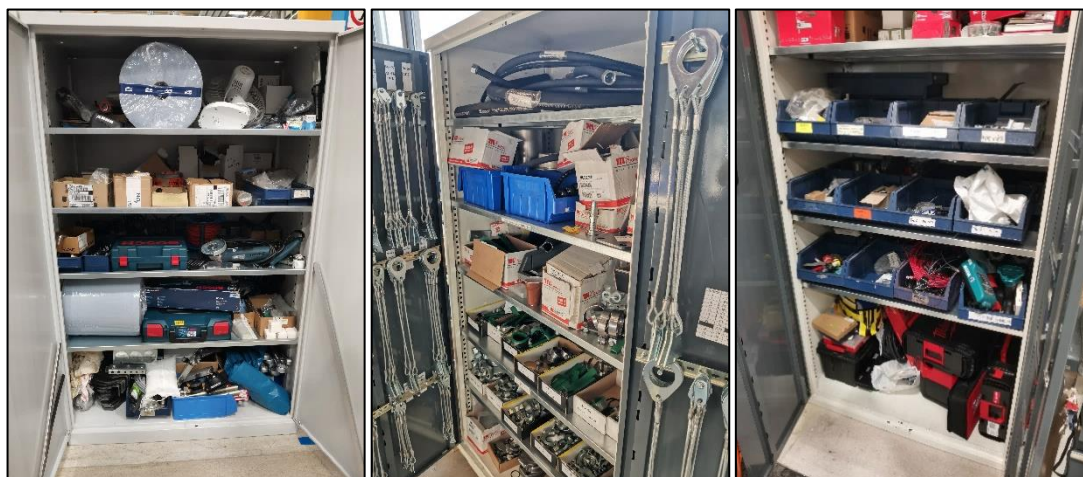
3.1 Gemba walk

V rámci gemba walku byly identifikovány tyto opakující se nedostatky.

3.1.1 Neuspořádané skříně

Velmi častým problémem bylo neuspořádání skříní s náradím a pracovními pomůckami (viz obrázek 1). Ve většině z nich chyběla jakákoli systematizace nebo důsledná snaha o udržení pořádku. V zadních částech skříní se často nacházely nedobrané materiály nebo nahodile uložené nástroje. Navíc skříně postrádaly vizuální označení, které by jasně ukazovalo, co obsahují.

Obrázek 1: Neuspořádané plechové dílenské skříně



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.2 Neuspořádané pracovní stoly

Asi nejvíce viditelným problémem jsou neuspořádané pracovní stoly, především jejich čelo (viz obrázek 2) a zásuvky. V roce 2021 byla většina pracovišť nahrazena novými pracovními stoly, kdy si zaměstnanci určitým způsobem alespoň částečně vytřídili a uspořádali nářadí (ne ve všech případech). Avšak stále existují starší typy těchto stolů, které jsou bez znaku jakéhokoliv uspořádání, a to především v sektoru XXL, který je nejdál od kanceláře výroby a tím pádem i nejméně na očích.

Obrázek 2: Čelo pracovního stolu v sektoru montáže XXL



Zdroj: vlastní zpracování

Výrazným nedostatkem jsou také zásuvky jednotlivých pracovních stolů (viz obrázek 3), jelikož je ve většině nahromaděn různý montážní, nebo osobní materiál či nástroje a pracovní pomůcky ve velkém množství (např. u jednoho stolu se v šuplíku nacházelo 12 ks kovových pilníků). Umístění také postrádá jakýkoliv smysl systematizace či sdružení nástrojů s podobným využitím.

Obrázek 3: Neuklizené šuplíky pracovních stolů



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.3 Hromadění materiálu

Tato situace nastává běžně na většině pracovních stolů, kdy jde především o drobný materiál jako šrouby, matice apod. a to jak na samotných stolech, tak i v jejich zásuvkách (viz obrázek 4), především kvůli dřívější absenci příručního kanban vozíku s drobným materiálem. Typickým případem je zaskládání pracovních stolů drobným materiálem k aktuálním ale i předešlým zakázkám, a to z důvodu „Co kdyby byly znovu teď potřeba?“.

Obrázek 4: Hromadění materiálu u pracovních stolů



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.4 Různě se nacházející přechody přes kabely

Přechody přes kabely se nacházejí na různých pozicích (viz obrázek 5), často v rozích sektorů (především XL, XXL), nebo ostatních místech, kde byly po odstranění z výrobní plochy odloženy. V rámci sektorů neexistuje jednotné místo na jejich ukládání. Tyto přechody jsou využívány z důvodu bezpečnosti, především ke krytí elektrických kabelů, či hadic se stlačeným vzduchem, kterou je vybaven každý montážní pracovní stůl.

Obrázek 5: Náhodně rozmístěné přechody ke kabelům



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.5 Nedefinovaná místa pro úklidové prostředky

V každém sektoru se nachází úklidové pomůcky v různém množství. Každý sektor by měl být vybaven adekvátním množstvím smetáků a lopatek pro úklid podlahy od prachu či jiných nečistot. Dále by mělo obsahovat malý smeták a lopatku pro úklid pil, které se mají nacházet v jejich těsné blízkosti. Absence standardního vyznačeného místa (viz obrázek 6), avšak znesnadňuje uklízení, kdy často není náčiní k nalezení, a neví se, jestli si ho někdo nepůjčil z daného sektoru (především ve větších sektorech L, XL XXL), či z jiného. Tento nedostatek organizace může být jedním z faktorů, které negativně ovlivňují celkovou čistotu pracovišť.

Obrázek 6: Úklidové prostředky na různých místech



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.6 Osobní předměty na pracovišti

Ve všech sektorech docházelo k ukládání osobních předmětů na různá místa (viz obrázek 7), která nebyla k tomu určená. Častým jevem bylo věšení svrchního oděvu na místa jako rám stolu, dříve zamýšlený držák na obrazovku u dílenského pracovního ponku, nebo různě vytvořené háčky z kovových drátů. Dalším nešvarem bylo také odkládání hrníčků od kávy nebo čaje na pracovní stůl, různé zabalené svačiny apod.

Obrázek 7: Osobní předměty na pracovní ploše



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.7 Absence parkovacích míst mobilních zařízení

Pracoviště jsou vybavena mobilními zařízeními jako:

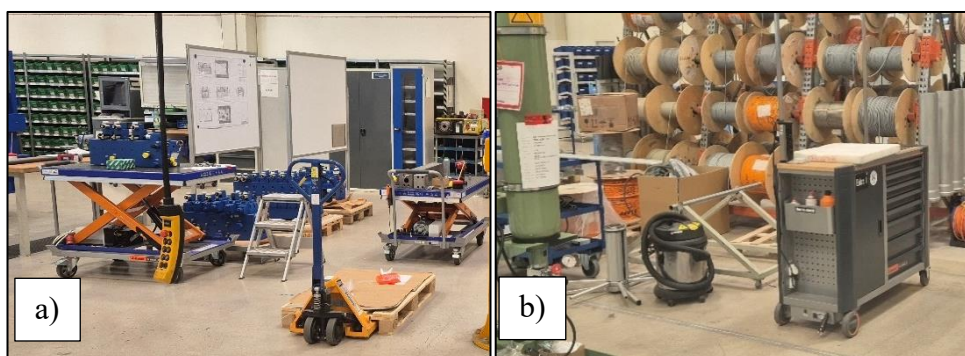
- zvedací stoly
- vozíky s nářadím
- ruční paletové vozíky
- elektrické paletové vozíky
- vysavače

Obrázek 8: Volně zaparkované mobilní zařízení (paletový

Zdroj: vlastní zpracování

Všechna postrádají jasně definované parkovací pozice (viz obrázek 8), což často ztěžuje jejich dohledání, například při zahájení práce po víkendu nebo následující den. Kvůli jejich náhodnému umístění, často přímo na plochách určených pro montážní či jiné operace, dochází k zabírání pracovního prostoru a překážení.

Obrázek 8: Volně zaparkované mobilní zařízení a) ruční paletový vozík, zvedací vozík, b) vysavač, vozík s nářadím



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.8 Nečistota na pracovišti

V rámci celkové čistoty na pracovišti je daná úroveň lehce nadprůměrná. Avšak ve všech sektorech se objevují místa, která vyžadují více pozornosti než pouhé rychlé zametení podlahy na konci týdne. Jsou to především skrytá zákoutí, prostory pod pracovními stoly, prostory mezi skříněmi a dalším objektem, nebo oblast nerezové pily. Nerezové součásti nejsou tak časté, proto se v celé výrobní hale nachází pouze jedna pila na nerez. Důsledkem je, že její úklid nemá nikdo na starosti, jelikož se také nachází na pomezí sektoru XXL a Elektromontáže, čemuž odpovídá její i okolní čistota.

3.1.9 Nevyhovující úklid pásových pil

Dalším častým jevem byl nevyhovující úklid pil po řezání (viz obrázek 9). Ať už to jsou kovové piliny, nebo odřezky z trubek. Tyto stroje jsou společné v rámci sektoru, takže zodpovědnost za úklid nejde přímo za daným jedincem, jako je to například u pracovních stolů. Často tomu nepomůže ani „karta stroje“, která slouží jako dokument standardizace úklidu a údržby strojů, ve které jsou definované zodpovědné osoby a úklidové operace s jejich četností.

Obrázek 9: Neuklizené pásové pily



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.10 Různě označené nářadí barvou na pracovních stolech

Dalším zjištěním bylo, že vybavení na pracovních stolech, jako klíče, kladiva, šroubováky apod., je označeno barvami, které pravděpodobně odpovídají dřívějšímu značení jednotlivých sektorů. Problém však spočívá v tom, že již není jasné, která barva patří danému sektoru. Tento systém tak ztratil svou původní funkci. Navíc se nástroje mezi sektory natolik promíchaly, že některé stoly nyní obsahují nářadí označené více než dvěma různými barvami (viz obrázek 10). To naznačuje, že půjčování a nevracení nástrojů nebylo ojedinělé. Zaměstnanci zároveň přiznali, že si některé kvalitnější nebo méně dostupné nástroje raději schovávají, aby o ně nepřišli.

Obrázek 10: Různě označené nářadí barvou



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.11 Neoznačené nástroje u strojů

Častým problémem jsou neoznačené nástroje u strojů, zejména u VOSS Form (obrázek 11) a ohýbacího stroje (obrázek 12). Oba tyto stroje vyžadují širokou škálu nástrojů, které jsou sice označeny vyrytým nápisem přímo na jejich povrchu, ale při jejich velkém počtu je hledání

Obrázek 11: Neuspořádané nástroje k Voss Form



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 12: Neuspořádané nástroje k ohýbacímu stroji



Zdroj: vlastní zpracování

správné velikosti zdlouhavé. Jejich nejasné umístění vede i k neuklizení alespoň na zamýšlené pozice (viz obrázek 13).

Obrázek 13: Neuklizené nástroje k Voss Form



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.12 Staré označení podlah

Po přeskládání výrobních sektorů se v oblastech L a XL nachází staré značení, ať už strojů, návozu a odvozu materiálů, průchozích uliček (značeny žlutou), či dokonce bývalá pozice sektoru elektromontáže. Přítomnost neaktuálního značení vytváří vizuální chaos a působí neprofesionálně, zvláště pokud výrobní prostory navštíví zákazník. Staré značení se navíc může plést se současným platným označením, což může vést k nepřehlednosti a zmatkům (viz obrázek 14).

Obrázek 14: Neaktuální označení podlah



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.13 Zhodnocení Gemba walku

Pomocí gemba walku jsem identifikoval tyto opakující se problémy:

- neuspořádané skříně
- neuspořádané pracovní stoly
- hromadění materiálu
- různě se nacházející přechody přes kabely
- nedefinovaná místa pro úklidové pomůcky
- osobní předměty na pracovišti
- absence parkovacích míst pro mobilní zařízení
- nečistoty na pracovišti
- nevyhovující úklid pásových pil
- různě označené nářadí barvou na pracovních stolech
- neoznačené nástroje u strojů
- staré značení podlah.

Všechny tyto nedostatky byly zaznamenány a budou postupně napraveny během implementace. Gemba walk zároveň posloužil jako podklad pro vytvoření formuláře k 5S auditu.

3.2 Nestandardizované dotazování

Jedním z klíčových zjištění z provedených rozhovorů byla absence některých pracovních pomůcek na pracovištích. Zaměstnanci si tyto pomůcky museli vypůjčovat z jiných sektorů, což významně zvyšovalo časové ztráty a komplikovalo pracovní proces. Příklad průběhu absence klíče a její časová neefektivita:

1. Hledání potřebného nástroje v rámci vlastního sektoru.
2. Cesta do jiného sektoru (nebo pracovního stolu), kde je pomůcka k dispozici.
3. Dotazování kolegů ohledně jejího vypůjčení.
4. Návrat na pracoviště a následná práce s nástrojem.
5. Zpětné vrácení pomůcky do původního sektoru po jejím použití.

Tento zacyklený kruh neefektivity byl jedním z problémů, který vedl ke zbytečnému plýtvání času a narušování plynulosti práce. Právě proto se revize a sjednocení pracovního vybavení v

montážním sektoru stala velmi důležitým bodem implementace 5S. Cílem bylo zajistit, aby měl každý sektor vlastní potřebné nástroje a pomůcky, čímž se minimalizují časové ztráty spojené s jejich hledáním a vypůjčováním.

Tento proces vyžadoval několik kroků:

1. Vytvoření odsouhlaseného seznamu nářadí

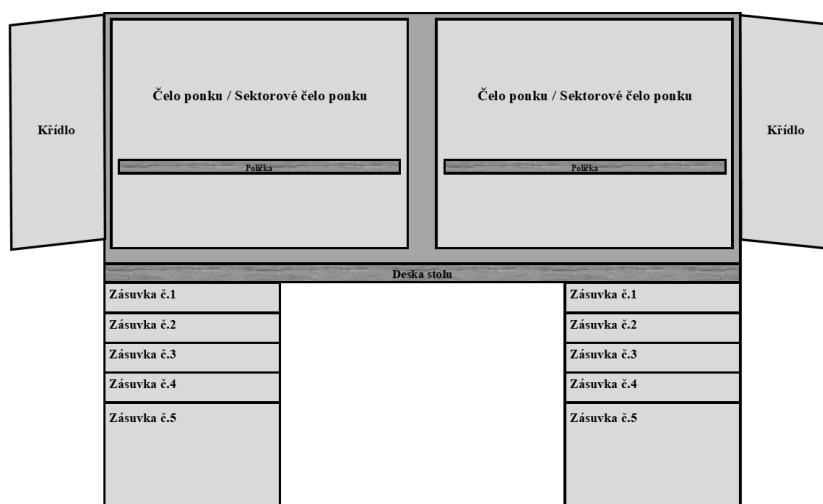
Prvním krokem procesu bylo vytvoření seznamu (formuláře) veškerého nářadí, které se na pracovních stolech využívá. Ten byl vytvořen za pomoci mistra výroby. Formulář následně sloužil jako podklad pro dotazování montážních dělníků.

Zaměřil jsem se, jak často jsou jednotlivé nástroje používány a jaké je potřeba jejich množství. Rozdělení bylo následující:

- Nástroje každodenní potřeby: Tyto nástroje by se měly nacházet v každém pracovním stole a měly by být na čele stolu, nebo v 1. zásuvce (především osobní věci nebo různé drobné nástroje jako nůž, metr, posuvné pravítko apod.)
- Nástroje využívané minimálně jednou týdně: Tyto nástroje by se měly nacházet ve 2. zásuvce (například kovová kladiva)
- Nástroje používané méně: Tyto nástroje by se měly nacházet ve 3. a 4. zásuvce
- Minimálně jednou měsíčně: Tyto nástroje se nacházejí na tzv. sektorových čelech, které jsou přítomny po jednom kuse v každém sektoru.

Na základě těchto informací byl sestaven odsouhlasený seznam vybavení, který jasně definoval, co má každý pracovní stůl obsahovat. Nástroje používané každý den byly umístěny na čelo stolu, zatímco nástroje s nižší frekvencí využití byly uspořádány do zásuvek. Tento seznam následně sloužil jako základ pro implementaci prvního a druhého S, tedy třídění a systematizaci a také pro samotné doplnění. Zároveň tento seznam sloužil k vyhodnocení stavu stolů dle jednotlivých „S“ v 5S auditu.

Obrázek 15: Zjednodušený náčrt pracovního stolu - pohled zepředu



Zdroj: vlastní zpracování

2. Seznam revize montážních sektorů

Následně se provedla kontrola všech pracovních stolů a chybějící nástroje byly zaznamenány v excelové tabulce pro budoucí doplnění.

3. Jejich doplnění

Následně se provedla kontrola všech pracovních stolů a chybějící nástroje byly zazname-

nané v excelové tabulce pro budoucí doplnění.

3.3 5S audit

Celá plocha haly sloužící pro výrobní proces byla podrobena důkladnému 5S auditu, který vycházel z Gemba walku, pozorování výroby a podnětů od mistrů, procesního inženýra a manažera za oddělení výroby. Cílem auditu bylo vyhodnotit stav před implementací, a následně porovnat výsledky po její realizaci a vytvořit podklad pro pozdější nastavení kontrolních mechanismů, či pro samotnou implementaci jednotlivých kroků 5S.

Auditní formulář obsahuje 5 kategorií, z nichž každá představuje jednotlivé „S“. Tyto kategorie jsou dále rozděleny do 6 podkategorií:

- Layout – Vertikální značení prostorů na podlaze. Také bráno jako celý prostor sektoru.
- Pracovní stůl – Pracovní ponk se závěsnou skříní s perforovanou stěnou s nářadím, se zásuvkami a pracovní deskou.
- Skříně – Plechové dílenské skříně s nářadím a ostatním vybavením, či materiálem.
- Technologické pracoviště – Společné místo, kde se nacházejí veškeré stroje jako například ohýbací stroj, VossForm (tváření trubek), pásová pila apod.
- Ostatní vybavení na pracovišti – Schůdky, žebříky, držák na papírové utěrky, úklidové a manipulační prostředky apod.
- Dokumentace – výrobní dokumentace k zakázkám a strojům.

Podkategorie jsou dále rozdělena na jednotlivé otázky. Každou otázku lze hodnotit na stupnici od 0 do 4, kde:

- 0 = velmi špatné / vůbec není (naprosto nevyhovující),
- 1 = špatné (nevyhovující),
- 2 = průměrné (téměř vyhovující),
- 3 = dobré (vyhovující s výhradami),
- 4 = vynikající (naprosto vyhovující, ukázkové).

Audit probíhal za mé účasti, mistra a procesního inženýra. Ohledně konkrétních detailů byli dotázáni i samotní zaměstnanci daného sektoru.

Pro vizualizaci výsledků byl vytvořen excelový dokument, kde se nacházejí veškeré otázky i s hodnocením.

Výsledky lze interpretovat třemi způsoby.

1. Hodnocení jednotlivých podkategorií v každém „S“ na škále od 0 do 4
2. Hodnocení jednotlivých „S“ na škále od 0 do 4
3. Celkové procentuální hodnocení je dáno součtem hodnocení jednotlivých otázek / celkový počet možných získatelných bodů.

Před implementací bylo páté S (sebedisciplína) hodnoceno jako 0 – není vůbec. Otázky týkající se školení zaměstnanců, dodržování principů 5S nebo jejich aktivního zapojení do zlepšování pracovního prostředí jsou svým způsobem hodnotitelné až po implementaci. Proto nebylo zahrnuto do slovního hodnocení. Audit byl proveden v každém montážním sektoru zvlášť a zahrnoval celkem 65 otázek.

3.3.1 Layout

V rámci layoutu se ve všech montážních sektorech vyskytují stejné nedostatky (viz graf 1).

1. S – Vytřídit

V rámci prvního S bylo hodnoceno, zda sektory obsahují pouze aktuální a platné značení. V sektorech S, M a XXL bylo značení hodnoceno známkou 1 – nevyhovující, přičemž podlahové značení zde zcela chybí. Ještě horší situace je v sektorech L a XL+P, kde rovněž chybí aktuální a platné značení, ale navíc zde přetrvává staré značení, což zhoršuje přehlednost na pracovišti. Tyto sektory byly proto hodnoceny nejnižší známkou 0.

2. S - Systematizace

Ve druhém S dosahovaly sektory obdobného hodnocení (S–2, M–1.9, L–1.9, XL+P–1.4, XXL–1.7). Umístění strojů i montážních stolů bylo ve všech sektorech vyhodnoceno jako logické a vhodné, což odráží optimalizaci uspořádání haly provedenou v roce 2021. Nicméně ve všech sektorech chybí jasné označení technologických pracovišť. Tento nedostatek vyplývá z potřeby udržovat kolem strojů dostatek prostoru, který by neměl být zaskládán materiálem nebo rozdělanými agregáty. Dále nejsou vymezena parkovací místa pro mobilní zařízení. Rovněž chybí stálá, označená místa pro pomocné vybavení, jako jsou schůdky, žebříky, vysavače, držáky na papír nebo odpadkové koše.

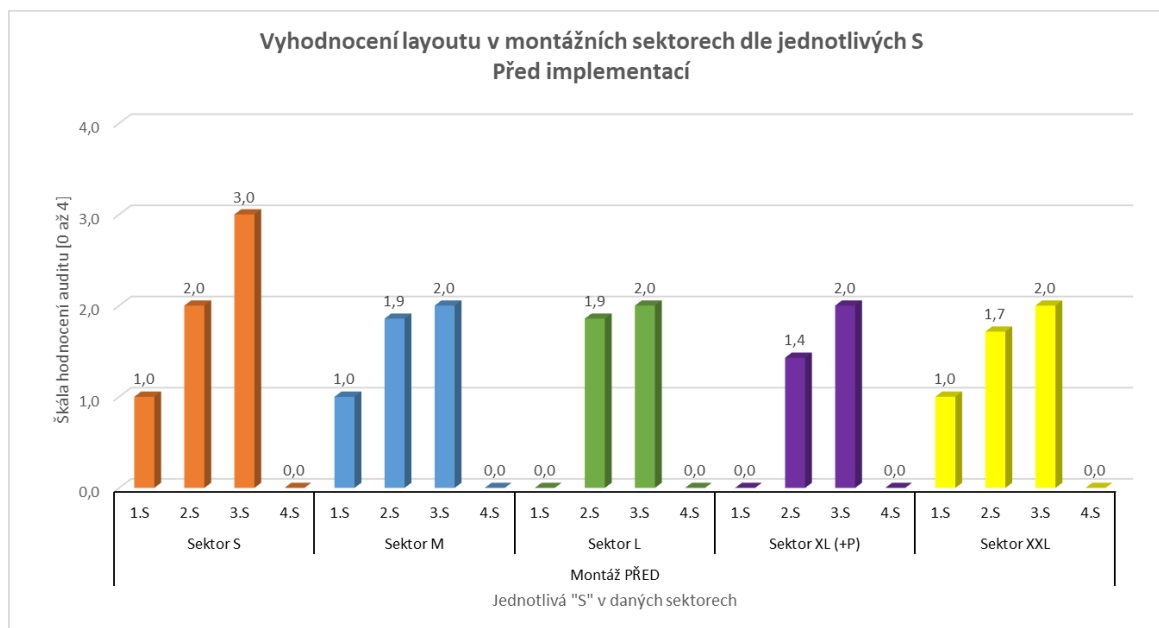
3. S - Úklid

Třetí S je zaměřeno na čistotu pracoviště. Hodnocení zahrnovalo jedinou auditní otázku, a to, zda je podlaha bez výrazných nečistot. Skoro všechny sektory (kromě sektoru S) obdržely průměrné hodnocení 2 – téměř vyhovující. Na první pohled sektory působí čistě, avšak při detailnějším zkoumání byly identifikovány nedostatky, zejména v hůře přístupných místech. Nejmenší sektor S byl vyhodnocen jako vyhovující hodnotou 3.

4. S - Standardizace

Čtvrté S se zaměřuje, zda existuje standardizace layoutu jednotlivých sektorů. Z výsledků, kde byla úroveň hodnocena nejnižším stupněm 0 – velmi špatné (vůbec není), je zřejmé, že na pracovišti chybí jakákoli vizuální standardizace. Aktuální layout není viditelně zobrazen a celkově nebyly nalezeny žádné tištěné nebo viditelné standardy sektorů.

Graf 1: Layout v montážních sektorech před implementací dle jednotlivých S



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Pracovní stůl

1. *S – Vytřídit*

V rámci prvního S bylo hodnoceno, zda pracovní stoly obsahují pouze nezbytné nástroje, zda nedochází k hromadění nadbytečného množství téhož nástroje nebo nepotřebného materiálu. Součástí auditu byla i kontrola obsahu zásuvek stolů. Hodnotícím kritériem byl seznam nástrojů vytvořený na základě rozhovorů se zaměstnanci. Výsledky ukazují obdobnou situaci napříč sektory, přičemž nejhorší hodnocení dosáhl sektor XXL a nejlepší sektor L. Tento stav byl celkově vyhodnocen jako nevyhovující. Zásadním problémem je, že čela stolů, která by měla sloužit pro často používané nástroje díky snadné dostupnosti, jsou obsazena i nástroji s nižší frekvencí využívání, jako jsou například železná kladi-va, nebo sady vrtáků a závitníků. Navíc dochází ke zbytečnému hromadění duplicitních nástrojů. Dle vytvořeného seznamu také u spousty stolů chybí potřebné nástroje. Dále často používané nástroje, jako jsou plastové paličky, jsou umístěny v hůře dostupných šuplících.

2. *S - Systematizace*

V rámci druhého S bylo hodnoceno uspořádání všech pracovních nástrojů na pracovním stole, zahrnující čela stolů, zásuvky, ochranné prostředky a chemické látky. Nejhorší výsledky vykázaly sektory M, L a XXL, zatímco sektory S a XL+P dosáhly relativně lepších hodnocení. Celkově je však systematizace velmi omezená, což se projevuje například pouze částečným seřazením klíčů podle velikosti (a to ne ve všech případech) nebo označením boxu na chemii jednoduchým plastovým štítkem.

Pracovní stoly působí na první pohled neuspořádaně, což je způsobeno jak přítomností nadbytečných nástrojů, tak absencí jasně definovaných míst pro konkrétní pomůcky. Chybí také popisky, které by jednoznačně určovaly, kam patří jednotlivé nástroje, nebo co všechno stůl obsahuje, či identifikovaly co chybí. Není vyhrazen prostor na pracovní desce pro drobný materiál související se zakázkou, což ztěžuje rozlišení, k čemu je daný materiál určen. Rovněž chybí jasně definované místo pro výrobní dokumentaci, což komplikuje její rychlou dostupnost a snadnou identifikovatelnost. Tento nedostatek negativně ovlivňuje nejen pracovníky u stolů, ale i mistry a plánovače výroby, kteří se pohybují po hale a potřebují mít přehled o rozpracované výrobě.

Dalším problémem je absence jasně definovaného účelu poličky na čele stolu, která se často stává odkladištěm drobného materiálu nebo osobních předmětů, jako jsou hrníčky či mobilní telefony.

3. *S - Úklid*

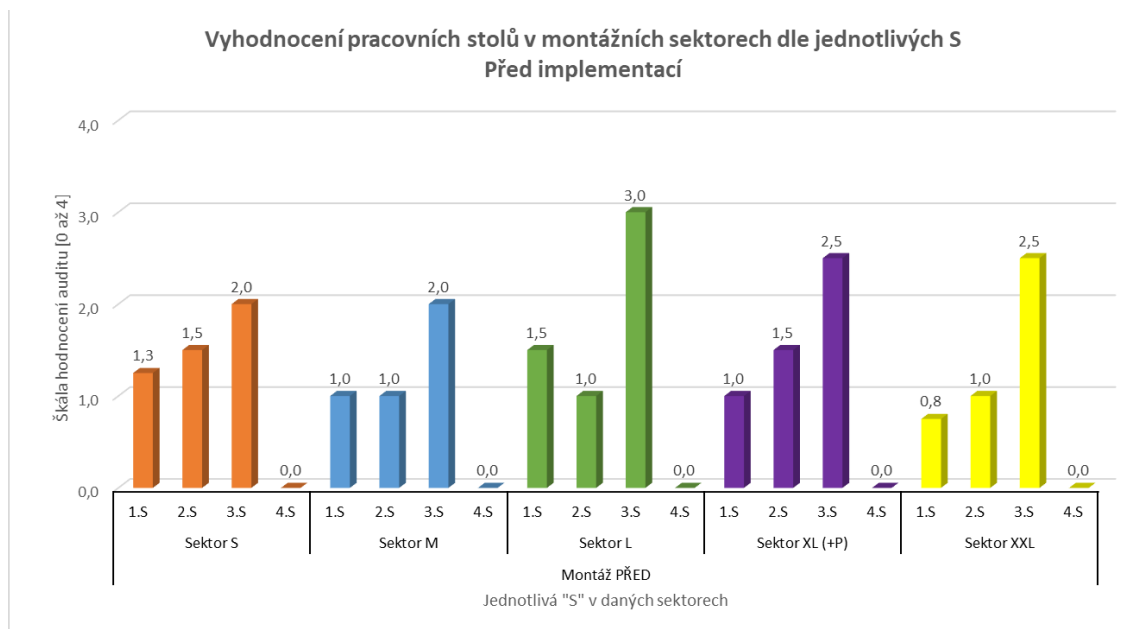
V rámci třetího S bylo hodnoceno, zda jsou pracovní stoly, jejich okolí a nástroje udržovány v čistotě. Celkové výsledky ukazují na průměrnou až dobrou úroveň čistoty. Hlavní nedostatky se objevují v hůře přístupných místech, například pod stoly, kde často zůstávají nečistoty. Některé stoly také obsahují staré nápisy vytvořené černou lihovkou, například různá materiálová čísla, nebo nálepky, které mají jak osobní, tak zastaralý výrobní charakter, jako jsou stará loga Bosch. U nástrojů byl jako největší problém identifikován systém označení pomocí barev, který je neaktuální a nejednotný.

4. *S - Standardizace*

Hodnocení čtvrtého S jednoznačně poukazuje na absenci standardizace v uspořádání pracovních stolů na pracovišti. Bez jasně definovaných a viditelných standardů není možné jednoduše posoudit, zda je pracoviště ve vyhovujícím stavu. Tento nedostatek se výrazně projevuje například při střídání pracovišť, kdy montážní dělník přechází k jinému stolu, než na jaký je zvyklý, například při vypomáhání s konkrétní zakázkou.

Vizuální standardy by nejen napomohly udržovat pořádek, ale také by výrazně usnadnily zaškolování nových zaměstnanců tím, že by jim poskytly jasnou strukturu pro orientaci. Dodržování těchto standardů by rovněž zkrátilo dobu potřebnou na přípravu a úklid před příchodem zákazníka a přispělo by k profesionálnějšímu dojmu z celkového prostředí.

Graf 2: Pracovní stoly v montážních sektorech před implementací dle jednotlivých S



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 Skříně s nářadím

1. S – Vytrídít

Hodnocení prvního S ukázalo, že sektory S, M a L mají zásadní problémy v oblasti třídění obsahu dílenských skříní. Neuspořádaný stav byl zjištěn především v nepřehledném rozmístění nářadí a nástrojů na jednotlivých policích. Často zde zůstávají předměty, které jsou zcela nepotřebné, jako například prázdné obaly nebo příslušenství, které již není používáno. Tento problém ztěžuje orientaci a přístup k potřebnému vybavení. Zbýlé sektory XL+P a XXL, byly hodnoceny jako vyhovující s hodnocením 3 a 4. Skříně zde vykazovaly předešlé vytrídění nepotřebných předmětů.

2. S - Systematizace

V rámci druhého S se projeví výrazné rozdíly mezi jednotlivými sektory. Skříně v sektorech S, M a L vykazovaly značné nedostatky v systematickém rozmístění nástrojů a vybavení. Stejný typ nástrojů byly často rozptýleny na více policích, což komplikovalo orientaci a efektivní práci. Navíc chyběly popisky polic a seznamy vybavení, které by umožnily snadnější identifikaci uložených předmětů. Naopak v sektorech XL+P a XXL byla patrná vysoká míra systematizace, kde bylo vybavení jasně uspořádáno a dobře označeno.

3. S - Úklid

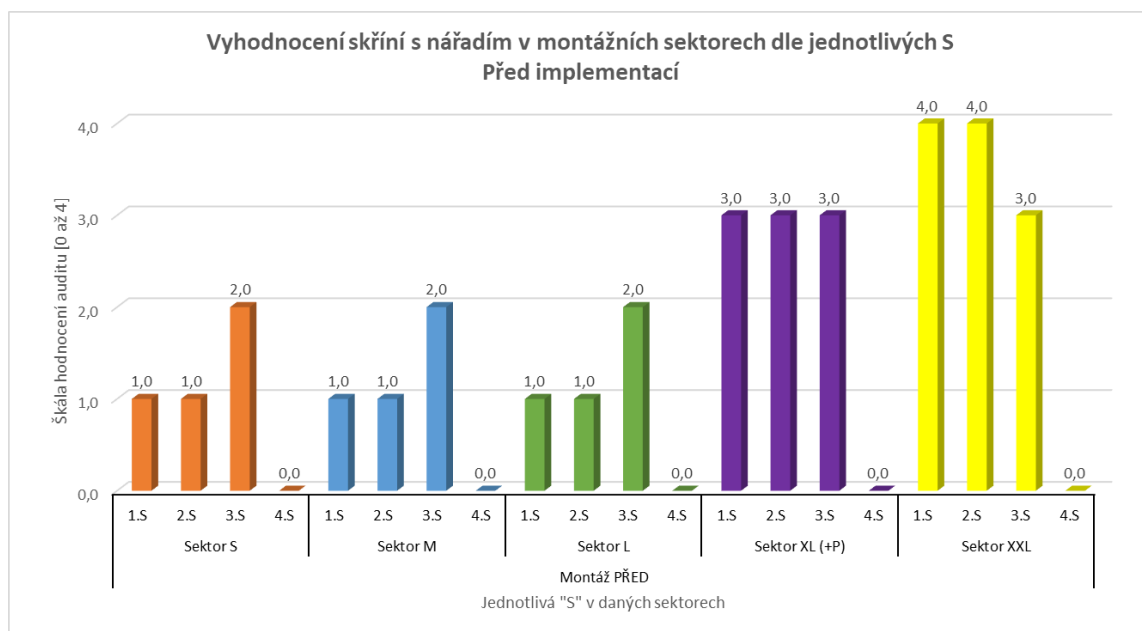
Hodnocení úklidu se zaměřilo na čistotu vnitřních prostor skříní. Skříně v sektorech S, M a L byly hodnoceny jako téměř vyhovující, zatímco sektory XL+P a XXL dosáhly hodnocení vyhovující. Celkově lze čistotu skříní označit za uspokojivou, přičemž v sektorech S, M a L lze očekávat další zlepšení po provedení důkladného třídění a následné systematizace.

4. S - Standardizace

V rámci čtvrtého S ukázalo, že v oblasti standardizace skříní zcela chybí jakákoliv jasná pravidla a vizuální pomůcky. Na žádné ze skříní nebyla nalezena standardní označení polic, popisky nebo seznam uložených předmětů.

Tato absence standardizace komplikuje orientaci v tom, kde se konkrétní nástroje nacházejí, a spoléhá se lze pouze na zkušenosti stávajících zaměstnanců. Problém nastává zejména při situacích, kdy musí zaměstnanci z jiných sektorů vypomáhat – v cizích skříních se nedokážou zorientovat a raději se vracejí do svého sektoru pro potřebné nástroje, což vede ke zbytečným časovým ztrátám. Podobné komplikace se objevují i při zaškolování nových pracovníků, kteří bez jasně definovaných pravidel a označení potřebují výrazně více času, aby pochopili systém uložení nástrojů.

Graf 3: Skříně s nářadím v montážních sektorech před implementací dle jednotlivých S



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.4 Technologické pracoviště

1. S – Vytřídit

V rámci prvního S bylo technologické pracoviště hodnoceno jako zcela vyhovující z hlediska přítomnosti strojů. Na žádném pracovišti nebyly identifikovány stroje, které by nebyly využívány nebo byly nadbytečné. Rovněž podle dostupného seznamu nechybí žádné nástroje potřebné pro provádění pracovních operací.

2. S - Systematizace

V rámci druhého S bylo hodnoceno především rozmístění a organizace nástrojů ve vztahu ke strojům. Ve všech sektorech se objevuje určitá snaha o organizaci, například seřazení nástrojů podle velikosti, avšak často dochází k chybám, kdy blízké velikosti jsou přehozené. Navíc chybí označení pomocí štítků, které by umožnilo snadnější a rychlejší identifikaci. I když jsou velikosti nástrojů vyryty, jejich čitelnost je mnohdy obtížná. Vyšší hodnocení sektorů L, XL+P a XXL je dáno systematickým rozmístěním a označením velikostí na štítcích u doměřovacích vzorků pro potrubí, což v sektorech S a M zcela chybí. Kromě toho mají sektory L, XL+P a XXL jasně označené a umístěné pomocné nástroje, například paličku u ohýbacího stroje, která je uložena v držáku s označením. V sektorech

S a M tato palička chybí a nahrazuje ji větší palička z pracovního stolu, což není ideální řešení.

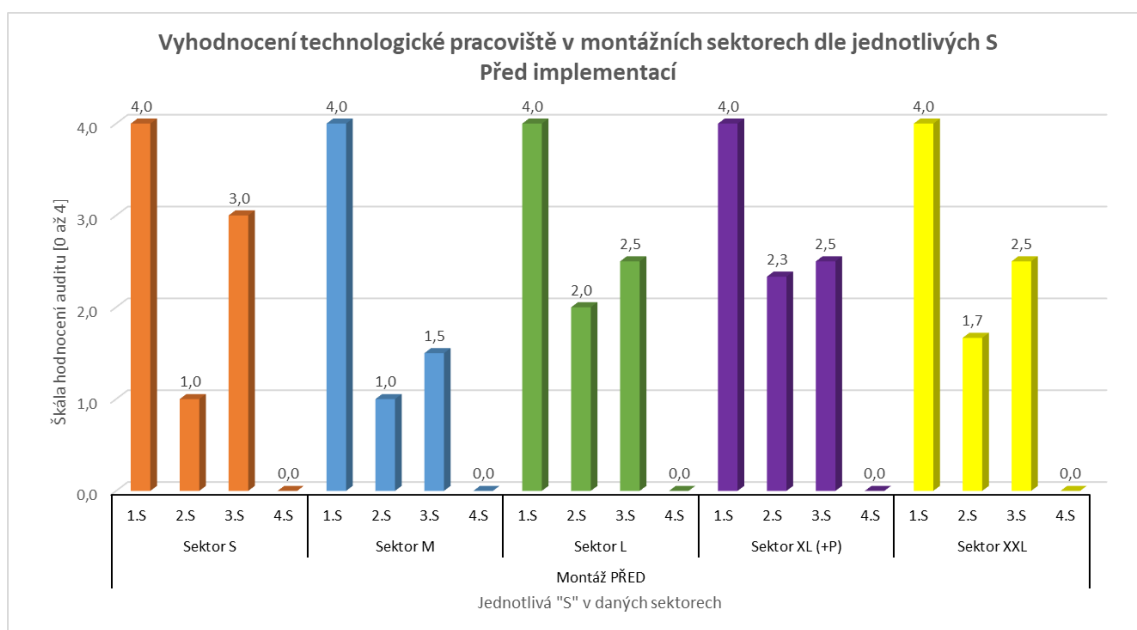
3. S - Úklid

V rámci úklidu byla hodnocena především čistota v okolí strojů. Nejhorší hodnocení získal sektor M, kde byly zjištěny výrazné nečistoty v okolí pily, jako zbytky trubek, železné špony a prach. Navíc byl v tomto sektoru zjištěn i špatný stav čistoty u stojanu na doměřovací vzorky, který byl výrazně horší než v ostatních sektorech, přičemž příčina tohoto rozdílu není zcela jasná. Dále se zde nacházely neuklizené nástroje ke stroji VossForm, což ještě více snižovalo celkovou úroveň pořádku. Ostatní sektory dosáhly téměř vyhovujícího hodnocení, přičemž nejlepší výsledky vykázal sektor S. Nejčastějšími nedostatky byly neuklizené piliny a prach v okolí pil, stejně jako nepořádek v nástrojích používaných u stroje VossForm.

4. S - Standardizace

Standardizace v oblasti strojů a nástrojů zcela chybí. Neexistují žádné vizuální standardy, které by jasně definovaly rozmístění strojů v rámci layoutu ani organizaci nástrojů.

Graf 4: Technologické pracoviště v montážních sektorech před implementací dle jednotlivých S



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.5 Ostatní vybavení na pracovišti

1. S – Vytrít

V rámci prvního S bylo hodnoceno, zda je veškeré ostatní vybavení na pracovišti (např. schůdky, žebříky, držáky na papírové utěrky, odpadkové koše, zdvihací a vázací prostředky, manipulační a úklidové prostředky, kanban materiály – trubky, šroubení, drobný montážní materiál) nezbytné a zda je přítomno v optimálním množství. Ve všech sektorech dosáhl stav minimálně dobrého hodnocení (3 a více), přičemž sektor S byl vyhodnocen jako naprosto bez výhrad. U ostatních sektorů však hodnocení snižoval nedostatečný počet úklidových prostředků, zejména nevhodně funkčních nebo zastaralých vysavačů, na což zaměstnanci upozorňovali, kdy v sektoru M dokonce vysavač úplně chybí. Dále v sektoru XXL kompletně chybí kanban vozík s drobným montážním materiálem. Dalším hodnoceným aspektem bylo, zda se na pracovišti nenachází nadbytečný materiál, například prázdné palety či zbytky potrubí. V sektorech L, XL+P a XXL byly při auditu nale-

zeny prázdné palety uložené na pracovních plochách. Hlavní příčinou tohoto problému je absence jasně označeného místa pro odkládání a odvoz prázdných palet, což vede k jejich nahodilému ukládání na nevhodných místech.

2. S - Systematizace

V rámci druhého S bylo hodnoceno, zda jsou zdvihací a vázací prostředky (např. S-háky, řetězy), manipulační prostředky (např. paletové vozíky), úklidové pomůcky (např. vysavače, smetáky, lopatky), kanban sklady materiálů – trubky, šroubení, drobný montážní materiál a pomocné vybavení (např. schůdky, žebříky, stojánky na papírové utěrky) umístěny na jasně definovaných a označených pozicích. Hodnocení se zaměřovalo na přehlednost a identifikovatelnost úložných prostor, které by měly usnadnit orientaci a přístup k těmto prostředkům v rámci každého sektoru. Sektory S a M byly hodnoceny nejhůře, protože zcela postrádaly jakoukoliv systematizaci tohoto vybavení. Naopak sektory L, XL+P a XXL dosáhly lepšího hodnocení díky systematickému uspořádání vázacích prostředků. Tyto prostředky jsou v těchto sektorech umístěny na boku kanban stojanu s trubkami a rozděleny podle velikostí, přičemž jejich pozice jsou jasně definovány a označeny pomocí štítků. Celkové hodnocení ve všech sektorech je pod hranicí hodnocení 2 – tudíž lze považovat za nevyhovující.

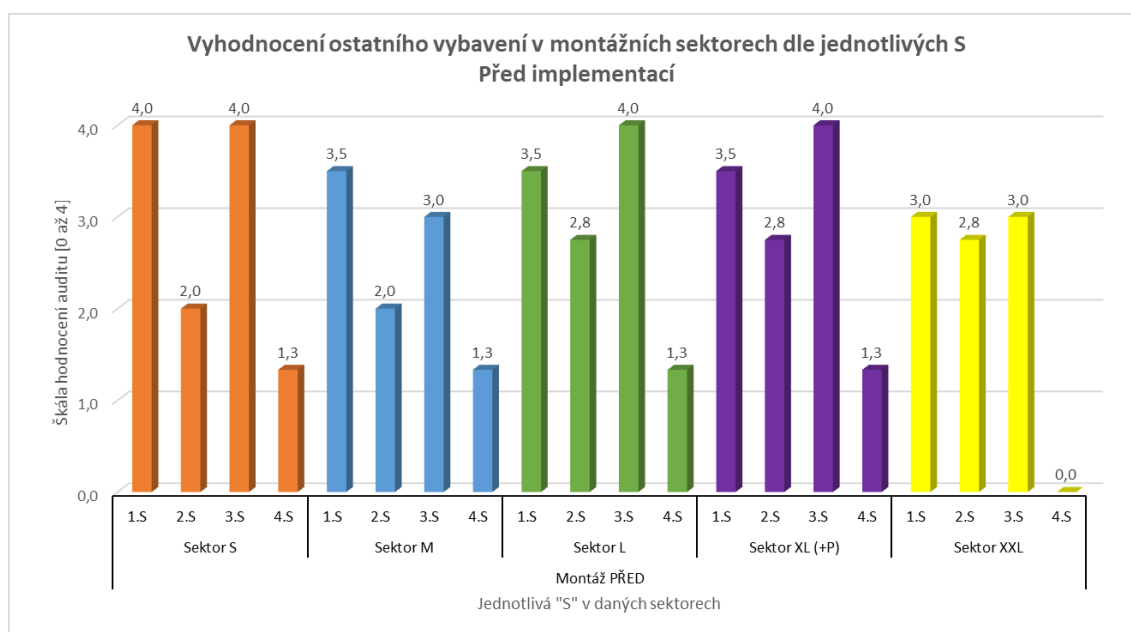
3. S - Úklid

Hodnocení úklidu se zaměřilo výhradně na čistotu v okolí kanban stojanu s trubkami, protože v minulosti jeho vnitřní prostor často sloužil jako odkladiště pro různé materiály, například zbytky trubek kratších než 1m nebo dřevěné rámy. Ve všech sektorech bylo dosaženo hodnocení vyššího než cílová úroveň 3 (dobré, vyhovující). Nicméně v sektorech M a XXL byla čistota hodnocena hůře než v ostatních sektorech, což naznačuje, že zde stále existují drobné rezervy v oblasti úklidu.

4. S - Standardizace

V rámci čtvrtého S bylo hodnoceno, zda jsou na pracovišti zavedeny vizuální standardy. Výsledky ukázaly, že téměř všechny sektory dosáhly podobného hodnocení, a to hodnoty 1,3 – nevyhovující. Největší nedostatky se týkají chybějících standardů pro vázací zaří-

Graf 5: Ostatní vybavení v montážních sektorech před implementací dle jednotlivých S



Zdroj: vlastní zpracování

zení a mobilní zařízení. Jejich umístění není zaneseno do layoutu, který by byl viditelný a poskytoval jasné informace o jejich přesné poloze, a ani nejsou definovány vlastními standardy.

Na celkovém hodnocení se pozitivně projevil standard kanban vozíku s drobným materiálem, kde je jasné vizualizováno pomocí tabulky, co by se zde mělo nacházet, včetně označení sloupců a řad. Naopak v sektoru XXL tento vozík zcela chybí, což znamená, že zde standardizace v této oblasti není vůbec přítomna. Celkově tak lze konstatovat, že standardizace je na pracovištích zcela nedostatečná.

3.3.6 Dokumentace

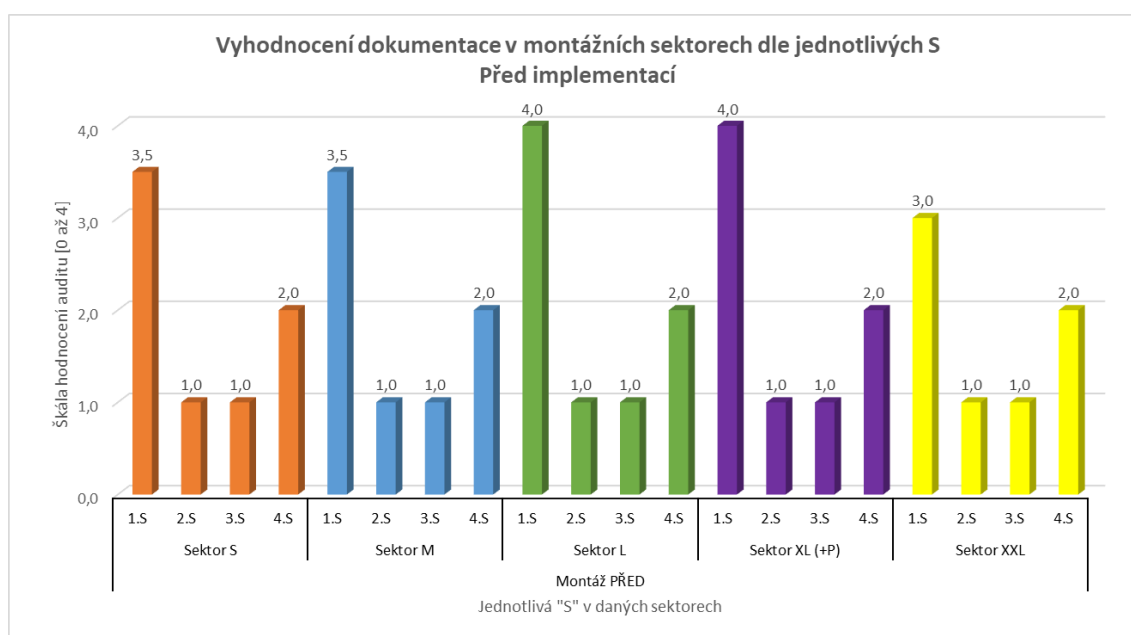
1. S – Vytřídit

V rámci prvního S bylo hodnoceno, zda se na pracovišti nachází pouze relevantní a aktuální dokumentace. Zaměřovalo se na přítomnost výrobních dokumentů k aktuálně realizované zakázce na pracovních stolech a dostupnost aktuální dokumentace týkající se strojů, jejich provozu, údržby a úklidu. Ve všech sektorech však byly na pracovních stolech nalezeny i nevýrobní dokumenty, jako například různé propustky k lékaři. Tyto nedostatky však nebyly závažné, kdy nijak nezaplňovaly zbytečně prostor. V rámci dokumentace u strojů byla k dispozici karta stroje, která zahrnovala informace o odpovědnosti za úklid a jeho pravidelnosti. Dále obsahovala různé pokyny k nástrojům, jejich správnému používání a odpovídajícím velikostem, často přímo z dokumentace od výrobce stroje. Celkově byla tato oblast hodnocena jako vyhovující.

2. S - Systematizace

V rámci systematizace bylo hodnoceno, zda mají dokumenty jasné přiřazené místo. Co se týče karty strojů, tak pro ni je na stroji přidělena plastová uzavíratelná kapsa, avšak označení chybí. Ostatní dokumentace ke stroji je pouze položena na stroji. Co se týče dokumentace k zakázkám, tak také nemá jasné přiřazené místo, kdy většinou se nachází na desce stolu náhodně položená a když je deska využívána k pracovnímu procesu tak se nachází buď v rohu desky nebo na polici. Jak už bylo zmíněno v předešlém vyhodnocení pracovních stolů tato absence ztěžuje práci i mistrům, či plánovačům výroby. Všechny

Graf 6: Dokumentace v montážních sektorech před implementací dle jednotlivých S



Zdroj: vlastní zpracování

sektory byly hodnoceny jako nevyhovující.

3. S - Úklid, 4. S - Standardizace

V rámci 3. a 4.S byl hodnocen především úklid strojů, a to, jestli je definován způsob úklidu a jestli existuje dostupný postup v podobě dokumentu. I když jsou v každém sektoru k dispozici karty strojů, které obsahují informace o úklidu a odpovědnostech, chybí vizuální znázornění požadované stav po úklidu. Stav byl ve všech sektorech obdobný, tedy nevyhovující.

3.3.7 Úklid a údržba

Tato podkategorie byla hodnocena pouze v rámci 4.S – standardizace. Účelem bylo zjistit, zda se v sektorech nachází plán úklidu a údržby pracovních stolů nebo celkového pracoviště, tedy prvků, které logicky nejsou obsaženy v kartě strojů. Ve všech sektorech montáže byla situace shodná – úklid pracovních stolů a celkového pracoviště nebylo definováno žádnými standardy. Hodnocení proto dosáhlo nejnižší známku 0 – vůbec není.

3.3.8 Vizualizace a komunikace

Tato podkategorie byla také hodnocena pouze v rámci standardizace. Předešlé výsledky absence naznačují, že vizualizace a komunikace v rámci standardů celkově chybí, tudíž nemají ani kde být prezentovány na viditelném místě. Hodnocení tedy je 0 – vůbec není.

3.3.9 Zhodnocení auditu montáže

Pro zhodnocení současného stavu montáže před implementací 5S byla vytvořena souhrnná tabulka 1, která zahrnuje:

- hodnocení každého S v jednotlivých podkategoriích,
- celkové hodnocení jednotlivých S v rámci sektorů,
- procentuální vyjádření vyjadřující z kolika % sektor naplňuje principy 5S.

Tabulka obsahuje hodnoty získané z auditů provedených ve všech sektorech montáže a poskytuje ucelený přehled o aktuálním stavu. Z výsledků je patrné, že montážní sektory vykazují nedostatky téměř ve všech kategoriích jednotlivých S.

Hlavní zjištěné nedostatky:

- Layout – Chybí podlahové značení, nebo je v některých sektorech zastaralé.
- Pracovní stoly – Obsahují zbytečné předměty a postrádají systematické uspořádání.

Tabulka 1: Souhrnná analýza hodnocení sektorů v 5S auditu

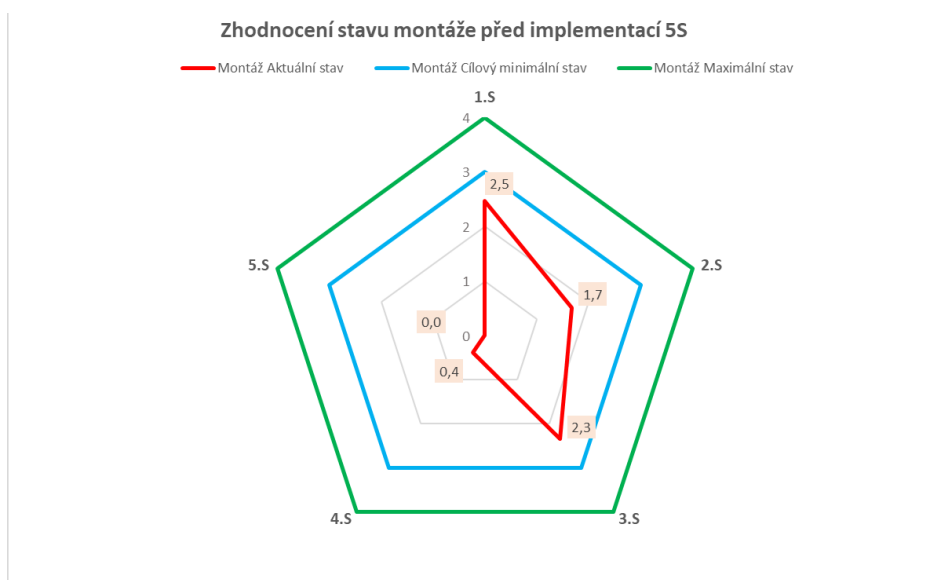
	Montáž PŘED															
	Sektor S				Sektor M				Sektor L				Sektor XL (+P)			
	1.S	2.S	3.S	4.S	1.S	2.S	3.S	4.S	1.S	2.S	3.S	4.S	1.S	2.S	3.S	4.S
Layout	1,0	2,0	3,0	0,0	1,0	1,9	2,0	0,0	0,0	1,9	2,0	0,0	0,0	1,4	2,0	0,0
Pracovní stůl	1,3	1,5	2,0	0,0	1,0	1,0	2,0	0,0	1,5	1,0	3,0	0,0	1,0	1,5	2,5	0,0
Skříně s náradím	1,0	1,0	2,0	0,0	1,0	1,0	2,0	0,0	1,0	1,0	2,0	0,0	3,0	3,0	3,0	0,0
Technologické pracoviště	4,0	1,0	3,0	0,0	4,0	1,0	1,5	0,0	4,0	2,0	2,5	0,0	4,0	2,3	2,5	0,0
Ostatní vybavení na pracovišti	4,0	2,0	4,0	1,3	3,5	2,0	3,0	1,3	3,5	2,8	4,0	1,3	3,5	2,8	4,0	1,3
Dokumentace	3,5	1,0	1,0	2,0	3,5	1,0	1,0	2,0	4,0	1,0	1,0	2,0	4,0	1,0	1,0	2,0
Úklid a údržba	x	x	x	0,0	x	x	x	0,0	x	x	x	0,0	x	x	x	0,0
Vizualizace a komunikace	x	x	x	0,0	x	x	x	0,0	x	x	x	0,0	x	x	x	0,0
Hodnocení celkem	2,5	1,4	2,5	0,4	2,3	1,3	1,9	0,4	2,3	1,6	2,4	0,4	2,6	2	2,5	0,4
Procentuální hodnocení	40%				36%				41%				42%			

Zdroj: vlastní zpracování

- Skříně s nářadím – Skříně jsou neuspořádané, často obsahují nadbytečné a nepotřebné předměty.
- Standardizace – V této oblasti byly identifikovány nedostatky ve všech oblastech souvisejících s principy 5S:
 1. Chybí standardizace pracovních stolů.
 2. Skříně s nářadím nemají jasná pravidla uspořádání.
 3. Celkový layout sektoru včetně technologických pracovišť není vizuálně zpracován.
 4. Nejsou zavedeny standardy pro úklid a údržbu mimo stroje.
 5. Chybí vizualizace a komunikace principů 5S na pracovišti.

Vedením byl následně stanoven cílový stav montáže na minimálně 80 %, přičemž všechna hodnocená „S“ musí dosáhnout hodnoty alespoň 3 (dobré). Pro lepší přehled a prezentaci managementu o celkovém stavu montáže byl vytvořen shrnující pětiúhelníkový graf (graf č.7), který vizuálně znázorňuje stanovený maximální stav (zeleně), minimální cílový stav (modře) a aktuální stav (červeně).

Graf 7: Celkové zhodnocení jednotlivých S v montáži



Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Nestandardizované pozorování

Na základě informací získaných během Gemba walku a 5S auditu jsem se rozhodl provést nestandardizované pozorování s cílem přesněji analyzovat a vyhodnotit časové ztráty v průběhu pracovního procesu. Jelikož je práce komplexní a nesourodá zaměřil jsem se především na identifikaci plýtvání spojeného s hlavními nedostatky odhalenými během Gemba walku. Mezi nejčastější problémy patří:

- neuspořádané skříně,
- neoznačené nástroje a nářadí, které brzdí práci a vedou k časovým ztrátám.

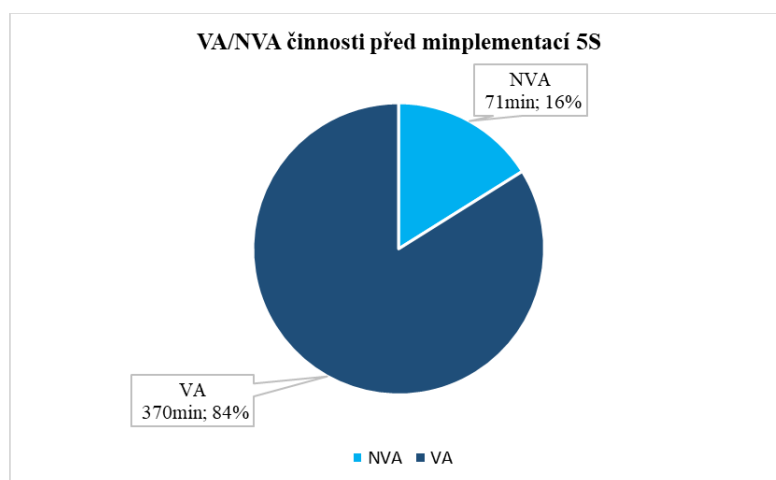
Systematicky uspořádané, standardizované a přehledné pracoviště umožňuje rychlejší dostupnost potřebných nástrojů a materiálů, což minimalizuje čas strávený jejich hledáním a vracením na místo. Pozorování bylo provedeno jednorázově a slouží jako přibližný ukazatel pro porovnání s interními hodnotami a také pro budoucí vyhodnocení přibližné úspory času po implementaci navržených změn. Měření současně poskytlo prostor pro detekci dalších nedo-

statků, například v oblasti ergonomie pracoviště. Výroba probíhá v jednosměnném provozu s délkou směny 8 hodin (bez započítání přestávky na oběd). V rámci pracovní doby je započtena 1 hodina neefektivita zaměstnance, do které spadají zejména následující časové ztráty:

- Úklid strojů a pracoviště,
- Manipulace s materiálem,
- Hledání a vrácení náradí a nástrojů,
- Další ztrátové časy (např. přestávky na toaletu, různé nepracovní rozhovory apod.).

Na základě těchto poznatků jsem zaměřil své monitorování, které přispívají k těmto časovým ztrátám. Pozorování probíhalo dne 6.5. 2024 v pondělí od 6:00 do 14:30 v montážním sektoru L. Celkový čas (viz graf 8), který nepřidává hodnotu (neboli NVA) činí 71 minut (a to bez započítání 24 minut dalších ztrátových časů), což je vyšší než obecně stanovených 60 minut. Jelikož je práce opravdu komplexní a časová náročnost výroby jednoho agregátu velká, přesně odpovídající hodnoty by potřebovaly velký počet časově náročných měření (navíc je každá zakázka originální – typ výroby na zakázku). Výsledek vycházející pouze z jednoho měření tak slouží jako přibližný ukazatel pro odhad úspor po implementaci 5S.

Graf 8: Vyhodnocení VA a NVA před implementací 5S



Zdroj: vlastní zpracování

Pro porovnání jsou důležité především hodnoty (viz tabulka 2), jelikož je zde pomocí implementace zkrátit:

- Příprava pracoviště – 16 minut
- Manipulace s materiálem – 12 minut
- Hledání nebo vrácení pracovní pomůcky – 29 minut
- Závěrečný úklid – 14 minut

Další ztrátové časy (např. přestávky na toaletu nebo krátké nepracovní rozhovory) dosáhly celkové délky 24 minut. Přestože byly při měření zaznamenány, do kategorie NVA se nezařadily, jelikož je nelze přímou implementací zkrátit. Z důvodu přesného procentuálního vyjádření VA a NVA byl však celkový čas o těchto 24 minut snížen.

Tabulka 2: Jednotlivé NVA činnosti a jejich celková doba trvání

NVA činnosti	Doba trvání [min.]
Příprava pracoviště	16
Manipulace s materiálem	12
Hledání nebo vrácení pracovní pomůcky	29
Závěrečný úklid	14
Celkem	71

Zdroj: vlastní zpracování

3.4. 1 Zjištěné nedostatky

Díky pozorování pracovního procesu jsem identifikoval nedostatky, které jsem následně konzultoval se zaměstnanci, kteří mi je následně také potvrdili.

3.4.1.1 Vypadávající háčky z ponků

Při odebrání montážních klíčů zavěšených na háčcích umístěných na čele pracovního stolu dochází k jejich častému vypadávání – jsou pouze zaháknuty do děr v perforované stěně bez ukotvení (viz obrázek 16). I když během pozorování nedošlo k žádnému úrazu, zavěšování těžkých klíčů představuje riziko nadměrného namáhání ramen a zbytečných přerušení práce v důsledku vrácení spadlých háčků.

Obrázek 16: a) Těsné otvory na zavěšení klíčů a b) nevyhovující háček



Zdroj: vlastní zpracování

3.4.1.2 Neergonomické uspořádání kanban vozíku s drobným materiálem

Kanban vozík, který slouží jako příruční sklad pro drobný materiál (např. šroubky a matice), je uspořádán od nejmenších po největší velikosti. V sektorech L, XL a XXL jsou například častěji využívány větší šrouby, které jsou umístěny ve spodních částech vozíku (v modrých plastových přihrádkách – obr. 17). Zaměstnanci se tak musí často zohýbat, což vede k namáhání zad.

Obrázek 17: Kanban vozík s drobným materiálem



Zdroj: vlastní zpracování

4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Analýza dat poskytla odpovědi na stanovené centrální výzkumné otázky a tím i splnila stanovený cíl výzkumu v rámci tohoto semestrálního projektu.

4.1 Odpověď na CVO₁

Jaké nedostatky v současné době negativně ovlivňují efektivitu pracovního prostředí v montážních sektorech ve vybraném podniku?

V průběhu výzkumu byly napříč všemi sektory montáže identifikovány opakující se nedostatky, které jednoznačně poukazují na nutnost implementace metody 5S ve všech montážních sektorech, nikoliv pouze na vybraných pracovištích. Tyto nedostatky byly odhaleny kombinací několika výzkumných metod – Gemba walk, 5S auditu, nestandardizovaného pozorování a nestandardizovaného dotazování. Jejich sledování probíhalo v průběhu celého procesu (náhodné gemba walky a dotazování) a jejich náprava probíhala v souladu s časovým harmonogramem implementace v jednotlivých sektorech.

Výsledný přehled nedostatků potvrzuje nezbytnost implementace metodiky 5S jako klíčového kroku ke zlepšení organizace a optimalizaci pracovního prostředí. Její zavedení umožní odstranit identifikované problémy, zvýšit efektivitu procesů, zajistit čistotu a přehlednost pracovišť, a tím výrazně přispět ke zlepšení podmínek pro zaměstnance v montážních sektorech. Souhrn zjištěných nedostatků je pak následující:

- **Neuspořádané pracovní stoly** – zbytečné předměty, absence systematizace a označení míst pro nástroje a dokumentaci.
- **Neuspořádané skříně** – obsahují nadbytečné a nepotřebné předměty, chybí systematizace a standardy pro organizaci.
- **Hromadění nepotřebného materiálu** – staré trubky, palety a další předměty narušující organizaci pracovišť.
- **Neoznačené nástroje ke strojům** – chybí vizuální označení pro nástroje a jejich umístění.
- **Absence podlahového značení** – zastaralé nebo chybějící značení ztěžuje pohyb a organizaci.

- **Chybějící parkovací prostory pro mobilní zařízení** – například pro paletové vozíky, což narušuje plynulost práce.
- **Nečistoty na pracovišti** – prach, špony a zbytky materiálu na strojích a podlahách.
- **Nevyhovující úklidové standardy** – nejasně definovaná místa pro úklidové pomůcky a absence jasných pravidel úklidu.
- **Zastaralé označení podlah a nástrojů** – různé neaktuální nápisy a barvy přispívají k neefektivitě.
- **Absence jasného systému pro dokumentaci** – výrobní a provozní dokumenty nemají vyhrazené místo.
- **Časové ztráty spojené s hledáním nástrojů a pomůcek** – absence nástrojů vede k nutnosti vypůjčování z jiných sektorů.
- **Neergonomické uspořádání vybavení** – například nevhodně umístěné prvky na kanban vozících.

Hlavní zjištěné nedostatky z 5S auditu jsou:

- Layout – Chybí podlahové značení, nebo je v některých sektorech zastaralé.
- Pracovní stoly – Obsahují zbytečné předměty a postrádají systematické uspořádání.
- Skříně s nářadím – Skříně jsou neuspořádané, často obsahují nadbytečné a nepotřebné předměty.
- Standardizace – V této oblasti byly identifikovány nedostatky ve všech oblastech souvisejících s principy 5S:
 1. Chybí standardizace pracovních stolů.
 2. Skříně s nářadím nemají jasná pravidla uspořádání.
 3. Celkový layout sektoru včetně technologických pracovišť není vizuálně zpracován.
 4. Nejsou zavedeny standardy pro úklid a údržbu mimo stroje.
 5. Chybí vizualizace a komunikace principů 5S na pracovišti.

Konkrétní opatření v podobně jednotlivých kroků 5S, konkrétně vytrídění, systematizace, úklid a standardizace byly postupně implementovány dle harmonogramu projektu.

4.2 Odpověď na CVO₂

Jaký je současný stav pracovního prostředí v montážních sektorech z hlediska 5S etap ve vybraném podniku?

Při hodnocení jednotlivých sektorů podle etap metody 5S byl zjištěn podobný stav napříč všemi oblastmi. Žádný sektor nedosáhl v žádné etapě 5S hodnocení vyššího než 3 (dobré, vyhovující s výhradami) na vytvořené stupnici.

Během prezentace prvních výsledků hodnocení sektorů S a M byl stanoven cílový stav po implementaci na 80 %, přičemž všechny otázky v auditu měly být vyhodnoceny minimálně známkou 3 – dobré (vyhovující s výhradami). Analýza současného stavu zároveň ukázala, že nejslabší kategorií je standardizace. Tento výsledek je logický, protože i přes dřívější pokusy o implementaci metody 5S nebyly zavedené standardy aktualizovány a nejsou v současnosti ani viditelně vyobrazeny. Tato skutečnost zdůrazňuje klíčovou roli pátého kroku 5S – sebedisciplíny.

Sebedisciplína je zásadní pro udržitelnost metody 5S, protože ovlivňuje, jak zaměstnanci

budou k implementaci přistupovat. Buď ji mohou přijmout jako přínosný nástroj ke zlepšení pracovního prostředí a usnadnění práce, nebo ji mohou vnímat jako nutné zlo vynucené managementem. S ohledem na tento aspekt byl při implementaci kladen důraz na zapojení a názory všech montážních dělníků, což pomohlo zvýšit jejich motivaci a podporu pro dlouhodobé udržení přínosů metody 5S.

5 ZÁVĚRY A LIMITY

Tento projekt se zaměřil na analýzu současného stavu montážních pracovišť před zavedením metody 5S a identifikaci opakujících se nedostatků, které negativně ovlivňují efektivitu pracovního prostředí. Cílem bylo zmapovat současný stav montážních pracovišť před zavedením metody 5S a odhalit klíčové nedostatky v souladu s principy této metodiky. Na základě výzkumu byly zodpovězeny dvě centrální otázky, jejichž výsledkem je komplexní výčet nedostatků napříč montážními sektory a zhodnocení sektorů prostřednictvím 5S auditu. Tyto výsledky slouží jako klíčový podklad pro zahájení implementace na jednotlivých sektorech a zároveň jako kontrolní mechanismus provedený. Zjištění ukázala, že implementace 5S má potenciál významně přispět ke zvýšení efektivity, zlepšení organizace a čistoty pracovišť.

Proces implementace však naráží na několik limitů. Nejvýraznějším omezením je časová náročnost, a to jak při pochopení výrobních procesů a analýze pracovišť, tak při samotném zavádění metodiky. Dalším významným faktorem je postoj zaměstnanců, kteří jsou zvyklí na dosavadní pracovní prostředí a jejichž adaptace na změny vyžaduje pečlivou komunikaci a trpělivost. Motivace pracovníků je rovněž omezena absencí odměňovacích systémů, například finančního ohodnocení za aktivní účast na zavádění změn a jejich dodržování.

Navzdory těmto omezením byl cíl projektu naplněn. Výzkumné otázky byly zodpovězeny a získané výsledky poskytují pevný základ pro zahájení implementace metody 5S, která přinese zlepšení pracovního prostředí.

LITERATURA

API. b.r.a *Jednotlivé metody a nástroje (Q-Z)*. [online]. [cit. 2025-01-03]. Dostupné z: https://www.e-api.cz/24888-jednotlive-metody-a-nastroje-q-z#Toyota_Production_System.

API. b.r.b *Jednotlivé metody a nástroje (A-CH)*. [online]. [cit. 2025-01-03]. Dostupné z: https://www.e-api.cz/24886-jednotlive-metody-a-nastroje-a-ch#Pet_S

BAUER, Miroslav, Inga HABURAIIOVÁ, Karel VLČEK, Pavel KADAVÝ, Eva SKALÁKOVÁ, Jan KOVÁCS a Jan ŽIŽKA. 2012. *KAIZEN: Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0029-2.

HODICKÁ, Kateřina. ed. 2009. *5S pro operátory: 5 pilířů vizuálního pracoviště*. Productivity Press. Shopfloor series. ISBN 978-80-904099-1-0.

JUROVÁ, Marie. 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5717-9.

KAIZEN INSTITUTE. b.r.a *Understanding Lean Manufacturing: A Kaizen Guide*. [online]. [cit. 2025-01-03]. Dostupné z: <https://kaizen.com/insights/understanding-lean-manufacturing-guide/>

KAIZEN INSTITUTE. b.r.b *The Ultimate Guide to 5S and 5S Training*. [online]. [cit. 2025-01-03]. Dostupné z: <https://kaizen.com/insights/ultimate-guide-5s-training/>

MAREK, Miroslav. 2012. *Kaizen - osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. BizBooks. ISBN 978-80-251-2349-2.

SCOTT, Curtis. 2022. *Gemba Walk: Meaning, Process and How to Implement*. TWI Institute

[online]. [cit. 2025-01-02]. Dostupné z: <https://www.twi-institute.com/gemba-walk/>

TOYOTA. b.r. *Toyota Production System*. [online]. [cit. 2025-01-03]. Dostupné z: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>

ATRAKTIVITA VENKOVNÍ REKLAMY PRO GENERACI Z V KONTEXTU VIZUÁLNÍHO SMOGU

LUDVOVÁ DANIELA

Úvod

Vizuální smog je fenomén posledních let, kdy veřejný prostor čelí nadměrnému množství reklamních a informačních sdělení. Vyskytuje se převážně v městských a příměstských oblastech, kde na obyvatele i turisty působí nadměrné množství digitálních obrazovek, plakátů, billboardů a ostatních vizuálních nosičů. Jejich nadbytek pak narušuje estetiku měst, snižuje kvalitu veřejného prostoru, ovlivňuje pozornost a zároveň může přispívat a negativně ovlivňovat psychickou pohodu obyvatel. Studie navíc ukazují na to, že průměrný spotřebitel v 21. století vidí denně 4000 až 10000 reklam (Adfuel Inc., 2024). V prostředí přehlaceném reklamou pak vzniká tzv. „reklamní slepota“, kdy lidé podvědomě ignorují reklamní sdělení.

Tato problematika je obzvláště aktuální pro generaci Z, která jako první generace vyrůstala v digitální době a je zvyklá na neustálou přítomnost digitální reklamy. Kvůli nadbytku online reklam mnoho členů této generace (až 65 %) (UNiDAYS, 2020) používá aplikace na jejich blokování. V reakci na to různé články a výzkumy ukazují, že generace Z stále více inklinuje k venkovní reklamě (out-of-home, OOH) jako k méně invazivní alternativě (JCDecaux, 2017). Zároveň však právě tato forma reklamy přispívá k vizuálnímu smogu, protože nadbytek reklamních sdělení v městském prostoru oslabuje schopnost jednotlivých reklam upoutat pozornost a být zapamatovatelné pro cílovou skupinu.

Rozhodnutí věnovat se této problematice vychází také z osobní zkušenosti s přehlacením reklam. Jako osoba spadající do generace Z jsem sama vystavena množství online reklam, které často působí rušivě až invazivně. Venkovní reklama je pro mne příjemnější z pohledu neinvazivnosti, ale zároveň si uvědomuji, že ji ve veřejném prostoru často přehlížím a její sdělení si nezapamatuji. To dle mého názoru podtrhuje vliv vizuálního smogu na reklamní vnímání a zapamatovatelnost. Tento osobní impuls mě vedl k myšlence, jak atraktivní je venkovní reklama pro mladé lidi v prostředí zahlceném reklamními sděleními.

Generace Z bude brzy tvořit nejaktivnější část populace. To z ní bude činit často hlavní cílovou skupinu pro firmy. Venkovní reklama se v marketingových strategiích používá primárně na zvýšení povědomí a zájmu o značku a z toho důvodu považuji za zajímavé prozkoumat, jakým způsobem vizuální smog ovlivňuje atraktivitu venkovní reklamy, zejména s ohledem na pozornost a schopnost zapamatovat si reklamní sdělení.

Výsledky této práce poskytnou doporučení pro společnost Oriflame, jak efektivněji tvořit a navrhovat venkovní reklamu, aby oslovila ženy z generace Z a lépe odpovídala jejich preferencím. Zaměřením na hodnoty značky, jako jsou udržitelnost, přírodní složení produktů a zodpovědnost (Oriflame, 2025), může firma nejen zvýšit atraktivitu svých reklam, ale také posílit povědomí o značce, aniž by její sdělení zanikla v záplavě dalších venkovních reklam ve veřejném prostoru. Firmu Oriflame jsem si vybrala především proto, že sama přiznává pokles její atraktivity mezi mladou generací (Janíková, 2017) a zároveň k ní mám osobní vztah díky dlouholetým zkušenostem s jejími produkty.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

1.1 Marketingová komunikace ke generaci Z

1.1.1 Specifikace generace Z

Generace Z, také nazývaná jako iGen-ers, internetová generace post mileniálové nebo Zoomeri, je první generací, která již nezná svět bez internetu, hladce propojuje svůj on-line a off-line život (Katz, 2021) a zvládají souběžně komunikovat hned na několika komunikačních platformách. Forbes (Katz, 2016) do generace Z řadí osoby narozené od roku 1995 do roku 2010.

Dle Katz (2022), vedoucí vědecké pracovnice ve Stanfordově centru pro pokročilé studium behaviorálních věd (CASBS), lze typického příslušníka generace Z popsat jak pracovitého jedince, který klade důraz na zájem o ostatní, usiluje o rozmanitou a inkluzivní komunitu, a vyznačuje se vysokou mírou spolupráce a společenskosti. Tato generace si cení autenticity a flexibility (Salam a kol., 2024). Generaci Z významně ovlivnil rychlý rozvoj internetu a s ním souvisejících technologií, rozšíření komunikace a dostupnost informací v období jejich dospívání. Vzhledem k tomu, že mnozí z nich používají internet a komunikační technologie po celý svůj život, mohli se již od útlého věku seznamovat s lidmi a kulturami z celého světa. To jim umožnilo rozvinout větší ocenění pro rozmanitost a důležitost vlastní identity (Katz, 2022).

Generace Z při svých nákupních rozhodnutích klade důraz na to, jak se hodnoty značky shodují s jejich vlastními, zejména pokud jde o udržitelnost a rozmanitost. Výzkumy ukazují, že 75 % generace Z dává přednost udržitelnosti před samotným názvem značky. Toto chování odráží posun v prioritách spotřebitelů, kdy etické a udržitelné praktiky hrají klíčovou roli při hodnocení a loajalitě ke značkám. Tento trend zdůrazňuje důležitost, jakou generace Z přikládá autenticitě a společenské odpovědnosti firem (Katz, 2023).

1.1.2 Předpoklady účinné komunikace na generaci Z

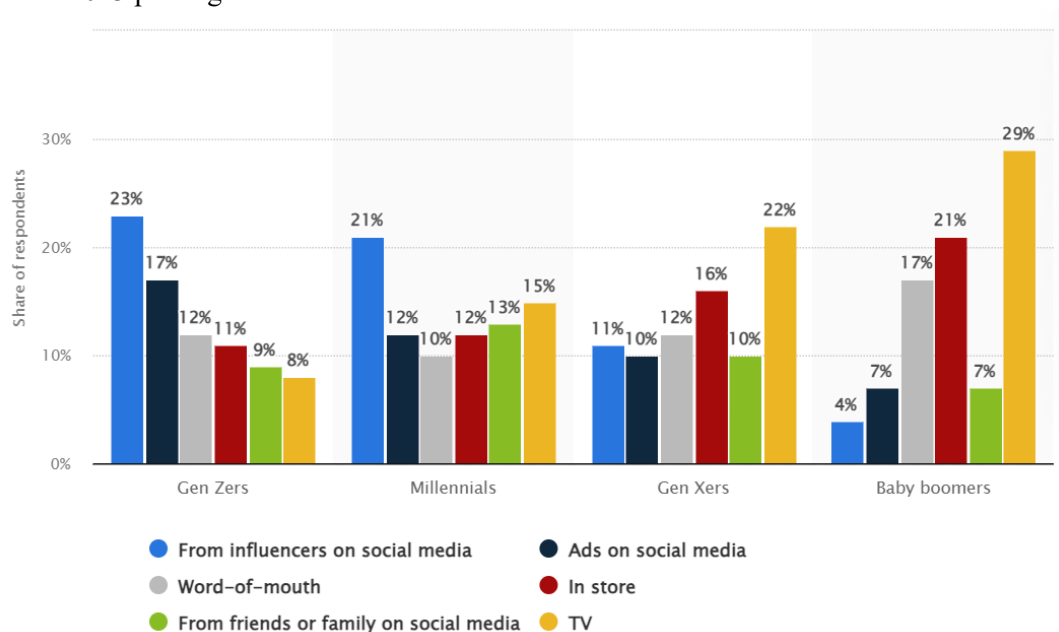
„V roce 1960 mohla společnost oslovit 80 % amerických žen jediným třisekundovým spotem vysílaným současně ve třech televizních sítích: ABC, CBS a NBC. Dnes by stejná reklama musela být vysílána na 100 a více kanálech, pokud by měla mít stejnou účinnost.“ píše Kotler (2013). Studie navíc ukazují, že průměrný spotřebitel v 21. století vidí denně 4000 až 10000 reklam, zatímco v roce 1970 jich průměrný konzument viděl průměrně pouze 1700 (Adfuel Inc., 2024).

Technologie a další faktory mění způsoby, jakými spotřebitelé marketingovou komunikaci od společností vnímají, zpracovávají a i to, zda se jí zpracovávat vůbec rozhodnou. Rychlý rozvoj internetu, smartphonů a sociálních sítí narušil efektivitu tradičních médií. Nejen že spotřebitelé ve 21. století mají větší výběr, jaká média budou využívat, mohou se také rozhodnout, zda a jakým způsobem chtějí být reklamě vystaveni (Kotler, 2013). Strategie marketingové komunikace se liší v návaznosti na firmou vymezený segment a vzhledem k narůstající kupní síle generace Z nastal čas, aby se značky začaly věnovat i této generaci. Kolem roku 2030 totiž bude tvořit největší část aktivního trhu a bude určovat, kde své příjmy utratí (Kochová, 2022).

Často zmiňovanou informací o nastupující generaci Z je ta, že trpí krátkou pozorností, což může být důsledkem neustálého přístupu k digitálním technologiím (Digital Marketing Institute, 2016). Skutečnost potvrzují také průzkumy zaměřené na výskyt ADHD, které ukazují, že od roku 1997 počet dětí s touto poruchou neustále roste (CDC, 2024). Tento nárůst ovlivňuje i způsob, jakým generace Z vyhledává a konzumuje obsah.

Namísto tradičních médií a dlouhých textů či videí upřednostňují krátké a úderné formáty. Obsah a novinky vyhledávají na sociálních sítích jako je Instagram, YouTube, TikTok, Pinterest a často se nechávají ovlivnit názory influencerů, které právě na zmíněných platformách na Obr. 2 sledují.

Obrázek 1: Hlavní kanály pro poznávání nových produktů mezi dospělými ve Spojených státech v červenci 2023 podle generací



Zdroj: Navarro, 2023

Oslovení generace Z může zdát jako náročný úkol. Karlíček (2022) ale zdůrazňuje, že je důležité si uvědomit, že dnešní podniky mají k dispozici více informací o svých zákaznících než kdykoli předtím. Navíc i spojení mezi firmou a zákazníkem je výrazně silnější, což umožňuje rychlou reakci na podněty a zlepšuje komunikaci na základě zpětné vazby. Personalizace, transparentní komunikace a snaha o dodržování jejich hodnot se stávají klíčovými prvky marketingové komunikace vůči generaci Z (Carlos, 2021). Potenciálního zákazníka již nezajímá tolik nejnovější cena či sleva ale to, jak se právě díky značce cítí (Salam a spol., 2024).

I přes to, že generace Z tráví velkou část svého času na sociálních sítích a na internetu, různé případové studie a články začínají ukazovat na to, že lidé z generace Z ne vždy online reklamy vítají. Často je vnímají spíše jako rušivé (Hossain, 2018). Mnohem větší oblibu si však u této generace získává venkovní reklama, kdy dle studie Kantar Millward Brown (2017) až 55 % respondentů z generace Z považuje venkovní reklamu za „relaxující“. To by šlo vysvětlit např. tím, že generace Z je denně vystavena masivnímu množství digitálních reklam – odhadem 2 000 až 4 000 –, což v nich může vyvolávat pocit přehlcenosti. Více než polovina z nich proto používá aplikace na blokaci reklam a až 82 % uvádí, že online reklamy běžně přeskakují (Wheeler, 2018). Na rozdíl tedy od online reklam, generace Z venkovní reklamu vnímá jako nenucenou a neinvazivní. Nevnímá ji jako narušení svého osobního prostoru, ale spíše jako součást prostředí. Dále se také ukazuje, že velká část mladých lidí venkovní reklamě věnuje větší a větší pozornost. Reklama pro ně však musí být zajímavá, atraktivní a přinášet nové nápady (Akören, 2015).

1.2 Vizuální smog

Vizuální smog je reklama ve veřejném prostoru, která je nevyžádaná a nedobrovolná, což znamená, že lidé nemají možnost se jí vyhnout, na rozdíl od reklamy v televizi nebo na internetu. Je to termín používaný k popisu přetížení veřejného prostoru nadměrným množstvím reklam a jiných vizuálních prvků, které narušují estetiku měst a krajiny. Problém vizuálního smogu ale přesahuje pouze estetičnost. Problém je také v obsahovém sdělení reklam a jednotvárném kopírování cedulí a polepů, které nereflktují jedinečnost daného podniku (Rusová, 2022). Tento fenomén se projevuje zejména v městských oblastech, kde je veřejný prostor zaplaven různými formami reklamy, jako jsou billboardy, plakáty, neonové nápisy, a digitální obrazovky. Vizuální

smog však zahrnuje i další rušivé prvky, které ovlivňují vnímání prostoru, například: rozházené odpadky, křiklavě natřené fasády budov, přemíra dopravního značení a další vizuální bariéry (Fullerová, 2020-2023).

Vizuální smog se vyznačuje svou agresivní a všudypřítomnou povahou. Reklamy a další vizuální prvky často zakrývají důležité architektonické a kulturní rysy měst a budov, čímž narušují jejich původní charakter a jedinečnost. Namísto toho, aby veřejný prostor sloužil jako místo pro relaxaci a komunitní život, stává se přeplněným komerčním obsahem, který odvrací pozornost obyvatel a turistů od toho, co dělá město skutečně jedinečným. Historicky bylo městské prostředí utvářeno architekty s cílem vytvořit harmonické a esteticky příjemné prostředí pro obyvatele. S nástupem invazivního marketingu a reklamního průmyslu se však města začala měnit. Reklama se stala dominantním prvkem veřejného prostoru, často bez ohledu na její dopad na estetiku a kvalitu života ve městech (Fullerová, 2020-2023).

1.2.1 Veřejný prostor

Důležitým bodem pro pochopení vizuálního smogu je definice veřejného prostoru, ve kterém se vizuální smog nachází. Termín „veřejný prostor“ je prostor, ve kterém dochází ke komunikaci mezi lidmi, k inspiraci, je sdílený prostor pro všechny členy dané společnosti, ale také místo otevírající se pro všechny ostatní. Slouží k setkávání občanů a vzájemné interakci (Buchtová, 2020).

Dle Zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, § 34 je veřejný prostor definován jako: „Veřejným prostranstvím jsou všechna náměstí, ulice, tržiště, chodníky, veřejná zeleň, parky a další prostory přístupné každému bez omezení, tedy sloužící obecnému užívání, a to bez ohledu na vlastnictví k tomuto prostoru.“

Dle Fullerové (2020-2023) lze reklamu ve veřejném prostoru dělit na dva druhy: reklamu v místě služby či prodeje a venkovní reklamu mimo prostor, kde tato služba či prodej probíhá. Obě odlišné provozovatele i oborové specifikace, a proto jejich regulace vyžaduje rozdílné přístupy.

1.2.2 Zdroje vizuálního smogu

Venkovní reklama je pro inzerenty atraktivní díky své vysoké viditelnosti a efektivitě. Její neustálá přítomnost a schopnost oslovit velké množství lidí v určité lokalitě za relativně nízké náklady činí tuto formu propagace populární (Urban, 2020). Ovšem zároveň s tím, jak se městské prostředí zaplňuje reklamními plochami, bannery a slogany, vzniká problém s narušením estetického vzhledu měst (Mačas, 2021). Toto přetížení vizuálními prvky nepředstavuje problém pouze pro památkáře, ale také pro veřejnost, která je každodenně vystavena tomuto intenzivnímu a často rušivému reklamnímu působení (Rusová, 2022).

Pokud ale lidem přetížení vizuálními prvky škodí, jak se svět do této situace dostal? Dle Mačase (2021) i přes nedostatek kvalitních studií a literatury se při současných analýzách příčiny, které souvisí se vznikem vizuálního smogu úzce souvisejí s přístupem marketérů k reklamě ve veřejném prostoru. První z nich spočívá v tom, že firmy často usilují o co největší viditelnost svých kampaní, a proto nekladou důraz na to, jak jejich reklamy zapadnou do okolního prostředí. Reklamní sdělení jsou navrhována tak, aby co nejvíce upoutala pozornost, a to i za cenu, že naruší estetický vzhled místa. Druhou příčinou je nedostatek schopností a znalostí v oblasti přizpůsobení reklamy konkrétním lokalitám. Reklamní kampaně jsou často vytvářeny bez ohledu na specifika místa, kde budou umístěny, což vede k jejich univerzálnímu a neosobnímu charakteru.

Další problém je v tom, že mnozí marketéři nejsou obeznámeni s důsledky, které jejich kampaně mohou mít na vzhled veřejného prostoru. Reklamy jsou často vnímány pouze jako prostředek k dosažení pozornosti, přičemž jejich dopad na prostředí není zohledňován. Tím se

vytváří situace, kdy vizuální rušivost narůstá a městské prostředí ztrácí svou estetickou hodnotu (Mačas, 2021).

Zdroje vizuálního smogu můžeme také označit jako VPO (visual pollution objects). Jedná se o fyzické prvky v městském prostředí, které negativně ovlivňují právě estetiku a kvalitu prostoru tím, jak jsou vnímány lidským okem. Jedná se o umělé objekty, které narušují vizuální harmonii svým nevhodným umístěním, velikostí, barvou nebo designem. VPO mohou zahrnovat vše od reklamních poutačů, nesourodé architektury, až po infrastrukturu, která není sladěná s okolním prostředím (Nawaz, 2022).

Do zdrojů vizuálního smogu můžeme řadit např. také:

- rozházené odpadky na ulici
- křiklavé barvy fasád domů
- duplicitu dopravního značení
- zábradlí
- reklamu na provozovnách
- samostatné nosiče mimo provozovny (Fullerová, 2020-2023).

Dále do této skupiny můžeme řadit i graffiti, nadzemní elektrická vedení, stožáry, stavební konstrukce, billboardy, reklamní letáky a atd. (Green-Ecolog, 2024).

Světelné znečištění (light pollution), jinak řečeno světelný smog, je specifickým aspektem vizuálního smogu, který přispívá k narušení estetického vzhledu veřejného prostoru. Ministerstvo životního prostředí (2008-2023) ho popisuje jako „souhrnné označení všech negativních jevů, které s sebou umělé osvětlení přináší“. Tento problém je čím dál tím častěji umocňován využitím LED technologií, které se široce používají pro bannerovou reklamu a billboardy. LED osvětlení, díky své nízké ceně a vysoké účinnosti, umožňuje intenzivní a často nadměrné osvětlení reklamních ploch. Tím se nejen zvyšuje množství světla, které zůstává v nočním prostředí, ale také přispívá k vizuálnímu přetížení a rušení vnímání městského prostoru. Tento nárůst světelného smogu má závažné důsledky pro lidské zdraví, ekologii, bezpečnost a viditelnost noční oblohy.

1.2.3 Dopady vizuálního smogu

Vizuální smog má široké spektrum negativních dopadů na společnost. Může nejen zhoršovat kvalitu života obyvatel a narušovat estetickou hodnotu městského prostředí, ale také negativně ovlivňovat duševní zdraví. Vystavení nadměrnému množství vizuálních podnětů může vést ke zvýšení úrovně stresu a narušení mentální pohody obyvatel (Achberger, 2020).

Podle Americké psychologické asociace (Huff, 2022) nadměrné vizuální podněty způsobují rozptýlení pozornosti, což vede ke snížení pracovní produktivity a schopnosti soustředit se. Jedním z hlavních psychologických dopadů vizuálního smogu je i zvýšená úroveň stresu a úzkosti. Lidé jsou neustále vystaveni informacím, které jejich mozek musí zpracovávat, což může vést k duševnímu vyčerpání. Tento stav přetížení může způsobit chronický stres, který je spojen s řadou zdravotních problémů, včetně úzkostných poruch, depresí a zvýšeného rizika kardiovaskulárních onemocnění.

Nadměrné množství vizuálních podnětů také výrazně ovlivňuje schopnost soustředit se a vykonávat úkoly. Studie ukazují, že vizuální smog vede k rozptylování pozornosti, což má za následek sníženou pracovní produktivitu a schopnost zaměřit se na důležité úkoly. Tento efekt je obzvláště závažný v městském prostředí, kde lidé čelí neustálému světelnému smogu (Zelinska-Dabkowska a spol., 2023).

Vizuální smog také negativně ovlivňuje vztah obyvatel k veřejným prostorům a jejich duševnímu zdraví. Narušení estetické hodnoty městského prostředí (viz Obr. 2) oslabuje místní hrdost a zájem o okolí.

Obrázek 2: Vizuální smog ve veřejném prostoru - Brno



Zdroj: Fullerovalá, 2020-2023

1.3 Atraktivita reklamy pro generaci Z

Atraktivita reklamy zahrnuje schopnost zaujmout a udržet pozornost cílového publika. Reklama, která by měla zaujmout a být zapamatovatelná a měla by splňovat hned několik základních věcí. Mezi tyto charakteristiky patří zejména emotivní i racionální zapojení, kreativní přístup, schopnost překvapovat a vyprávět příběhy, které s cílovou skupinou rezonují (Young, 2018).

Podle Ogilvyho (Young, 2018) mají emotivní kampaně větší šanci posílit značku díky vytváření „pozitivní smyčky obhajoby“ a nadšení. „*Emotivnější kampaně jsou dvakrát ziskovější než racionální*“, zdůrazňuje a zároveň upozorňuje na význam šíření slávy kampaní prostřednictvím sociální „*šušandy*“. V digitálním věku a sociálním sítím je toto šíření snadnější a rychlejší, což vytváří pozitivní smyčku obhajoby značky, kdy veřejnost pozitivně vnímá značku a toto vnímání dále posiluje jejich důvěru, loajalitu a ochotu značku doporučovat.

Jedním z příkladů využití emocionálního přístupu, který lze uvést, vytvořila americká společnost Oscar Mayer, která vytvořila aplikaci budíku, která kromě zvuku smažící se slaniny uvolňovala její vůni. Myšlenka „*co když se dají vůně digitalizovat?*“ vedla k devíti měsícům výzkumu a projektu, který zaujal, ale získal i mediální pozornost a posílil povědomí o značce (Young, 2018).

V dnešním světě jsou právě požadavky na výjimečnost a kreativitu vyšší než kdy dříve. Reklama by měla být nejen esteticky atraktivní, ale také inovativní a překvapivá. „*Prémie patří myslitelům, kteří dokážou přetransformovat věci tak, aby začali lidé vnímat svět odlišně*“, tvrdí Ogilvy (Young, 2018). Klíčem k úspěchu by měl být nápad. Nápad, aneb spojení dvou prvků, které dříve nebyly propojeny, a vytváření konceptů, které přitahují pozornost. Příkladem by mohly být reklamy, které využívají nové technologie, jako je rozšířená realita (AR), která právě dokáže vtáhnout publikum do děje a vytvořit interaktivní zážitek (The Drum, 2020).

Reklama se tedy nemůže spoléhat pouze na redakční obsah, ale musí obsahovat poutavé příběhy, které přitahují pozornost. Příběhů a jejich vyprávění je opravdu zásadní, protože příběhy nejen vzbuzují zvědavost, ale také aktivují dopaminové receptory, což vede k pocitu pohody a

zaujetí (Young, 2018). Nejlepší příběhy jsou často nejjednodušší a přitom nejpoutavější. Příkladem může být emotivní kampaň „*Dove Toxic Influence: Mothers & Daughters Confront Toxic Social Media*,“ upozorňuje na negativní vliv sociálních sítí a na sebevědomí a vnímání krásy u mladých dívek. Dove v ní propojuje matky a dcery, aby společně řešily, jak toxické příspěvky na sociálních sítích ovlivňují pohled na tělo a krásu. Reklamou se snaží podporovat přijetí přirozené krásy (Campaigns of the World, 2023).

Atraktivita reklamy spočívá také ve schopnosti přinést něco neotřelého. Podle Ogilvyho (Young, 2018) by reklama měla být „*na hraně*“ – být odlišná od průměru, protože průměrnost odsuzuje kampaně k zapomnění. Kombinací jednoduchosti, originality a odvahy riskovat společností docílí nezapomenutelných kampaní, které nejen přitáhnou pozornost, ale také udrží pozornost, a nejen generace Z si reklamu zapamatuje. Firmy, které se zaměří na tyto body a budou ochotny investovat čas a peníze do nových a inovativních přístupů, mají mnohem větší šanci vybudovat si dlouhodobé vztahy se zákazníky a posílit svůj brand na trhu u generace Z.

2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Výzkum seminární práce je navržen tak, aby bylo díky němu možné co nejlépe zodpovědět výzkumnou otázku: Jaký vliv má vizuální smog na schopnost žen z generace Z vnímat a zapamatovat si venkovní reklamu v Brně a jaké vizuální prvky jsou pro ně atraktivní? Hlavním cílem je porozumět tomu, jak ženy z generace Z vnímají venkovní reklamu, jak na ně působí přehlcení reklamním obsahem v městském veřejném prostoru a jak tyto faktory ovlivňují zapamatovatelnost a atraktivitu reklam.

Pro tento účel byl zvolen kvalitativní výzkum formou polo-strukturovaných rozhovorů. Tento přístup umožnil hlubší pochopení názorů a postojů respondentek a poskytl detailní vhled do problematiky vnímání venkovní reklamy v kontextu vizuálního smogu. Polo-strukturované rozhovory s otevřenými otázkami byly záměrně vybrány, protože umožňují pružně reagovat na odpovědi respondentek a přizpůsobit otázky podle průběhu rozhovoru.

Primární data byla sbírána v období od 25. 12. 2024 do 30. 12. 2024. Rozhovory probíhaly online prostřednictvím aplikace Microsoft Teams. To poskytlo respondentkám klidný prostor k zodpovídání otázek, které pro ně byly připraveny. Respondentky byly vybírány na základě kritéria věku (14–29 let), aby spadaly do generace Z. Výběr zahrnoval ženy z různých životních situací, jako jsou studentky i pracující, s různou úrovní vzdělání, což zajistilo rozmanitost pohledů a názorů. Všechny rozhovory byly nahrávány se souhlasem respondentek, aby bylo možné data analyzovat pomocí obsahové analýzy rozhovorů. Tyto přepisy byly automaticky přepsané umělou inteligencí přímo v aplikaci, ale protože v přepisech byly chyby, byl využit také nástroj ChatGPT pro úpravu do plynulé, čitelné podoby, kdy zachoval význam a obsah všech odpovědí.

Výzkum probíhal v experimentálním prostředí, které eliminovalo rušivé vlivy, jako je hluk, pohyb osob nebo proměnlivé světelné podmínky v případě promítání obrázků reklam. Tento přístup zajistil, že respondentky viděly stejné fotografie a mohly se soustředěně věnovat na položené otázky. Výsledky této části budou využity jako základ pro komentování výsledků a pro formulaci doporučení pro firmu Oriflame, která se zaměří na efektivní zpracování venkovní reklamy s cílem oslovit ženy z generace Z a zároveň respektovat veřejný prostor.

Pro kvalitativní výzkum bylo vybráno osm respondentek ve věkovém rozmezí 15 až 29 let, které odpovídají cílové skupině. Výběr byl založen na principu diverzifikace – zohlednit různé úrovně vzdělání a aktuální životní situaci, aby bylo možné získat různé názory a zkušenosti. Tento výběr zahrnoval jak studentky, tak pracující ženy z Brna. Počet respondentek nebyl již dále navyšován, protože se odpovědi často opakovaly a nebylo tedy potřeba rozšiřovat vzorek.

Konkrétně se jednalo o následující respondentky:

- Barbora J. (28 let) – pracující, vysokoškolské vzdělání
- Berenika (29 let) – pracující, středoškolské vzdělání
- Kristýna (24 let) – pracující, středoškolské vzdělání – bez maturity
- Helena (24 let) – studentka vysoké školy
- Barbora D. (22 let) – studentka vysoké školy
- Nela (19 let) – studentka střední školy
- Sára (17 let) – studentka střední školy
- Darina (15 let) – studentka základní školy

Při tvorbě otázek k rozhovorům bylo třeba klást důraz na to, aby otázky byly otevřené a vybízely respondentky k delším odpovědím, kde by mohly vyjádřit svůj názor a zároveň, aby umožnily se doptávat i na další otázky na základě jejich odpovědí. Otázky byly rozděleny do tematických okruhů:

- Úvodní otázky zaměřené na obecné povědomí a postoje k venkovní reklamě – snaha o uvolnění respondentky díky jednodušším otázkám.
- Vnímání vizuálního smogu a jeho dopadu na schopnost vnímat jednotlivá reklamní sdělení.
- Preference a atraktivita různých formátů reklamy.
- Konkrétní reklamní ukázky.
- Význam hodnot značky v její komunikaci a reklamě.

3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu dat a interpretaci výsledků. Nejprve budou rozebrány odpovědi na jednotlivé otázky položené respondentkám, přičemž bude kladen důraz na shody a rozdíly v jejich názorech. Následně budou výsledky shrnuty do jednoho celku, na jehož základě bude možné zodpovědět výzkumnou otázku „Jaký vliv má vizuální smog na schopnost žen z generace Z vnímat a zapamatovat si venkovní reklamu v Brně a jaké vizuální prvky jsou pro ně atraktivní?“

3.1 Rozbor jednotlivých otázek

1. Co si vybavíš pod pojmem venkovní reklama?

Respondentky si pod pojmem venkovní reklama nejčastěji představovaly billboardy u silnic, plakáty na zastávkách, letáky, bannery nebo něco, co souvisí s okolím. Tato představa byla u většiny respondentek podobná a dokázaly si tedy představit, co se pod pojmem venkovní reklama skrývá. Některé respondentky zahrnovaly do definice i méně tradiční formy, jako jsou světelné nápisy (Barbora D.). Tyto formy však byly zmíněny jen okrajově. Tato otázka byla záměrně zvolena jako úvodní a měla sloužit především jako otevírací téma pro zahájení rozhovoru.

2. Dokážeš mi říct, jaký a případně zda máš nějaký názor na venkovní reklamu?

Respondentky se na otázku týkající se jejich názoru na venkovní reklamu vyjadřovaly rozdílně, i když se zde našly i společné rysy. Například Darina uvedla, že si všímá hlavně reklam, které „vypadají dobře“, například jsou dobře nasvícené.

Helena zdůraznila, že reklama musí být něčím výjimečná, například designem, emocí, nebo myšlenkou, aby ji zaujala. Kritizovala i využívání prvků sexuality a extrémů, které se snaží docílit „wow efektu“. Podobně Kristýna zmínila, že reklamy obvykle ignoruje,

pokud nejsou „pošahané“ a na první pohled zajímavé, a uvedla, že jí vadí reklamy umístěné na nevhodných místech, například na stromech.

Nela uvedla, že si venkovní reklamy příliš nevšímá, pokud není nějak zajímavá a podobný názor měla i Sára, která popisovala městské prostředí jako přehlčené reklamami, což podle ní vytváří chaotický dojem: „Je to takové barevné, neuspořádané. Brno pak nepůsobí uceleně“. Naopak Berenika se na reklamy dívá spíše z estetického hlediska jednotlivých reklam a nepovažuje je za rušivé, nebo že by kazily vzhled města. „Někdy mě napadne, jak mohl někdo něco takového vymyslet, nebo naopak, že je to fakt dobré.“ dodala.

Barbora J. naopak ocenila reklamy na zastávkách, které si ráda prohlíží během čekání, a dodala, že reklama ji musí zaujmout barvami nebo nápadem, jinak ji pravděpodobně přehlídne. Jinak však také kritizovala množství a to, že si často reklam ani nevšímá.

Celkově lze říct, že většina respondentek vnímá venkovní reklamu jako běžnou součást veřejného prostoru a jejich vnímání reklamy se odvíjí především od jejího vizuálního zpracování, umístění a množství. Některé oceňují dobře zpracované reklamy. Všechny však reklamy často ignorují, pokud nejsou dostatečně zajímavé nebo přínosné.

3. Jak na tebe působí množství reklam ve městě – konkrétně v Brně?

Některé respondentky označily množství reklam v Brně za příliš vysoké, např. Sára popisovala prostředí města jako přehlčené reklamami, které na ni působí chaoticky a vizuálně narušují celkový dojem z veřejného prostoru. Uvedla, že by preferovala, kdyby alespoň některé části města byly vizuálně sjednocené a reklamy v nich byly lépe organizované: „Myslím, že by bylo hezčí, kdyby aspoň některé oblasti města byly sjednocené v nějakém stylu.“. Podobně Nela zmínila, že počet reklam v Brně je vysoký a že je jich někdy zbytečně moc.

Naopak některé respondentky, jako například Helena a Barbora J., měly dojem, že množství reklam v Brně se v poslední době snížilo. Helena zmínila, že si všimla regulací billboardů podél silnic, což podle ní přispělo ke zredukování reklam. Přesto však uvedla, že reklamy už tolik nevnímá, protože se přesunuly spíše do online prostoru nebo je méně vnímá. Barbora J. také uvedla, že má pocit, že reklam v Brně ubývá. To může být způsobeno i tím, že pro ni nejsou tak „pestré a nápadné“.

Další respondentky, Kristýna, Darina a Barbora D., uvedly, že množství reklam nevnímají aktivně, protože se naučily je ignorovat. Kristýna uvedla, že reklamy přehlíží, pokud nejsou výrazně odlišné. Jediná Berenika se od ostatních odlišovala tím, že jí množství reklam přijde „v pohodě“. „Nemám pocit, že by jich bylo moc, přijde mi to normální“ dodala.

4. Máš pocit, že toto množství reklam ovlivňuje tvou schopnost vnímat jednotlivá reklamní sdělení?

V rámci této otázky se navazovalo na otázku předchozí, kdy některé z respondentek uváděly, že mají pocit, že reklamy v městském prostředí ubývá. Snaha byla, aby se zamyslely nad tím, zda by mohl být třeba vizuální smog, a tedy nadměrné množství reklamy jeden z důvodů, proč si reklam nevšímají.

Většina respondentek na tuto otázku odpověděla tak, že si myslí, že by to mohlo negativně ovlivňovat jejich schopnost vnímat jednotlivé reklamy. Přehlčení reklamami často popisovaly jako důvod, proč si z velkého množství sdělení všimnou pouze těch nejvýraznějších, zatímco ostatní ignorují a proč se reklamy naučily ignorovat. I Berenika, která reklamy považuje za součást veřejného prostoru řekla, že to může být jeden z důvodů.

Respondentky se shodly, že přehlčení reklamami oslabuje jejich pozornost a že pouze

reklamy, které vyčnívají svou originalitou nebo designem, mají šanci je zaujmout, jinak jim reklamy splývají do jednoho celku.

5. Dokážeš si vybavit nějaké konkrétní venkovní reklamy, které jsi v poslední době viděla? Co tě na ní zaujalo a proč si ji pamatuješ?

Většina respondentek na tuto otázku odpovídala tak, že si na konkrétní reklamy nevzpomínají, nebo že si je snadno nevybavují. Některé si však vybavily reklamy, které na ně udělaly dojem právě kvůli vizuálním nebo textovým prvkům.

Sára zmínila reklamu na KFC (jejich logo) na hlavním nádraží v Brně. Řekla, že si ji pamatuje kvůli její velikosti a výraznosti: „Je tam největší a nejvýraznější.“

Darina si vybavila reklamu na Mattoni orla u dálnice, která ji zaujala svou velikostí a tím, že je to jediná reklama v okolí: „Ten orel mě prostě zaujal, vždycky se mi líbil.“

Berenika si vzpomněla na reklamu Dopravního podniku města Brna se sloganem „Chceš pískat na holky? Staň se šalinářem.“. Tato reklama ji zaujala nejen sloganem, ale také díky diskuzi, kterou viděla v marketingových skupinách, jejichž je členem.

Helena zmínila reklamu na solárium v Králově Poli, která dle jejích slov obsahovala téměř nahou ženu. Tuto reklamu popsala jako kontroverzní a přiznala, že ji zaujal její „wow efekt“, i když byl právě spíše negativní.

Bára J. si vybavila vánoční billboardy, například reklamy na Lindex a Manufakturu. Zaujaly ji především díky výrazným červeným číslicím označujícím slevy: „Co mě fakt zaujme, jsou červená čísla slev – to vždycky přitahuje moji pozornost.“

6. Vzpomněla by sis na nějakou online reklamu, kterou jsi viděla? Co tě na ní zaujalo a proč si ji pamatuješ?

Tato otázka byla položena respondentkám záměrně a do rozhovoru byla zařazena jako kontrast k otázkám o venkovní reklamě. Jejím cílem bylo zjistit, zda respondentky, které opakovaly, že venkovní reklamu ignorují nebo nevnímají, věnují větší pozornost online reklamě, která je

v současné době jedním z dominantních reklamních kanálů. Otázka měla prověřit, zda si respondentky online reklamu lépe pamatují, případně co konkrétně je na těchto reklamách zaujalo, a zároveň umožnila srovnat efektivitu obou typů reklam z pohledu zapamatovatelnosti a pozornosti.

- Sára uvedla, že si na žádnou konkrétní online reklamu nevzpomíná. Popsala, že většinu reklam ignoruje nebo přeskakuje a nevěnuje jim pozornost. „Prostě vím, že je to reklama, a nevěnuju tomu pozornost.“
- Nela si jako jedinou vybavila reklamu Alzy. To přisuzovala maskotovi a častému opakování, které ji přimělo si tuto reklamu zapamatovat: „Je to něco jiného, co vybočuje.“
- Kristýna uvedla reklamy na nábytek od Dormeo a Mebelixu, které se jí začaly zobrazovat na základě jejích vyhledávání. Dále si vzpomněla na reklamu Lidlu, ve kterém aktuálně pracuje.
- Darina zmínila reklamu na ekologickou kosmetiku Hebe, která ji zaujala kvůli pravidelnosti objevování na jejím Instagramu, tak i obsahem, který ji zajímal.
- Berenika jako nejvýraznější uvedla reklamu na Gold Bee, která propagovala legíny formou zajímavého videa. Zdůraznila, že reklama ve formě videa ji zaujme víc. Také ale připustila, že má horší paměť a že si reklamu pamatuje jen díky tomu, že ji viděla pár minut zpět.

- Helena si vybavila vánoční reklamu Lidlu, která na ni působila díky emocím a příběhem osamělého dědečka.
- Barbora D. si zase pamatuje reklamu na online psí školu. Dodala, že si ji pamatuje právě díky častému opakování a osobnímu zájmu o téma. Byla pro ni relevantní.
- Bára J. zmínila vánoční reklamu na Notino, které ji zaujaly zejména díky slevovým nabídkám a reklamu Mixit, kterou často slychává v podcastech, které poslouchá.

Dle odpovědí výše se ukázalo, že online reklamy si respondentky pamatovaly především díky:

- Personalizaci
 - Emocionálnímu obsahu
 - Vizuelnímu zpracování
7. Co tvoji pozornost na venkovní reklamě obvykle přitáhne nejvíce – barvy, obrázky, text, sdělení, inovativnost formátu/vzhledu reklamy, ...? Proč?

Většina respondentek uvedla, že je přitahují zejména výrazné barvy a dobře vizuálně zpracované reklamy. Sára například zmínila, že ji nejdříve zaujme obrázek, a teprve poté se zaměřuje na text. Ten by měl být krátký a výstižný. Podobný důraz na obrázky a vizuální stránku reklamy zmiňovala i Kristýna, která dodala, že reklama musí být jednoduchá, ale nápaditá, aby upoutala její pozornost. Berenika ocenila vtipné a moderní reklamy, které jdou s dobou, a které podle ní působí přitahují její zájem. Helena kladla důraz na originalitu a zdůraznila, že reklama by měla působit na emoce a být vizuálně výrazná, aby vynikla v přehlceném prostoru.

Darina a Barbora D. preferovaly jednoduché a dobře kombinované barvy, které nejsou přeplácené, ale jasně vystihují sdělení. Nela uvedla, že ji zaujme reklama, která je „jiná než ostatní“ – ať už formátem nebo zpracováním. Důležitou roli hraje také prostředí, ve kterém je reklama umístěná. Bára J. pak dodala, že výrazné prvky, jako jsou velké nápisy nebo jasné slevové nabídky, okamžitě přitahují její pohled. Celkově se tedy ukázalo, že respondentky preferují reklamy s přehledným vizuálním sdělením, které dokážou rychle zaujmout a nejsou zbytečně složité nebo přeplácené. Výraznou roli hrají barvy, obrázky a nápaditý design, zatímco delší text nebo složitější sdělení byly vnímány jako méně efektivní.

8. Jaký máš názor na netradiční formáty reklamy, jako jsou guerilla marketing, interaktivní instalace nebo kreativní nápady v ulicích? Myslíš, že by tě oslovily více než tradiční billboardy? Pokud ano, co konkrétně by tě na nich zaujalo?

Respondentky obecně hodnotily netradiční formáty reklamy, jako jsou interaktivní instalace nebo kreativní nápady v ulicích, jako mnohem zajímavější a efektivnější než tradiční billboardy a letáky v ulicích. Zmínily, že takové reklamy dle nich lépe upoutají pozornost. Například kreativní přechod vypadající jako hranolky od McDonald's nebo lavička nahrazená gaučem od IKEA, které jim byly zmíněny jako příklady, respondentky zaujaly.

Helena a Darina zdůraznily, že zapojení netradičních prvků, jako je pohyb nebo interaktivita, by nejen upoutalo jejich pozornost, ale také zvýšilo zapamatovatelnost reklamy. Berenika dodala, že přesně tyto formáty pak mohou být sdíleny i na sociálních sítích, což podle ní ještě více zvyšuje jejich dosah. Jako příklad uvedla nedávnou kampaň Netflixu, kterou zpracovala agentura Ogilvy na seriál „Hra na oliheň“, která využila interaktivní reklamu v metru, kde byly zapojeny i známé osobnosti. Nela ale upozornila na důležitost vhodného kontextu a promyšleného provedení. Podle ní mohou být některé netradiční reklamy příliš riskantní a že by mohly vyvolat negativní emoce nebo by byly příliš vlezlé,

pokud nejsou dobře zpracované.

Respondentky se shodly, že netradiční formy reklamy mají vyšší potenciál nejen upoutat pozornost, ale také vyvolat pozitivní emoce a zaujmout. Tento typ reklamy považovaly za výrazně efektivnější než běžné billboardy a obyčejné reklamy ve městech, které mohou mnohdy splývat s okolím a dalším množstvím reklam. Je tedy třeba dávat pozor na jejich zpracování a umístění.

9. Jak by podle tebe měla vypadat ideální venkovní reklama, která by zaujala lidi ve tvém věku? Co by měla obsahovat a jak by měla vypadat, aby tě zaujala a ty sis ji zapamatovala?

Tato otázka měla navazovat na otázku č. 7 a jejím cílem bylo rozvinout konverzaci o tom, jak by ideální venkovní reklama měla vypadat, přičemž respondentky už byly seznámeny s konceptem netradičních formátů reklamy. Respondentky se shodly, že hlavními prvky by mělo být dobré vizuální a estetické zpracování, jednoduchost a nápaditost. Kristýna a Darina zdůraznily význam jasných barev a obrázků, zatímco Helena a Berenika ocenily originalitu a interaktivní prvky. Nela upozornila na důležitost sladění reklamy s prostředím, a Bára J. vyzdvihla jasnou komunikaci značky a slevové nabídky. Ideální reklama by tak měla kombinovat jednoduchost, kreativitu a zapojení diváka, aby oslovila a zanechala trvalejší dojem.

10. Jak na tebe působily fotografie s venkovní reklamou, které jsem ti promítla?

Fotografie s venkovní reklamou, které byly respondentkám promítány, vyvolaly převážně podobné reakce. Většina z nich hodnotila reklamy jako zahlcující a poukazovaly na přeplácانost nebo neatraktivní umístění některých reklam, což jim znemožňovalo se na jednotlivá sdělení více zaměřit.

Sára například uvedla: „Působí to na mě tak, že těch reklam je opravdu hodně. Zaujmou mě spíš ty, které mají jednotné barvy a nejsou přeplácané textem.“ Podobný názor vyjádřila také Kristýna: „Na hodně z těch fotek bylo strašně moc plakátů a billboardů. Člověk pak neví, na co se má koukat dřív. I kdyby tam byla nějaká zajímavá reklama, ztratí se to v tom množství. Bylo to přeplácané, všechno na jedno brdo. I kdybych se chtěla soustředit, tak s tím množstvím to prostě nejde.“

Helena zdůraznila, že mnoho reklam nevyniká, připadá jí to jako chaos a že to na ně působí zahlcujícím dojmem. S tímto názorem se shodovaly i ostatní kromě Bereniky. Na ni nepůsobily fotografie rušivě ani zahlcujícím dojmem: „Nevadí mi to, nijak mě to nestresuje. Je to v pohodě.“ Připustila však, že ji zaujaly spíše ty reklamy, které nebyly přeplácané a soustředily se na výrazné barvy.

11. Pamatuješ si na fotky, které jsem ti promítla? Dokážeš si vybavit z fotek nějakou reklamu? Co tě na nich zaujalo? Pokud ne, proč?

Tato otázka byla položena za účelem ověření, které reklamy na promítaných fotografiích respondentky nejvíce zaujaly a jaké prvky považovaly za atraktivní či zapamatovatelné. Nejčastěji si respondentky vybavily reklamy, které byly vizuálně jednoduché, jasné a obsahovaly výrazné prvky. Sára i Helena zmínily reklamu na H&M s jednotným pozadím a minimalistickým stylem, která na ně působila přívětivě a esteticky. Berenika ocenila reklamu Frekvence 1, která byla podle ní výrazná a poutavá díky své barevnosti, ale naopak se jí nelíbily reklamy, kde si nezapamatovala značku firmy jako billboard od Vaňkovky – pamatovala si barvy a vzhled, ale nedokázala si vzpomenout na logo. Bára J. uvedla, že ji zaujaly vánoční reklamy, například právě na Vaňkovku, kde byla výrazná červená barva.

Helena si vybavila i reklamu na Dr. Maxe se sloganem „Jsme s vámi“, kterou označila za emocionální a příjemnou díky jejímu poselství. Nejvíce respondentek si však zapamato-

valo reklamu Bauhaus, komentovaly to tak, že si zapamatovaly červený nápis. Darina si na reklamu Bauhaus vzpomněla dokonce úplně na začátku rozhovoru. To, že si reklamu zapamatovaly mohlo být zapříčiněno tedy buď barevnou kombinací, nebo také množstvím, které se v ukázkách objevilo. Další reklamou, kterou si zapamatovala Barbora D., Berenika i Nela, byla Česká spořitelna. Nela si tedy zapamatovala pouze Shreka, ale reklama jí v paměti utkvěla.

Celkově respondentky preferovaly reklamy, které byly jednoduché, s jasným sdělením, a které zaujaly výraznými barvami, byly jinačí než ostatní nebo emocionálním obsahem. To také potvrzuje jejich předchozí odpovědi.

12. Vnímáš jako důležité, aby firma promítala své hodnoty (udržitelnost, šetrnost vůči životnímu prostředí) i do své komunikace a marketingu? Např. jestli na tebe nepůsobí negativně, když se firma snaží tvářit jako ekologická a pak od ní vidíš množství billboardů a reklam, které zahlcují veřejný prostor?

Na otázku, zda respondentky považují za důležité, aby firmy promítaly své hodnoty, jako je udržitelnost a šetrnost vůči životnímu prostředí, i do své komunikace a marketingu, odpovídala většina kladně. Převládal u nich spíše názor, že pokud se firma prezentuje jako ekologická, měla by tyto hodnoty reflektovat i ve způsobu, jakým propaguje své produkty či služby. Množství billboardů a jiných forem reklamy zahlcujících veřejný prostor by podle respondentek mohlo působit jako protiklad k tomu, co firma komunikuje. V některých případech by to mohlo negativně ovlivnit její image. Všechny z nich však uvedly, že by se nad touto myšlenkou samy pravděpodobně nezamyslely.

Kristýna například uvedla: „Asi by mě to hned nenapadlo, ale když se nad tím zamyslím, tak mi to přijde trochu pokrytecké. Když se tváří, že jim jde o ochranu přírody, a přitom mají po městě spoustu billboardů, tak to úplně není v souladu s tím, co říkají.“ Podobný názor vyjádřila i Sára, která zdůraznila, že nesoulad mezi hodnotami firmy a jejím chováním může snížit její důvěryhodnost: „Spousta firem říká, že jsou ekologické, ale jejich chování tomu neodpovídá. To může lidi spíš odradit.“

Na druhou stranu Berenika měla na tuto otázku jiný a mírnější pohled. Uvedla, že pokud to firma s množstvím reklam nepřehání, nepovažovala by to za problém. Při uvedení příkladu Lush, která venkovní reklamu nevyužívá však zmínila, že značka Lush jí přijde sympatická, protože se drží své filozofie – nejsou na sociálních sítích, nemají venkovní reklamy. Na druhou stranu má pocit, že na ně někdy zapomíná, protože nejsou tolik vidět a k tomu zrušili brněnskou pobočku.

Barbora J. doplnila, že v poslední době na to mění názor. Dřív to moc nevnímala, ale teď si myslí, že by to měly firmy komunikovat i v reklamě. Pokud se firma prezentuje jako udržitelná, měla by to ukázat i tím, jak komunikuje.

Pravděpodobně se tedy většina lidí nad touto otázkou do hloubky nezamýšlí, avšak v případě, že značka má pevně definované firemní hodnoty, jako je například udržitelnost, měla by je promítat i do své komunikace a marketingových aktivit.

4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Z rozhovorů s respondentkami vyplývá, že venkovní reklama je obecně vnímána jako běžná součást veřejného prostoru, nicméně její efektivita a atraktivita jsou ovlivněny hned několika faktory, mezi které patří především vizuální smog, přehlcení reklamou, a samotné zpracování a vzhled reklamy. Respondentky se shodly, že vizuální smog, tedy nadměrné množství reklam ve městě, značně snižuje jejich schopnost vnímat jednotlivá sdělení. Reklamy různých firem často splývají do jednoho celku, což vede k tomu, že respondentky věnují pozornost pouze těm, které jsou nějakým způsobem výrazné, originální nebo se odlišují.

Většina respondentek uvedla, že jejich schopnost zapamatovat si venkovní reklamu je ovlivněna především celkovou přehlčeností, což potvrzuje i fakt, že si většina z nich si dokázala vybavit pouze velmi málo konkrétních venkovních reklam, když byly dotázány. Nejčastěji zmiňované reklamy byly ty, které vynikaly svou velikostí (například reklama na KFC), výraznými barvami (Bauhaus), nebo neobvyklým designem či sdělením (reklama Dopravního podniku města Brna se sloganem „Chceš pískat na holky?“). Tyto reklamy byly vnímány respondentkami jako zapamatovatelné.

Pokud jde o vizuální prvky, které respondentky považují za atraktivní, jednoznačně dominovala jednoduchost, jasné barvy a přehledný a vizuálně dobře zpracovaný design. Reklamy s výraznými barvami, jako je červená, a reklamy s minimalistickým textem, byly označeny za nejzajímavější. Emocionální obsah reklam, například reklamy s příběhem nebo sdělením, které vzbuzují pozitivní či negativní emoce, byl také hodnocen pozitivně. Naopak složité a přeplácené reklamy byly vnímány spíše negativně.

Zajímavé bylo zjištění, že netradiční formáty reklamy, jako jsou interaktivní instalace by pro většinu respondentek mohly být efektivnější než tradiční billboardy. Takovéto formy reklam se však v České republice zatím moc často nepoužívají. Tyto reklamy považovaly za zajímavější, protože z klasického prostředí vyčnívají a často mohou zapojovat i diváka. To pak zvyšuje jejich zapamatovatelnost.

Pokud jde o hodnoty firem, většina respondentek uvedla, že je důležité, aby firmy promítaly své hodnoty, jako je udržitelnost, i do své komunikace a marketingu. Přesto však přiznaly, že by nad touto myšlenkou pravděpodobně samy od sebe nepřemýšlely. Převládá však názor, že firma, která propaguje ekologické hodnoty, by neměla přispívat k vizuálnímu smogu nadměrným množstvím reklam, protože by to mohlo působit nekonzistentně a narušit důvěryhodnost značky.

Na základě získaných výsledků z rozhovorů s respondentkami lze odpovědět na výzkumnou otázku, že vizuální smog negativně ovlivňuje schopnost žen z generace Z vnímat a zapamatovat si venkovní reklamu v Brně. Přehlcení reklamami způsobuje, že respondentky věnují pozornost pouze těm reklamám, které vynikají svou jednoduchostí, výraznými barvami, nápaditostí nebo emocionálním sdělením. Reklamy, které nedokážou vyčnívat z vizuálního smogu, jsou většinou ignorovány. Pro efektivní komunikaci firem s touto cílovou skupinou je proto zásadní zaměřit se na vizuální zpracování, jednoduchost a originalitu reklamy, případně zvážit využití netradičních formátů.

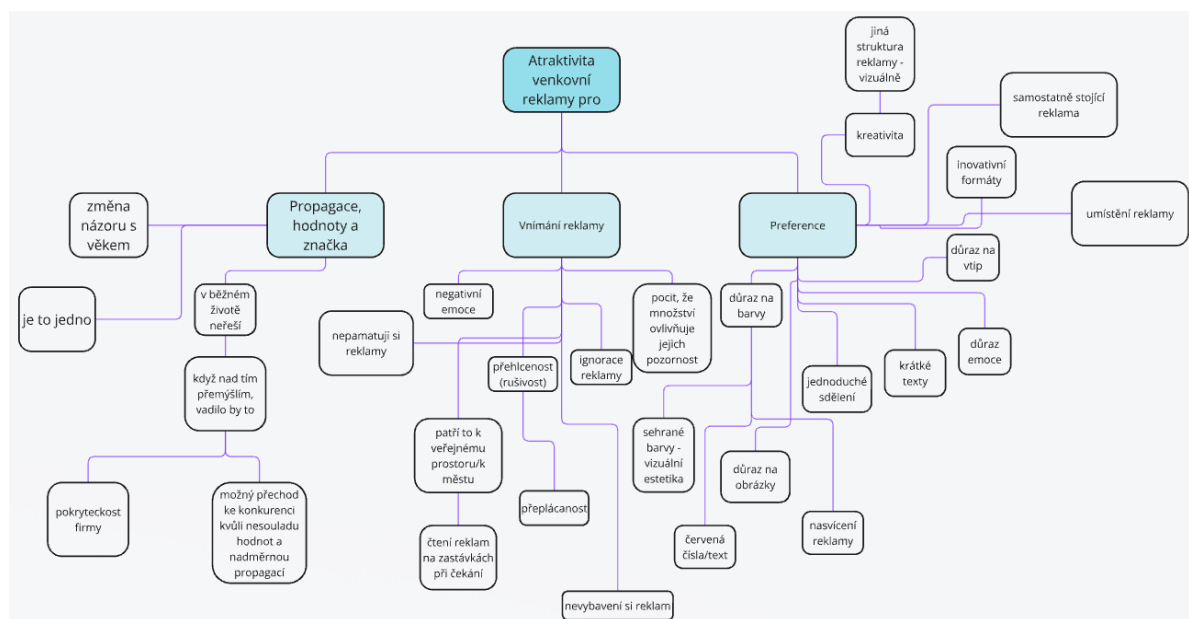
Přesto je však potřeba zmínit také to, že tento závěr aktuálně nelze generalizovat na celou skupinu žen z generace Z z Brna. Jednalo se totiž kvalitativní výzkum, který pomohl nahlédnout hlouběji do problému. Ke generalizaci by bylo potřeba tyto závěry ještě ověřit na širší skupině respondentů.

Myšlenková mapa na Obr. 2 shrnuje hlavní body z rozhovorů. Rozděluje informace do tří hlavních oblastí – vnímání reklamy, preference a propagace, hodnoty a značka.

Na základě těchto výsledků lze formulovat několik doporučení. Zaprvé, venkovní reklamy by měly být vizuálně jednoduché a přehledné s dominantním prvkem, jako je jasná barevná kombinace (například kontrastní barvy jako červená a bílá) nebo obrázek, který okamžitě přitáhne pozornost. Text by měl být stručný a výstižný, aby jej bylo možné snadno přečíst i při rychlém pohybu kolem reklamy. Zde však záleží, zda by pro Oriflame nebyl vhodnější poslední bod, který se právě zaměřuje spíše na sjednocení vizuální stránky reklamy.

Zadruhé, Oriflame by měl zvážit využití také netradičních formátů reklamy, například interaktivních instalací. Příkladem by mohla být dočasná instalace zrcadel ve veřejném prostoru v Brně. Zrcadla by mohla mít prvky značky Oriflame a slogan jako „Krása, která začíná u tebe.“

Obrázek 2: Myšlenková mapa z rozhovorů



Zdroj: vlastní zpracování

Zatřetí, důraz by měl být kladen na autenticitu a emoce. V souladu s filozofií udržitelnosti by Oriflame mohl vytvořit také nenápadnou instalaci, která by byla umístěna na okrajích parků nebo u květinových záhonů. Mohla by připomínat přírodní materiály, kde by bylo umístěné i decentní logo a motivačním sdělením, které by korespondovalo s hodnotami značky. Oriflame by mohl využít třeba také projekci na budovy ve večerních hodinách. Tato reklama by byla dynamická, dočasná a šetrná k životnímu prostředí. V těchto projekcích by mohla firma zobrazovat proměnu pokožky po použití krému, krátké inspirativní zprávy apod.

A nakonec, Oriflame by měl respektovat vizuální charakter veřejného prostoru. Firma by například mohla tvořit reklamy, které jsou sladěny s okolím – minimalistické billboardy s estetickým designem, které by nepůsobily rušivě, ale naopak by vizuálně doplňovaly prostředí. V kampaních by firma mohla využít motivy a prvky, které přirozeně zapadnou do prostředí, kde jsou umístěny.

5 ZÁVĚR A LIMITY

Tento výzkum se zaměřil na vliv vizuálního smogu na schopnost žen z generace Z vnímat a zapamatovat si venkovní reklamu v Brně. Z výsledků vyplynulo, že přehlcenost reklamami v městském prostředí značně omezuje pozornost a způsobuje, že většina reklam splývá do jednoho celku. Respondentky dokázaly vnímat především reklamy, které se odlišily svojí jednoduchostí, výraznými barvami nebo nápaditým designem. Dále se ukázalo, že reklamy, které obsahují emocionální prvky, jsou pro tuto cílovou skupinu přitažlivější.

Dalším důležitým zjištěním bylo, že netradiční formáty reklamy, jako jsou interaktivní instalace, by mohly být účinnější než tradiční billboardy. Takové reklamy lépe upoutají pozornost a zvyšují zapamatovatelnost. Zároveň bylo zdůrazněno, že reklama by ideálně měla odpovídat hodnotám firmy. Nekonzistence mezi prezentovanými hodnotami a způsobem propagace může negativně ovlivnit důvěryhodnost značky.

Je však nutné upozornit, že výsledky tohoto výzkumu nelze generalizovat na všechny ženy z generace Z v Brně. Výzkum byl proveden na malém vzorku respondentek a zaměřoval se na kvalitativní analýzu, která poskytuje hlubší vhled do problému, ale neumožňuje zobecnění závěrů. Pro ověření výsledků by bylo potřeba provést kvantitativní výzkum na větším vzorku respondentů.

Dalším limitem výzkumu je jeho realizace v experimentálním prostředí. I když tento přístup eliminoval rušivé vlivy, jako je hluk nebo pohyb osob a umožnil respondentkám soustředit se na otázky, neodráží zcela reálné podmínky městského prostředí.

Výzkum se také zaměřil výhradně na ženy z generace Z, což znamená, že závěry nereflktují názory mužů nebo jiných věkových skupin. I přesto tyto výsledky poskytují hrubou představu o tom, jak tato skupina vnímá venkovní reklamu a jak by bylo možné její efektivitu zvýšit. Získané poznatky z výzkumu mohou být využity jako inspirace pro další výzkum nebo pro návrh konkrétních reklamních sdělení zaměřených na ženy z generace Z.

LITERATURA

ACHBERGER, S. 2020. *Reklama naša všadeprítomná: ako sa tu vzala a čo s tým vieme urobiť?* [online]. [cit. 2024-08-04]. Dostupné z: https://mib.sk/reklama-nasa-vsadepritomna-ako-sa-tu-vzala-a-co-s-tym-vieme-urobit/#_ftn7

ADFUEL INC. 2024. *The Daily Ad Exposure: How Many Ads Does the Average Person See Each Day?* [online]. [cit. 2024-08-03]. Dostupné z: <https://goadfuel.com/the-daily-ad-exposure-how-many-ads-does-the-average-person-see-each-day/>

AKÖREN, A. N. 2015. Interaction of Outdoor Advertising Improved by Innovative Methods with Digital Art. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 799-805. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.178>

BUCHTOVÁ, V., SVOBODOVÁ, E. 2020. TÉMA: Knihovna ve veřejném prostoru 2: Knihovna ve veřejném prostoru – veřejný prostor v knihovně. *Čtenář – Měsíčník pro Knihovny*. [online]. [cit. 2024-08-04]. Dostupné z: <https://svkkl.cz/ctenar/clanek/3141>

CAMPAIGNS OF THE WORLD. 2023. *Toxic Influence: Dove's Deepfake Love Exposes Beauty's Dark Side*. [online]. [cit. 2025-01-09]. Dostupné z: <https://campaignsoftheworld.com/film-and-video/dove-toxic-influence/>

CARLOS, G. 2021. *Konec marketingu: Ovládněte trh prostřednictvím svých zákazníků na sociálních sítích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1296-8.

CDC. 2024. *Facts About ADHD Throughout the Years*. [online]. [cit. 2024-07-19]. Dostupné z: <https://www.cdc.gov/adhd/data/adhd-throughout-the-years.html>

DIGITAL MARKETING INSTITUTE. 2016. *Is Your Business Ready for the Rise of Generation Z?* [online]. [cit. 2024-07-18]. Dostupné z: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/is-your-business-ready-for-the-rise-of-generation-z>

FULLEROVÁ, V. R. 2020-2023. *Vizuální smog je zamoření veřejného prostoru agresivní reklamou, která zastírá jedinečnost měst i krajiny*. [online]. [cit. 2024-08-03]. Dostupné z: <https://vizualnismog.info/>

GREEN-ECOLOG. 2024. *Visual Pollution: Causes, Consequences and Solutions*. [online]. [cit. 2024-09-07]. Dostupné z: <https://green-ecolog.com/15339592-visual-pollution-causes-consequences-and-solutions>.

HOSSAIN, M. 2018. Understanding the Attitude of Generation Z Consumers Towards Advertising Avoidance on the Internet. *European Journal of Business and Management*, 10(36), 86-96. ISSN 2222-2839.

HUFF, CH. 2022. *Media overload is hurting our mental health. Here are ways to manage headline stress*. [online]. [cit. 2024-08-04]. Dostupné z: <https://www.apa.org/monitor/2022/11/strain-media-overload>

JANÍKOVÁ, S. 2017. Oriflame trápí klesající tržby. Nejsme atraktivní pro mladé, přiznává

šéf firmy a chce je nalákat blogováním. *Hospodářské noviny*. [online]. [cit. 2025-01-08]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-65743260-oriflame-trapi-klesajici-trzby-nejsme-atraktivni-pro-mlade-priznava-sef-firmy-a-chce-je-nalakat-blogovanim>

JCDECAUX. 2017. *Gen Z and Advertising: It's Complicated....* [online]. [cit. 2025-01-08]. Dostupné z: <https://www.jcdecaux.com/blog/gen-z-and-advertising-its-complicated>.

KARLÍČEK, M. 2022. *Jak na marketingovou komunikaci*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-5013-7.

KATZ, CH. 2023. *A New Generation Of Consumers Requires A New Approach To E-Commerce Marketing*. [online]. [cit. 2024-07-18]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/11/14/a-new-generation-of-consumers-requires-a-new-approach-to-e-commerce-marketing/>

KATZ, R. 2022. *Gen Z are not 'coddled.' They are highly collaborative, self-reliant and pragmatic, according to new Stanford-affiliated research*. [online]. [cit. 2024-07-18]. Dostupné z: <https://news.stanford.edu/stories/2022/01/know-gen-z>

KATZ, R., OGILVIE, S., SHAW, J., WOODHEAD, L. 2021. *Gen Z, Explained: The Art of Living in a Digital Age..* The University of Chicago Press. ISBN 978-0-226-79153-1.

KOCHOVÁ, B. 2022. *Trendy marketingové komunikace: Generace Z*. [online]. [cit. 2024-07-18]. Dostupné z: <https://optimalne.net/clanek/generace-z>

KOTLER, P., KELLER, K. L. 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

MAČAS, M. 2021. *Reklama jako vizuální smog: Můžeme to napravit?* [online]. [cit. 2024-09-07]. Dostupné z: <https://www.evisions.cz/blog-2021-09-22-reklama-jako-vizualni-smog-muzeme-to-napravit/>

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. 2008–2023. *Světelné znečištění*. [online]. [cit. 2024-09-07]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/svetelne_znecisteni.

NAVARRO, J. G. 2023. *Leading channels for learning about new products among adults in the United States as of July 2023, by generation*. [online]. [cit. 2024-08-03]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1414427/top-channels-new-products-us-by-generation/>

NAWAZ, R., WAKIL, K. 2022. *Visual Pollution: Concepts, Practices and Management Framework*. Emerald Group Publishing. ISBN 978-1-80382-042-2.

ORIFLAME. 2025. *Filozofie vývoje našich produktů*. [online]. [cit. 2025-01-08]. Dostupné z: <https://cz.oriflame.com/product-philosophy>

RUSOVÁ, M. 2022. *Brno se dál očisťuje od vizuálního smogu. Ne agresivní reklamě v ulicích řekly i velké nadnárodní prodejny Lidl nebo dm drogerie*. [online]. [cit. 2024-09-07]. Dostupné z: <https://www.czechdesign.cz/temata-a-rubriky/brno-se-dal-ocistuje-od-vizualniho-smogu-ne-agresivni-reklame-v-ulicich-rekly-i-velke-nadnarodni-prodejny-lidl-nebo-dm-drogerie>

SALAM, K. N., SINGKERUANG, A. W. T. F., HUSNI, M. F., BAHARUDDIN, B., DHITA PRATIWI, A.R. 2024. *Gen-Z Marketing Strategies: Understanding Consumer Preferences and Building Sustainable Relationships. Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 4(1), 53-77.. Dostupné z: <https://doi.org/10.52970/grmilf.v4i1.351>

THE DRUM. 2023. *Gen Z marketing with DOOH – 3 ways to reach the most elusive generation*. [online]. [cit. 2025-01-09]. Dostupné z: <https://www.thedrum.com/open-mic/gen-z-marketing-with-doooh-3-ways-to-reach-the-most-elusive-generation>

- UNiDAYS. 2020. *All the Gen Z statistics you could ever ask for, right at your fingertips*. [online]. [cit. 2025-01-08]. Dostupné z: <https://www.genzinsights.com/hundreds-of-useful-gen-z-stats-right-at-your-fingertips>
- URBAN, M., AVILÉS, D. J. V., BOJOVIĆ, M., URBAN, K. 2020. Artificial, cheap, fake: Free associations as a research method for outdoor billboard advertising and visual pollution. *Human Affairs*, 30, 253-268. Dostupné z: <https://doi.org/10.1515/humaff-2020-0023>
- WHEELER, J. 2018. *Why out-of-home advertising is a hit with Gen Z*. [online]. [cit. 2025-01-09]. Dostupné z: <https://www.genzinsights.com/why-out-of-home-advertising-is-a-hit-with-gen-z>
- YOUNG, M. 2018. *Ogilvy o reklamě v digitálním věku*. Svojtka & Co. ISBN 978-80-256-2159-2.
- Zákon č. 40/1995 Sb. Zákon o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů, 2010-2024. In: *Zákony pro lidi*. [online]. AION CS. [cit. 2024-08-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-40>
- ZELINSKA-DABKOWSKA, K. M., SCHERNHAMMER, E. S., HANIFIN, J. P., BRAINARD, G. C. 2023. Reducing nighttime light exposure in the urban environment to benefit human health and society. *Science*, 380(6650), 1130-1135. Dostupné z: <https://doi.org/10.1126/science.adg5277>

AKO ZÁKAZNÍCI VNÍMAJÚ PRODUKT ŠOFOCOLA: EMÓCIE, ASOCIÁCIE, ZMENA NÁZVU A ROZHODOVANIE PRI NÁKUPE

MACHOVIČOVÁ ALEXANDRA

Úvod

Emócie a asociácie zohrávajú v marketingovej komunikácii jednu z kľúčových rolí, pretože predstavujú silný nástroj na ovplyvňovanie spotrebiteľského správania. Správna identifikácia emócií a asociácií spojených s konkrétnym produktom umožňuje získanie cenných poznatkov, ktoré môžu byť využité na optimalizáciu marketingovej stratégie v každej spoločnosti. Tieto poznatky napomáhajú rýchlejšiemu a efektívnejšiemu dosahovaniu požadovaných obchodných cieľov. Spotrebitelia sú často ovplyvňovaní emóciami na podvedomej úrovni, čo zdôrazňuje význam ich identifikácie a cieleného využitia v marketingovej praxi.

Zadávatel'om prieskumu je slovenská spoločnosť ST. NICOLAUS Group a.s. (ďalej len „St. Nicolaus“), ktorá má na trhu viac ako 150-ročnú tradíciu. Hoci je známa najmä ako výrobca a predajca liehovín, v súčasnosti ponúka aj široké portfólio nealkoholických nápojov, káv a čajov. Jedným z produktov St. Nicolaus je aj nealkoholický kolový nápoj Šofocola. V roku 2017 prešla Šofocola výraznou zmenou. Produkt dostal nový názov „Lokálka“ a zároveň sa so zmenou loga zmenil aj jeho dizajn. Spoločnosť si od tohto kroku sľubovala, že zmena má priniesť pozitívne emócie, reagovať na aktuálne trendy a osloviť mladšiu generáciu. Napriek ambicióznym cieľom sa však očakávané výsledky nedostavili. Spoločnosť preto pristúpila k návratu k pôvodnému názvu Šofocola, pričom etiketa dostala nový dizajn. Upravený produkt sa začne predávať po dopredaji zásob Lokálky v obchodných reťazcoch, ako sú Tesco, Billa, Coop Jednota a Kaufland.

Spoločnosť St. Nicolaus si stanovila cieľ zvýšiť povedomie o návrate k pôvodnému názvu produktu Šofocola. Od tohto kroku zároveň očakáva dlhodobé zvýšenie predaja produktu. Hlavným cieľom prieskumu je preto získať lepšie pochopenie aktuálneho vnímania Šofocoly zákazníkmi, vrátane emócií a asociácií, ktoré si s produktom spájajú.

Prieskum sa tiež zameriava na dve ďalšie oblasti. Jednou z nich sú reakcie zákazníkov na zmenu názvu a dizajnu produktu zo starého názvu Lokálka na opätovné vrátenie k pôvodnému názvu Šofocola, a na to, ako tieto zmeny ovplyvnili emocionálne spojenie zákazníkov s produktom. Druhou oblasťou a teda posledným cieľom je identifikovať faktory, ktoré zákazníkov ovplyvňujú pri nákupnom rozhodovaní, s dôrazom na to čo ich motivuje alebo odrádza od nákupu Šofocoly. Výsledky z prieskumu budú tiež použité pre návrh komunikačnej stratégie produktu v diplomovej práci. Na základe cieľa prieskumu bola definovaná centrálna výskumná otázka (ďalej len CVO) a dve doplňujúce otázky:

- CVO: Aké pocity a asociácie si zákazníci spájajú s produktom Šofocola?
- Doplňujúca otázka 1: Ako zákazníci vnímajú zmenu názvu a dizajnu Šofocoly?
- Doplňujúca otázka 2: Aké faktory zákazníka ovplyvňujú pri rozhodovaní o kúpe Šofocoly?

Prvú časť prieskumu tvorí literárny rešerš, ktorý je určený pre pochopenie kľúčových pojmov v spojitosti s marketingovou stratégiou a komunikáciou, význam emócií v marketingu a vysvetlenie projektívnych a asociačných techník, ktoré sa v rámci marketingového prieskumu využívajú. Ďalej bude definovaná metodika prieskumu, výber respondentov a popis otázok. Tretia časť je venovaná analýze a interpretácii zistených výsledkov, po ktorej nasleduje ich

diskusia. Na záver budú zhrnuté kľúčové zistenia a limity, ktoré sa k prieskumu viažu.

1 LITERÁRNY REŠERŠ

Prvá časť prieskumu je zameraná na literárny rešerš, ktorý sumarizuje kľúčové pojmy ako marketingová stratégia a komunikácia, pričom zdôrazňuje význam emócií v marketingu a používanie projektívnych a asociačných techník. Rozoberá faktory ovplyvňujúce spotrebiteľské správanie (kultúrne, sociálne, osobné, psychologické) a význam pozitívnych emócií pre efektívnu reklamu.

1.1 Marketingová stratégia

Spolu s obchodnou patrí marketingová stratégia medzi základné stratégie, ktoré sa do veľkej miery podieľajú na plnení cieľov spoločnosti. Sama o sebe musí logicky nadväzovať na existujúce základné ciele a politiku spoločnosti. Jej finálna podoba je výsledkom komplexných analýz interného prostredia, kam patria silné a slabé stránky spoločnosti, a externého prostredia, teda dopytujúcich, konkurencie, či okolia (Jakubíková 2013). Samotný postup vytvorenia marketingovej stratégie sa dá zhrnúť v nasledujúcich ôsmich krokoch:

1. Analýza počiatočnej situácie firmy, hodnotenie a identifikácia vnútornej situácie, identifikácia príležitostí, rizík a stanovenie cieľov z pohľadu spoločnosti.
2. Identifikácia situácie na trhu a jeho kľúčových parametrov, kam môžeme zaradiť dopyt, potreby, úroveň nasýtenosti trhu, konkurenciu, distribučné kanály, cenovú situáciu a podobne.
3. Zhodnotenie strategických marketingových zdrojov spoločnosti a jej silných a slabých oblastí, najmä v kontexte schopnosti vyrábať, či predávať produkty a financovať tieto aktivity.
4. Analýza portfólia na identifikáciu podnikateľských príležitostí, hodnotenie príležitostí a rizík spojených s výrobným programom.
5. Vyhodnotenie ekonomických parametrov: náklady na výrobu, ceny produktov, distribučné procesy.
6. Analýza životného cyklu hlavných produktov, určenie ich aktuálneho štádia cyklu a podmienok na trhu, ktoré ovplyvňujú predaj.
7. Príprava rôznych variantov marketingovej stratégie, vrátane využitia nástrojov marketingového mixu.
8. Vypracovanie konečnej marketingovej stratégie, ktorá bude mať formu marketingovej štúdie. Vzájomné prepojenia a jednotlivé fázy tvorby marketingovej stratégie by mali byť prispôbené podľa rôznorodosti produktov a špecifických vlastností firmy (Kotler a Armstrong 1992).

1.2 Marketingová komunikácia

Marketingová komunikácia môže byť chápaná ako prostriedok, ktorým sa spoločnosti či už priamo alebo nepriamo, snažia informovať, presvedčať a napomínať spotrebiteľa o svojich produktoch. Marketingová komunikácia vlastne predstavuje hlas spoločnosti, prípadne jej značky. Tiež funguje vtedy, keď ukazuje spotrebiteľom ako a prečo sa má výrobok použiť, kde, kedy a kým má byť využívaný. Spoločnosti ňou dokážu prepojiť svoje produkty či značky s konkrétnymi ľuďmi, pocitmi, zážitkami, miestami a množstvom ďalších. Zabezpečia tak, že sa spotrebiteľovi konkrétne produkty ľahšie vryjú do pamäte a vďaka tomu prispieva marketingová komunikácia k zvýšeniu hodnoty značky, vytvoreniu konkrétneho image, či dokonca k rastu tržieb (Kotler a Keller 2013).

1.3 Komunikačné ciele

Pre efektívnu komunikačnú kampaň je však veľmi dôležité mať správne zadefinované komunikačné ciele.

Zvýšenie predaja – drvivá väčšina komunikačných kampaní má ako cieľ zvýšenie predaja, no v skutočnosti je predaj ovplyvňovaný radou faktorov (kvalita, distribúcia, cena, konkurencia, atď.), ktoré marketingová komunikácia jednoducho usmerniť nedokáže, preto sa odporúčajú častokrát iné ukazovatele než predaj pre meranie účinnosti kampaní.

Zvyšovanie povedomie o značke – tým, že známosť a preferencie navzájom korelujú je práve povedomie jedným z najvýznamnejších predpokladov toho, či bude značka dosahovať vysoké predaje. Pri povedomí sa rozlišuje medzi vybavením a rozpoznaním, kedy vybavenie si značky znamená, že keď cieľová skupina premýšľa nad konkrétnou kategóriou produktu, spomenie si na danú značku. Rozpoznanie je odlišné v tom, že cieľová skupina je priamo schopná značku v mieste jej predaja identifikovať a rovno si ju aj spojiť s produktovou kategóriou, do ktorej je zaradená.

Ovplyvnenie postojov k značke – marketingové kampane môžu ovplyvňovať akúkoľvek z troch navzájom prepojených zložiek postoja k značke, ide o:

1. kognitívnu: predstavuje znalosti a názory cieľovej skupiny o značke;
2. emocionálnu: predstavuje pocity, respektíve jednoduché hodnotenie, či cieľová skupina značku má alebo nemá rada;
3. konatívnu: predstavuje tendenciu určitým spôsobom vzhľadom ku značke jednat'.

Zvyšovanie lojalita k značke – pri tomto ciele sa sústreďujeme na aktuálnych zákazníkov, aby mali značku radi, pravidelne jej produkty nakupovali a skrátka v ňu mali dôveru. Prehlbujú sa tým vzťahy so zákazníkmi.

Stimulácia správania vedúcemu k predaju – býva častá pri nákupných rozhodnutiach s vyšším významom, kde je proces nákupu veľmi komplexný, napríklad je najskôr fáza smerovania na web stránku, potom na presvedčenie k predajnej schôdzke a samotné rozhodnutie o nákupe produktu je až na záver.

Budovanie trhu – respektíve tvorba alebo rozširovanie produktovej kategórie, bývajú typické keď spoločnosti chcú na trh uviesť nejaké nové, zásadné inovácie, ktoré zatiaľ neboli nikým ponúkané ani dopytované. V prípade tohto cieľa však v centre pozornosti nie je značka ale samotný produkt (Karlíček 2016).

1.4 Emócie v marketingovej komunikácii

Pre využívanie emócií v marketingovej komunikácii a v reklamách je najbežnejšie rozdeľovať pocity na negatívne (smútok, hnev, nenávisť alebo strach) a pozitívne (láska, šťastie, humor, radosť). Emócie majú schopnosť diváka priamo do reklamy vtiahnuť a minimalizovať tak pocit, že sa ňou spoločnosti len snažia spotrebiteľa o niečom presvedčiť. Podnety, ktoré sú spojené s vyvolávaním emócií sú aj pre samotného diváka zaujímavejšie, ľahšie zapamätateľnejšie a vyžadujú menšiu pozornosť než logické argumenty. Emócie spôsobia, že je zákazník ponorený do deja, alebo sa stotožňuje s hlavným hrdinom. Na druhej strane, v prípade príliš silných emócií môže byť divák tak zaujatý, že mu napríklad unikne na aký produkt bola reklama zameraná. Ak sú použité emócie v nesprávnej miere, hrozí dokonca poškodenie značky či produktu spoločnosti.

Vo všeobecnosti je adekvátnejšie v marketingovej komunikácii využívať pozitívne emócie, pretože sú lepšie prijímané a taktiež viac korelujú s ďalšími faktormi, napríklad sila presvedčenia, či známosť. Vo veľa prípadoch evokujú prechod pasívnej spomienky do aktívneho vedomia

v pozitívnom zmysle, napríklad konkrétne sa môže jednať o voľbu produktu spotrebiteľom, na základe spomenutia si reklamy, ktorá na daný produkt bola zameraná (Vysekalová 2014).

1.5 Projektívne metódy

Počas rozhovorov s respondentmi sa okrem kladenia klasických otázok používajú aj metódy a techniky, ktorých pôvod pochádza z psychológie a sociológie. Pri pokladaní priamych otázok sa ľudia môžu cítiť nekomfortne, ak ide o príliš priame otázky, alebo naopak ich znenie môže respondentovi pripadať naivne a až príliš jednoducho. Z tohto dôvodu sa v kvalitatívnom výskume často používajú nepriame otázky. Ich cieľom je získať iný pohľad na problematiku, čím od respondenta získame vyjadrenia a súvislosti, ktoré by za iných okolností zostali neodkryté. Vo výskume sú tieto nepriame otázky označované ako projektívne metódy či techniky. Úlohou facilitátora rozhovoru je vytvoriť situáciu, pri ktorej skúmaný objekt respondent neopisuje sám za seba, naopak názory, myšlienky, či výroky vsúva do úst vymyslenej osobe. Vďaka tomu sa ľahšie prekonávajú bariéry a strach respondenta, že prezrádza niečo osobné.

Konkrétnym príkladom je napríklad personifikácia alebo animalizácia, kedy respondent prirovnáva hodnotený objekt ku zvieratú alebo mu priradzuje vlastnosti typické pre človeka. Vďaka tomu môže byť nejaká spoločnosť vnímaná ako múdra sova, mladý muž alebo dokonca staršia dáma. Obdobne sa dá využiť aj takzvaný životopis produktu, kedy respondent popisuje personifikovanú značku alebo produkt, hovorí kde sa narodila, aké sú jej povahové rysy, aké má voľnočasové aktivity, prípadne kde pracuje (Tahal 2022; Foret a Melas 2020).

1.6 Asociačné techniky

Projektívne metódy sa dajú využívať v súvislosti s radou ďalších doplnkových testov a postupov. Jednou z nich sú napríklad asociačné techniky, ktoré zisťujú predstavy zobrazujúce sa respondentovi (Bártová a kol. 2002). Či už formou alebo obsahom odpovede respondenta, pri tejto technike sa vychádza z predpokladu, že jeho slovná reakcia na určitý výraz reprezentuje subjektívnu výpoveď o jeho prežívaní.

Cieľom asociačných postupov je preto nachádzanie súvislostí, ktorú si človek ani neuvedomuje. Pri marketingovej komunikácii sa dajú využiť napríklad na zhodnotenie účinnosti reklamy prostredníctvom zisťovania pozitívnej či negatívnej reakcie k textovej alebo obrázkovej časti objektu. Výsledky môžeme hodnotiť z rôznych pohľadov, podľa počtu a klasifikácie odpovedí, času reakcie alebo celkového správania respondenta po položení otázky (Vysekalová 2012; Kozel a kol. 2011).

1.7 Faktory ovplyvňujúce spotrebiteľské správanie

Nákupné správanie spotrebiteľa je ovplyvňované tromi typmi faktorov – kultúrne, spoločenské a osobné:

- **Kultúrne faktory** - zvyčajne sa vyznačujú ako vplyvy, ktoré majú najväčšiu hĺbku, okrem kultúry sem patrí subkultúra a spoločenská trieda.
- **Spoločenské faktory** - ako referenčné skupiny (skupiny, ktoré majú priamy alebo nepriamy vplyv na spotrebiteľské názory a správanie), ďalej rodina, rola a statusy.
- **Osobné faktory** - zahŕňajú vek či štádium životného cyklu, v ktorom sa spotrebiteľ nachádza, ekonomické podmienky a povolanie, spotrebiteľova osobnosť a vnímanie samého seba, ale taktiež hodnoty, ktoré zastáva a životný štýl, ktorý vedie (Kotler a Keller 2013).

Okrem troch uvedených faktorov sa v iných literatúrach uvádza aj štvrtý, psychologický faktor. **Psychologické faktory**, kam radíme spotrebiteľove presvedčenia a postoje, jeho vnímanie, učenie alebo motivácie (Kotler 2004).

2 METODIKA PRIESKUMU

Hlavným cieľom prieskumu je lepšie pochopiť, ako zákazníci momentálne vnímajú produkt Šofocola a to konkrétne aké emócie a asociácie si s ním spájajú. Prieskum sa tiež zameriava na reakcie zákazníkov na zmenu názvu a dizajnu produktu zo starého názvu Lokálka na opätovné vrátenie k pôvodnému názvu Šofocola, a na to, ako tieto zmeny ovplyvnili emocionálne spojenie zákazníkov s produktom. Posledným cieľom je identifikácia faktorov, ktoré zákazníkov ovplyvňujú pri ich nákupnom rozhodovaní, s dôrazom na to čo ich motivuje a aj naopak odrádza od nákupu Šofocoly. Výsledky budú tiež použité pre návrh komunikačnej stratégie produktu v diplomovej práci. Na základe cieľa prieskumu bola definovaná centrálna výskumná otázka a dve doplnujúce otázky.

- CVO: Aké pocity a asociácie si zákazníci spájajú s produktom Šofocola?
- Doplnujúca otázka 1: Ako zákazníci vnímajú zmenu názvu a dizajnu Šofocoly?
- Doplnujúca otázka 2: Aké faktory zákazníka ovplyvňujú pri rozhodovaní o kúpe Šofocoly?

Pre realizáciu prieskumu bol zvolený induktívny kvalitatívny prístup, pretože umožňuje emocionálne reakcie a vnímanie produktu zákazníkmi pochopiť viac do hĺbky. Pre zber primárnych dát bolo vybrané neštandardizované dotazovanie, išlo o čiastočne štruktúrované rozhovory s respondentmi. Rozhovory prebiehali face-to-face a individuálne, z dôvodu, aby sa odpovede odrážali od reálnych pocitov a presvedčení daného respondenta a neboli dodatočne ovplyvňované niekým ďalším. Výber respondentov pre prieskum bol účelový. Boli vybraní zákazníci, ktorí poznajú a v minulosti produkt Šofocola nakupovali a zároveň aktuálne nakupujú aj Lokálku, pričom ich znalosť o tom, že ide o rovnaký produkt pri výbere nebola podstatná. Do výberu boli zahrnutí ľudia z rôznych vekových kategórií, keďže rebranding Šofocoly na Lokálku bol primárne cielený na mladšiu generáciu, zatiaľ čo Šofocola bola orientovaná viac na zákazníkov v strednom veku.

Respondenti boli rozdelení do troch vekových kategórií:

- mladí dospelí (18-29 rokov),
- stredný vek (30-49 rokov),
- starší dospelí (50 rokov a viac).

Tabuľka 1 zobrazuje detailnejší prehľad respondentov prieskumu – ich označenie, pohlavie, vekovú kategóriu, do ktorej sú zaradení a dátum, kedy s nimi prebehol rozhovor.

Tabuľka 1: Prehľad respondentov

Označenie	Pohlavie	Veková kategória	Dátum rozhovoru
Respondent 1	Muž	Starší dospelí	20.12.2024
Respondent 2	Muž	Stredný vek	21.12.2024
Respondent 3	Žena	Mladí dospelí	23.12.2024
Respondent 4	Žena	Mladí dospelí	23.12.2024
Respondent 5	Muž	Stredný vek	1.1.2025
Respondent 6	Žena	Stredný vek	2.1.2025

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vzhľadom na to, že cieľom prieskumu je pochopenie emócií a asociácií zákazníkov s produktom, boli okrem klasických otázok využité aj asociačné a projektívne techniky. Individuálne rozhovory s každým respondentom trvali v priemere 30 minút a skladali sa zo štyroch hlavných

oblastí – pocity a asociácie s produktom Šofocola, nostalgické asociácie a spomienky, reakcie na zmeny názvu a dizajnu, nákupné správanie. Zoznam jednotlivých otázok je uvedený v tabuľke 2.

Ako podporný materiál k otázkam boli respondentom poskytnuté obrázky ako napríklad logo Šofocoly, obrázky etikety, produktu pred a po zmene dizajnu a loga, vizuálna podpora mala poslúžiť k zvýšeniu predstavivosti a kreativity respondentov. Pri asociačnej technike respondenti obdržali kartičky s rozličnými hudobnými žánrami. Pre interpretáciu výsledkov a analyzovanie nazbieraných dát bolo použité kódovanie

Tabuľka 2: Zoznam otázok

Oblasť	Otázky
Pocity a asociácie s produktom	1. Aké sú vaše prvé myšlienky, keď počujete názov „Šofocola“?
	2. Čo vám tento produkt pripomína alebo aké situácie si s ním spájate?
	3. Aká konkrétna osoba vám pripomína Šofocolu?
	<i>Asociačná technika:</i> Predstavte si, že Šofocola je pesnička.
	4. Aký žáner by mala? O čom by sa v nej spievalo a prečo vám práve toto napadlo?
	<i>Projektívna technika:</i> Predstavte si, že Šofocola je človek.
	5. Ako by fyzicky vyzerala? Akú by mala povahu?
Reakcie na zmeny	1. Zaregistrovali ste rebranding Šofocoly na Lokálku? (Nie - stručne respondentovi vysvetliť aké zmeny nastali a ukázať obrázky produktu Lokálka)
	2. Aké pocity vo vás táto zmena vyvolala?
Nákupné správanie	1. Z akého dôvodu by ste si Šofocolu/Lokálku kúpili?
	2. Z akého dôvodu by ste si Šofocolu/Lokálku nekúpili?

Zdroj: Vlastné spracovanie

3 ANALÝZA DÁT A VÝSLEDKY

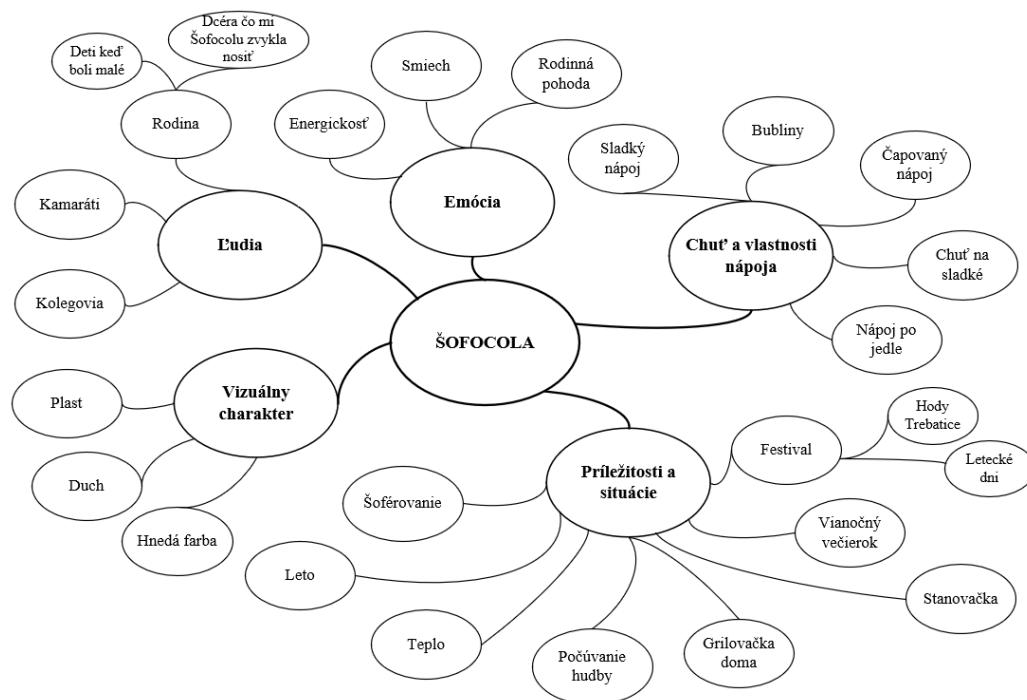
V rámci analýzy a interpretácie dát získaných z rozhovorov s respondentmi boli spracované všetky tri oblasti prieskumu, ako je uvedené v tabuľke 2. Pomocou kvalitatívneho kódovania sú prezentované hlavné zistenia, ktoré sú podporené konkrétnymi citátmi respondentov a prehľadným znázornením údajov vo forme myšlienkového mapy, tabuliek a diagramov.

3.1 Pocity a asociácie s produktom

Na základe prvých troch otázok prvej oblasti rozhovoru boli zistené aké myšlienky, situácie, či ľudia si s produktom Šofocola spájajú. Ich odpovede sú graficky znázornené na obrázku 1 vo forme myšlienkového mapy, z ktorej po kódovaní odpovedí respondentov vznikli päť hlavných typov asociácií – emócie; chuť a vlastnosti nápoja; príležitosti a situácie; vizuálny charakter a ľudia.

Respondenti si najčastejšie spájali Šofocolu s konkrétnymi situáciami a príležitosťami, medzi najfrekvencovanejšie odpovede patrila spojitosť s letom, teplým počasím a festivalmi. Druhá najčastejšia asociácia bola v súvislosti s chuťou a vlastnosťami nápoja, kde najviac zaznela odpoveď sladký nápoj a bubliny. Pri prepojení Šofocoly s ľuďmi zaznela u všetkých respondentoch odpoveď rodina.

Obrázok 1: Myšlenková mapa asociácií



Zdroj: Vlasné spracovanie

Druhá polovica otázok v tejto oblasti bola zameraná na projektívne a asociačné techniky. Pri otázke týkajúcej sa hudobného žánru dostali respondenti ako vizuálnu pomôcku na výber zo šiestich kartičiek – rock, pop, hip-hop, reggae, jazz a country. Tabuľka 3 obsahuje v ľavej časti zhrnutie vybraných žánrov a skrátený popis respondentovej odpovede na otázku o čom by pesnička, ktorú si predstavuje, mala byť. Jednoznačne prevládal pop, respondenti si ho častokrát spájali s veselými vlastnosťami:

„... taká veselá rádiová „odrhávačka“, niečo ako pesničky od Adama Ďuricu čo v lete dokola púšťajú v každom rádiu.“ (Respondent 3)

„Hned' mi napadla skupina IMT Smile, také popové pesničky, cestovanie autom, presne som si teraz spomenula na text „Na ceste 540, človek si musí zakričať...“, niečo pohodové.“ (Respondent 6)

Pravá strana obsahuje vlastnosti Šofocoly ako človeka rozdelených do 3 kategórií na základe toho, ako respondent počas opisu jednotlivých vlastností reagoval a ako sa správal. Až u 5 zo 6 respondentov prevažovali pozitívne vlastnosti, zároveň polovica respondentov neidentifikovala žiadnu negatívnu vlastnosť (viď tabuľka 3).

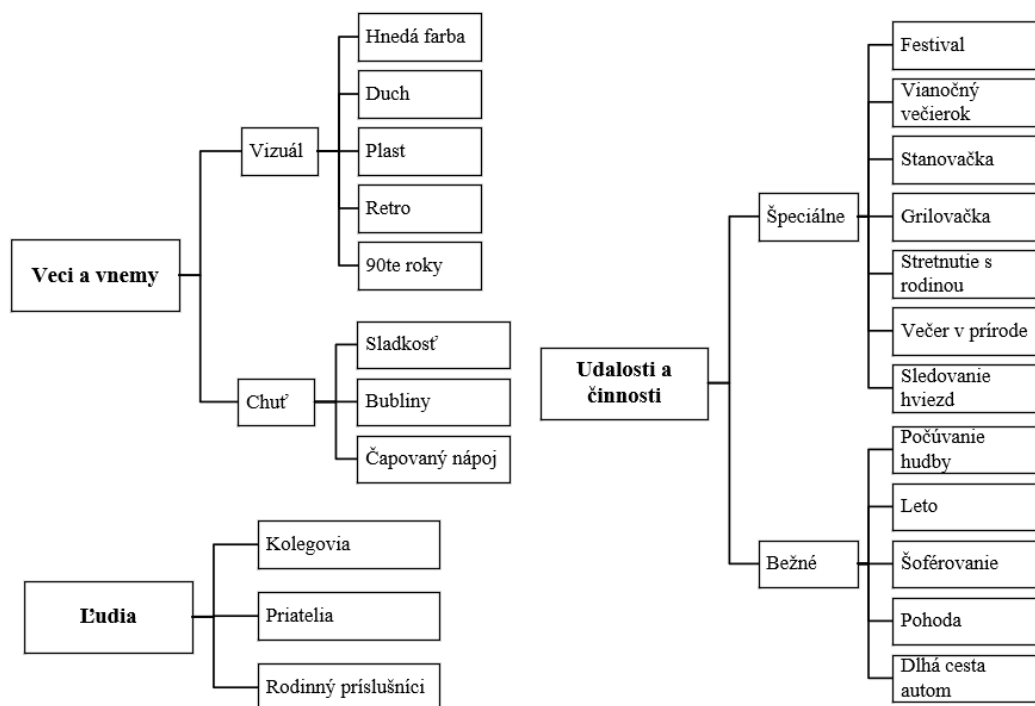
Výstupom prvej oblasti otázok sú dva diagramy na obrázku 2 a obrázku 3. Najviac si respondenti vedeli predstaviť Šofocolu v spojitosti z rozličnými udalosťami a činnosťami, ktoré sa im spájalo či už s pitím Šofocoly alebo jej prítomnosťou v danej situácii, napríklad hudba, festivaly a leto. Ďalšie asociácie sa viažu na vizuál produktu a jej samotnú chuť. Najmenší počet asociácií bol v spojitosti s konkrétnymi ľuďmi, jednalo sa však vždy o blízky okruh, do ktorého patrili kolegovia z práce, rodina a priatelia.

Tabuľka 3: Prehľad respondentov

	Šofocola ako pesnička		Šofocola ako človek		
Označenie	Žáner	Obsah/Motív	Pozitívne vlastnosti	Neutrálne vlastnosti	Negatívne vlastnosti
Respondent 1	Country	Veselá pesnička, veľké stretnutie s rodinou	Milá, priateľská, obľúbená	Prispôsobivá	x
Respondent 2	Reggae	Večer v prírode, sledovanie hviezd	Optimistická, čestná, pracovitá	x	x
Respondent 3	Pop	Rádiová pesnička, veselá, nákazlivá	x	Obyčajná	Nudná, bez zmyslu pre humor, sebestredná
Respondent 4	Pop	Retro pesnička z 90tych rokov, chytľavá	Bláznivá, extrovertná	x	Nezodpovedná, nedochvilná
Respondent 5	Reggae	Pohoda na letnom festivale s priateľmi	Veselá, pozitívne naladená, pohodová	Neškodná	Hlučná, trochu pobláznená
Respondent 6	Pop	Dlhá cesta autom, bezstarostná cesta	Usmievavá, veselá, vtipná, milá	x	x

Zdroj: Vlastné spracovanie

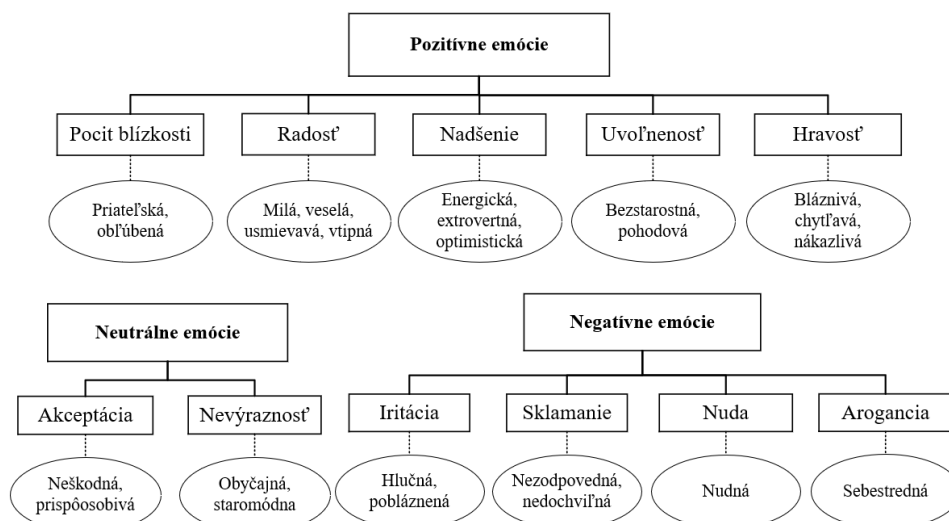
Obrázok 2: Diagram asociácií s produktom Šofocola



Zdroj: Vlastné spracovanie

Tieto asociácie sa taktiež do istej miery spájajú s emóciami, prevažná väčšina naznačovala, že emócie budú hlavne pozitívne, to je vidieť z ďalšieho diagramu na obrázku 3. Emócie boli rozdelené do troch kategórií – pozitívne, neutrálne a negatívne. Každý identifikovaný typ emócie má pod sebou konkrétne vlastnosti, ktoré respondenti spomínali pri opisovaní piesne alebo vlastností Šofocoly ako človeka. Niektoré z nich respondenti spomenuli už aj v prvej časti, kde rozprávali o svojich myšlienkach a situáciách.

Obrázok 3: Diagram emócií spojených s produktom Šofocola



Zdroj: Vlastné spracovanie

3.2 Reakcie na zmeny

Väčšina respondentov, konkrétne štyria zo šiestich, o zmene názvu a dizajnu Šofocoly na Lokálku vôbec nevedeli, preto aj ich reakcie boli prevažne negatívne, až na jedného respondenta, ktorého pocity boli skôr pozitívne (viď tabuľku 4).

Tabuľka 4: Vedomosť o zmene a pocity s ňou spojené

	Vedomosť o rebrandingu	Pocity
Respondent 1	Nie	Negatívne
Respondent 2	Nie	Negatívne
Respondent 3	Nie	Pozitívne
Respondent 4	Nie	Negatívne
Respondent 5	Áno	Negatívne
Respondent 6	Áno	Negatívne

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na obrázku 4 sú pocity respondentov prebrané detailnejšie. Zo všetkých negatívnych emócií však najviac prevládali pocity negatívneho prekvapenia, ktoré prejavila polovica respondentov. Ďalej bolo častou negatívnou emóciou aj sklamanie.

Počas rozhovoru zazneli napríklad tieto vyjadrenia spojené s prekvapením:

„Ja som si myslel, že sa Šofocola úplne prestala predávať... o tomto som vôbec netušil“
(Respondent 2)

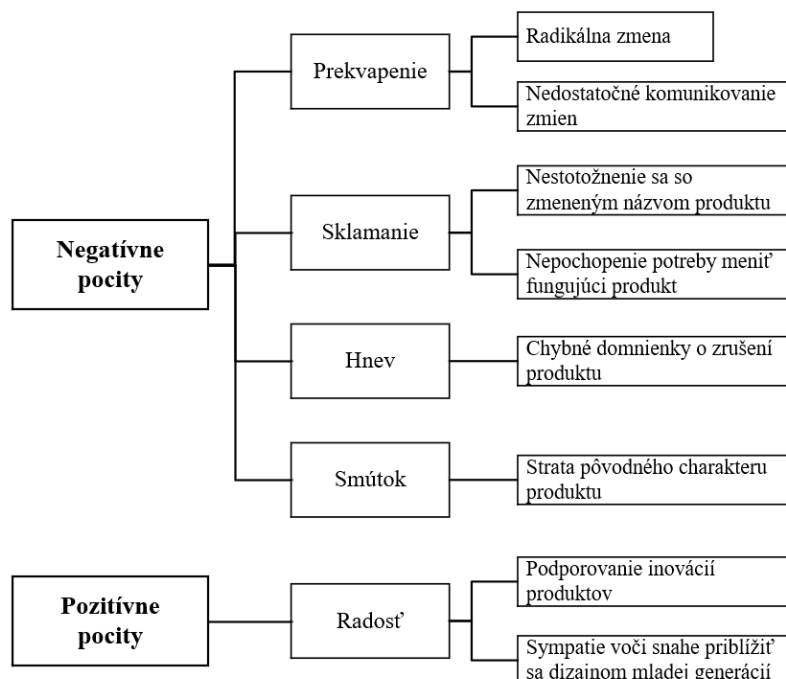
Alebo:

„Lokálku som videla, ale že je to vlastne ten istý produkt, teda Šofocola, by mi asi nikdy nenapadlo.“ (Respondent 4)

Dokonca aj tí, čo vedeli o zmene názvu na Lokálka mali vo zvyku používať starý názov produktu namiesto nového:

„... aj tak som si na festivaloch v stánkoch stále pýtal Šofocolu a nie Lokálku, ako keby tomu všetci tak ľudovo hovorili aj naďalej.“ (Respondent 5)

Obrázok 4: Diagram pocitov zo zmeny



Zdroj: Vlastné spracovanie

3.3 Nákupné správanie

Na základe odpovedí respondentov boli vybrané dva najdôležitejšie faktory, ktoré ich k nákupu motivujú a dva najdôležitejšie faktory, ktoré ich od nákupu Šofocoly, respektíve Lokálky odrádzajú (viď tabuľka 5). Formulácia otázky 1 a 2 obsahuje „Šofocolu/Lokálku“ z dôvodu, že v bežných obchodných reťazcoch aktuálne stále pokračuje dopredaj produktu pod názvom Lokálka.

Tabuľka 5: Faktory spojené s nákupným správaním

	Motivujúce faktory		Odrádzajúce faktory	
Respondent 1	Obsah bubliniek	Vysoká dostupnosť	Zdravotné obavy	Konkurenčný produkt - akcia
Respondent 2	Špecifická chuť - ovocná	Lokálny výrobok	Vysoká cena	Konkurenčný produkt - akcia
Respondent 3	Akcia	Obsah bubliniek	Obmedzená ponuka príchuťí	Konkurenčný produkt - preferencia
Respondent 4	Horúce počasie	Špeciálna príležitosť - oslava	Konkurenčný produkt - preferencia	Vysoká cena
Respondent 5	Špecifická chuť - ovocná	Špeciálna príležitosť - Vianoce	Absencia varianty bez cukru	Zdravotné obavy
Respondent 6	Akcia	Špecifická chuť - sladká	Vysoká cena	Konkurenčný produkt - akcia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Respondentov najviac láka práve špecifická chuť Šofocoly, nielen jej sladkosť ale aj jej ovocné tóny:

„Chutí síce ako klasická Kofola, ale je trochu iná ... tá chuť po chvíli trochu pripomína nejaké ovocie, je to pre mňa osobne proste zaujímavejšie.“ (Respondent 5)

Druhou najvýznamnejšou motiváciou bol obsah bubliniek spolu s akciami:

„Rada by som na nákupe prihodila do košíka aj nejaký sladký bublinkový nápoj, deti sa tomu vždy potešia... ale musí byť v akcii, inak sa to neoplatí, sladké nápoje išli v poslednej dobe s cenou hore.“ (Respondent 6)

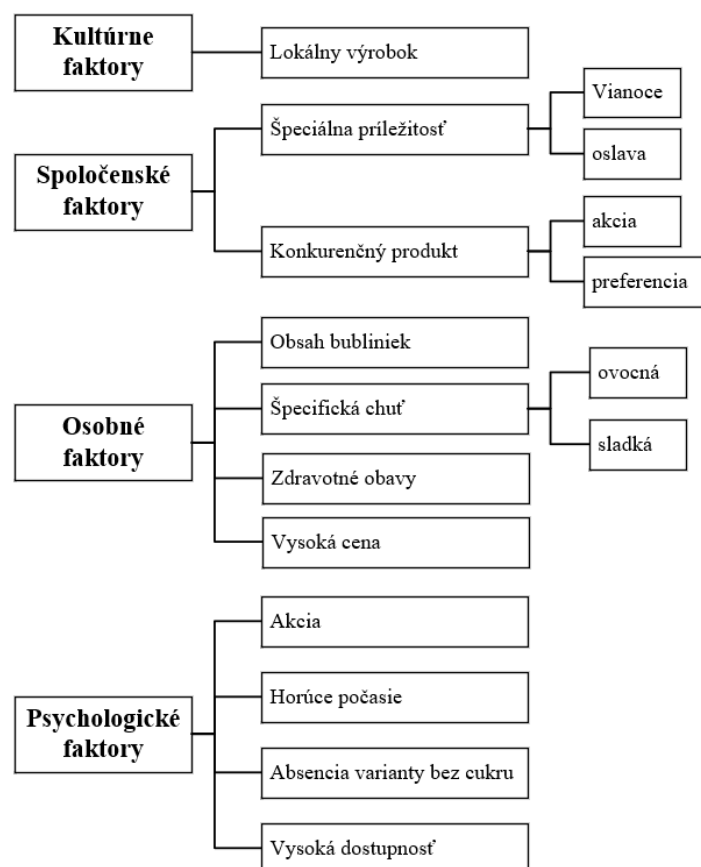
Spomínaná vysoká cena je zasa hlavným faktorom, ktorý respondentov od nákupu odrádza, k tomu sa viaže aj ďalší faktor – konkurenčné produkty v akcii. Tie ovplyvňujú až polovicu respondentov. Dvaja respondenti tiež prejavili zdravotné obavy:

„Samozrejme že mi chutí ale nechcem ju piť často, má to zbytočne veľa cukru... v mojom veku si už na takéto veci dávam viac pozor.“ (Respondent 1)

Na základe analýzy získaných dát boli ďalej jednotlivé faktory ovplyvňujúce nákupné správanie respondentov rozdelené do štyroch hlavných kategórií – kultúrne, sociálne, osobné a psychologické faktory. Z obrázku 5 je vidieť, že najčastejšie uviedli respondenti osobné a psychologické faktory, po nich nasledovali faktory spoločenské a do kategórie kultúrnych bola zaradená len jedna odpoveď:

„... preto sa pozerám aj na pôvod výrobkov, ktoré nakupujem, keď je to niečo slovenské alebo české, uprednostním to pred produktmi zo zahraničia.“ (Respondent 5)

Obrázok 5: Diagram hlavných faktorov nákupného správania



Zdroj: Vlastné spracovanie

4 DISKUSIA VÝSLEDKOV A DOPORUČENÍ

Na základe analýzy výsledkov bolo možné zodpovedať všetky kľúčové otázky prieskumu. Zákazníci si s produktom Šofocola spájajú prevažne pozitívne pocity, ako sú radosť, nadšenie, či hravosť. Najvýraznejšie asociácie zahŕňajú konkrétne situácie, ako festivaly či rodinné oslavy, a vlastnosti produktu, ako jeho sladká chuť a bublinky. Reakcie na rebranding boli prevažne negatívne, pričom mnoho zákazníkov nevedelo o zmene názvu zo Šofocoly na Lokálku a mysleli, si, že ide o úplne nový produkt inej spoločnosti. Z pohľadu marketingovej stratégie

bol tento krok vnímaný ako mätúci a narušujúci emocionálne spojenie s produktom Šofocola.

Pri rozhodovaní o kúpe Šofocoly zákazníkov najviac ovplyvňuje jej špecifická chuť a fakt, že sa jedná o bublinkový nápoj. Prekážkou sú vyššia cena, absencia verzie bez cukru a dostupnosť konkurenčných produktov v akcii.

Na základe týchto zistení je odporúčané sústrediť marketingovú komunikáciu na posilnenie pozitívnych emócií a asociácií s produktom, pričom by bolo vhodné zaviesť akciové ponuky a rozšíriť portfólio príchuť vrátane nízko kalorických variantov, ktoré teraz zákazníci čoraz častejšie vyhľadávajú.

Na základe týchto zistení sa spoločnosti St. Nicolaus odporúča posilniť emocionálne spojenie so zákazníkmi prostredníctvom kampaní, ktoré využívajú nostalgické a pozitívne asociácie, ako sú letné festivaly či rodinné stretnutia. Taktiež je dôležité zdôrazniť jedinečnosť chuti Šofocoly a lokálny pôvod produktu. Ďalej sa odporúča zaviesť akciové ponuky a rozšíriť portfólio príchuť, vrátane nízko kalorických variant aby sa oslovila širšia cieľová skupina, vrátane zdravšie zákazníkov orientovaných na zdravý životný štýl.

Spoločnosť St. Nicolaus by mohla výsledky prieskumu využiť aj na prispôbenie svojej marketingovej komunikácie konkrétnym cieľovým skupinám. Napríklad pre mladších zákazníkov vytvoriť reklamné kampane s modernými vizuálmi, ktoré zvýrazia zábavu a produktu, ktorý ide s trendmi. Pre starších zákazníkov je vhodné vyzdvihovať tradíciu, kvalitu a hodnoty spojené s návratom k pôvodnému názvu, aby boli vyvolané pocity nostalgie.

5 ZÁVER A LIMITY

Všetky otázky prieskumu boli úspešne zodpovedané. Zákazníci si s Šofocolou spájajú s pozitívnymi emóciami a asociáciami vo forme udalostí, ako napríklad leto, festivaly a iné špeciálne udalosti. Zmena názvu na Lokálku bola vnímaná negatívne a veľa respondentov bolo prekvapených, že medzi Šofocolou a Lokálkou vôbec existuje prepojenie. Pri nákupnom rozhodovaní hrá úlohu najmä chuť produktu, jeho cena alebo dostupnosť.

Hlavným limitom kvalitatívneho prieskumu bol malý počet respondentov. Ten bol ovplyvnený časovými možnosťami a nedostatkom interných zdrojov. Autor nemal prístup k interným zdrojom spoločnosti, ktoré by umožnili dohľadať zákazníkov podľa presne vymedzených kritérií prieskumu. Respondenti boli zámerne vybraní na základe ich predchádzajúcich skúseností s produktom Šofocola a Lokálka. Zvolený prístup však neumožňuje zachytiť názory širšej populácie, ktorá produkt možno nepozná.

Do budúcnosti by bolo vhodné zahrnúť aj respondentov bez predchádzajúcich skúseností s produktom. Tí by však mali byť vybraní už len z konkrétnej cieľovej skupiny, na ktorú bude marketingová komunikácia produktu Šofocola zameraná. Tento krok môže poskytnúť komplexnejší pohľad na to, ako produkt vnímajú potenciálni zákazníci.

LITERATURA

BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. 2002. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0410-3.

FORET, M., MELAS, D. 2020. *Marketingový výzkum: v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1723-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M. 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, P., 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0513-2.

- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 1992. *Marketing*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo. ISBN 80-08-02042-3.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6
- TAHAL, R., 2022. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3535-6.
- VYSEKALOVÁ, J. 2012. *Psychologie reklamy*. 4. rozš. a aktual. vyd. Grada Publishing. ISBN 978-802-474-0058.
- VYSEKALOVÁ, J. 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4843-6.

PRŮZKUM PREFERENCÍ A POSTOJŮ STÁVAJÍCÍCH ZÁKAZNÍKŮ ZVOLENÉHO MALOOBCHODU V OBLASTI MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

MĚŠŤANOVÁ KATEŘINA

Úvod

Porozumět svým cílovým skupinám, poznat jejich potřeby, postoje a preference, jsou nezbytnými kroky každého podniku. Jen díky tomu mohou společnosti v dnešním konkurenčním prostředí nastavit efektivní marketingovou komunikaci jak se stávajícím, tak i potencionálními zákazníky. Marketingová komunikace nejenom, že podněcuje zákazníky k nákupu, ale také hraje důležitou roli při budování vztahu se zákazníky a získání či posilování jejich loajality.

Hlavním cílem tohoto semestrálního projektu je prostřednictvím uskutečněného průzkumu identifikovat preference a postoje stávajících zákazníků zvoleného maloobchodu, a to v rámci marketingové komunikace.

Na základě těchto zjištění budou vytvořeny návrhy pro zdokonalení marketingové komunikace vybraného podniku. Výsledky tohoto průzkumu budou pak dále využity v rámci vlastní diplomové práce, jejíž tématem je právě marketingová komunikace.

Tato práce je rozdělena do vícero částí. Tou první je literární rešerše, ve které budou vymezeny základní teoretické poznatky, které jsou nezbytné pro vypracování vlastního průzkumu. Další částí bude metodologie, ve které bude definována základní centrální otázka, metoda ke sběru dat a nastínění průběhu průzkumu. Třetí část bude věnována samotné analýze dat a výsledkům výzkumu. Předposlední, čtvrtá část se bude zabývat konkrétními návrhy pro zlepšení stávající marketingové komunikace vybraného podniku. V rámci poslední části dojde ke shrnutí celého semestrálního projektu a budou stanoveny limity šetření.

Zvoleným podnikem pro tento průzkum je maloobchodní jednotka Potraviný Sokolnice, která se nachází, již podle jejího názvu, v Sokolnicích, menší obci nedaleko Brna. V rámci svého sortimentu nabízí maloobchod svým zákazníkům potraviny, čerstvé uzeniny, ovoce, zeleninu, denní tisk, tabákové výrobky, ale i produkty sázkové společnosti Sazka. Majitel tohoto maloobchodu těží z mnohaletých zkušeností, které nasbíral během provozu kantýny na brněnské střední škole, prodejny v areálu Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně a dvou dalších maloobchodů v Újezdu u Brna, kde byla autorka tohoto průzkumu taktéž několik let zaměstnána. Nicméně, prodejna v Sokolnicích však v rámci marketingové komunikace vyvíjí minimální úsilí a po rozhovoru s majitelem jsou v ní spatřeny podstatné nedostatky. Z tohoto důvodu bylo téma marketingové komunikaci vybráno jak pro uskutečnění tohoto průzkumu, tak také pro diplomovou práci.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

V rámci této kapitoly budou vymezeny základní teoretické poznatky, jejichž pochopení je nezbytným krokem pro vytvoření průzkumu.

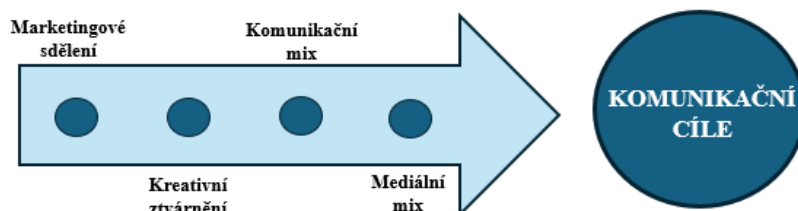
1.1 Komunikační strategie

Komunikační strategie vystihuje způsob, prostřednictvím kterého lze dosáhnout předem stanoveným komunikačních cílů. Je nezbytné, aby komunikační strategie byla v souladu s danou marketingovou strategií podniku a taktéž by zároveň měla odpovídat situaci na trhu. Je nutné, aby komunikační strategie byla dostatečně jasná a přesvědčivá, aby mohlo dojít ke splnění definovaných komunikačních cílů (Karlíček et al., 2016).

Komunikační strategie zahrnuje několik kroků, které jsou znázorněny na obrázku 1.

Marketingové sdělení lze chápat jako takové sdělení, které má být předáno konkrétní cílové skupině. Toto sdělení je pak kreativně ztvárněno, aby marketéři zvýšili jeho efektivnost. Dalším krokem komunikační strategie je volba komunikačního a mediálního mixu, kdy je nezbytné zvolit komunikační kanály a média, a to takové, které budou vhodné pro danou cílovou skupinu (Karlíček et al., 2016).

Obrázek 4: Kroky komunikační strategie



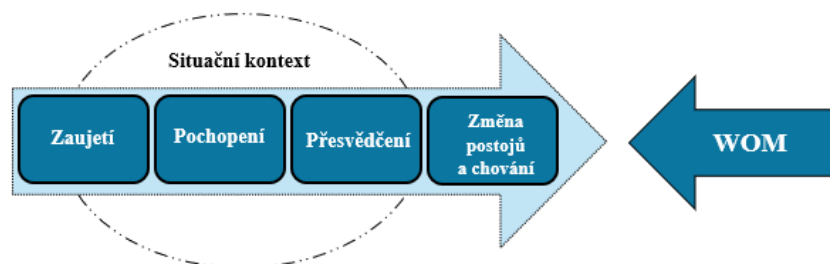
Zdroj: Vlastní zpracování podle Karlíček a kol., 2016

1.2 Marketingová komunikace

Prostřednictvím komunikace dochází k předání daného sdělení, a to mezi zdrojem, od kterého určitá informace pochází, k příjemci, který tuto zprávu přijímá. Samotná marketingová komunikace souvisí s komunikačním procesem, který vystihuje předání informací od jejich odesílatele k příjemci. V praxi se tento proces následně děje mezi prodávajícím a kupujícím, tedy mezi konkrétním podnikem a jeho stávajícími či potenciálními zákazníky (Přikrylová et al., 2019).

Marketingová komunikace spočívá v podání informací a přesvědčování stanovené cílové skupiny. Žádoucím předpokladem marketingové komunikace je její efektivita. Je nezbytné, aby byla marketingová sdělení vydávána dle toho, jak je vnímají cíloví příjemci. Tento přístup vystihuje model efektivní marketingové komunikace, který je zobrazen na obrázku 2. Pokud bude při přípravě marketingové komunikace respektován, je možné díky němu eliminovat typické chyby, ke kterým může dojít a ušetřit tak značnou část finančních prostředků (Karlíček et al., 2016).

Obrázek 2: Model efektivní marketingové komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování podle Karlíček a kol., 2016

Aby dané marketingové sdělení vedlo ke změně chování nebo názoru cílové skupiny příjemců, je nutné, aby je nejdříve zaujalo a následně vedlo k pochopení a přesvědčení. Zároveň je však důležité mít na paměti, že každé sdělení vždy postihuje cílovou skupinu v daném situačním kontextu. To však může marketingové sdělení ovlivnit – posilovat, ale i oslabovat. Posledním prvkem tohoto modelu je word-of-mouth, zkráceně WOM, neboli ústní komunikace. Jedná se o neformální typ komunikace, která probíhá mezi blízkými osobami, rodinou či přáteli. To vede k podstatnému vlivu na nákupní rozhodování spotřebitelů (Karlíček et al., 2016).

1.3 Komunikační mix

Marketingová komunikace je jedním z prvků marketingového mixu. Komunikační mix by měl být využíván takovým způsobem, kdy různé kombinace jeho jednotlivých nástrojů směřují k dosažení jak marketingových, tak i podnikových cílů. Každý nástroj má svou patřičnou funkci a společně se doplňují (Přikrylová et al., 2019).

Marketingový komunikační mix pomáhá společnosti představit cílové skupině její výrobky a služby, podnítit zákazníky k rozhodnutí o nákupu, zvýšit jejich loajalitu a s tím související frekvenci a množství nákupů. Také podporuje komunikaci jak se stávajícími, tak potenciálními zákazníky, ale i veřejností (Jakubíková, 2013).

1.3.1 Reklama

Jedním z nejdůležitějších prvků komunikačního mixu je reklama. V rámci reklamy se využívají placená média, a to k přenesení informací o výrobku, službě, místě, myšlence a podobně. Hlavním cílem reklamy je dané publikum informovat, přesvědčit, ale také připomenout (Jakubíková, 2013). Mezi výhody reklamy patří především skutečnost, že s její pomocí je možné oslovit široké spektrum zákazníků, kteří jsou geograficky velmi rozptýlení. Reklama však disponuje i podstatnou nevýhodou, kterou je právě jednosměrná komunikace společnosti směrem k zákazníkovi a taktéž značným nedostatkem jsou vysoké náklady (Jakubíková, 2013).

Je možné rozlišovat dvě kategorie reklamy, které se liší podle předmětu činnosti. První kategorií je produktová reklama, kdy jak vyplývá z jejího názvu, zaměřuje se na konkrétní produkt a zdůrazňuje jeho přednosti a důvody, proč jej využívat. Druhou kategorií je firemní reklama, která se týká konkrétního podniku a cílí na budování jeho image, zvyšuje povědomí o jeho existenci a také se zaměřuje na budování a posilování loajality zákazníků (Jakubíková, 2013).

K tomu, aby docházelo k šíření určitého reklamního sdělení, je nezbytné využít některé z reklamních médií. Těmi mohou být:

- televize,
- rozhlas,
- tisk,
- venkovní reklama, a
- online reklama (Karlíček et al., 2016).

1.3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je jednou z nejdůležitějších částí marketingové komunikace. Hlavním cílem podpory prodeje je stimulace prodeje produktů konečným spotřebitelům, a to skrze dodatečné podněty, které přidávají nabízenému produktu určitou přidanou hodnotu v určitém časovém období. Podpora prodeje tedy vede ke zvýšení a podpoře pohybu výrobků a služeb. K tomu bývají využity právě stimuly (např. dárky), které směřují zákazníka k dané žádané akci, kterou může být nákup, návštěva prodejny či vyhledávání dalších informací (Světlík, 2016).

Jednou z předností podpory prodeje je rychlý efekt, který přináší. Dalším důvodem oblíbenosti této části komunikačního mixu je důvěryhodnost jednotlivých nástrojů, které podpora prodeje využívá. To je dáno z důvodu, že není obtížné určit, do jaké míry a s jakou rychlostí zvolená strategie podpory prodeje může pomoci dosáhnout stanovených komunikačních cílů. Podpora prodeje má také vliv na nákupní chování zákazníků. Trh nabízí obvykle velké množství alternativních produktů, proto mohou být stimuly podpory prodeje důležitým nástrojem, který pomůže produkty odlišit, a to například cenou či dalším zvýhodněním. Nástroje podpory prodeje pak přináší zákazníkovi možnost ušetřit peníze a to výrazně ovlivňuje jejich rozhodování při nákupu (Světlík, 2016). Mezi nejčastější formy podpory prodeje patří dárky, kupóny,

vzorky, prémie, cenově výhodná balení, prémie, věrnostní karty/programy, soutěže, ochutnávky nebo vrácení peněz při nespokojenosti (Jakubíková, 2013).

1.3.3 Public relations

Public relations, v překladu vztahy s veřejností nebo zkráceně taky PR, je možné chápat jako činnosti, které se pojí k budování vzájemného vztahu či porozumění mezi organizací a jejím prostředím a cílovými či zájmovými skupinami (Jakubíková, 2013).

Prostřednictvím PR organizace dlouhodobě prezentuje své záměry vůči cílovému publiku, podává informace o svých stanovených cílech a o dosažených výsledcích a také buduje své dobré jméno a pověst. PR lze také využít k představení nových produktů společnosti a způsobů jejich využití. Zároveň dokáže zvýšit povědomí o značce a pokud by nastalo její ohrožení, dokážou ji chránit (Karlíček et al., 2016).

Veřejnost je možné rozčlenit na dvě skupiny – vnitřní a vnější. Za vnitřní veřejnost jsou považováni zaměstnanci, odběratelé a dodavatelé nebo členové rodin zaměstnanců, zatímco za vnější veřejnost lze považovat investory, věřitelé, dlužníci či orgány státní správy (Jakubíková, 2013). Public relations disponují mnoha nástroji, které bývají používány vzhledem ke stanoveným cílům. Jedním z nástrojů jsou publikace, kam je možné zařadit výroční zprávy nebo časopisy a letáky společnosti. Dále jsou to nosiče podnikové identity, ať už se jedná o dress code nebo dopisní papíry s hlavičkou. Důležitým nástrojem jsou také aktivity vztahující se k sociální odpovědnosti, jako je sponzoring nebo event marketing (Jakubíková, 2013).

1.3.4 Osobní prodej

Osobní prodej je založen na předpokladu přímého kontaktu mezi nakupujícím a prodávajícím. Osobní prodej se obvykle realizuje tváří v tvář, nicméně může probíhat i online, například na internetu či prostřednictvím videokonferencí. V případě osobního prodeje jde buď o párovou či skupinovou komunikaci. Na rozdíl od reklamy je také více interaktivní, kdy obě strany mohou vzájemně diskutovat, pokládat si otázky a reagovat na své chování. Proávající může také v každém okamžiku vyhodnocovat dopad sdělení a ujistit se, že její druhá strana správně pochopila. Aby mohl být osobní prodej účinný, je nezbytným krokem schopnost prodávajícího přizpůsobit podobu a obsah sdělení druhé straně, tedy kupujícímu (Přikrylová et al., 2019).

Jak uvádí Karlíček et al., (2016), osobní prodej obsahuje tři možné typy prodeje. Těmi jsou:

- **Prodej na trzích B2B:** Tento druh prodeje se zaměřuje především na prostředky pro výrobu. Může se jednat o stroje, suroviny či materiál. Ty jsou pak prodávány výrobcům meziproduktů a finálních výrobků (Karlíček et al., 2016).
- **Prodej velkoobchodníkům a distributorům:** Jedná se o prodej konečných produktů distributorům, kteří je následně přeprodávají maloobchodníkům a ti je dále nabízejí konečným spotřebitelům. Na druhou stranu, malé podniky pak z nedostatku finančních prostředků na vybudování vlastního prodejního místa přeprodávají své výrobky velkoobchodníkům (Karlíček et al., 2016).
- **Maloobchodní a přímý prodej:** Poslední typ prodeje se využívá pro komunikaci s koncovými spotřebiteli. V rámci maloobchodního prodeje se jedná přímo o osobní komunikaci mezi maloobchodem (prodávčem) a konkrétním zákazníkem. Přímý prodej pak zahrnuje kontaktování zákazníka prodejce s určitou nabídkou k nákupu (Karlíček et al., 2016).

1.3.5 Přímý marketing

Podstatou přímého marketingu je již podle jeho názvu přímá komunikace mezi prodávajícím a zákazníkem. Tato komunikace má za cíl prodat dané produkty společnosti. V případě

přímého marketingu dochází k přímému kontaktu s kupujícím, čemuž přispívá také rozvoj a dostupnost výpočetní a komunikační techniky, prostřednictvím které je možné se zákazníkem komunikovat. Přímý marketing také bývá spojován s nástroji podpory prodeje, přičemž toto spojení přispívá ke zvýšení věrnosti cílových skupin. Příkladem může být například zaslání emailu konkrétním stávajícím či potenciálním zákazníkům s konkrétní nabídkou a poskytnutí slevy na prodej (Vašítková, 2014).

Mezi nástroje přímého marketingu lze zařadit direct mailing nebo telemarketing. Direct mail spočívá v oslovení zákazníků pomocí poštovních služeb, kdy může docházet k přímému prodeji služeb nebo jde pouze o získání kontaktů, budování loajality se zákazníky stávajícími a oslovení zákazníků potenciálních. Telemarketing je spojen s navázáním kontaktu se zákazníkem přes telefon. Telemarketing může probíhat ve dvou rovinách, a to buď když si zákazník sám na základě reklamy objednává produkty a kontaktuje tak klientské centrum společnosti, nebo když je dotčený osloven samotnou firmou, například s nabídkou výrobků či služeb nebo pro účast v marketingovém výzkumu. Dalšími nástroji přímého marketingu mohou být katalogový prodej nebo elektronická pošta (Vašítková, 2014).

1.4 Online komunikace

Online komunikace je v určitém smyslu propojena s ostatními prvky komunikačního mixu. Vyznačuje se celou řadou předností, kterými jsou především přesné zacílení vůči stanovené cílové skupině, personalizace, interaktivita nebo snadné měření účinnosti či nízké provozní náklady. I přes to, že je aktuálně internet považován za masové médium, nesmí se zapomínat na skutečnost, že na internetu se nevyskytují všichni (Karlíček et al., 2016).

1.4.1 Webové stránky

Webové stránky jsou v dnešní době nepostradatelnou součástí komunikačních mixů společností. Webové stránky je možné považovat za jeden z nástrojů přímého marketingu. To je dáno tím, že je možné prostřednictvím nich realizovat přímý prodej, splňují interaktivitu, umí přizpůsobit obsah a formu vůči jednotlivým návštěvníkům a lze jednoduše měřit jejich funkčnost. Web může být také nástrojem public relations, neboť mohou představovat komunikační nástroj mezi organizací a jejími klíčovými skupinami. Zároveň představují webové stránky prostředek pro reklamu či nástroj podpory prodeje, kdy je na webových stránkách možné uskutečňovat soutěže či nabízet online kupóny (Karlíček et al., 2016).

1.4.2 Online sociální média

Online sociální média jsou považovány za interaktivní formu online aplikací, kam uživatelé přidávají a tvoří různé typy obsahů a příspěvků, které se liší svým obsahem. Někdo sdílí zážitky nebo fotografie, jiný zas osobní zkušenosti a názory. K nejvýznamnějším online nástrojům lze zařadit online sociální sítě, blogy a diskusní fóra (Karlíček et al. 2016).

1.4.3 Marketingová komunikace na sociálních sítích

Marketéři by měli působit tam, kde se setkávají jejich současní, ale i potenciální zákazníci a zároveň zde probíhá určitá forma komunikace. Tím místem jsou právě sociální sítě. Sociální sítě představují momentálně globální fenomén, který představuje pro společnosti precizní, osobní a účinný nástroj pro oslovování zákazníků. Zároveň mohou marketingový pracovníci získávat důležité informace o zákaznících, jako jsou jejich názory, potřeby nebo preference. Sociální sítě s sebou nesou výhodu v podobě oboustranné komunikace mezi uživateli a organizacemi. Zatímco uživatelé jsou navyklí na komunikaci a vyjadřování svých názorů, podniky musí na tyto poznatky sledovat a patřičně na ně reagovat. Pokud je však organizace v ústraní a nevyvíjí žádnou aktivitu v podobě adekvátních reakcí, je komunikace neúčinná, jelikož tak neosloví značnou část potenciálních zákazníků (Burešová, 2022).

1.5 Potřeby, přání, požadavky a preference

Jaderná a Volfová (2021) definují potřebu jako „*subjektivně pociťovaný nedostatek něčeho*“. Každý jedinec má vlastní potřeby a z toho důvodu může danou potřebu každý pociťovat zcela odlišným způsobem (Jaderná a Volfová, 2021).

V návaznosti na potřeby je možné definovat přání, které vzniká v okamžiku, kdy jsou potřeby směřovány ke konkrétním objektům, které dokáží danou potřebu uspokojit. Požadavek je pak samotné přání po určitém výrobku či službě, které je spojeno s ochotou a schopností jedince na jeho pořízení vynaložit určité finanční prostředky. Je nezbytné, aby marketéři chápali potřeby, přání a požadavky svých cílových skupin. Liší se taky přístup jednotlivých společností vůči potřebám zákazníků. Zatímco některé podniky studují potřeby cílových skupin a následně uvedou na trh výrobek, který průměrně vyhovuje zjištěným potřebám. V dnešní době se však na trzích již vyskytují společnosti, které se zabývají individuálními potřebami každého zákazníka a podle těchto zjištění dodají konkrétní produkt (Kotler a Keller, 2007).

Preference je možné chápat jako upřednostnění jednoho produktu před druhým. Tento výrobek či služba přináší spotřebiteli vyšší úroveň uspokojení než ty ostatní, které přináší spotřebiteli nižší úroveň celkového užitku (Jurečka et al., 2013).

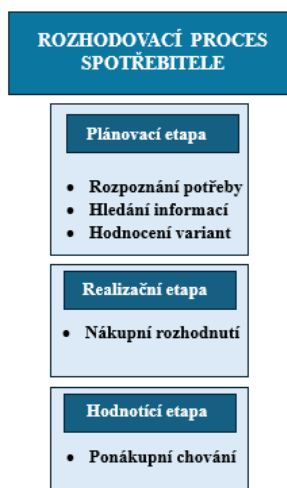
1.6 Rozhodovací proces spotřebitele v retailu

V případě rozhodovacího procesu spotřebitele v retailu se jedná o výběr daného produktu z vícero možných alternativ. Aby se spotřebitelé byli schopni rozhodnout pro nákup, řídí se podle určitých vlastností produktu. Těmi jsou:

- objektivní atributy,
- nehmotné atributy,
- heuristika (Jaderná a Volfová, 2021).

Objektivní atributy je možné chápat jako všechny vlastnosti, které je možné porovnat s produktem konkurence. Patří tam například velikost, váha, výkon či spotřeba. Oproti tomu nehmotné atributy jsou takové vlastnosti, které identifikuje každý spotřebitel individuálně. Může jít o barvu, design nebo styl. Tyto atributy lze jen velmi těžko porovnávat s konkurenčními produkty, neboť je každý vnímá jiným způsobem. Poslední vlastností je heuristika, kdy se spotřebitel rozhoduje při nákupu podle zkušeností – ať už vlastních, tak i cizích, například z recenzí (Jaderná a Volfová, 2021). Model spotřebního rozhodovacího procesu lze vidět na obrázku 3.

Obrázek 3: Rozhodovací proces spotřebitele



Zdroj: Vlastní zpracování podle Jaderná a Volfová, 2021

Lze si povšimnout, že rozhodovací proces spotřebitele je rozdělen do tří etap. První fází je etapa plánování, kdy se spotřebitel aktivně připravuje na nákup. Nejprve dojde ke vzniku potřeby, následně spotřebitel hledá informace, jakým způsobem danou potřebu uspokojit a dále dochází ke hodnocení jednotlivých variant. Další etapou je samotná realizace, kdy spotřebitel uskutečňuje všechny nezbytné kroky, aby mohl fyzicky získat daný produkt. Poslední, závěrečnou fází, je hodnotící etapa, kdy dochází již k reálné spotřebě a zároveň se formuluje spotřební zkušenost (Jaderná a Volfová, 2021).

Jednotlivé fáze rozhodovací proces spotřebitele jsou ovlivněny různým množstvím interních i externích faktorů. Externí, nebo taky vnější vlivy vstupují především do první etapy rozhodovacího procesu, kterou je etapa plánovací. Mezi nejdůležitější externí vlivy patří marketingové aktivity. Mezi ty patří především správně nastavený marketingový mix pro daný produkt či pro danou prodejnu. Čím efektivněji je strategický marketingový proces veden, tím více jsou rozvíjeny potřeby a přání spotřebitelů po daných produktech. To je dáno tím, že vidí tyto produkty u ostatních osob a taktéž se s nimi již seznámili. K tomuto získání povědomí o daných výrobcích, službách či o samotném podniku bývá využívána právě marketingová komunikace a její nástroje komunikačního mixu. Díky tomu se pak z identifikovaných potřeb stanou přání a spotřebitel je tak směřován do další fáze rozhodovacího procesu. K významným externím vlivům patří také kultura jako souhrn získaných názorů či zvyků (Jaderná a Volfová, 2021).

Interní (vnitřní) vlivy jsou zaměřené na psychologické aspekty, které ovlivňují nákupní rozhodování spotřebitele. Do této skupiny vlivů lze zařadit fyziologické faktory, jako je pohlaví a podobně. To zásadním způsobem ovlivňuje spotřební chování. Dále jsou to například faktory jako temperament, motivace ke spotřebě a podobně (Jaderná a Volfová, 2021).

2 METODOLOGIE PRŮZKUMU

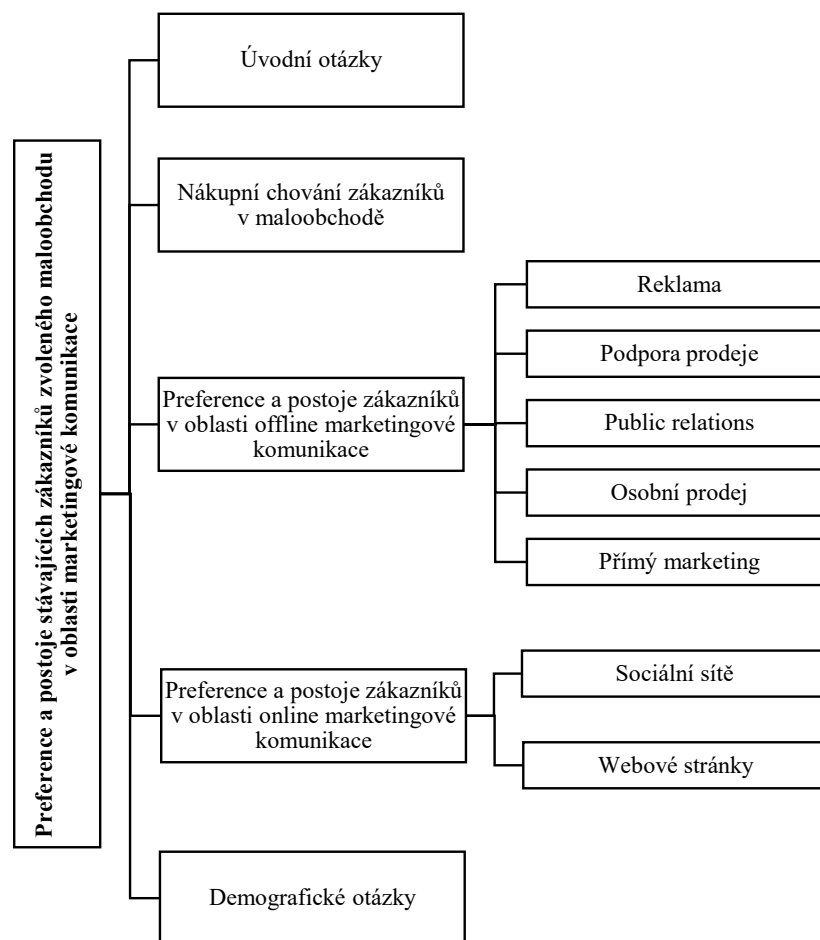
Dle zvolené problematiky pro tuto práci byla stanovena centrální výzkumná otázka „Jaké jsou preference a postoje stávajících zákazníků zvoleného maloobchodu v souvislosti s marketingovou komunikací?“. Cílem tohoto průzkumu je tedy na jehož základě identifikovat preference a postoje stávajících zákazníků maloobchodu Potraviny Sokolnice v rámci marketingové komunikace. Na základě zjištěných výsledků budou stanoveny návrhy na zlepšení stávající marketingové komunikace vybraného podniku.

Pro vlastní průzkum byl vybrán kvantitativní přístup, přesněji metoda standardizovaného dotazování, neboť dotazníkové šetření umožňuje získat data od většího počtu respondentů, a to v relativně krátkém časovém období. Zároveň je zachována anonymita jednotlivých respondentů. Na základě literární rešerše bylo sestaveno schéma, které lze shlédnout na obrázku 4. To představuje teoretický rámec, který bude sloužit jako podpůrný prvek při sestavování dotazníku.

Samotný sběr dat probíhal v období od 22.12.2024 do 5.1.2025. Dotazníkové šetření probíhalo dvojí formou. Prvním způsobem bylo prostřednictvím sociální sítě Facebook, kde má podnik Potraviny Sokolnice svůj profil, který sleduje 188 osob. Tam byl přidán příspěvek s vysvětlením a odkazem na dotazníkové šetření. Jako nástroj pro vytvoření online dotazníku byl vybrán Google Forms. Druhou formou bylo rozdávání dotazníků na prodejně, kde měl zákazník možnost jej vyplnit buď přímo na místě, nebo si jej odnést domů, kde ho vyplní a následně odnést zpět do maloobchodu. Je nezbytné zmínit, že dotazníkové šetření není k datu 5.1.2025 oficiálně ukončeno. Samotný sběr dat bude dále probíhat do 31.1.2025, aby byla příležitost získat data od většího počtu respondentů.

Celkový základní soubor byl stanoven na 250 respondentů. Tato hodnota byla zjištěna na základě rozhovoru s majitelem a jedná se o přibližný počet zákazníků. Celkově byly dotazníkovým šetřením získány odpovědi od 62 respondentů. Prostřednictvím sdílení dotazníků na sociální síti bylo obdrženo 27 odpovědí a zbývajících 35 odpovědí bylo nasbíráno na prodejně.

Obrázek 4: Teoretický rámec pro dotazník



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě získaných hodnot byla vypočtena celková míra návratnosti, která činí 24,8 %. Tato míra návratnosti je také zásluhou zaměstnankyň a majitele zvoleného maloobchodu, kteří zákazníky pobízeli k vyplnění dotazníku a případně odkazovali na vybranou sociální síť k online vyplnění. Pomocí vzorce pro určení minimální velikosti vzorku byla při 95% míře spolehlivosti zjištěna hodnota 154 respondentů. Na základě tohoto zjištění lze konstatovat, že nebylo dosaženo požadované návratnosti.

Dotazník se skládá z 5 částí s celkovým počtem uzavřených 20 otázek. U některých otázek je však možné vybrat vícero odpovědí. Na tuto skutečnost je v příslušné otázce vždy respondent upozorněn. Cílovou skupinou respondentů pro tento průzkum byli stávající zákazníci vybraného maloobchodu Potraviny Sokolnice. Vzhledem k tomu byl dotazník a jednotlivé otázky sestaveny tak, aby byl srozumitelný pro každého. Z tohoto důvodu se u některých otázek objevuje bližší dovysvětlení pojmů.

3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Jak již bylo zmíněno výše, dotazník je rozčleněn do 5 částí. První část se týká úvodních otázek. Pro online verzi dotazníku byla navíc jako první položena filtrační otázka, aby bylo zajištěno, že jej budou vyplňovat pouze stávající zákazníci maloobchodu. Druhá část se zabývá otázkami ohledně nákupního rozhodování stávajících zákazníků v maloobchodě. Další dvě části se již zaměřují na marketingovou komunikaci. První z nich je zaměřena na zjištění preferencí a postojů zákazníků v tradiční formě marketingové komunikace a nástrojů komunikačního mixu.. Druhá část se zabývá nástroji pro online marketingovou komunikaci. Poslední část se zaměřuje na profil respondenta a jsou zde položeny dvě demografické otázky. Otázky

byly sestaveny tak, aby zjištěné informace mohly být využity k návrhům na zlepšení stávající marketingové komunikace vybrané maloobchodní jednotky.

3.1 Úvodní otázky

Pro online verzi dotazníků, umístěného na sociální síť maloobchodu, byla navíc jako první vložena úvodní filtrační otázka, která měla za cíl zajistit, aby dotazník vyplňovali pouze stávající zákazníci jednotky. Jiní byli požádáni o ukončení průzkumu. Dle zaznamenaných výsledků však 100 % respondentů (27) byli pouze stávající zákazníci maloobchodu.

Tabulka 1: Filtrační otázka pro online verzi dotazníku

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	27	100,0
Ne	0	0,0
Celkem	27	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka se zaměřovala na zjištění způsobu, jakým se respondenti dozvěděli o vybraném maloobchodu. Přes polovinu (56,5 %) respondentů se o maloobchodu dozvěděla z místa bydliště. Druhou nejčastější odpovědí je „od známých“, kterou označilo 14 respondentů. Jiným způsobem se o maloobchodu dozvědělo 7 osob a 5 pak náhodně při procházení okolo prodejny. V případě online způsobů šíření existence o podniku, pouze 1 respondent uvedl, že se o jednotce dozvěděl prostřednictvím prohlížeče.

Tabulka 2: Způsob dozvědění se o maloobchodu

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Z místa bydliště	35	56,5
Od známých	14	22,6
Přes Facebook	0	0,0
Přes vyhledávání na prohlížeči	1	1,6
Náhodně, když jsem procházel/a okolo	5	8,1
Žádným z uvedených možností	7	11,2
Celkem	62	100,0

úrovně Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Nákupní chování zákazníků v maloobchodě

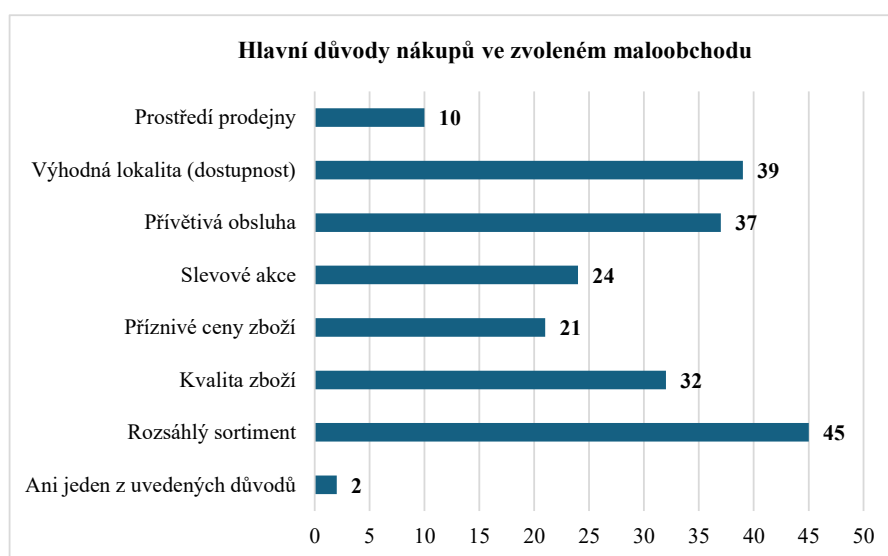
Cílem druhé otázky bylo identifikovat, v jaké frekvenci zákazníci nakupují ve zvoleném maloobchodě. V rámci daných respondentů nejčastěji navštěvují prodejnu za účelem nákupu 1x až 3x týdně. Dále bylo zjištěno, že vícekrát, tedy 4x až 6x týdně, chodí nakupovat 19,4 % respondentů. Vícekrát, tedy každý den, navštěvuje prodejnu pouze 1 osoba. Dále 15 respondentů uvedlo odpověď „2x až 3x za měsíc“ a ještě méněkrát (1x za měsíc) vyhledává tento maloobchod 10 respondentů. Tři osoby zde v době sběru dat nakoupilo poprvé (viz Tabulka 3).

Třetí otázka se věnovala hlavním důvodům, proč respondenti nakupují ve zvoleném maloobchodu. Zároveň bylo v rámci této otázky dovoleno vybrat více odpovědí, které jsou zaznamenány na grafu 1. Mezi nejčastější důvody patří rozsáhlý sortiment, výhodná lokalita prodejny, přívětivá obsluha a kvalita zboží, která je pro majitele klíčová. Mezi méně často uvedené důvody patří slevové akce a příznivé ceny. Nejméně častou odpovědí je „prostředí prodejny“. Zároveň také 2 respondenti disponují jinými důvody, proč navštěvují tuto jednotku.

Tabulka 3: Frekvence nákupů zákazníků v maloobchodě

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Každý den - 7x týdně	1	1,6
4x až 6x týdně	12	19,4
1x až 3x týdně	21	33,9
2x až 3x za měsíc	15	24,2
1x za měsíc	10	16,1
Nakoupil/a jsem zde poprvé	3	4,8
Celkem	62	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1: Hlavní důvody nákupu v maloobchodu

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka v rámci této části a zároveň čtvrtá otázka v dotazníku je položena za účelem zjištění kanálů, skrze které zákazníci získávají informace o maloobchodech, které jsou určené k nákupu potravin. Jak lze vidět v tabulce 4, nejčastěji informace přijímají skrze tiskoviny, jako jsou letáky nebo časopisy. Dále pak 14 respondentů uvedlo, že informace získávají přímo na prodejně a další 12 poznamenalo odpověď „od známých“. Čtvrtým nejčastějším způsobem jsou potom webové stránky.

Tabulka 4: Zdroje informací o maloobchodech

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Od známých	12	19,4
Tiskoviny - letáky, časopisy	19	30,5
Osobně na prodejně	14	22,6
Webové stránky	8	12,9
Sociální sítě	5	8,1
Žádná z výše uvedených možností	4	6,5
Celkem	62	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

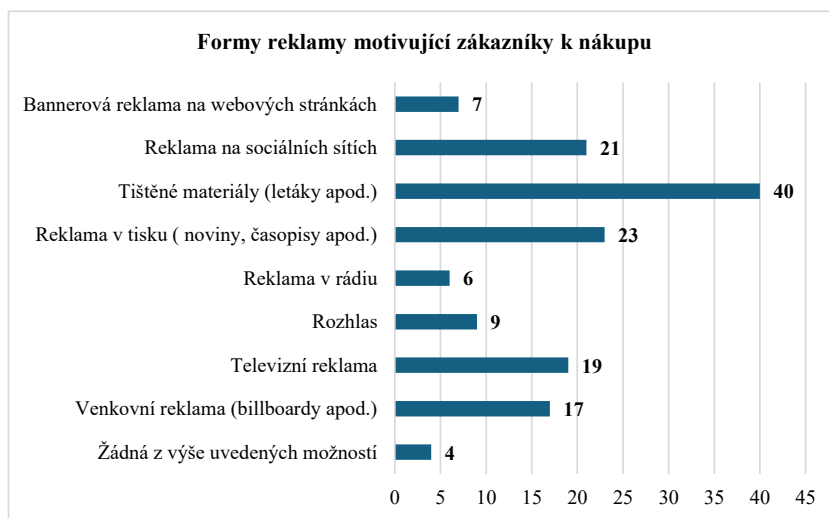
3.3 Preference a postoje zákazníků v oblasti off-line marketingové komunikace

V rámci této části dotazníkového šetření budou věnovány otázky ohledně jednotlivých prvků komunikačního mixu, které vedou k efektivnímu nastavení marketingové komunikaci.

Reklama

Pátá otázka se zabývá zjištěním jednotlivých forem reklamy, které zákazníci přimějí k nákupu. Respondenti mohli označit vícero odpovědí. Jak je patrné z grafu 2, nejvíce motivační zákazníci považují tištěné materiály, které vybralo 40 osob. Na poměrně podobné úrovni pak zákazníci považují reklamu na sociálních sítích (21 označení), reklamu v tisku (23 označení) a reklamu v televizi (19 označení). Čtyři respondenti nepovažují za motivační ani jeden zmíněný druh reklamy.

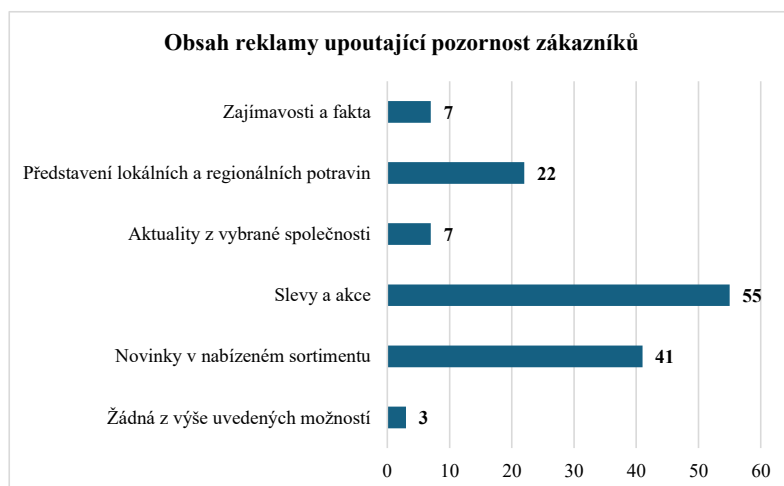
Graf 2: Formy reklamy



Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem šesté otázky bylo vyhodnotit, jaký obsah reklamy nejvíce upoutá pozornost respondentů při nákupu potravin. Opět byla možnost uvést vícero odpovědí, které lze vidět na grafu 3. Nejvíce respondentů (55) uvedlo, že je zaujme reklama se slevami a akcemi. Podstatnou část respondentů (41) také upoutá pozornost reklama s novinkami v nabízeném sortimentu. Kromě toho, že 3 respondenty neupoutá žádný obsah z uvedených, tak nejméně respondentů (7) upoutá reklama obsahující zajímavosti a fakta nebo aktuality.

Graf 3: Obsah reklamy



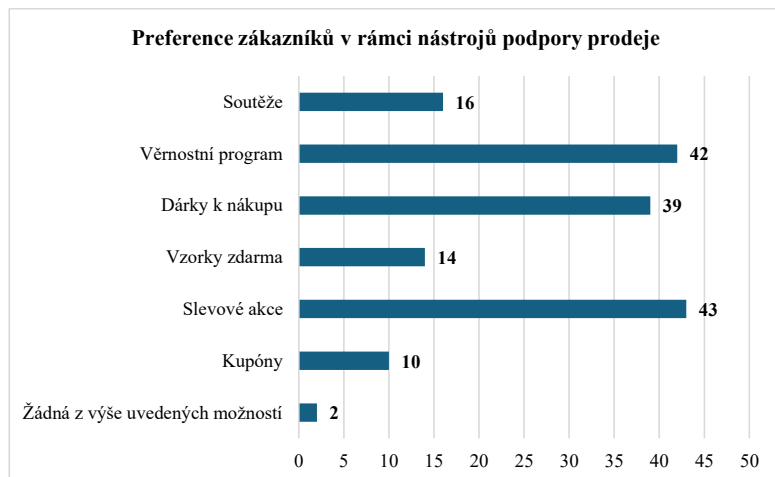
Zdroj: Vlastní zpracování

Podpora prodeje

Sedmá otázka se zabývá vybranými nástroji podpory prodeje, přesněji které z nich zákazníci vyhledávají. Jak lze vidět na grafu 4 podle nejčastěji označených možností, kdy jich bylo opět možno označit vícero (ale maximálně 3 zároveň), zákazníci vyhledávají především věrnostní program, dárky k nákupu a slevové akce. Kromě toho, že 2 zákazníci vyhledávají pravděpodobně jiné nástroje podpory prodeje nebo žádné, nejméně označení se dočkaly kupóny.

Osmá otázka se věnovala zjištění, zda se zákazníci při koupě potravin rozhodují podle aktuální slevové nabídky. Jak lze vidět v tabulce 5, většina respondentů (80,6 %) uvedla, že ano. Zbývající respondenti se nerozhodují při nákupu podle slevové nabídky.

Graf 4: Preferované nástroje podpory prodeje



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Rozhodování při nákupu podle slevové nabídky

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	50	80,6
Ne	12	19,4
Celkem	62	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Public relations

Devátá otázka byla zaměřena na projekt Nesněženo, jehož jsou Potraviny Sokolnice součástí. Cílem bylo zjistit, zda zákazníci tuto skutečnost ví. Také bylo zohledněno, že zákazníci nemusí tento projekt znát, proto byl uveden jeho stručný popis. Bylo zjištěno, že téměř 81 % respondentů nemá povědomí, že jsou Potraviny Sokolnice zapojeny do tohoto projektu. Jedním z důvodů může být absence propagace ze strany podniku.

Tabulka 6: Povědomí o zapojení maloobchodu do projektu Nesněženo

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	12	19,4
Ne	50	80,6
Celkem	62	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Na desátou otázku byli přesměrováni ti respondenti, kteří v předchozí otázce č. 9 uvedli, že vědí o zapojení zvoleného maloobchodu do projektu Nesněženo. Účelem této otázky bylo zjistit, kolik zákazníků využívá nákupu prostřednictvím této platformy. Z celkových 12 respondentů, kteří odpověděli v předchozí otázce „Ano“, pouze 4 respondenti nakupují nabízený sortiment Potravin Sokolnice skrze platformu Nesněženo.

Tabulka 7: Využívání platformy Nesněženo k nákupu z maloobchodu

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	4	33,3
Ne	8	66,7
Celkem	12	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Osobní prodej

V případě maloobchodu je osobní prodej klíčový. Mezi jeho nejdůležitější prvky patří obsluha, se kterou přichází zákazníci do kontaktu.

Otázka číslo 11 měla proto za cíl zjistit spokojenost zákazníků v rámci přístupu obsluhy. V rámci tohoto průzkumu byli respondenti vyzváni k hodnocení obsluhy, a to z vícero hledisek – podle odborných znalostí, přístupu k zákazníkovi a z pohledu efektivity. Jelikož mohou být pro některé osoby tyto pojmy hůře pochopitelné či nejasné, bylo každé hledisko blíže vysvětleno, aby bylo dosaženo správného hodnocení. Zjištěné informace jsou uvedené v následujících tabulkách s čísly 8, 9 a 10.

Odborná znalost

Pod odbornou znalostí obsluhy si měli zákazníci představit celkové vědomosti obsluhy v rámci nabízeného sortimentu a její schopnost podat informace o jednotlivých produktech. Dle výsledků, zobrazených v tabulce 8, lze odvodit celkovou spokojenost zákazníků s odbornými znalostmi obsluhy. Pouze dva respondenti uvedli určitou míru nespokojenosti a 7 z nich hodnotí neutrálně.

Tabulka 8: Spokojenost zákazníků s odbornou znalostí obsluhy

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Velmi spokojen	29	46,8
Spíše spokojen	24	38,7
Neutrální	7	11,3
Spíše nespokojen	1	1,6
Velmi nespokojen	1	1,6
Celkem	62	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Přístup k zákazníkovi

V rámci přístupu k zákazníkům měli respondenti vyjádřit úroveň spokojenosti s ochotou obsluhy, především pomoci s výběrem, odpověďmi na dotazy a dále s jejím vstřícným přístupem. Stejně jako v případě předchozího hlediska, označilo nejvíce respondentů odpověď „velmi spokojen“ a hned v závěsu „spíše spokojen“. To značí o celkové spokojenosti respondentů s přístupem obsluhy k zákazníkovi (viz Tabulka 9).

Tabulka 9: Spokojenost zákazníků s přístupem obsluhy k zákazníkovi

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Velmi spokojen	28	45,2
Spíše spokojen	25	40,3
Neutrální	7	11,3
Spíše nespokojen	2	3,2
Velmi nespokojen	0	0,0
Celkem	62	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivita obsluhy

Posledním posuzovaným hlediskem v rámci jedenácté otázky byla efektivita obsluhy, jako je její rychlost a schopnost řešit komplikace. Jak lze vidět v tabulce 10, opět respondenti vyjádřili svoji spokojenost s obsluhou v rámci tohoto hlediska. Jedenáct respondentů zaujímá neutrální přístup a ti zbývající vyjadřují určitou míru nespokojenosti.

Tabulka 10: Spokojenost zákazníků s efektivitou obsluhy

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Velmi spokojen	25	40,3
Spíše spokojen	23	37,1
Neutrální	11	17,8
Spíše nespokojen	2	3,2
Velmi nespokojen	1	1,6
Celkem	62	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Přímý marketing

Dvanáctá otázka byla zaměřena na poslední prvek komunikačního mixu, kterým je přímý marketing. Dotazovala se zákazníků, zda by ocenili možnost zasílání pravidelných e-mailových zpráv s aktualitami zvolené maloobchodní jednotky. Jako příklad byly uvedeny informace o novinkách nebo plánovaná omezení otevírací doby. Jak lze vidět v tabulce 11, postoje respondentů se poměrně liší. Stejně procento z nich uvedlo, že by tuto možnost určitě ocenili (24,2 %) a spíše ocenili (24,2 %). Jedenáct (17,7 %) z nich se nedokázalo vyjádřit. Dalších 24,2 % uvedlo, že spíše u této možnosti nestojí a zbývajících 9,7 % si je jisto, že by tento návrh určitě neocenili.

Tabulka 11: Zájem o zasílání pravidelných e-mailových zpráv

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Určitě ano	15	24,2
Spíše ano	15	24,2
Nevím	11	17,7
Spíše ne	15	24,2
Určitě ne	6	9,7
Celkem	62	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Třináctá otázka měla za cíl zjistit, zda se zákazníci při výběru maloobchodu k nákupu potravin rozhodují dle recenzí na internetu. Většina z respondentů (71 %) odpověděla, že se nerozhoduje dle recenzí a zbývajících 29 % naopak ano.

Tabulka 12: Výběr maloobchodu dle recenzí na internetu

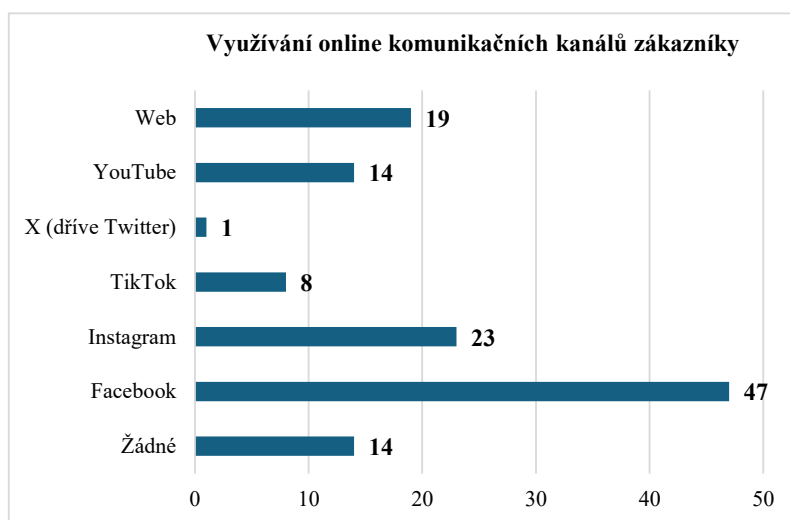
Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	18	29,0
Ne	44	71,0
Celkem	62	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Preference a postoje zákazníků v rámci on-line marketingové komunikace

V rámci čtrnácté otázky bylo možné vybrat z více možností. Jak lze vidět na grafu 5, respondenti měli zvolit, který z uvedených online komunikačních kanálů využívají. Nejvíce zastoupeným kanálem je Facebook, který využívá 47 respondentů. V rámci toho počtu jsou také zahrnuti všichni respondenti, kteří odpověděli na online formu dotazníku, jelikož byl umístěn právě na Facebooku zvoleného maloobchodu. Následuje pak s 23 odpověďmi Instagram a také 19x označen web. Ovšem 14 respondentů označilo, že nevyužívá žádné sociální sítě. Tito respondenti byli přesměrováni na otázku č. 17.

Graf 5: Online komunikační kanály



Zdroj: Vlastní zpracování

Sociální sítě

Následující dvě otázky jsou určeny pouze pro respondenty, kteří v otázce č. 14 uvedli, že využívají nějaký online kanál. Takoví respondenti jsou všichni kromě respondentů, kteří označili odpověď „žádné“ (14 osob). Z tohoto důvodu na následující dvě otázky odpovídalo 48 respondentů.

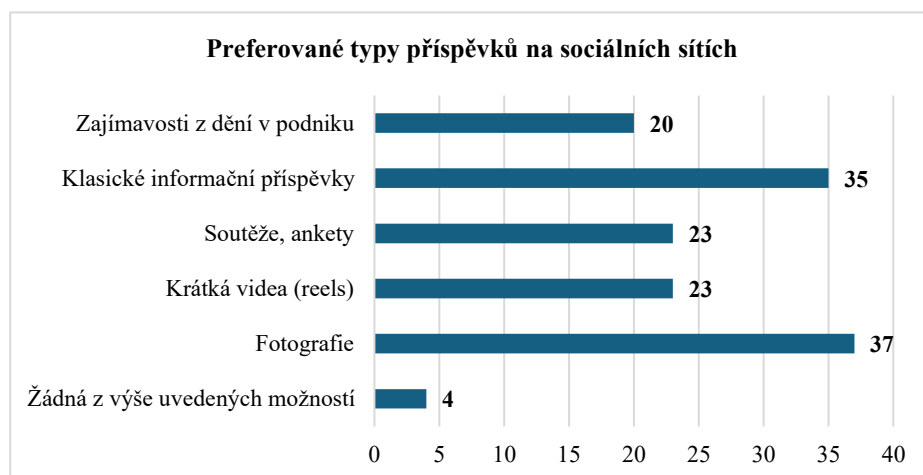
Patnáctá otázka se týkala zjištění, zda by respondenti využívající nějaký online komunikační kanál, ocenili, kdyby byl zvolený maloobchod více aktivní na sociálních sítích. Celkově 81,2 % respondentů uvedlo, že by tuto možnost ocenilo (viz tabulka 13).

Tabulka 13: Ocenění vyšší míry aktivity na sociálních sítích

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	39	81,2
Ne	9	18,8
Celkem	48	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Šestnáctá otázka je zaměřena na preferované typy příspěvků na sociálních sítích. Jelikož může respondenty zajímat vícero typů jednotlivých příspěvků, mohli označit více možností. Nejvíce respondenty zajímají fotografie a klasické informační příspěvky. Zároveň však 23 respondentů uvedlo, že je zajímají soutěže, ankety a krátká videa v podobě reels. Nejmenší zájem je o příspěvky se zajímavostmi z podniku. Tuto možnost označilo 20 respondentů. Zároveň 4 osoby nemají zájem ani o jeden uvedený typ příspěvků (viz graf 6).

Graf 6: Preferované typy příspěvků na sociálních sítích

Zdroj: Vlastní zpracování

Webové stránky

Následující dvě otázky jsou zaměřeny na webové stránky. Prostřednictvím sedmnácté otázky se bylo respondentů dotazováno, zda někdy vyhledávali informace na webových stránkách Potravín Sokolnice. Jak lze vidět v tabulce 14, výsledek vyšel poměrně nerozhodně, nicméně 53,2 % respondentů označilo, že na webových stránkách nikdy žádné informace nevyhledávalo. Zbývajících 46,8 % však ano. Respondenti, kteří označili odpověď „ne“, byli odkázáni na otázku č. 19.

Tabulka 14: Vyhledávání informací na webových stránkách maloobchodu

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	29	46,8
Ne	33	53,2
Celkem	62	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Osmnáctá otázka byla určena pouze pro ty respondenty, kteří označili, že vyhledávali informace na webových stránkách zvoleného maloobchodu. Cílem této otázky bylo zjistit, co by respondenti z hlediska obsahu uvítali na webových stránkách. Opět byla možnost označit

více odpovědí. Dle získaných informací, nejvíce preferovaným obsahem na webu maloobchodu jsou aktuální slevové akce a akční zboží, kdy tuto možnost označilo 24 respondentů. Zájem je také o znázornění kompletního sortimentu, které zvolilo 19 respondentů. Dále byla od 18 respondentů označena možnost „Kontaktní informace“ a „Možnost online objednávek“. Nejméně preferovaným typem obsahu jsou tipy na využití prodáváných potravin v maloobchodě, který zvolila pouze 1 osoba (viz graf 7).

Graf 7: Preferovaný obsah na webových stránkách ze strany zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 Demografické otázky

Poslední dvě otázky budou zaměřeny na profil respondentů. Předposlední devatenáctá otázka je zaměřena na sociální status respondentů. Největšího zastoupení v rámci respondentů dosáhli senioři (38,7 %). Druhou nejčetnější skupinou respondentů jsou zaměstnanci (37,1 %). Tyto výsledky nejsou, vzhledem k jednotlivým segmentům zákazníků zvoleného maloobchodu, neočekávané. V rámci respondentů pak mají zastoupení s 12,9 % studenti, s 4,9 % rodiče na mateřské nebo rodičovské dovolené. Stejného výsledku v rámci sociálního statusu respondentů dosáhli podnikatelé a nezaměstnaní s 3,2 %.

Tabulka 15: Sociální status respondentů

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Student	8	12,9
Podnikatel	2	3,2
Zaměstnanec	23	37,1
Senior	24	38,7
Rodič na mateřské / rodičovské dovolené	3	4,9
Nezaměstnaný	2	3,2
Celkem	62	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední dvacátá otázka je zaměřena na bydliště respondentů. Nejvíce respondentů (58 %) pochází ze Sokolnic, tedy z obce, kde sídlí zvolený maloobchod. Lze tedy předpokládat, že většina zákazníků bude právě místních. Další respondenti, přesněji 21 % z nich, žijí ve vedlejších

městě Újezd u Brna a 6,5 % v Otnicích. Tito respondenti pravděpodobně jsou pravděpodobně zákazníci, kteří přešli do Sokolnic z původní prodejny v Újezdě u Brna, která byla v roce 2023 zrušena. Zároveň se prodejna vyskytuje v obci, skrz kterou mohou tito respondenti projíždět při cestě domů ze zaměstnání, kdy právě tato dostupnost může vést k nákupu v této maloobchodní jednotce. Dále byl 1 respondent z Telnice a 8 z nich žije v jiném městě či obci.

Tabulka 16: Místo bydliště respondentů

Možnost odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Sokolnice	36	58,0
Újezd u Brna	13	21,0
Kobylnice	0	0,0
Práche	0	0,0
Otmárov	0	0,0
Telnice	1	1,6
Žatčany	0	0,0
Otnice	4	6,5
V jiném městě/obci	8	12,9
Celkem	62	100,0

Zdroj: Vlastní zpracování

4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Výsledky z části „Úvodní otázky“ a „Demografické otázky“

Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo k 5.1.2025 přesně 62 respondentů. Dle výsledků lze konstatovat, že nejvíce respondentů bylo ze stejné obce, jako je místo prodejny – tedy ze Sokolnic. To vede k tvrzení, že právě místní obyvatelé jsou hlavními zákaznickými segmenty zvoleného maloobchodu. V rámci sociálního statusu respondentů dotazník vyplnilo nejvíce seniorů a zaměstnanců. To jsou dvě největší skupiny stávajících cílových zákazníků maloobchodu.

Výsledky z části „Nákupní chování zákazníků v maloobchodě“

Nejčastěji zde respondenti nakupují 1x až 3x týdně a to především z důvodu rozsáhlého sortimentu, výhodné lokality a taktéž oceňují přívětivou obsluhu. Informace o maloobchodech se respondenti nejčastěji dozvídají prostřednictvím tiskovin, jako jsou letáky či časopisy.

Výsledky z části „Preference a postoje zákazníků v oblasti offline marketingové komunikace“

I přes dnešní dobu digitalizace stále zákazníci vyhledávají tradiční formu marketingové komunikace, jako jsou právě tištěné materiály. Toto tvrzení bylo také potvrzeno v otázce týkající se forem reklamy, která zákazníky přiměje k nákupu. Většina z respondentů uvedla, že je nejvíce motivuje právě reklama v tištěných materiálech. Nicméně však část z nich motivuje také reklama na sociálních sítích. V rámci obsahu reklamy, který upoutá jejich pozornost, zákazníci jednoznačně preferují slevy akce a pak v závěsu novinky v nabízeném sortimentu. Mezi nejvíce preferované nástroje podpory prodeje pak dle respondentů patří slevové akce, věrnostní program a dárky k nákupu. Tyto nástroje byly respondenty vybírány poměrně rovnoměrně. Nejmenší zájem však mají o kupóny. Respondenti taktéž uvedli, že slevové nabídky působí na jejich nákupní rozhodování. Také byla prokázána spokojenost s přístupem obsluhy, a to jak z hlediska odborných znalostí, přístupu k zákazníkovi, tak i v rámci její efektivity. Dále bylo zjiš-

těno, že většina z dotazovaných nemá ponětí o skutečnosti, je vybraná maloobchodní jednotka zapojena do projektu Nesněženo a pokud ano, tak menšina z nich využívá možnosti nákupu skrze tuto platformu. Přibližně polovina zákazníků by také ocenila možnost zasílání pravidelných informačních newsletterů.

Výsledky z části „Preference a postoje zákazníků v oblasti online marketingové komunikace“

Nejvíce využívaným online komunikačním kanálem je Facebook, nicméně určitá část respondentů využívá i Instagram a někteří i web. V rámci online kanálů pak preferují v oblasti typů příspěvků klasické informační příspěvky a fotografie. Tito respondenti by také ocenili vyšší míru aktivity na sociálních sítích ze strany vybraného maloobchodu. Někteří respondenti nevyužívají žádné online komunikační kanály, což bylo vzhledem k určitým segmentům zákazníků očekáváno. Také bylo zjištěno, že přibližně polovina respondentů někdy vyhledávala informace na webových stránkách. Tito zákazníci by na webu maloobchodu ocenili najít především informace o aktuálních slevových akcích, ale někteří z nich také kompletní sortiment, kontaktní informace a možnost online objednávek. Nicméně, o několik málo zákazníků více na webových stránkách podniku nikdy informace nevyhledávalo.

Doporučení pro zlepšení

Jak bylo zmíněno v metodologii, sběr dat není v okamžiku vypracovávání tohoto semestrálního projektu oficiálně ukončen, a proto při navrhování možností pro zlepšení bude vycházeno z prozatímních zjištění:

- Podpora tradičních forem marketingové komunikace

I přes dnešní dobu, která výrazně podporuje online komunikační nástroje a síť, měl by zvolený maloobchod klást důraz i na rozvoj tradičních forem marketingové komunikace. Tato skutečnost byla taktéž potvrzena z jistých odpovědí respondentů v dotazníku. Dále také vzhledem k tomu, že podstatnou část hlavních zákazníků maloobchodu tvoří senioři, kteří nemusí využívat žádné nástroje využívající se k online marketingové komunikaci. To bylo také potvrzeno v dotazníku, kdy 14 respondentů uvedlo, že nevyužívá žádné online komunikační kanály. Krom jednoho označení tuto možnost vybralo 13 respondentů, které pak označili svůj sociální status jako senior.

- Zahájení aktivity na sociálních sítích Facebook a Instagram

Důležitým nástrojem pro marketingovou komunikaci jsou také sociální sítě. Z dotazníku bylo zjištěno, že respondenti mají zájem o vyšší aktivitu na sociálních sítích ze strany maloobchodu. Vzhledem k tomu, že nejvíce zákazníků využívá Facebook a Instagram, měl by se podnik zaměřit a vyvíjet aktivitu v rámci těchto dvou sociálních sítí. Zároveň zákazníci nejvíce preferují fotografie a klasické informační příspěvky. Tyto dvě zmíněné sociální sítě se velmi dobře hodí právě pro sdílení těchto typů příspěvků.

- Rozvoj nástrojů podpory prodeje

Jak bylo zjištěno, zákazníci nejvíce preferují slevové akce, dárky k nákupu a věrnostní program. Jelikož tyto nástroje motivují zákazníky k nákupu, měl by se na ně maloobchod zaměřit a dále je rozvíjet. Slevové akce mají také dle výsledků dokázaný vliv na jejich nákupní rozhodování.

- Revize a obnova webových stránek

Webové stránky jsou také jedním z komunikačních kanálů, které někteří ze zákazníků využívají. Navíc téměř polovina respondentů na nich někdy vyhledávala informace. Z tohoto důvodu je navrhováno, aby podnik aktualizoval a obnovil obsah na svých webových stránkách a pravidelně jej spravoval. Aktuální webové stránky disponují zastaralým

obsahem a zavádějícím názvem domény. V rámci preferencí zákazníků z hlediska obsahu webu se jedná především o informacích o aktuálních slevových akcích, s čímž může souviset také například zobrazení aktuálního letáku.

- Zavedení informačního newsletteru

Zasílání informačních newsletterů může předávat nejenom informace zákazníkům, ale také jde o cenný nástroj, kterým může maloobchod připomínat zákazníkům svou existenci a motivovat je k nákupu. O zasílání pravidelných emailových zpráv je také zájem ze strany některých zákazníků.

- Propagace projektu Nesněženo

Plýtvání potravin je jedním z již už globálních problémů dnešní populace. Zároveň je známo, že roste zájem spotřebitelů právě o tato témata, jako je životní styl a prostředí, ekologie nebo udržitelnost. Jak bylo v průzkumu dokázáno, jen velmi malá část zákazníků ví o tom, že je maloobchod Potraviny Sokolnice zapojen do tohoto projektu a že prostřednictvím něj mohou nakoupit produkty za více než poloviční cenu. Podnik se tak měl zaměřit na propagaci své angažovanosti v rámci tohoto projektu, neboť je to mimo jiné jedna z možností, jak zapůsobit v rámci public relations.

5 ZÁVĚRY A LIMITY VÝZKUMU

Hlavním cílem této práce bylo identifikovat preference a postoje stávajících zákazníků zvoleného maloobchodu v oblasti marketingové komunikace. Nejprve došlo k vymezení základních teoretických východisek v rámci části literární rešerše. Jednalo se především o pojmy související s komunikační strategií, marketingovou komunikací, komunikačním mixem a dále také pojmy vedoucí k pochopení potřeb, preferencí a pochopit základní princip rozhodovacího procesu při nákupu. Následovala část metodologie, ve které byly popsány základní informace o průzkumu. Sběr dat byl uskutečněn prostřednictvím dotazníku. Dále došlo k analýze posbíraných dat od respondentů. Předposlední část se pak zabývala vyhodnocením jejich preferencí a postojů, zjištěných uskutečněním průzkumu. Taktéž v této části došlo k tvorbě doporučení pro zlepšení stávající úroveň marketingové komunikace v maloobchodě.

V rámci limit je nutné zmínit jednoznačně čas. Jelikož byl průzkum zahájen před Vánoci, tedy 22.12.2024, byl sběr dat prostřednictvím off-line verze dotazníků značně omezen vánoční otevírací dobou prodejny. Z tohoto důvodu nebylo šetření oficiálně ukončeno a bude probíhat až do 31.1.2025. I přesto se však nasbíralo dat od 62 respondentů a je předpokládáno, že prodloužením časové období pro sběr dat dojde k navýšení jejich počtu a bude zajištěna vyšší míra návratnosti.

LITERATURA

BUREŠOVÁ, J. 2022. *Online marketing: Od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1680-5.

JADERNÁ, E., a VOLFOVÁ, H., 2021. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1384-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M., HATOŇOVÁ, T., CHARVÁT, M., DUCHEK, K., SMRT, M. et al. 2016. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.

PŘIKRYLOVÁ, J., JADERNÁ, E., KINCL, T., VELINOV, E., ŠTRACH, P. 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.

SVĚTLÍK, J. 2016. *Marketingová komunikace*. Praha: VŠSP Praha. ISBN 978-880-6847-79-5.

VAŠTÍKOVÁ, M. 2014. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2. akt. a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.

KOTLER, P., a KELLER, K. L. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

JUREČKA, V., HON, M., JÁNOŠÍKOVÁ, I., KOLCUNOVÁ, E., a SPÁČILOVÁ, L. 2013. *Mikroekonomie*. 2. akt. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4385-1.

Úvod

Spokojený zákazník je klíčem k úspěchu každého podniku, a proto je nutné naplňovat potřeby a překonávat očekávání zákazníků. Aby toho firma mohla dosáhnout je důležité neustále si vyhodnocovat spokojenost zákazníků s jednotlivými službami a produkty a následně zapracovat na problematických oblastech. Z toho důvodu se firmy zaměřují výzkum spokojenosti zákazníků.

Práce se zabývá výzkumem spokojenosti v městské knihovně Matěje Josefa Sychry ve Žďáře nad Sázavou. Jedná se o příspěvkovou organizaci města, která je pověřena výkonem regionálních funkcí. Kromě půjčování klasických knih umožňuje knihovna zapůjčení elektronických knih, audio knih a periodik. Knihovna Matěje Josefa Sychry také organizuje různé kulturní akce a připravuje vzdělávací programy pro místní školy. Knihovna je rozdělena na oddělení pro dospělé čtenáře a na oddělení pro děti a mládež. Dále se zde vyskytuje senior point, kontaktní místo pro seniory. V budově knihovny proběhla v roce 2024 velká rekonstrukce. Knihovna má jednu pobočku v okolí Žďáru nad Sázavou v obci Stržanov.

V dnešním světě mají klasické knihovny velkou konkurenci v snadno přístupném obsahu na sociálních sítích a streamovacích platformách. Proto je důležité lákat nové čtenáře do knihovny a udržet si stávající zákazníky. Díky průzkumu spokojenosti je možné se zaměřit na vylepšení problematických oblastí a vylepšit tak spokojenost čtenářů a zůstat tak atraktivní alternativou k ostatním způsobům zábavy.

Práce je rozdělena do pěti hlavních částí. První část je věnována literární rešerši, která popisuje danou problematiku. Následující část se zaměřuje na metodologii výzkumu a popis vybraného metodologického postupu. Třetí část se zabývá analýzou získaných dat a jejich interpretací. Byla zde také zodpovězena centrální výzkumné otázka a otestovány stanovené hypotézy. Ve čtvrté části byly navrženy způsoby, jak zlepšit celkovou spokojenost. Poslední část se zabývá limity, které omezovali výzkum a celkovým zhodnocením.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Kapitola se zabývá vysvětlením základních teoretických pojmů týkající se spokojenosti zákazníků.

1.1 Zákazník

Zákazníka definujeme jako někoho, kdo objednává zboží a platí za něj. Mezi zákazníky mohou patřit jak průmyslové, tak i neprůmyslové firmy nebo může jít o běžnou fyzickou osobu. Firemní zákazníci mohou nakoupené výrobky používat k další výrobě nebo poskytování služby, kdežto fyzické osoby s nimi mohou nakládat zcela jinak a různými způsoby (Zamazalová, 2010). Občas dochází k záměně pojmů zákazník a spotřebitel, avšak tyto pojmy nejsou stejné. Spotřebitel je obecnější pojem a jedná se o někoho kdo zboží spotřebovává, ale není nutné, aby ho předtím objednal nebo za něj zaplatil, to znamená, že nemusí být zákazníkem. Je však jisté, že do obou pozic jak spotřebitele, tak i zákazníka se v průběhu života dostaneme všichni a provázá nás celý život. Pro zákazníka je důležité, aby byl alespoň částečně orientovaný v různých oblastech spotřeby, které se ho mohou během jeho nákupů týkat (Vysekalová, 2011).

Podle Fostera by měly být zákazníci to nejdůležitější pro každý podnik, protože to jsou právě oni, kdo rozhodnou, jestli bude firma, a tedy i její zaměstnanci úspěšní či nikoliv. Platí

zde oboustranná závislost, zákazníci jsou závislí na službách nebo produktech, které mu jsou poskytovány a zároveň poskytovatel služeb nebo produktu je závislý na příjmu finančních prostředků od zákazníka (Foster, 2002).

1.2 Rozhodování zákazníka

Při nakupování se liší chování zákazníka, pokud jde o jednotlivce, domácnost nebo o celou organizaci. I v případě nákupu stejného zboží se bude každá z těchto skupin chovat odlišně, zejména v aspektech jako je počet kusů, které si koupí, cena nebo jak rychle a snadno se zvládne rozhodnout. Existují však obecně platné modely rozhodování a chování zákazníka, které popisují základní faktory a procesy (Foret, 2008). Nejčastěji bývá využíván model, který rozděluje chování a rozhodování zákazníka do následujících pěti kroků (Foret, 2008):

- **Rozpoznávání potřeb** – nejdříve si zákazník musí uvědomit, že má nějakou potřebu, kterou chce naplnit. Zde hrají významnou roli individuální odlišnosti jednotlivých zákazníků vycházející například z rozdílného životního stylu, osobnosti a dalších faktorů. Působí zde také vlivy rodinné, kulturní nebo socioekonomické. Tyto potřeby mohou být buď interní jako je např. hlad nebo externí, například cesta kolem pekařství nebo reklama (Hill, Alexandr, 2006).
- **Vyhledávání informací o nabídce** – jakmile je zjištěna potřeba, přechází se do fáze jejího vyřešení. V některých případech to může být snadné, jindy je nutné zjišťování nějakých informací o nabídce. Často se jedná o informace uložené v dlouhodobé paměti zákazníka, které byly vytvořeny na základě předchozích zkušeností. Dále mají velký vliv informace od přátel, z internetu či přímo od obchodníka (Hill, Alexandr, 2006).
- **Porovnání variant nabídky** – porovnání jednotlivých možností a srovnání jejich pozitivních a negativních aspektů.
- **Rozhodnutí** – na základě předchozích kroků učiní zákazník rozhodnutí.
- **Vyhodnocení rozhodnutí** – po dokončení nákupu si zákazník vyhodnocuje svoji spokojenost, která je klíčová pro rozhodnutí, zda bude příště nakupovat stejně (stejný výrobek, stejný obchod) nebo zda svůj nákup již opakovat nebude (Hill, Alexandr, 2006).

Je možné předpokládat, že při rozhodování zákazník zohledňuje, jak racionální aspekty produktu (bezpečnost, úspornost, ekonomičnost), tak i emocionální aspekty jako jsou jeho oblíbenost nebo aktuálnost. Nelze ovšem zanedbat, jak velký vliv na nakupování má zvyk. Pokud je zákazník již několik let zvyklý na jednu značku, pravděpodobně u ní zůstane ze zvyku i pokud existují jiné lepší varianty. Nejčastější je ale kombinace všech tří vlivů (Foret, 2008).

1.3 Spokojenost zákazníka

Hodnocení spokojenosti zákazníka nabývá čím dál většího významu, a právě spokojenost zákazníka bývá označována za hlavní smysl podnikatelské činnosti. Firmy bývají řízeny takovým způsobem, aby došlo k naplnění přání a požadavků maximálního možného počtu zákazníků (Foret, 2008).

Podle Foreta (2008) by měla být věnována pozornost spokojenosti zákazníků z následujících důvodů:

- pokud je zákazník spokojený, tak zůstane loajální,
- spokojený zákazník je ochoten zaplatit vyšší cenu, než by byl ochoten u konkurence,
- pokud nastanou nějaké nenadálé problémy (stávka zaměstnanců, mediální kauza), je spokojený zákazník více chápající a ohleduplný,
- spokojený zákazník předá svou zkušenost minimálně třem dalším lidem a jedná se tak o

reklamu zdarma,

- u spokojeného zákazníka je větší pravděpodobnost, že si zakoupí i další výrobky od stejné firmy,
- spokojený zákazník bude více nakloněn sdílet své poznatky z používání výrobku, což může pomoci dalším inovacím,
- spokojený zákazník vyvolává pocit uspokojení u zaměstnanců a tím může přispět ke spokojenosti zaměstnanců.

Pokud je zákazník spokojený, je snazší si ho udržet, což může hrát klíčovou roli při vytváření zisku. Největší náklady na získání zákazníka má firma během prvního roku, kdy zákazník začne využívat produkty firmy. Pokud zůstanou zákazníci věrní, tak růst zisků roste a postupně začne kompenzovat náklady spojené s prvotním získáním zákazníka. Celkově jsou věrní a spokojení zákazníci méně nákladní a pomáhají firmě generovat větší zisky (Hill a kol., 2007).

V teoretické rovině lze na spokojenost zákazníka nahlížet z pohledu teorie rozporu. Před nákupem si zákazník vytvoří představu o charakteristických vlastnostech produktu nebo služby a poté tuto představu porovnává se skutečností. Pokud skutečnost předčila očekávání, bývá zákazník spokojen. V opačném případě, kdy nebyly naplněny očekávání zákazníka, tak bývá nespokojen. Velký vliv na celkovou spokojenost má buď opakovaná spokojenost nebo nespokojenost s nákupem (Foret, Stávková, 2003).

Důležité je také nepodceňovat vliv nespokojeného zákazníka, protože nespokojený zákazník sdělí své pocity minimálně dalším deseti lidem. Ovšem pouze 4 % zákazníků si stěžují přímo prodejci, a tak je nutné každou stížnost brát velmi vážně a zabývat se jí. Pokud dojde k rychlému vyřešení nespokojenosti může však dojít k obratu a zákazník se může stát spokojeným zákazníkem (Foret, 2008). Často bývá mylně předpokládáno, že zjišťování spokojenosti zákazníka snižuje jeho spokojenost, protože průzkumy obírají zákazníka o čas. Průzkumy však ukázaly pravý opak a zákazníci, kteří se účastnili průzkumu byly mnohem spokojenější. Zákazníci si totiž cení možnosti poskytnout zpětnou vazbu a jsou rádi, když je jejich názor vnímán (Hill a kol., 2007).

1.4 Měření spokojenosti zákazníka

V kapitole jsou popsány metody, pomocí kterých je možné měřit spokojenost zákazníka.

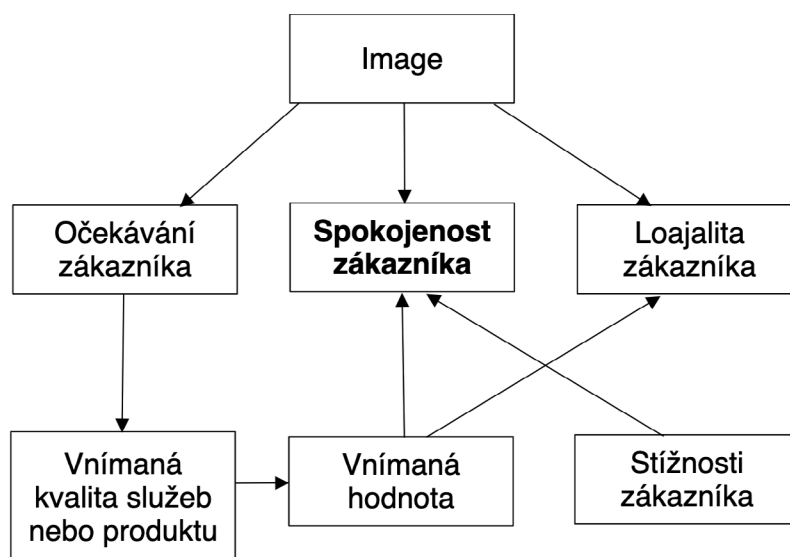
Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI)

Evropský model využívá celkem sedm hypotetických proměnných z nich každá je určena určitým počtem měřitelných proměnných (Foret, Stávková, 2003):

- image je proměnná, která je spojená s produktem, službou nebo firmou.
- očekávání zákazníka se vztahuje k očekáváním, která má zákazník od produktu na základě propagace a předchozích zkušeností.
- vnímání kvality je spojené s vnímáním kvality, jak produktu, tak i všech doprovodných služeb jako je servis nebo reklamace.
- vnímání hodnoty je vyjadřováno jako poměr vnímané kvality výrobku nebo služby a ceny.
- stížnosti zákazníka vznikají v případě nenaplněných očekávání.
- loajalita se projevuje opakovanými nákupy a větší tolerancí k ceně poskytovaného produktu nebo služby.

Vztahy mezi proměnnými jsou popsány na obrázku 1.

Obrázek 1: Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI)



Zdroj: modifikováno dle Foret, Stávková, 2003

Pouze spokojenost

Při použití této metody zákazníci vyznačují na Likertově škále, jak jsou spokojeni s jednotlivými vlastnostmi produktu nebo služby. Průměrné odpovědi u každé vlastnosti se sečtou a dochází tak k zjištění, se kterými vlastnostmi jsou lidé nejvíce spokojeni, a naopak se kterými nejméně. Nevýhodou tohoto postupu je to, že nijak nezohledňuje důležitost vlastností pro zákazníka a společnost tak nemá, jak určit priority, kterými se má zabývat. Dochází tak ke zlepšování nejhorších vlastností i v případě, že nejsou pro zákazníka klíčové (Fontenotová a kol., 2006).

Diferenční analýza

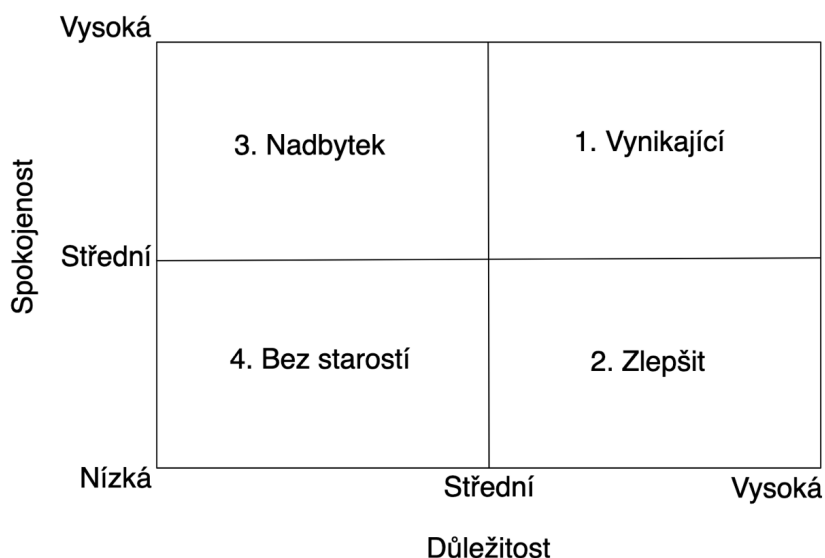
Nedostatek předcházející metody se snaží napravit diferenční analýza. Metoda spočívá v tom, že u každé otázky se nejen vyplňuje spokojenost s daným aspektem, ale také důležitost pro zákazníka. K měření důležitosti se také využívá Likertova škála, kde hodnota jedna znamená naprosto nedůležité, a naopak sedm velice důležité. V diferenční analýze je důležitost vnímána jako zákaznickovo očekávání toho, jak by si měla společnost v dané vlastnosti vést. Vlastnosti s nejvyššími rozdíly mezi důležitostmi, tedy očekáváním, a spokojeností s nimi jsou následně označeny za ty, na kterých je třeba nejvíce zapracovat (Fontenotová a kol., 2006).

Model důležitost-spokojenost

Dalším modelem je důležitost-spokojenost, který bývá označován zkratkou D-S. Stejně jako diferenční analýza zkoumá vztah mezi důležitostmi a spokojeností. Liší se v tom, že se zaměřuje na vztah mezi těmito dvěma faktory prostřednictvím vizuálního znázornění. K tomu se používá kvadrantová mapa, kde jsou jednotlivé vlastnosti nebo charakteristiky služby umístěny podle toho, jak jsou důležité a jaká je s nimi spokojenost. Příklad toho, jak může kvadrantová mapa vypadat je na obrázku 2.

Jednotlivé odpovědi jsou zanášeny do grafu, tak že na ose x je důležitost s danou vlastností a na ose y je spokojenost s vlastností. Cílem je nalézt vlastnosti, které se nachází v druhém kvadrantu a jsou tedy označeny jako „zlepšit“ (Fontenotová a kol., 2006).

Obrázek 2: Model důležitost - spokojenost



Zdroj: modifikováno dle Fontenotová a kol., 2006

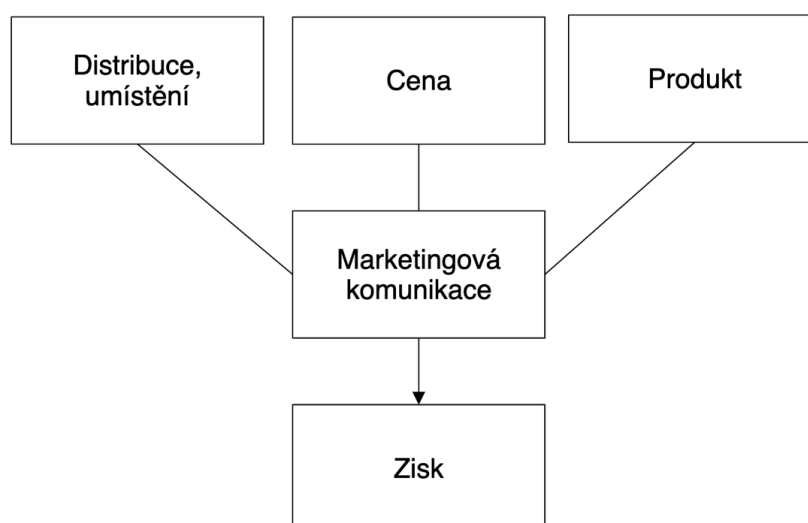
Multiplikativní přístup

Multiplikativní přístup je metoda, která stejně jako předchozí slouží k zjištění oblasti, ve které je nutné se nejvíce zlepšit, ale na rozdíl od ostatních nepovažuje důležitost za zástupnou proměnnou pro zákaznicko očekávání. Pro vyhodnocení odpovědi je vypočítáván rozdíl mezi maximální možnou hodnotou spokojenosti a reálnou spokojeností, čímž se vypočítá skóre nespokojenosti. Následně je skóre nespokojenosti váženo dle důležitosti a vlastnosti jsou tak srovnány podle toho, kterou je nutné nejvíce zlepšit (Fontenotová a kol., 2006).

1.5 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, využívaných k tomu, aby výrobní program byl co nejlépe potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé prvky jsou navzájem propojeny a cílem je najít ideální poměry mezi nimi. Jejich vztah je znázorněn na obrázku 3. Na základě marketingového mixu bývá vytvářena marketingová strategie firmy (Jakubíková, Janeček, 2023).

Obrázek 3: Prvky marketingového mixu



Zdroj: modifikováno dle Jakubíková, Janeček, 2023

Poprvé byl pojem marketingový mix použit Neil H. Bordenem, jakožto profesorem na Harvardu. Ten definoval základní marketingový mix 4P, tedy marketingový mix, který se skládá ze čtyř prvků (Jakubíková, Janeček, 2023):

1. produkt (Product),
2. cena (Price),
3. distribuce, umístění (Place),
4. marketingová komunikace (Promotion).

Jednou z nevýhod tohoto přístupu je, že se na trh dívá pouze z pohledu prodávajícího a ne kupujícího. Proto byla ke 4P vytvořena 4C, která odráží pohled zákazníka (Jakubíková, Janeček, 2023):

1. hodnota z hlediska zákazníka (Customer value),
2. náklady pro zákazníka (Cost for the customer),
3. pohodlí (Convenience),
4. komunikace (Communication).

Základní marketingový mix bývá rozšířen také o několik dalších elementů, vzniká tak například marketingový mix 7P, který obsahuje navíc tři položky (Suparawat, Chana, 2021):

- fyzické prostředí (Physical evidence),
- procesy (Processes),
- lidé (People).

Produkt

Jednou z proměnných využívaných v marketingovém mixu je produkt. Pod tímto pojmem si můžeme představit nejen výrobky a služby, ale také osoby, místa a další obchodovatelné entity. Pro společnost je důležité soustředit se na to, aby poskytovali takové produkty, které zákazníci chtějí. Klíčové je přinést zákaznickovy benefity, které ocení a které ho přimějí k nákupu produktu (Jobber, 2007).

Podstatné je nejen produkovat kvalitní produkty, ale také reagovat na situaci na trhu včetně konkurence a přicházet na trh s novými inovovanými produkty. Podle přístupu k produktu můžeme firmy rozdělit na dvě kategorie (Jakubíková, Janeček, 2023).

1. Výrobně orientované firmy – vnímají produkt jako demonstraci svých zdrojů a schopnosti je využít.
2. Marketingově orientované firmy – vnímají produkt jako prostředek k uspokojení potřeb svých zákazníků, díky čemuž dojde k naplnění jejich cílů.

Pokud se na produkt díváme z analytického pohledu, můžeme ho rozdělit na tři části (Jakubíková, Janeček, 2023).

1. Jádru produktu reprezentuje základní hodnotu, kterou zákazník vyžaduje. Dochází tak k naplnění jeho přání a očekávání a vyřešení problému, kvůli kterému si produkt zakoupil.
2. Vlastní produkt je souhrn vlastností typických pro konkrétní produkt, které jsou pro zákazníka důležité a vyžaduje je. Jedná se například o kvalitu, design, tvar balení a podobně.
3. Rozšířený produkt dodává výhody nebo služby k základnímu produktu a poskytuje zákazníkovi další užitek. Firma se tímto snaží oslovit zákazníky a odlišit se od konkurence. Může se například jednat o servis produktu, poradenství, montáž nebo přepravu až k

Obrázek 4: Komplexní produkt a jeho tři úrovně



Zdroj: modifikováno dle Jakubíková, Janeček, 2023

zákazníkovi domů. Graficky je rozdělení produktu znázorněno na obrázku 4.

Cena

Cena je klíčovým elementem každého marketingového mixu, protože reprezentuje to, co firma získá za každý prodaný produkt. Pro firmu je důležité jasně definovat svoji cenotvorbu, do čehož jsou zahrnuty metody stanovení cen a je nutné zohlednit faktory, které ji ovlivňují. Mezi tyto faktory patří například poskytování slev, platební podmínky a také vyjednávací prostor. Cena má velký vliv na rozhodovací proces zákazníka. Některé společnosti na trhu se snaží prezentovat jako ty, které nabízejí nižší ceny než konkurence, čímž se snaží přesvědčit zákazníky, aby si produkt zakoupili právě u nich (Jobber, 2007).

Distribuce, umístění

Distribuce a umístění se zabývá rozhodnutími týkající se distribučních kanálů, umístění prodejen, způsoby dopravy nebo umístěním a naplněním skladů. Požadovaným cílem je zajistit dostupnost produktu na všech potřebných místech v potřebném množství a ve správnou chvíli. Dosažení tohoto cíle může firmě přinést značnou konkurenční výhodu (Jobber, 2007).

Marketingová komunikace

Díky marketingové komunikaci se potencionální zákazníci dozvídají o produktu a jeho výhodách. Jedním z cílů marketingové komunikace je zvýšení odbytu a z toho vyplivající zvýšení zisku. Dalším cílem je například dostat se do podvědomí zákazníků a stát se tak známější. K marketingové komunikaci se využívají čtyři základní nástroje (Foret, 2008):

1. reklama – placená forma prezentace ve sdělovacích prostředcích,
2. podpora prodeje – krátkodobé podněty pro zvýšení prodeje,
3. public relations – rozvíjení a vytváření dobrých vztahů s veřejností zejména pomocí sdělovacích prostředků,
4. osobní prodej – přímá osobní komunikace se zákazníky.

Pro propagaci produktu lze využít dva základní přístupy (Foret, 2008):

- Strategie tlaku využívá především osobní prodej a podporu prodeje a jejím cílem je

dostat produkt přes distribuční kanály až přímo k zákazníkovi. Tuto strategii praktikují spíše velké zavedené firmy.

- Strategie tahu funguje na opačném principu. Cílem je nejdříve vzbudit zájem zákazníků a vyvolat tak poptávku po produktu. Při této strategii je využívána zejména reklama.

Fyzické prostředí

Tento prvek marketingového mixu se vztahuje k prostředí, ve kterém je produkt poskytován a také na všechny ostatní prostředky, které jsou využity ke komunikaci týkající se produktu nebo na prostředí, ve kterém dochází k výrobě produktu. Fyzické prostředí může velmi ovlivnit to, jak zákazníci produkt vnímají a zda se rozhodnou ho zakoupit. Fyzické prostředí je možné upravit, tak aby zákazníkovi přinášelo lepší zážitek při nakupování nebo využívání služeb. Jednou z možností je například hudba na pozadí, dekorace, uspořádání prostoru nebo vzhled personálu (Khan, 2014).

Procesy

Proces lze popsat jako zavedení, takových kroků a řešení, které zvýší hodnotu produktu s co nejmenšími náklady a co nejvyšším přínosem pro zákazníka. Rychlost procesů a jejich kvalita tvoří základ spokojenosti zákazníka. Kvalita procesů má vyšší význam u služeb než u výrobků a správné řízení jednotlivých procesů zajišťuje dostupnost a konzistentnost kvality (Khan, 2014).

Lidé

Tato proměnná marketingového mixu odkazuje na personál, který interaguje se zákazníkem. Personál má velký vliv na to, jak zákazník vnímá kvalitu produktu a zejména u firem orientovaných na zákazníka, může hrát klíčovou roli v jeho spokojenosti. Kvalitu personálu lze vylepšit například školeními nebo radami od zkušenějších zaměstnanců a lze tak dosáhnout vyšší spokojenosti zákazníků (Khan, 2014).

2 METODOLOGIE / METODIKA

Cílem výzkumu bylo zjistit úroveň spokojenosti zákazníků Knihovny Matěje Josefa Sychry. Vzhledem k cíli práce byla definována centrální výzkumná otázka: „Jaké faktory nejvíce ovlivňují spokojenost návštěvníků Knihovny Matěje Josefa Sychry ve Žďáře nad Sázavou?“. Zjištěné informace byly použity k vytvoření návrhů na zlepšení. K hlavnímu cíli bylo vytvořeno několik dalších dílčích cílů této práce. Prvním dílčím cílem práce bylo zmapování profilu návštěvníků knihovny. Dalším dílčím cílem je zjištění, jaká je spokojenost s vybavením knihovny po nedávné rekonstrukci.

V návaznosti na centrální výzkumnou otázku byly stanoveny hypotézy, které budou na základě provedeného výzkumu potvrzeny nebo zamítnuty:

- Hypotéza 1: Výběr knih má pro čtenáře nejvyšší důležitost ve vztahu k celkové spokojenosti.
- Hypotéza 2: Mezi spokojeností s tím, jak knihovna informuje o svých službách pomocí webových stránek a sociálních sítí a celkovou spokojeností existuje statisticky významná korelace.
- Hypotéza 3: Mezi spokojeností s vybavením prostor knihovny a celkovou spokojeností existuje statisticky významná korelace.
- Hypotéza 4: Mezi spokojeností s výší poplatků a celkovou spokojeností existuje statisticky významná korelace.

Pro tento výzkumný projekt byla zvolena strategie průzkumu, která se opírá o deduktivní kvantitativní přístup. Tento přístup umožňuje oslovit větší počet respondentů, zobecnit získané

výsledky a ověřit předem stanovené hypotézy. Sběr dat probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření.

Před samotným sestavením dotazníku probíhal předvýzkum. V přípravné fázi bylo připraveno 7 okruhů otázek, tak aby byly pokryty všechny položky marketingového mixu 7P. Následně byly provedeny dva předvýzkumy formou focus group. Prvního předvýzkumu se zúčastnili čtyři návštěvníci knihovny a na základě diskuse byly identifikována témata, která jsou pro čtenáře nejdůležitější. Stejným způsobem probíhala skupinová diskuse se dvěma zaměstnanci knihovny.

Ze skupinových rozhovorů vyplynulo, která témata jsou pro zaměstnance i zákazníky nejdůležitější. K hlavním tématům patřila velikost knižního fondu a spokojenost s vybavením knihovny po rekonstrukci.

Cílovou skupinou dotazníku byli všichni zákazníci knihovny. Výsledná podoba dotazníku byla diskutována s vedením knihovny. Dotazník byl distribuován ve dvou formách – papírové a elektronické. Papírová forma byla umístěna přímo v knihovně spolu s informacemi k vyplnění. K vytvoření elektronické formy byl využit nástroj Google Forms a výsledný dotazník byl rozeslán e-mailem všem registrovaným čtenářům knihovny.

Dotazník se skládá celkem ze 14 uzavřených otázek. Prvních 5 otázek zjišťuje základní informace o respondentech, včetně informace, které oddělení a jak často navštěvují. Následují otázky zaměřující se na spokojenost s jednotlivými oblastmi a souhrnná otázka na celkovou spokojenost. Na otázky týkající se spokojenosti bylo odpovídáno pomocí Likertovy škály v rozmezí 1–10 (1 - nejméně spokojen, 10 – nejvíce spokojen). Navíc bylo ke každé otázce připojena škála ve stejném rozsahu pro vyjádření důležitosti daného tématu (1 - nejméně důležité, 10 – nejvíce důležité).

Sběr dat probíhal v období od 2.12. 2024 do 20.12. 2024. Celkový počet zaregistrovaných čtenářů činí 3200 a tedy i výběrový soubor má stejnou velikost. Pro zajištění 95% spolehlivosti dat je nutné získat následující množství vyplněných dotazníků:

$$n = \frac{N}{1 + N \times e^2} = \frac{3200}{1 + 3200 \times 0,05^2} = 356$$

Kde:

n – minimální velikost výběrového souboru,

N – velikost základního souboru,

e – požadovaná úroveň přesnosti.

Pro zajištění 90% spolehlivosti dat je při použití stejného vzorce získat alespoň 97 vyplněných dotazníků. Ve zvoleném období se podařilo sesbírat celkem 33 vyplněných dotazníků, z toho 21 bylo vyplněno elektronicky a 12 v papírové formě.

Jak je tedy patrné nebylo dosaženo požadovaného počtu získaných odpovědí, což může být způsobeno několika faktory, jako zvýšená pracovní vytíženost respondentů nebo omezený čas pro propagaci dotazníku v tomto období. Nicméně je důležité zmínit, že sběr dat nebyl oficiálně ukončen 20.12. 2024, ale pokračuje až do poloviny února 2025. Během této doby je plánováno opakované zaslání e-mailů všem čtenářům s žádostí o vyplnění dotazníku. Vzhledem k poměrně dlouhé zbývajícím době, po kterou bude průzkum probíhat, je poměrně jisté, že dojde k získání minimálního množství vzorku alespoň na 90% spolehlivost získaných dat.

3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY

Kapitola se zabývá analýzou dat získaných z dotazníkového šetření.

3.1 Výsledný vzorek respondentů

Otázky zabývající se informacemi o respondentech byly umístěny v první části dotazníku. Věk respondentů se pohyboval od 13 do 68 let, přičemž průměrný věk byl 34,2 let. Průzkumu se zúčastnil větší počet žen než mužů. Dotazník vyplnilo celkem 18 žen, což odpovídá 54,5 % z celkového počtu a 15 mužů, kteří tak tvořili 45,5 % všech respondentů. Podrobná data jsou v tabulce číslo 1.

Tabulka 1: Pohlaví respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Muž	18	54,5
Žena	15	45,5
Celkem	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 3 je detailně popsána v tabulce 2 a zaměřovala se na sociální status respondentů. Nejvíce se mezi čtenáři vyskytují zaměstnané osoby s 60,6% zastoupením. Následují studenti, kteří tvoří 21,2 % všech odpovědí a osoby na mateřské dovolené s 12,1 %. Nejméně je čtenářů v důchodovém věku, kteří tvoří pouze 6,1 % všech odpovědí.

Z průzkumu vyplývá, že většina čtenářů (45,5 %) navštěvuje knihovnu jednou do měsíce. Jednou za dva týdny knihovnu navštíví 21,2 % čtenářů a jednou týdně pouze 15,2 %. Naopak pouze jednou za tři měsíce do knihovny zavítá také 15,2 % respondentů a méně často než jednou za tři měsíce pouze 3 %. Informace o četnosti návštěv knihovny jsou v tabulce číslo 3.

Tabulka 2: Sociální status respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Student	7	21,2
Zaměstnaný/á	20	60,6
Nezaměstnaný/á	0	0
Na mateřské dovolené	4	12,1
V důchodu	2	6,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3: Četnost návštěv knihovny

	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Každý den	0	0
Jednou týdně	5	15,2
Jednou za dva týdny	7	21,2
Jednou za měsíc	15	45,5
Jednou za tři měsíce	5	15,2
Méně často	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 5 se zabývala tím, jaké oddělení čtenáři nejčastěji navštěvují. Kompletní informace o navštěvovaném oddělení obsahuje tabulka 4. Většina z nich navštěvuje oddělení pro dospělé čtenáře, což tvoří 59,4 % všech odpovědí. Obě oddělení navštěvuje 21,9 % čtenářů a 18,8 % navštěvuje oddělení pro děti a mládež.

Tabulka 4: Navštěvované oddělení

	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Oddělení pro dospělé čtenáře	19	59,4
Oddělení pro děti a mládež	6	18,8
Obě oddělení	7	21,9

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Spokojenost zákazníků

Další část dotazníku se zabývá spokojeností zákazníků s jednotlivými faktory ovlivňující celkovou spokojenost s knihovnou. Na každou otázku se odpovídalo pomocí Likertovy škály v rozsahu od 1 do 10. Navíc je ke každé otázce přiřazena další škála, na které čtenáři vyznačili, jak je pro ně dané téma důležité.

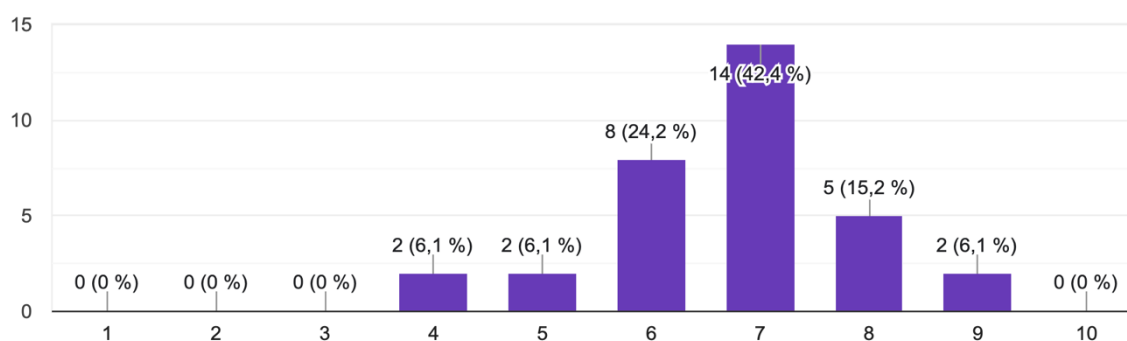
Jak jste spokojeni s výběrem knih v knihovně?

Na tuto otázku odpovědělo všech 33 respondentů a většina z nich vyznačila hodnotu 7. Průměrná hodnota odpovědi byla 6,7, což znamená, že zákazníci jsou s výběrem knih celkem spokojeni, ale nachází se zde prostor pro zlepšení. Z odpovědí také vyplývá, že se jedná o téma, které je pro čtenáře nejdůležitější, protože průměr odpovědí na to, jak je výběr knih v knihovně důležitý činil 7,2. Získaná data jsou zobrazena v grafu 1.

Graf 1: Spokojenost s výběrem knih

Jak jste spokojeni s výběrem knih v knihovně?

33 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak jste spokojeni s nabídkou vzdělávacích a kulturních akcí pořádaných knihovnou?

Další otázka se týkala spokojenosti s nabídkou akcí pořádaných knihovnou. S tímto tématem panuje o něco menší spokojenost, protože průměrná odpověď měla hodnotu 6,5, ale zároveň je toto téma pro čtenáře mnohem méně důležité (5,8). Detailní data se nachází v grafu číslo 2.

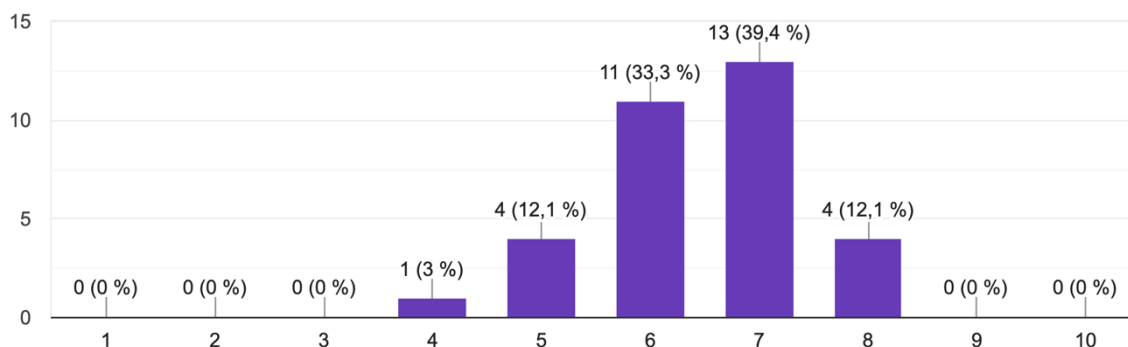
Jak jste spokojeni s přístupem a ochotou personálu při poskytování knihovnických služeb?

Z odpovědí na další otázku můžeme usuzovat, že čtenáři jsou spokojeni s přístupem a ochotou personálu, protože průměr všech odpovědí činil 7,1. Zároveň nejčastější odpověď na tuto

Graf 2: Spokojenost s nabídkou kulturních a vzdělávacích akcí

Jak jste spokojeni s nabídkou vzdělávacích a kulturních akcí pořádaných knihovnou?

33 odpovědí

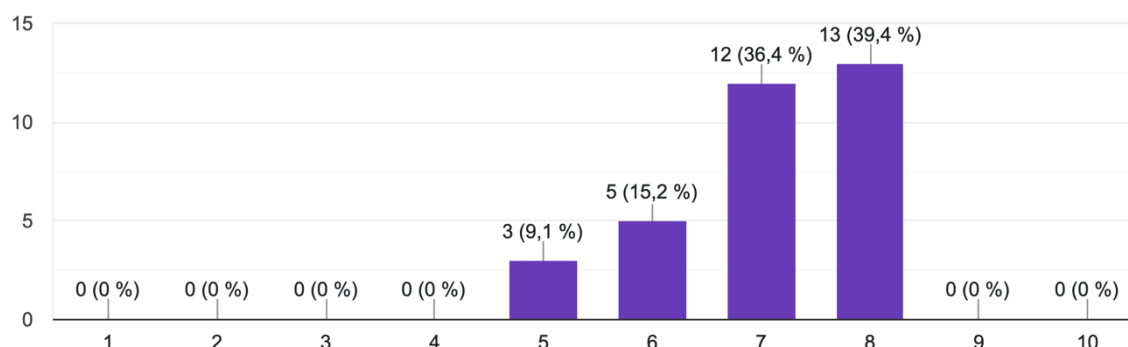


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Spokojenost s personálem

Jak jste spokojeni s přístupem a ochotou personálu při poskytování knihovnických služeb?

33 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

otázku byla 8. Respondenti přiřadili tomuto tématu průměrnou důležitost 6,2. Podrobný přehled dat je zobrazen v grafu 3.

Jak jste spokojeni s tím, jak knihovna informuje o svých službách a akcích prostřednictvím webových stránek, sociálních sítí a dalších kanálů?

V porovnání s ostatními faktory panuje relativní nespokojenost s tím, jak knihovna informuje o svých službách a akcích. Nejčastěji byla zvolena odpověď s hodnotou 6 a průměrná odpověď dosahovala čísla 5,8. Čtenáři by si tak pravděpodobně přáli dostávat více informací o knihovně prostřednictvím informačních kanálů. Nicméně toto téma není pro respondenty tolik důležité, protože průměrná odpověď na důležitost tématu činila 5,5. Přehled získaných údajů lze vidět v grafu 4.

Jak jste spokojeni s výší poplatků spojených s využíváním služeb knihovny?

Jedním z dalších témat byla výše poplatků za služby knihovny. Průměrná odpověď na spokojenost s tématem byla 6,2 a průměrná odpověď na důležitost dosáhla hodnoty 5,6. Detailní informace jsou uvedeny v grafu 5.

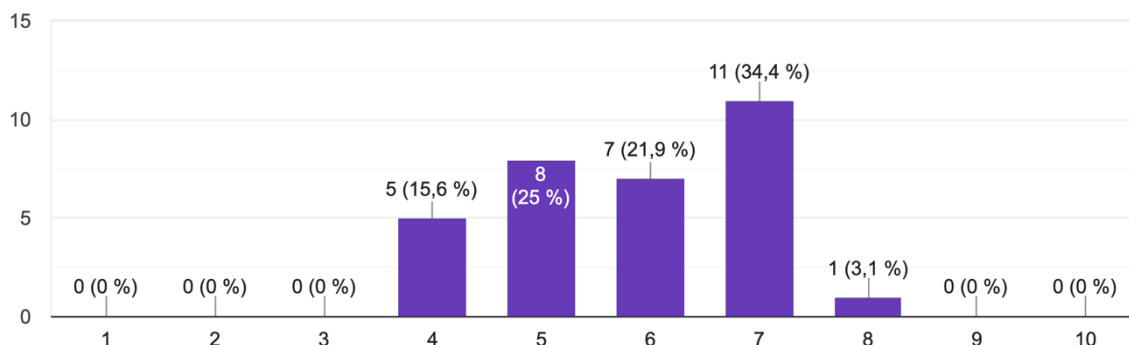
Jak jste spokojeni s rychlostí a efektivitou výpůjčního procesu (např. vracení knih)?

Poměrně velká spokojenost panuje s efektivitou výpůjčního procesu. Je to pravděpodobně ovlivněno přítomností boxů před knihovnou, které je možné využít k půjčování a vracení knih.

Graf 4: Spokojenost s informovaností o akcích a službách

Jak jste spokojeni s tím, jak knihovna informuje o svých službách a akcích prostřednictvím webových stránek, sociálních sítí a dalších kanálů?

32 odpovědí

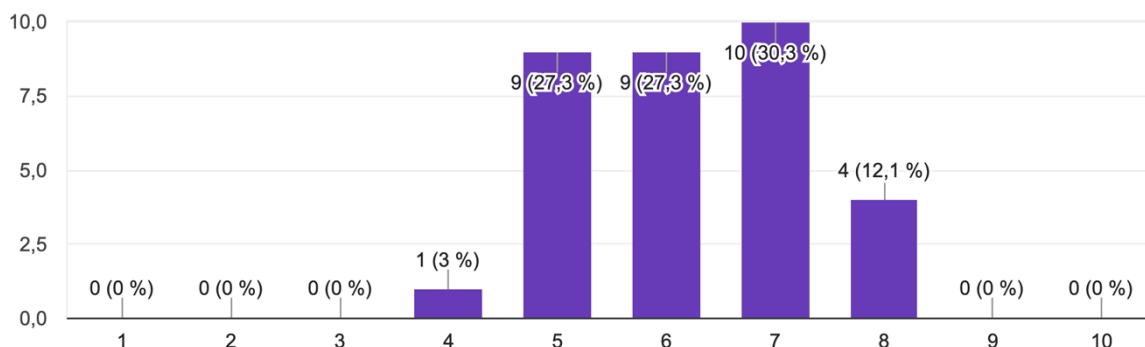


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Spokojenost s výší poplatků

Jak jste spokojeni s výší poplatků spojených s využíváním služeb knihovny?

33 odpovědí



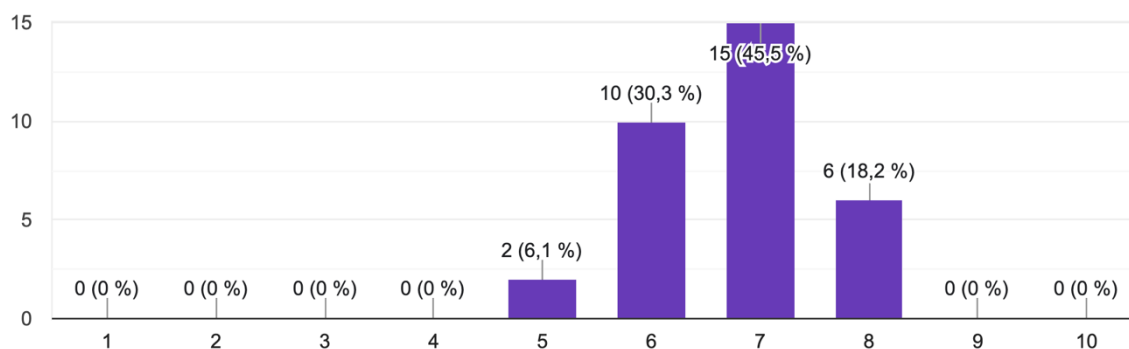
Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi odpověďmi se sice vyskytovala nejčastěji hodnota 6, nicméně průměr se vyšplhal až k číslu 6,8. Této otázce přiřadili respondenti důležitost 5,5. Data jsou prezentována prostřednictvím grafu 6.

Graf 6: Spokojenost s efektivitou výpůjčního procesu

Jak jste spokojeni s rychlostí a efektivitou výpůjčního procesu (např. vracení knih)?

33 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak jste spokojeni s otevírací dobou knihovny s ohledem na vaše možnosti návštěvy?

K důležitějším tématům patřila otevírací doba knihovny. Návštěvníci knihovny jí přiřadili důležitost 6. Nicméně většina respondentů je s otevírací dobou spokojena, a proto průměrná odpověď dosáhla hodnoty 6,4. Podrobnosti o datech jsou uvedeny v grafu 7.

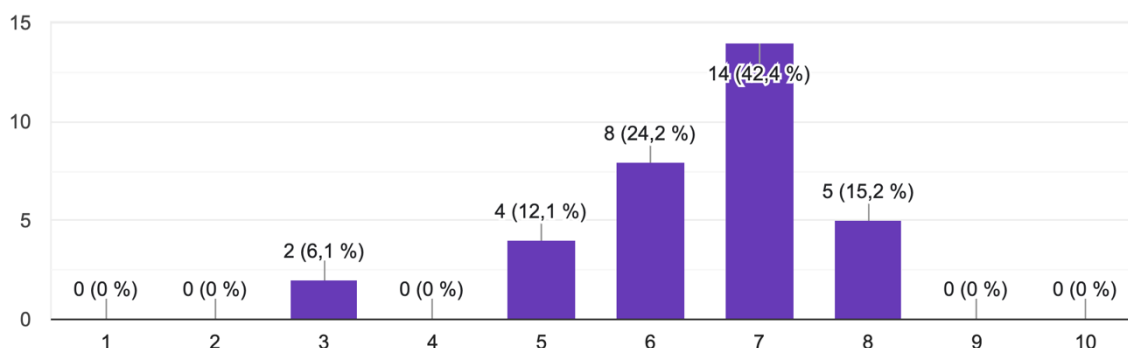
Jak jste spokojeni s pohodlím a vybavením prostor které knihovna po rekonstrukci nabízí?

Větší část roku 2024 probíhala v Knihovně Matěje Josefa Sychry rekonstrukce. Z toho důvodu byla zařazena otázka ptající se na spokojenost s vybavením knihovny právě po této rekonstrukci. Pro knihovnu je jistě pozitivním zjištěním, že průměrná spokojenost dosáhla na hodnotu 6,8, přičemž se jedná i o pro čtenáře důležité téma (6,3). Detailní data se nachází v grafu 8.

Graf 7: Spokojenost s otevírací dobou knihovny

Jak jste spokojeni s otevírací dobou knihovny s ohledem na vaše možnosti návštěvy?

33 odpovědí

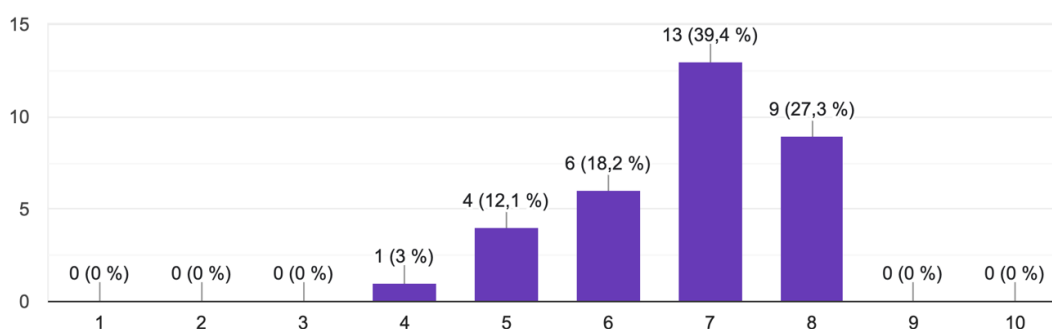


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Spokojenost s pohodlím a vybavením prostor po rekonstrukci

Jak jste spokojeni s pohodlím a vybavením prostor, které knihovna po rekonstrukci nabízí?

33 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

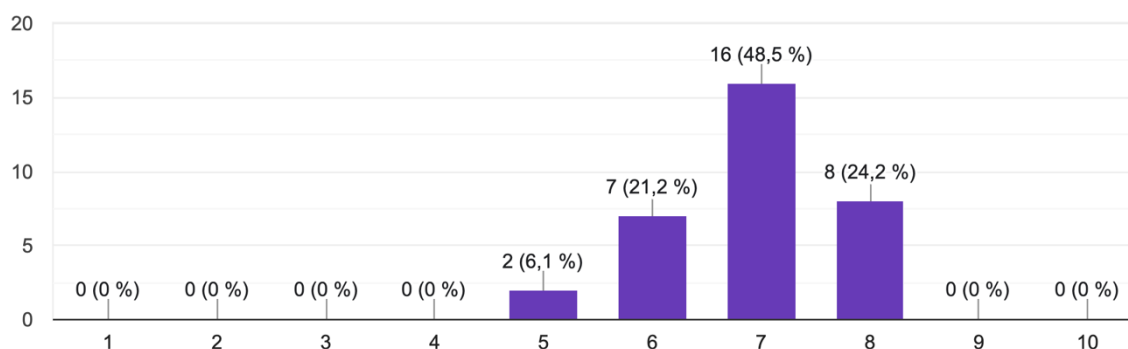
Jaká je vaše celková spokojenost s Knihovnou Matěje Josefa Sychry?

Na závěr dotazníku byla zařazena otázka shrnující celkovou spokojenost zákazníků knihovny. Na tuto otázku byla nejčastější odpověď hodnota 7 a průměr se vyšplhal až k číslu 6,9. Z toho lze usuzovat, že v průměru je většina čtenářů se službami knihovny spokojena. Podrobný přehled získaných odpovědí je zobrazen v grafu 9.

Graf 9: Celková spokojenost

Jaká je vaše celková spokojenost s Knihovnou Matěje Josefa Sychry?

33 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Diferenční analýza sledovaných faktorů

Pro přehlednost vztahů mezi spokojeností a důležitostí byly všechny hodnoty zaneseny do tabulky číslo 5 a seřazeny podle spokojenosti a důležitosti. Díky takto zobrazeným datům je možné odpovědět na centrální výzkumnou otázku. Je jasné, že pro čtenáře je nejdůležitější a zároveň nejvíce ovlivňuje spokojenost výběr knih a pohodlí a vybavení prostor. Naopak nejméně důležitá je informovanost o službách a akcích a rychlost a efektivita výpůjčního procesu.

Nejvíce jsou respondenti spokojeni s ochotou personálu a rychlostí a efektivitou výpůjčního procesu. Naopak nejhůře si vede informovanost o službách a akcích a výše poplatků. Největší rozdíl mezi důležitostí a spokojeností je u výběru knih, což znamená že se jedná o faktor spokojenosti, na kterém by měla knihovna nejvíce zapracovat.

Tabulka 5: Diferenční analýza

Faktory	Prům. spokojenost	Pořadí spokojenosti	Prům. důležitost	Pořadí důležitosti	Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností
Výběr knih	6,7	4	7,2	1	0,5
Nabídka vzdělávacích a kulturních akcí	6,5	5	5,8	5	-0,7
Ochota personálu	7,1	1	6,2	3	-0,9
Informovanost o službách a akcích	5,8	8	5,5	7-8	-0,3
Výše poplatků	6,2	7	5,6	6	-0,6
Rychlost a efektivita výpůjčního procesu	6,8	2-3	5,5	7-8	-1,3
Otevírací doba	6,4	6	6	4	-0,4
Pohodlí a vybavení prostor	6,8	2-3	6,3	2	-0,5

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Rozhodnutí o přijetí hypotéz

V předcházející kapitole byly stanoveny hypotézy o jejichž pravdivost bude rozhodnuto v této části textu.

Hypotéza 1: Výběr knih má pro čtenáře nejvyšší důležitost ve vztahu k celkové spokojenosti.

Tuto hypotézu lze rozhodnout na základě tabulky 5. V tabulce vidíme že výběr knih je skutečně nejdůležitějším faktorem ovlivňující spokojenost. Z toho vyplývá že hypotézu můžeme přijmout.

Hypotéza 2: Mezi spokojeností s tím, jak knihovna informuje o svých službách pomocí webových stránek a sociálních sítí a celkovou spokojeností existuje statisticky významná korelace.

H0: Mezi spokojeností s tím, jak knihovna informuje o svých službách pomocí webových stránek a sociálních sítí a celkovou spokojeností existuje statisticky významná korelace.

H1: Mezi spokojeností s tím, jak knihovna informuje o svých službách pomocí webových stránek a sociálních sítí a celkovou spokojeností neexistuje statisticky významná korelace.

Pro testování hypotézy byly použity odpovědi na otázku „Jaká je vaše celková spokojenost s Knihovnou Matěje Josefa Sychry?“ a „Jak jste spokojeni s tím, jak knihovna informuje o svých službách a akcích prostřednictvím webových stránek, sociálních sítí a dalších kanálů?“. Protože data nemají normální rozložení, byl k testování použit Spearmanův korelační koeficient. Výsledná hodnota koeficientu vyšla 0,37, což indikuje slabou závislost mezi datovými soubory. Korepondující p-value se rovná hodnotě 0,03. Na základě této hodnoty můžeme zamítnout alternativní hypotézu H1 s 5 % hladinou významnosti a přijímáme nulovou hypotézu H0.

Hypotéza 3: Mezi spokojeností s vybavením prostor knihovny a celkovou spokojeností existuje statisticky významná korelace.

H0: Mezi spokojeností s vybavením prostor knihovny a celkovou spokojeností existuje statisticky významná korelace

H1: Mezi spokojeností s vybavením prostor knihovny a celkovou spokojeností neexistuje statisticky významná korelace.

Pro testování hypotézy číslo 3 hypotézy byly použity odpovědi na otázku „Jaká je vaše celková spokojenost s Knihovnou Matěje Josefa Sychry?“ a „Jak jste spokojeni s pohodlím a vybavením prostor, které knihovna po rekonstrukci nabízí?“. Protože data také nemají normální rozložení, byl opět k testování použit Spearmanův korelační koeficient. Výsledná hodnota koeficientu vyšla 0,65, což indikuje silnou závislost. Na základě p-value, která nabývá hodnoty $4,15 \times 10^{-5}$ můžeme zamítnout alternativní hypotézu H1 s 5 % hladinou významnosti a přijímáme nulovou hypotézu H0.

Hypotéza 4: Mezi spokojeností s výší poplatků a celkovou spokojeností existuje statisticky významná korelace.

H0: Mezi spokojeností s výší poplatků a celkovou spokojeností existuje statisticky významná korelace.

H1: Mezi spokojeností s výší poplatků a celkovou spokojeností neexistuje statisticky významná korelace.

Při testování poslední hypotézy byly využity odpovědi na otázku „Jaká je vaše celková spokojenost s Knihovnou Matěje Josefa Sychry?“ a „Jak důležitá je pro Vás výše poplatků spojená s využíváním služeb knihovny?“. K testování hypotézy byl využit Spearmanův korelační koeficient, který nabyl hodnoty 0,02. K tomu odpovídající p-value vyšla 0,9, což znamená, že můžeme zamítnout hypotézu H0 s 5 % hladinou významnosti a přijímáme alternativní hypotézu H1.

4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Z výsledků průzkumu můžeme usoudit, že čtenáři jsou s Knihovnou Matěje Josefa Sychry celkem spokojeni, protože odpověď na otázku zabývající se celkovou spokojeností dosáhla průměrné hodnoty 6,9. Nicméně je zde určité jsou oblasti, ve kterých se knihovna může zlepšit a dosáhnout tak ještě větší spokojenosti svých zákazníků.

Výsledky dotazníkového šetření samozřejmě nemluví za všechny návštěvníky knihovny, nicméně ze získaných dat lze vyčíst, že nejmenší spokojenost mezi čtenáři panuje s informovaností o akcích a službách knihovny a bylo by vhodné tuto skutečnost vzít do úvahy. Knihovna by měla nalézt cesty, jak informace co nejvíce rozšířit mezi veřejnost a zvýšit tak povědomí o svých službách a pořádaných akcích. Nicméně tato oblast není pro respondenty tolik důležitá, a proto by se knihovna měl primárně soustředit na důležitější témata.

Diferenční analýza odhalila zejména jednu oblast, na kterou by se mělo vedení knihovny zcela jistě zaměřit. Jedná se o velikost a kvalitu knižního fondu, která byla respondenty ohodnocena jako nejdůležitější faktor ovlivňující spokojenost. Vedení knihovny se mělo nejvíce zabývat právě touto oblastí a za pomoci dalších výzkumů nebo rozhovorů se návštěvníky zjistit jaké knihy nebo žánry knih jim nejvíce chybí. Na základě takto získaných informací může dojít ke zlepšení a zvýšení spokojenosti s výběrem knih.

Další oblastí, která byla identifikována diferenční analýzou je otevírací doba, která nemusí všem návštěvníkům zcela vyhovovat. Problém může být zejména u návštěvníků oddělení pro děti a mládež, protože má kratší otevírací dobu než oddělení pro dospělé. Mělo by tedy dojít k prozkoumání, jaká otevírací doba návštěvníkům nejvíce vyhovuje a pokusit se ji alespoň částečně přizpůsobit podle možností knihovny.

Z analýzy dat můžeme vyčíst, že naopak v oblastech jako je ochota personálu, rychlost a efektivita výpůjčního procesu nebo pohodlí a vybavení prostor knihovny si knihovna vede velmi dobře a překonává v nich očekávání návštěvníků.

5 ZÁVĚR A LIMITY

Hlavním limitem výzkumu bylo krátké období, ve kterém dotazníkové šetření probíhalo. Průzkum probíhal 18 dní, což se ukázalo jako nedostatečné. Za nevýhodu lze také považovat to, že průzkum se uskutečnil v prosinci, kdy nebyl čas na propagaci průzkumu ze strany knihovny. Za výhodu lze naopak považovat to, že je možné dotazník rozesílat elektronickou poštou a opakovaně se tak připomínat zákazníkům.

Z důvodu krátkého časového období, kdy průzkum probíhal se podařilo získat malé množství odpovědí. Nebyl tak splněn minimální počet odpovědí alespoň na 90% spolehlivost. Nicméně průzkum nebyl ukončen a v delším časovém úseku se s velkou pravděpodobností podaří sesbírat požadované množství odpovědí.

V práci byla provedena literární rešerše, na kterou navazovalo popsání metodiky výzkumu včetně stanovení centrální výzkumné otázky a hypotéz. Následoval analýza získaných dat, ze které lze usuzovat, že čtenáři jsou spokojeni s celkovým fungováním knihovny. Na základě získaných odpovědí byly přijaty tři hypotézy a jedna zamítnuta. Dále byly navrženy doporučení, které by měly zvýšit spokojenost zákazníků. Podařilo se odpovědět na centrální výzkumnou otázku a byl splněn cíl práce.

LITERATURA

FONTENOTOVÁ, G., HENKEOVÁ, L., CARSON, K. 2006. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. *Quality Progress*, 1, 34-40. ISSN 0033-524X.

FORET, M. 2008. *Marketingová komunikace*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.

- FORET, M., STÁVKOVÁ, J. 2023. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0385-8.
- FOSTER, T. R. V. 2002. *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-663-2.
- HILL, N., ALEXANDR, J. 2006. *The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*. 3rd ed. USA: Gower Publishing, Ltd. ISBN 978-0-56608-744-8
- HILL, N., ROCHE, G., ALLEN, R. 2007. *Customer Satisfaction: The Customer Experience Through the Customer's Eyes*. London: Cogent Publishing. ISBN 978-0-9554161-1-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D., JANEČEK, P. 2023. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 3. přepr. a roz. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 8027137225.
- JOBBER, D. 2007. *Principles and practice of marketing*. 5th ed. London: McGraw-Hill. ISBN 0-07-711415-9.
- KHAN, M. T. 2014. The Concept of 'Marketing Mix' and its Elements (A Conceptual Review Paper). *International Journal of Information, Business and Management*, 6(2), 95-107. ISSN 2076-9202.
- SUPAPRAWAT, S., CHANA, P. 2021. Service Marketing Mix (7Ps) and Patient Satisfaction in Clinics: A Review Article. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 5(5), 842-850. ISSN 2456-6470.
- VYSEKALOVÁ, J. 2011. *Chování zákazníka: jak odhalit tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.
- ZAMAZALOVÁ, M. 2010. *Marketing*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

MODEL ZAPOJENÍ DODAVATELŮ: ANALÝZA PODPORY A SPOLUPRÁCE V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI [UPRAVIT CITACE V TEXTU]

PODRIZ MARIA

Úvod

V posledních letech společnost, ve které pracuji (dále jen „Společnost“), čelí výzvám spojeným s efektivním řízením dodavatelského řetězce v důsledku výrazného růstu a expanze. Tento růst přináší nejen nové obchodní příležitosti, ale i složité problémy v oblasti spolupráce s dodavateli. Kvalita produktů a spolehlivost dodávek jsou klíčovými faktory pro udržení pozice lídra na trhu a pro dosažení firemních cílů, přičemž efektivní řízení vztahů s dodavateli je nezbytné pro zajištění plynulosti provozu a vysoké úrovně spokojenosti zákazníků. Společnost se potýká s nárůstem poptávky a expanzí na nové trhy, což vedlo k častějším problémům v dodávkách a eskalacím, které narušily hladký průběh výroby a distribuce. Tlak na dodavatele se zvýšil, což vedlo k opakovaným nespokojenostem a nárůstu stresu v týmech. Mikromanagement, který byl aplikován za účelem rychlého řešení, poskytoval pouze krátkodobé úlevy, ale dlouhodobě nevedl k vyřešení základních příčin problémů. Tento přístup měl za následek vyčerpání zaměstnanců a neefektivní využívání zdrojů.

Cílem tohoto výzkumného projektu je zaměřit se na analýzu současného modelu zapojení dodavatelů ve Společnosti a identifikovat klíčové oblasti, které ovlivňují výkonnost a spolupráci. Výzkumná otázka zní: *Jaké procesy a přístupy mohou přispět k efektivnějšímu zapojení dodavatelů a jaká opatření lze navrhnout pro zlepšení dlouhodobé spolupráce a snížení počtu eskalací v dodavatelském řetězci společnosti?* Tento projekt se bude zaměřovat na analýzu výkonnostních metrik dodavatelů společnosti za posledních šest měsíců, s důrazem na identifikaci odchylek od požadovaného výkonu a na oblasti, které vyžadují zlepšení.

Výsledky výzkumu by měly přispět k vytvoření konkrétních doporučení pro optimalizaci vztahů s dodavateli, což povede k stabilnějšímu a efektivnějšímu dodavatelskému řetězci. Tato opatření by měla zlepšit komunikaci, zvýšit efektivitu spolupráce a snížit riziko eskalací, což v konečném důsledku přispěje k udržení vysoké úrovně kvality a spolehlivosti dodávek pro naše zákazníky.

Struktura tohoto výzkumného projektu bude následující: nejprve bude provedena analýza současného stavu a identifikace problémů ve spolupráci s dodavateli. Na základě získaných dat a metrik bude formulována výzkumná otázka a ověřeny konkrétní hypotézy. Následně budou navržena opatření pro optimalizaci procesů a zlepšení spolupráce s dodavateli, což by mělo vést ke stabilnějšímu a efektivnějšímu dodavatelskému řetězci v rámci Thermo Fisher.

Popis společnosti

Společnost je globálním lídrem v oblasti vědeckých a laboratorních produktů a služeb, který poskytuje široké spektrum řešení pro vědecký výzkum, diagnostiku a biotechnologický průmysl. Společnost se zaměřuje na vývoj a distribuci přístrojů, laboratorního vybavení, reagentů, chemikálií a analytických nástrojů, které jsou klíčové pro pokrok v oblasti vědy, zdraví a ochrany životního prostředí. Společnost je jedním z klíčových center společnosti v regionu střední Evropy, které se specializuje na vývoj a výrobu špičkových produktů v oblasti analytické chemie, biotechnologie a laboratorního vybavení. V Brně se nachází výzkumné a výrobní závody, které podporují globální operace společnosti, s cílem poskytovat zákazníkům vysoce kvalitní a inovativní produkty. Pro zajištění vysoké úrovně spokojenosti zákazníků a konkurenceschopnosti na globálním trhu je pro Společnost kladeno velký důraz na kvalitu, spolehlivost a rych-

lost dodávek. Tato orientace na kvalitu a spolehlivost vyžaduje efektivní řízení dodavatelského řetězce, což se stává klíčovým faktorem pro dosažení obchodních cílů společnosti. Specifickou výzvou pro Společnost je řízení dodavatelského řetězce při výrobě mikroskopů, což je technologicky náročný proces. Mikroskopy jsou vysoce specializované a sofistikované přístroje, které zahrnují širokou škálu komponent od optických a mechanických dílů až po pokročilé elektronické systémy. Tato komplexita znamená, že výroba mikroskopů vyžaduje přesnou koordinaci mezi různými dodavateli, kteří poskytují různé specializované součástky a materiály, často z různých částí světa (Sujamiko a kol., 2024).

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

1.1 Řízení dodavatelských řetězců a zapojení dodavatelů

Řízení dodavatelských řetězců (Supply Chain Management - SCM) je zásadní pro zajištění konkurenceschopnosti a stability firem, zejména v prostředí, kde se trhy rychle mění a globalizace přináší nové výzvy. Efektivní řízení dodavatelského řetězce spočívá v optimalizaci a koordinaci procesů, které umožňují plynulý tok materiálů, informací a financí mezi všemi články řetězce – od dodavatelů po koncového zákazníka. Podle Christophera (2016, s. 5) je efektivní SCM nezbytné pro dosažení konkurenčních výhod, jako jsou nižší náklady, vyšší flexibilita a schopnost rychle reagovat na změny v poptávce. Tento přístup přispívá k vyšší úrovni zákaznické spokojenosti, což je pro podniky klíčové pro dlouhodobý růst.

V rámci SCM je kladeno velké důraz na zapojení dodavatelů do procesu, což ovlivňuje celkovou výkonnost celého řetězce. Spolupráce s dodavateli je základním nástrojem pro minimalizaci rizik spojených s narušením dodávek, zajištěním požadované kvality a předcházením výpadkům. Tento přístup se odráží v modelu Just-in-time (JIT), který klade důraz na minimální zásoby a synchronizované dodávky v reálném čase, což vyžaduje vysokou míru koordinace mezi dodavateli a odběrateli (Ohno, 1988, s. 34). Podle Womacka a Jonesa (2003, s. 42) použití JIT pomáhá výrazně snížit zásoby a eliminovat plýtvání, což přináší nejen úspory, ale také zvyšuje efektivitu a konkurenceschopnost.

Dalším zásadním faktorem, který se v odborné literatuře opakovaně zmiňuje, je dlouhodobé zapojení dodavatelů do procesů rozhodování a plánování. Kannan a Tan (2005, s. 460) poukazují na to, že silné vztahy s dodavateli nejen zajišťují stabilitu v dodávkách, ale také přinášejí strategické výhody, jako jsou nižší náklady a lepší kvalita výrobků. Zahrnutí dodavatelů do rozhodovacích procesů tak firmám umožňuje rychlejší reakce na změny v poptávce a minimalizuje riziko výpadků v produkci, což je klíčové pro udržení stabilní a efektivní výroby.

Z výše uvedeného vyplývá, že efektivní zapojení dodavatelů do řízení dodavatelského řetězce je nezbytné pro jeho úspěch. Tato spolupráce, která je postavena na vzájemné důvěře a koordinaci, přispívá nejen k optimalizaci výrobních procesů, ale také k dosažení dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy na globálním trhu.

1.2 Přístupy a modely pro optimalizaci dodavatelského řetězce

Optimalizace dodavatelského řetězce je klíčovým faktorem pro zvýšení efektivity, snížení nákladů a zajištění kvalitní a včasné dodávky produktů. Existuje několik přístupů a modelů, které byly vyvinuty pro efektivní řízení dodavatelských řetězců, mezi něž patří Lean management, Just-in-time (JIT) a Vztahová teorie dodavatelských řetězců. Každý z těchto modelů přináší specifické přístupy k optimalizaci procesů a efektivnímu zapojení dodavatelů do celkového řízení.

1.2.1 Lean management

Lean management je přístup zaměřený na eliminaci plýtvání ve všech procesech dodavatelského řetězce, což vede ke zvýšení efektivity a snížení nákladů. Tento model vychází z filozofie

Toyota Production System (TPS) a je postaven na identifikaci a odstraňování zbytečných činností, které neprodukují hodnotu pro zákazníka. Podle Womacka a Jonese (2003, s. 15) je cílem Lean managementu vytvořit hodnotu pro zákazníka při minimalizaci plýtvání, což se dosahuje například zlepšením procesů, redukcí zásob a zrychlením výroby. V praxi to znamená, že firmy, které implementují Lean management, se zaměřují na neustálé zlepšování procesů a optimalizaci každé fáze dodavatelského řetězce, aby dosáhly maximální efektivity. Významným nástrojem v tomto procesu jsou kaizen (neustálé zlepšování) a value stream mapping (mapování toku hodnoty), které pomáhají identifikovat plýtvání a implementovat opatření pro zlepšení (Liker, 2004, s. 42). Tento přístup se uplatňuje zejména v odvětvích, kde je potřeba dosáhnout vysoké efektivity a nižších nákladů, jako je například automobilový průmysl.

1.2.2 Just-in-time (JIT)

Model Just-in-time (JIT) je další metodou optimalizace dodavatelského řetězce, který se zaměřuje na minimalizaci zásob a zajištění plynulých a přesně načasovaných dodávek. Tento přístup byl poprvé implementován v Japonsku v 70. letech 20. století firmou Toyota a od té doby se stal populárním nástrojem pro optimalizaci výroby. JIT vyžaduje, aby se materiály a součástky dodávaly přesně v okamžiku, kdy jsou potřebné v výrobním procesu, což eliminuje potřebu udržování velkých skladových zásob a zbytečných nákladů (Ohno, 1988, s. 56). Tento model také zlepšuje flexibilitu výrobních procesů a zrychluje dobu výroby, protože eliminuje zdržení způsobená čekáním na materiály nebo součástky. Nicméně, jeho úspěšná implementace závisí na spolehlivosti a přesnosti dodavatelů. Jako varování pro firmy, které uvažují o zavedení JIT, Womack a Jones (2003, s. 48) upozorňují na to, že jakýkoli problém v dodávkách (např. zpoždění nebo chybné dodávky) může narušit celý výrobní proces a vést k výpadkům.

1.2.3 Vztahová teorie dodavatelských řetězců

Vztahová teorie dodavatelských řetězců (Supply Chain Relationship Theory) se zaměřuje na význam strategických a dlouhodobých vztahů mezi firmami a jejich dodavateli. Tento přístup zdůrazňuje důležitost vzájemné důvěry, komunikace a spolupráce mezi partnery v dodavatelském řetězci, což přispívá k dosažení společných cílů a stabilitě dodávek. Podle Kanna a Tana (2005, s. 448) se silné vztahy s dodavateli projevují nejen v kvalitní komunikaci, ale i v širší integraci dodavatelů do rozhodovacích procesů firmy. Důležitým aspektem této teorie je zahrnutí dodavatelů do procesů inovace a vývoje nových produktů, což zvyšuje jejich angažovanost a loajalitu. Tento přístup také umožňuje firmám lépe predikovat poptávku, zlepšit plánování a optimalizovat tok materiálů. Významné je, že tento model vyžaduje vysokou míru otevřenosti mezi všemi články řetězce, což vede k větší flexibilitě a schopnosti přizpůsobit se změnám na trhu (Douglas a kol., 1999, s. 25).

1.3 Metody hodnocení výkonnosti dodavatelů

Efektivní hodnocení výkonnosti dodavatelů je nezbytné pro optimalizaci dodavatelských řetězců a pro zajištění jejich stabilního a spolehlivého fungování. V rámci řízení dodavatelského řetězce se používají různé metody a nástroje pro hodnocení výkonu dodavatelů, které umožňují firmám sledovat, jak dobře plní své závazky a jak přispívají k celkové výkonnosti dodavatelského řetězce. Dvě z nejběžnějších metod jsou Key Performance Indicators (KPIs) a Balanced Scorecard.

1.3.1 Key Performance Indicators (KPI)

Key Performance Indicators (KPIs) jsou specifické měřitelné hodnoty, které pomáhají organizacím sledovat výkonnost jejich dodavatelů v konkrétních oblastech. KPIs mohou být zaměřeny na různé aspekty výkonu, jako jsou kvalita, včasnost dodávky, náklady a flexibilita. Tato metoda umožňuje firmám monitorovat, zda dodavatelé plní stanovené cíle a standardy, a identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení (Monczka a kol., 2014, s. 204).

Mezi nejběžnější KPIs, které se používají pro hodnocení výkonnosti dodavatelů, patří:

- **Včasnost dodávky (*On-time delivery*):** Měří schopnost dodavatele dodat materiály nebo produkty v požadovaném termínu.
- **Kvalita (*Quality*):** Měří procento chybovosti nebo zmetkovitosti v dodaných produktech.
- **Náklady (*Cost*):** Hodnotí konkurenceschopnost cen dodavatele v porovnání s trhem.
- **Flexibilita (*Flexibility*):** Měří schopnost dodavatele přizpůsobit se změnám v poptávce nebo specifikacích produktu.

KPIs poskytují konkrétní a objektivní metriky, které usnadňují rozhodování o výběru a udržování dodavatelů. Podle Monczky a kol. (2014, s. 209) je pravidelná analýza těchto indikátorů klíčová pro zajištění stabilního a efektivního dodavatelského řetězce.

1.3.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je komplexní metodou hodnocení výkonnosti, která zohledňuje nejen finanční aspekty, ale i další klíčové oblasti výkonnosti, jako jsou procesy, zákazníci a učení a růst. Tento přístup, vyvinutý Kaplanem a Nortonem (1992), poskytuje vyvážený pohled na výkonnost organizace a umožňuje hodnotit dodavatele z různých perspektiv, což vede k lepšímu pochopení jejich přínosu k celkovému výkonu.

Balanced Scorecard zahrnuje čtyři hlavní perspektivy:

- **Finanční perspektiva (*Financial Perspective*):** Hodnotí výkonnost dodavatele z hlediska nákladů, cenové konkurenceschopnosti a finanční stability.
- **Perspektiva procesů (*Internal Process Perspective*):** Sleduje efektivitu a kvalitu procesů dodavatele, například v oblasti výroby nebo dodávky.
- **Perspektiva zákazníků (*Customer Perspective*):** Měří spokojenost a loajalitu zákazníků, kteří jsou konečnými příjemci produktů dodaných daným dodavatelem.
- **Perspektiva učení a růstu (*Learning and Growth Perspective*):** Sleduje schopnost dodavatele inovovat, rozvíjet nové produkty a technologie, a zlepšovat své procesy.

Díky této komplexnosti umožňuje Balanced Scorecard poskytnout vyvážený pohled na výkon dodavatele a přispět k jeho dlouhodobé spolupráci s organizací (Kaplan a Norton, 1992, s. 71). Tento nástroj je zvláště užitečný pro hodnocení dodavatelů, kteří jsou klíčoví pro inovace nebo mají strategický význam pro firmu.

1.4 Výzkumy a studie v oblasti zapojení dodavatelů

Zapojení dodavatelů do dodavatelských řetězců je dnes klíčovým faktorem pro zajištění jejich efektivního fungování. Významný podíl na výkonnosti celého řetězce mají nejen jednotliví dodavatelé, ale i jejich schopnost spolupracovat a adaptovat se na změny v požadavcích a podmínkách. V oblasti zapojení dodavatelů bylo provedeno několik studií a výzkumů, které se zaměřují na různé aspekty této problematiky, jako je vztahová orientace, strategie spolupráce, hodnocení dodavatelů a jejich vliv na inovace.

1.4.1 Studie o strategických vztazích s dodavateli

Jedním z klíčových výzkumů v oblasti zapojení dodavatelů je studie Lambert et al. (2004, s. 3), která se zaměřuje na význam strategických vztahů mezi firmami a jejich dodavateli. Studie ukazuje, že dlouhodobé a stabilní vztahy s dodavateli přinášejí nejen stabilitu v dodávkách, ale také přispívají k lepší predikci poptávky, což zjednodušuje plánování a optimalizaci celkového dodavatelského řetězce. Důraz je kladen na komunikaci, důvěru a vzájemnou závislost mezi oběma stranami, což vede k lepší koordinaci a flexibilitě v reakci na změny v trhu.

Výzkumy ukazují, že firmy, které budují silné vztahy s klíčovými dodavateli, často dosahují lepší výkonnosti, protože jejich dodavatelé jsou více motivováni k poskytování kvalitních služeb a produktů. Tento přístup pomáhá nejen snížit náklady, ale i zlepšit celkovou spokojenost zákazníků, což má dlouhodobý pozitivní dopad na firmu (Dougrals a kol., 1999, s. 10).

1.4.2 Výzkum vlivu zapojení dodavatelů na inovační schopnost

Další významnou oblastí, která byla analyzována v rámci výzkumu zapojení dodavatelů, je jejich vliv na inovační schopnost firem. Studie podle Crooma a kol. (2000, s. 28) ukazují, že silná spolupráce mezi firmou a jejími dodavateli může vést k rychlejšímu vývoji nových produktů a inovací. Dodavatelé, kteří mají přístup k informacím o požadavcích trhu a potřebách zákazníků, mohou pomoci firmám vytvářet lepší a konkurenceschopnější produkty.

V tomto výzkumu byla zdůrazněna důležitost zapojení dodavatelů již v raných fázích vývoje produktů. Pokud jsou dodavatelé zapojeni do procesu návrhu a testování nových produktů, mohou přinést cenné technologické a produktové inovace, které by jinak nemusely být realizovány. Tento přístup vede k rychlejší reakci na změny trhu a umožňuje firmám lépe reagovat na potřeby zákazníků (Croom a kol., 2000, s. 35).

1.4.3 Studie o výkonnosti dodavatelů a jejich vlivu na výkon organizace

Další studie se zaměřuje na konkrétní výkonnostní metriky a jejich vliv na celkovou výkonnost organizace. Podle studie o výkonnosti dodavatelů, kterou provedl Rungtusanatham a kol. (2003, s. 47), je pravidelná evaluace dodavatelů pomocí konkrétních metrik, jako jsou včasnost dodávky, kvalita a flexibilita, klíčová pro udržení vysoké úrovně výkonu. Tento výzkum ukázal, že organizace, které pravidelně hodnotí své dodavatele na základě těchto metrik, dosahují lepších výsledků v oblasti spokojenosti zákazníků a efektivity celkových operací.

Zároveň studie ukazuje, že výběr správných dodavatelů, kteří jsou schopni plnit požadavky na vysokou kvalitu a dodávky včas, zlepšuje nejen výkon samotné organizace, ale i její vztahy s koncovými zákazníky. To se následně projevuje ve zvýšení konkurenceschopnosti a zajištění stabilního růstu (Rungtusanatham a kol., 2003, s. 50).

2 METODOLOGIE VÝZKUMU

V této kapitole je podrobně popsána metodologie výzkumu, která byla použita pro analýzu zapojení dodavatelů ve Společnosti. Cílem výzkumu je zhodnotit současný stav spolupráce s dodavateli a navrhnout opatření pro zlepšení výkonnosti dodavatelského řetězce na základě empirických dat.

2.1 Výzkumný problém a cíl

Výzkumný problém spočívá v analýze současného stavu zapojení dodavatelů do procesů ve Společnosti. Cílem výzkumu je identifikovat problémy a na základě konkrétních příkladů dodavatelů navrhnout konkrétní opatření, která mohou zlepšit efektivitu a spolehlivost dodávek v rámci dodavatelského řetězce. Hlavním cílem výzkumu je tedy:

- Vydefinovat současné metody hodnocení dodavatelů
- Vyhodnotit efektivitu současné spolupráce s dodavateli na základě konkrétních případů.
- Navrhnout opatření pro optimalizaci výkonnosti a zajištění kvalitní spolupráce s klíčovými dodavateli.

2.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Na základě výzkumného problému byly formulovány následující výzkumné otázky:

- Jaké jsou současné metody hodnocení výkonnosti dodavatelů ve Společnosti?

- Jaké problémy se objevují ve vztazích s dodavateli, které ovlivňují efektivitu dodavatelského řetězce?
- Jaké konkrétní příklady z praxe ukazují možnosti zlepšení spolupráce s dodavateli?

Hypotézy, které byly ověřovány během výzkumu, jsou následující:

1. Neefektivní komunikace a koordinace mezi společnostmi a jejich dodavateli negativně ovlivňuje spolehlivost dodávek a časovou efektivitu.
2. Vyhodnocování výkonnosti dodavatelů pomocí specifických metrik vedlo k identifikaci klíčových problémů a doporučení pro zlepšení spolupráce.

2.3 Výzkumný přístup, metody a techniky sběru dat

Výzkum je prováděn s použitím case study metody, která zahrnuje analýzu konkrétních případů nejkritičtějších dodavatelů společnosti. Tento přístup umožňuje získat podrobný pohled na reálné problémy a výzvy, kterým firma čelí při spolupráci s dodavateli. Case study metoda byla zvolena z důvodu její schopnosti poskytnout hlubší analýzu specifických situací a propojit teoretické znalosti s praktickými příklady.

2.3.1 Analýza případových studií

Pro kvalitativní část výzkumu byla použita metoda case study, která zahrnovala analýzu 12 nejkritičtějších dodavatelů Společnosti. Tato analýza zahrnovala podrobné zhodnocení spolupráce s jednotlivými dodavateli na základě dostupných historických dat a analýzy výkonnostních metrik (KPIs) za posledních 6 měsíců. Case study byly zaměřeny na:

- Identifikaci hlavních problémů ve spolupráci s dodavateli (např. opožděné dodávky, problémy s kvalitou).
- Posouzení efektivit současných metod hodnocení a řízení vztahů s těmito dodavateli.
- Identifikaci nejlepších praktik, které by mohly být aplikovány i na ostatní dodavatele.

Výsledky z této analýzy byly porovnány s daty získanými z historických záznamů a výkonnostních metrik.

2.4 Analýza dat

Pro analýzu dat byla použita deskriptivní statistika. Byla použita pro vyhodnocení výkonnostních metrik dodavatelů, jako je včasnost dodávek, dodržování dohodnutých termínů, nezrealizované objednávky atd. Tato metoda poskytla přehled o výkonnosti dodavatelů a identifikovala silné a slabé oblasti ve vztahu k dodávkám, kvalitě a komunikaci.

3 ANALÝZA A VÝSLEDKY VÝZKUMU

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu a interpretaci výsledků získaných během výzkumu zaměřeného na zapojení dodavatelů do dodavatelského řetězce Společnosti. Výzkum vychází z předchozích kapitol, kde byly definovány metody a cíle výzkumu. V této části jsou prezentovány výsledky získané na základě metodologie case study a analýzy výkonnostních metrik (KPIs) dodavatelů. Kromě toho jsou diskutovány příklady problémů, které ovlivňují efektivitu a spolehlivost dodávek, a navržena konkrétní opatření pro zlepšení těchto procesů.

3.1 Popis výkonnostních metrik

V rámci výzkumu jsem se zaměřila na klíčové výkonnostní ukazatele (KPIs), které umožňují objektivně hodnotit efektivitu dodavatelů a jejich schopnost splnit požadavky Společnosti. Tyto KPIs jsou kladně propojené a vzájemně se ovlivňují, protože všechny se týkají různých aspektů efektivit dodavatelského řetězce. Je důležité je sledovat a měřit, protože výkonnost

dodavatelů přímo ovlivňuje schopnost firmy plnit závazky vůči zákazníkům, udržet optimální zásoby, snížit náklady a dosáhnout udržitelného růstu. Zde je podrobný popis těchto metrik a jejich vzájemné propojení.

1. Včasnost dodávek (OTD - On Time Delivery)

Tento KPI měří procento objednávkových řádků (PO), které byly dodány v požadovaném termínu. Je jedním z nejdůležitějších ukazatelů, protože včasnost dodávky má přímý vliv na plynulost výroby a na dodržení termínů pro zákazníky.

$$OTD = \left(\frac{\text{počet PO řádků dodaných včas}}{\text{Celkový počet PO řádků přijatých v měsíci}} \right) * 100$$

Požadovaný termín (performance date) je stanoven podle dohody a potvrzený dodavatelským termínem. Pokud je dodání provedeno později než o 4 pracovní dny, je považováno za pozdní dodávku.

Včasnost dodávky má přímý vliv na Backlog (počet nevyřízených objednávek), protože opožděné dodávky vytvářejí sklady s nevyřízenými objednávkami, které se kumulují a zdržují výrobu. Zpoždění také negativně ovlivňuje kvalitu, protože problémy s dodávkami mohou vést k stresovým situacím, ve kterých se často opomíjí pečlivá kontrola kvality.

Tento KPI je důležitý, protože umožňuje firmě plánovat výrobu efektivněji, minimalizovat výpadky a mít kontrolu nad časovými rámci pro dodávky. Včasné dodávky zvyšují spokojenost zákazníků a posilují vztah se strategickými dodavateli.

2. ADDC (Agreed Due Date Compliance)

Tento KPI měří, jak dobře dodavatel dodržuje dohodnuté termíny. Pro dodavatele je důležité plnit dohodnuté termíny, protože to přispívá k hladkému průběhu výrobního procesu a napomáhá plánování výrobních kapacit.

$$ADDC = \left(\frac{\text{počet PO řádků potvrzených dle dohodnutého termínu}}{\text{Celkový počet otevřených potvrzených PO řádků na konci měsíce}} \right) * 100$$

Tento KPI souvisí s OTD, protože pokud dodavatelé splňují dohodnuté termíny, zvyšuje se tím šance na včasné dodávky (OTD). Nedodržování dohodnutých termínů vede k vyšší míře opožděných dodávek, což má následně negativní vliv na výkon dodavatelského řetězce a tvorbu Backlogu.

Když dodavatelé opakovaně nedodržují termíny, narušují výrobu a způsobují finanční ztráty kvůli zpožděním a nutnosti přizpůsobit výrobu. Pravidelné sledování tohoto KPI pomáhá společnosti identifikovat problémy v dodavatelském řetězci a přijímat opatření k jejich nápravě.

3. Backlog (Nezrealizované objednávky)

Backlog měří počet nevyřízených objednávek, které měly být dodány, ale dosud nebyly splněny. Tento ukazatel poskytuje informaci o kumulovaných problémech, které mohou být způsobeny opožděnými dodávkami nebo problémy s kvalitou.

$$\text{Backlog} = \left(\frac{\text{počet PO řádků, které měly být dodány}}{\text{Celkový počet otevřených PO řádků na konci měsíce}} \right) * 100$$

Backlog přímo souvisí s OTD (včasnost dodávek) a ADDC (dodržování dohodnutých termínů). Pokud dodavatelé nedodržují termíny (nízké skóre ADDC), následně vytvářejí backlog. Tento backlog zase zpomaluje výrobu, což může vést k nespokojenosti zákazníků a zpožděním ve splnění objednávek.

Monitorování backlogu pomáhá společnosti zůstat informovaná o množství nezrealizova-

ných objednávek a pomáhá při plánování výrobních kapacit. Vysoký backlog může vést k problémům s cash flow a ztrátě konkurenceschopnosti.

4. VOMI (Vendor Managed Inventory) Delivery Performance

Tento KPI hodnotí výkon dodavatele při řízení zásob a dodávek v rámci Vendor Managed Inventory (VOMI). VOMI je systém, ve kterém dodavatel spravuje zásoby přímo v podniku odběratele, čímž zajišťuje plynulost dodávek a optimální zásoby na skladě.

$$VOMI\ OTD = \left(\frac{\text{množství na skladě}}{\text{minimální požadovaná úroveň}} \right) * 100$$

VOMI je úzce propojen s OTD, protože pokud dodavatel správně řídí zásoby a udržuje jejich optimální úroveň, zvyšuje se tím spolehlivost dodávek a snižuje se backlog. Také se vztahuje k ADDC, protože správně řízené zásoby vedou k přesnějšímu dodržování dohodnutých termínů.

Tento KPI je klíčový pro udržení plynulosti výroby a zajištění optimálních zásob, což snižuje potřebu neustálých objednávek a snižuje riziko nadměrných zásob. VOMI přispívá ke stabilitě dodávek a spolehlivosti dodavatelského řetězce.

5. PO Confirmation (Potvrzení objednávky)

Tento KPI měří, jak rychle dodavatelé potvrzují objednávky po jejich vytvoření. Včasné potvrzení objednávky je klíčové pro zajištění včasného zahájení výrobního procesu a minimalizování prodáv v plánování.

$$PO\ Confirmation = \left(\frac{\text{počet PO řádků potvrzených do 5 pracovních dnů}}{\text{Celkový počet PO řádků potvrzených v měsíci}} \right) * 100$$

PO Confirmation souvisí s OTD a ADDC, protože rychlé potvrzení objednávky umožňuje efektivní plánování a přispívá k včasnému splnění termínů dodávek. Pozdní potvrzení může vést k zpožděním, což následně ovlivňuje všechny ostatní metriky.

Rychlé potvrzení objednávky je důležité pro koordinaci výrobních procesů a zajištění, že termíny budou dodrženy. Tento KPI zajišťuje, že proces objednávky bude mít minimální zpoždění, což vede k lepší plynulosti výroby.

Veškeré výše uvedené metriky (kromě PO Confirmation) jsou součástí scorecard (tabulka hodnocení) a MLP (Monthly Logistic Performance), které jsou pravidelně sledovány a vyhodnocovány. K dosažení optimální výkonnosti je cílem udržet všechny tyto metriky nad 96%, což zajišťuje vysokou efektivitu a spolehlivost dodavatelského řetězce.

3.2 Výběr dodavatelů pro analýzu

Pro analýzu bylo vybráno 12 nejkritičtějších dodavatelů, kteří mají významný vliv na výrobu Společnosti. Tito dodavatelé byli vybráni na základě jejich strategické důležitosti pro firmu, jejich historické výkonnosti, a hodnoty, kterou přinášejí do celkového dodavatelského řetězce. Tento vzorek je záměrně selektivní, protože se zaměřuje na dodavatele, kteří jsou klíčoví pro bezproblémový chod výroby a mají vysoký podíl na celkových nákladech.

Při výběru vzorku pro tento výzkum bylo osloveno každé oddělení pobočky Společnosti, aby identifikovalo a ohodnotilo své dodavatele podle důležitosti pro firmu. Pro každý dodavatelský vztah byla použita 5-bodová škála, kde 5 znamenalo nejkritičtějšího dodavatele (s vysokým vlivem na plynulost výroby, kvalitu produktů a termíny dodávek) a 1 znamenalo dodavatele, jehož vliv je minimální. Tento systém hodnocení pomohl objektivně vybrat dodavatele, kteří byli považováni za klíčové pro zajištění stability a efektivitu dodavatelského řetězce.

Důležitým kritériem bylo, že dodavatelé, kteří nijak neohrožují výrobu a jejich vliv na ply-

nulost dodávek je zanedbatelný, nebyli hodnoceni vůbec. Tento přístup umožnil zaměřit se pouze na dodavatele, kteří skutečně hrají klíčovou roli v celkovém fungování dodavatelského řetězce.

Na základě tohoto hodnocení byl vytvořen vzorek 12 dodavatelů, kteří měli v průměru hodnocení 4 a více, což zajišťuje, že analýza se zaměřila na ty dodavatele, jejichž spolupráce má přímý vliv na efektivitu a spolehlivost celého dodavatelského řetězce. Tento vzorek byl vybrán tak, aby poskytl co nejrelevantnější a nejpřesnější data pro analýzu a následná doporučení (viz tabulka 1).

Tabulka 1: Multisite hodnocení kritičnosti dodavatelů

	Brno	Service	HBO	Acht	Total
Dodavatel 1	5	5		5	15
Dodavatel 2	3	5		5	13
Dodavatel 3	5			5	10
Dodavatel 4	5			5	10
Dodavatel 5	3			5	8
Dodavatel 6	3	5			8
Dodavatel 7	3	5			8
Dodavatel 8	3	3			6
Dodavatel 9	1		5		6
Dodavatel 10	5				5
Dodavatel 11			5		5
Dodavatel 12			5		5

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Analýza výsledků case study

V rámci analýzy výsledků case study byly identifikovány problémy, které ovlivnily spolupráci s dodavateli a jejich výkonnost v posledních měsících. Cílem této analýzy bylo prověřit, jak konkrétní problémy a výzvy u dodavatelů vedly k eskalaci situací a jaké kroky byly učiněny k jejich řešení. Tato část se zaměřuje na specifické problémy, které brzdily efektivní fungování dodavatelského řetězce.

3.3.1 Problémy ve spolupráci s dodavateli

1. Dodavatel č.4

Jedním z nejvýznamnějších problémů u dodavatele č.4 byly zpožděné dodávky, což negativně ovlivnilo celkový OTD (On-Time Delivery) výkon. V několika měsících byl OTD výkon výrazně nižší než požadovaných 96 %, například v červenci 2024, kdy OTD klesl na pouhých 23 %. Tento problém byl způsoben především nízkým výtěžkem produkce a neefektivním plánováním kapacit. Produkce byla plánována podle ideálních podmínek, což však nebralo v úvahu skutečné problémy s kapacitami a výtěžkem, což vedlo k problémům při plnění logistických závazků. V důsledku toho byly dodávky často zpožděny, což mělo přímý dopad na ADDC (Agreed Due Date Compliance), tedy schopnost dodavatele splnit a dodržet dohodnuté termíny dodávek.

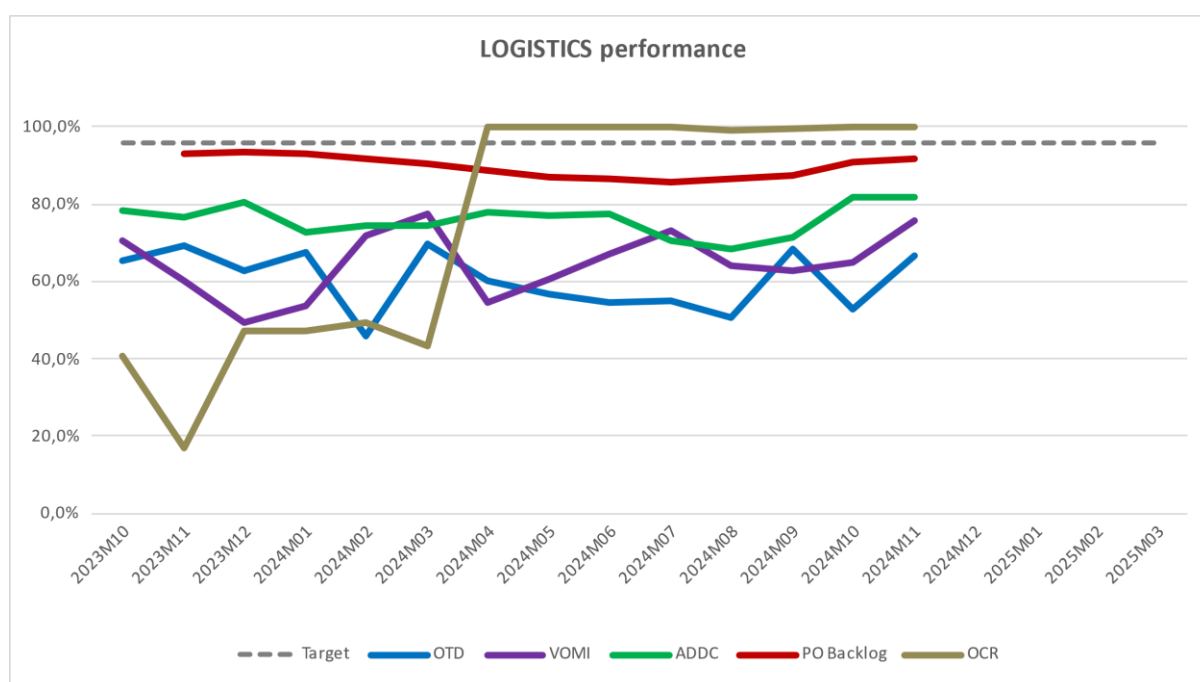
Dalším klíčovým problémem byla nízká flexibilita v reakci na změny v poptávce a přizpůsobení výrobního plánu. Dodavatel měl problémy s dostatečnou kapacitou pro přizpůsobení se změnám v poptávce nebo výrobním plánu, což vedlo k problémům s včasným plněním objednávek. Tento problém ovlivnil OTD výkon, protože dodavatel nebyl scho-

pen rychle reagovat na neočekávané změny nebo zrychlené požadavky na dodávky.

Problémy s řízením zásob byly také zásadní. VOMI (Vendor Managed Inventory), tedy zásoby řízené dodavatelem, vykázal negativní výsledky v mnoha měsících, což naznačovalo, že zásoby materiálů nebyly dostatečně pokryty a pravidelně docházelo k jejich nedostatku. Tento problém byl důsledkem nedostatečného plánování a špatného řízení zásob, což vedlo k zpožděním v dodávkách a narušení plynulosti výroby. Nedostatečné řízení zásob bylo rovněž spojeno s neadekvátní komunikací mezi Společností a dodavatelem. Chyběla efektivní výměna informací o změnách v objednávkách, což způsobovalo další prodlevy a nejasnosti ve výrobních plánech.

Pro zlepšení výkonnosti a spolehlivosti dodávek by bylo nezbytné se zaměřit na zlepšení kapacitního plánování, flexibilního řízení zásob a efektivní komunikaci mezi Společností a dodavatelem.

Obrázek 1: Dodavatel č. 4 - Logistics performance



Zdroj: Vlastní zpracování

2. Dodavatel č.6

Jedním z největších problémů u dodavatele č.6 byla nízká výkonnost OTD. V průběhu několika měsíců, například v říjnu a listopadu 2023, klesl výkon OTD na 58 % a 56 %, což je výrazně pod požadovanou hodnotou 96 %. Tento problém byl způsoben několika faktory, včetně kapacitních problémů u druhotných dodavatelů, nedostatku lidských zdrojů v samotné společnosti, a dalších provozních problémů. Dodavatel provedl analýzu kořenových příčin, která ukázala, že hlavními faktory byly problémy s kapacitou ve výrobních zónách a kapacita u druhotného dodavatele. Tyto problémy vedly k zpoždění dodávek a nesplnění dohodnutých termínů.

Dalším zásadním problémem byla nízká výkonnost VOMI (Vendor Managed Inventory). Výkon této metriky se pohyboval v rozmezí od 62 % do 96 % v období od října 2023 do listopadu 2024, což znamená, že zásoby materiálů nebyly optimálně řízeny a pravidelně docházelo k jejich nedostatku. To vedlo k narušení plynulosti výroby a zpomalení dodávky materiálů. Tento problém byl částečně způsoben nesouladem mezi zásobami ve skladech dodavatele a skutečnými potřebami výroby. Dodavatel začal implementovat

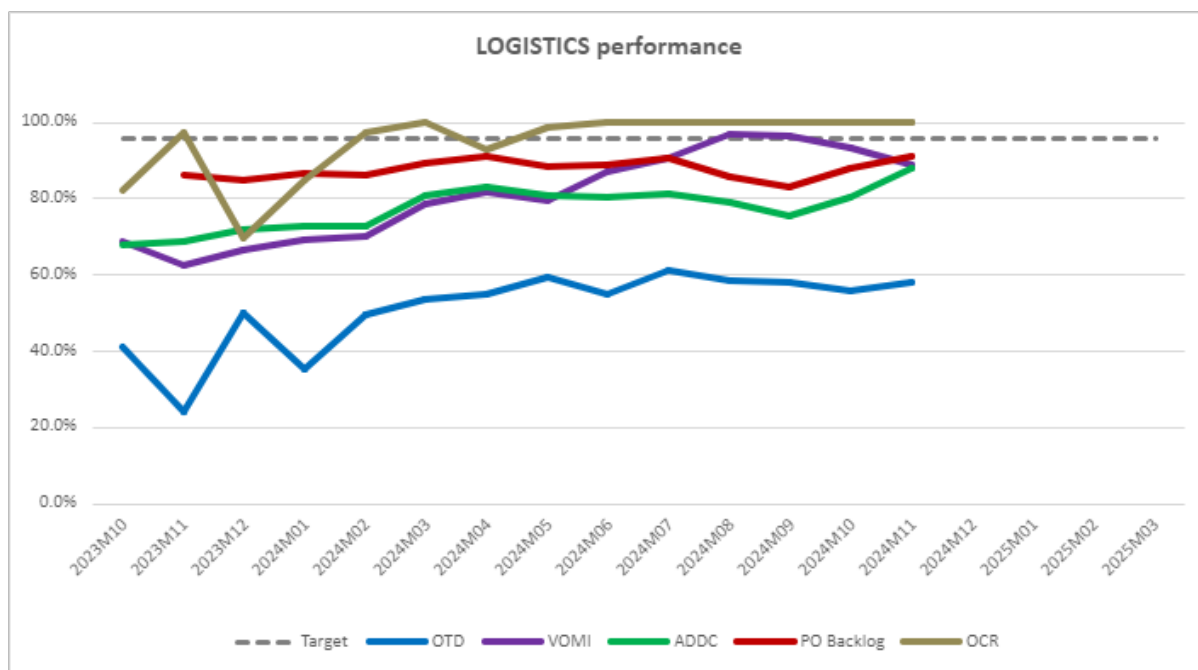
opatření ke zlepšení řízení zásob, včetně zpřísnění interní komunikace a pravidelných fyzických kontrol zásob.

Problémy s ADDC (Agreed Due Date Compliance) byly také významné, když v některých měsících došlo k nedodržení dohodnutých termínů. Například v říjnu 2023 bylo splněno pouze 67 % dohodnutých termínů, což negativně ovlivnilo vztah se Společností. Tento problém byl často způsoben kapacitními problémy ve výrobních zónách a zpožděnými dodávkami materiálů.

Další oblastí, která se ukázala jako problematická, byla expedice. Na základě zpětné vazby ze Společnosti byly identifikovány problémy s dodávkami ve vztahu k expedici. Bylo zaznamenáno několik případů, kdy nebyla expedice provedena včas, což vedlo k zpožděním v dodávkách.

Pro zajištění zlepšení v oblasti OTD, ADDC a VOMI je kladeno důraz na zlepšení kapacitního plánování, efektivnější řízení zásob a lepší komunikaci mezi Společností a dodavatelem. Věnování pozornosti těmto oblastem by mělo vést k zajištění stabilnějšího dodavatelského řetězce a zlepšení spolehlivosti dodávek v budoucnu.

Obrázek 2: Dodavatel č. 6 - Logistics performance



Zdroj: Vlastní zpracování

3. Dodavatel č. 7

V několika případech se dodavatel č.7 potýkal s problémy s včasností dodávek, což vedlo k nesplnění dohodnutých termínů dodávek (ADDC). Mezi hlavní příčiny patřily nízká kapacita ve výrobních oblastech (odjehlování, asambláž, soustružení), nedostatečná pracovní síla, nedostatečné školení operátorů a problémy s externími subdodavateli. Konkrétně v oblasti ohjehlování a asambláže byla zjištěna nedostatečná kapacita a nutnost trénování nových operátorů, což vedlo k prodlevám v dokončení výrobních procesů. Kromě toho, v případě subdodavatele, byly problémy s forecastingem a kapacitním plánováním, což ztížilo včasné dodání kritických komponentů.

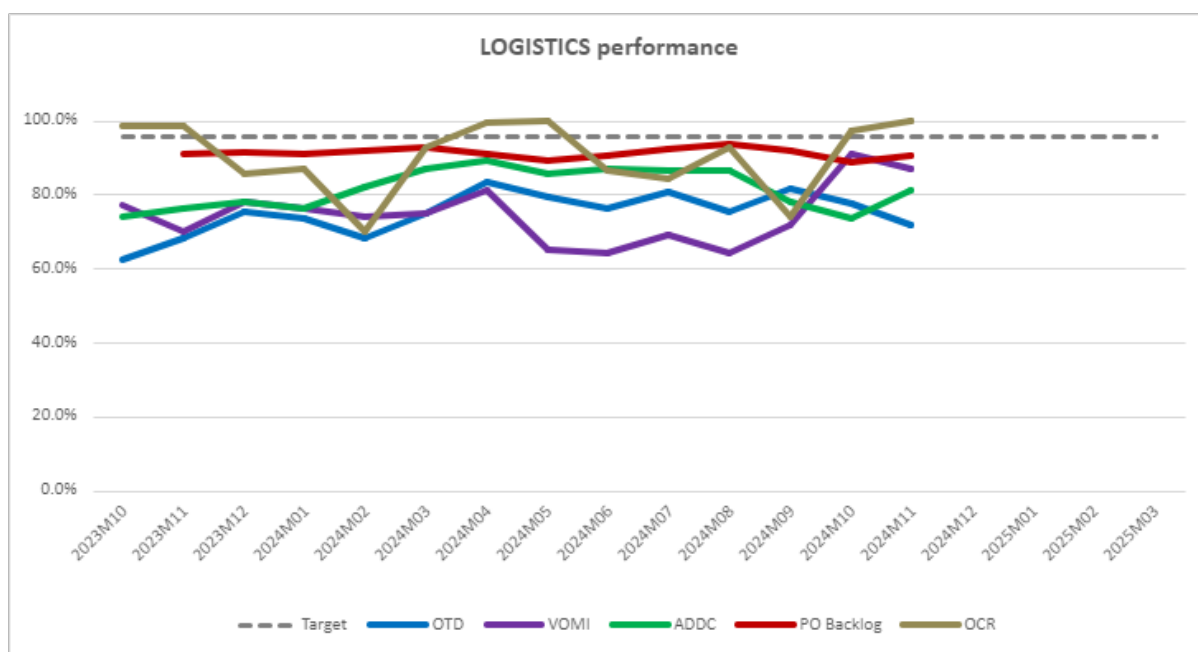
Dodavatel měla problémy se zajištěním dostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků pro různé výrobní procesy. Ve výrobě byly zjištěny výpadky v kapacitě, které vedly k opožděným dodávkám a prodloužení dohodnutých termínů dodávek (ADDC).

Další problém týkal forecastingového procesu pro kritické komponenty, který nebyl dostatečně vydefinován a dohodnut mezi dodavatelem a jeho subdodavateli. Tento problém způsobil, že forecasty nebyly přesné, což vedlo k výpadkům v zásobování a problémům s řízením zásob (VOMI). Bylo identifikováno, že pro klíčové komponenty je nutné zavést bezpečnostní zásoby (safety stock) a vylepšit komunikaci s dodavateli.

V oblasti procesního monitoringu byly problémy s měřením výkonnosti a kapacitním plánováním. Dodavatel neprováděl monitorování výrobních časů (např. pro montáž a testování), což ztěžovalo identifikaci kapacitních úzkých míst a balancování kapacity v různých výrobních oblastech. Výkonnostní metriky, jako FPYR (First Pass Yield Rate) a YR (Yield Rate), nebyly pravidelně monitorovány, což omezovalo možnost identifikovat ztráty v procesu výroby.

Dále byl identifikován problém s kapacitou testovacích nástrojů. K dispozici byl pouze jeden nástroj pro testování těsnosti (vacuum leak tester), který byl sdílen mezi Brnem a Nizozemskem. Tento nástroj se ukázal jako nedostatečný pro pokrytí zvýšených požadavků na testování.

Obrázek 3: Dodavatel č. 7 - Logistics performance



Zdroj: Vlastní zpracování

4. Dodavatel č. 9

U dodavatele č.9 se objevily různé výzvy a problémy v oblasti výkonnosti logistiky, které ovlivnily klíčové metriky. Ve sledovaném období, zejména od října 2023 do listopadu 2024, vykazoval dodavatel SK opakované problémy s dodávkami na čas (OTD). V říjnu 2023 dosáhl výkon OTD pouze 40 %, přičemž i v dalších měsících zůstal pod cílem 96 %, což naznačuje, že dodávky byly často opožděné. Zpoždění v dodávkách bylo způsobeno přetížením kapacity výrobních linek a neefektivními interními procesy, které negativně ovlivnily schopnost dodavatele plnit stanovené termíny. Kapacitní problémy, přetížené výrobní kapacity a byly klíčovými příčinami zpoždění.

Další výzvou byla nepřesnost v řízení zásob, což vedlo k výpadkům ve VOMI (Vendor Managed Inventory). Tento problém byl patrný zejména v měsících, kdy výkonnost VOMI klesla pod požadovanou úroveň 96 %. V důsledku problémů s forecastingem a plánováním zásob nebylo vždy zajištěno dostatečné množství materiálu pro plynulou vý-

robu.

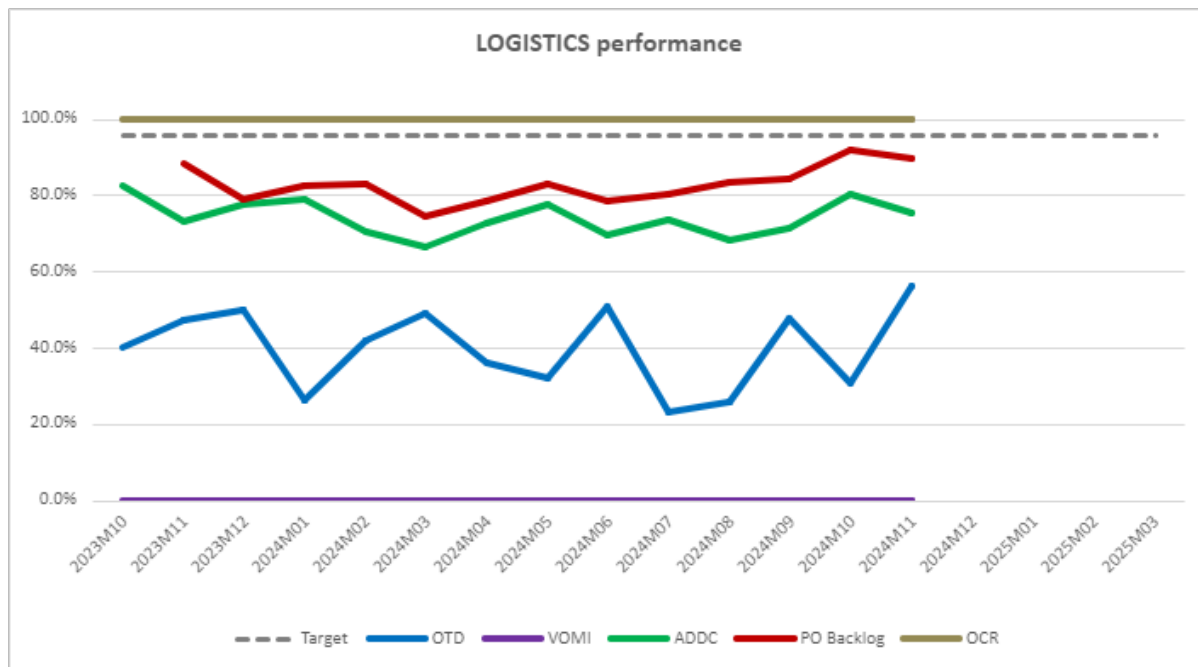
V oblasti ADDC (dohodnuté termíny dodání) vykazoval dodavatel opakovaně zpoždění v plnění dohodnutých termínů. Tento problém se vyskytoval po celé sledované období. V lednu 2024, například, byl výkon ADDC pouze 66 %, což ukazuje na neschopnost dodavatele pravidelně dodržovat stanovené termíny. Problémy s kapacitními a výrobními úzkými místy vedly k těmto zpožděním, přičemž některé interní procesy a problémy se subdodavateli ještě zhoršovaly schopnost dodržet termíny.

Dalšími problémy byly vysoké backlogy objednávek. I přesto, že se dodavatel snažil optimalizovat procesy, celkový backlog objednávek zůstával poměrně vysoký, což naznačuje, že nebyla schopnost efektivně řídit kapacitu pro zajištění včasné dodávky. K tomu se přidalo i nepřesné plánování materiálových požadavků, což vedlo k neefektivnímu využívání výrobních kapacit a prodlužování termínů dodání.

V oblasti procesního monitorování se ukázalo, že výrobní časy pro jednotlivé výrobní skupiny nejsou dostatečně sledovány a vyhodnocovány. To ztížilo identifikaci kapacitních úzkých míst a adekvátní přizpůsobení kapacity výrobním požadavkům. Kapacitní plánování také nebylo optimálně nastaveno, což mělo negativní vliv na vyvážení výrobních procesů a plánování testování.

Po přechodu na nový SAP systém se objevily problémy s kapacitním plánováním, protože kapacitní plánovací modul nebyl plně funkční. Byla nutná implementace nového modulu pro zajištění funkčního kapacitního plánování, který by umožnil efektivní sledování plánovaných objednávek a termínů dodání. Tento problém se projevil v pomalejší reakci na kapacitní změny a v těžkostech při predikci kapacitních úzkých míst.

Obrázek 4: Dodavatel č. 9 - Logistics performance



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Dodavatel č. 10

V období od října 2023 do listopadu 2024 vykazoval dodavatel č.10 pravidelně problémy s dodávkami na čas (OTD). I když v některých měsících (například v listopadu 2024) dosáhl OTD výkonu až 94,44 %, v jiných měsících byl výkon pod požadovaným cílem 96 %. Největší problémy s dodávkami byly zaznamenány v lednu 2024 (45,95 %) a říjnu

2023 (56,25 %). Příčiny těchto problémů jsou převážně spojeny s kapacitními problémy, komplikacemi v řízení zásob a logistickými zpožděními.

Další výzvou byla nepřesnost v řízení zásob (VOMI), která se negativně projevila v nižší výkonnosti, než jaká je požadována (96 %). Tento problém byl patrný v několika měsících, kdy nebyl dostatek zásob k pokrytí výrobních potřeb. Ačkoli byla provedena opatření k lepšímu řízení zásob, výkonnost VOMI zůstávala pod požadovanou úrovní, což naznačuje problémy ve forecastingu a plánování zásob.

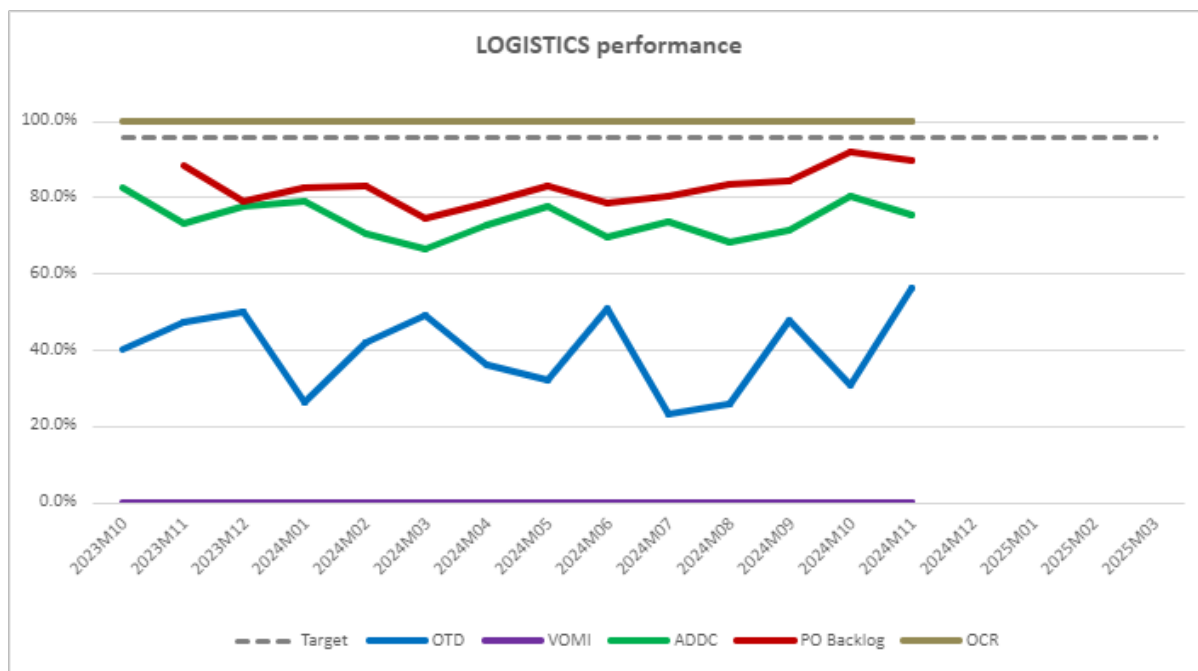
Ve sledovaném období vykazoval dodavatel problémy s dodržováním dohodnutých termínů (ADDC). Výkon ADDC byl několikrát pod požadovanou úrovní 96 %. Například v říjnu 2023 byl výkon pouze 93,55 % a v listopadu 2023 klesl na 81,06 %. Problémy byly způsobeny neefektivním řízením objednávek, chybějícími kapacitami a problémy s externími dodavateli, což vedlo k prodlouženým termínům a nemožnosti splnit plánované dodávky.

Další výzvou bylo řízení backlogu objednávek. V období od října 2023 do listopadu 2024 byl pravidelně vysoký backlog objednávek, což znamenalo, že dodávky byly zpožděny kvůli nedostatečné kapacitě a problémům s materiály. Ačkoli v některých měsících došlo k zlepšení, například v říjnu 2024, kde byl backlog 5 %, celkový backlog zůstal poměrně vysoký, což ukazuje na problémy v plánování výroby a nedostatečné kapacity pro pokrytí zvýšené poptávky.

V procesním monitorování se ukázalo, že kapacitní plánování dodavatele nebylo dostatečně efektivní. Byla identifikována potřeba monitorovat taktické časy a cyklické časy pro jednotlivé výrobní kroky. Bez těchto údajů bylo obtížné identifikovat kapacitní úzká místa a optimalizovat výrobní kapacity. K tomu došlo i k problémům s testovacími nástroji a procesy pro re-testování, které ovlivnily celkovou výrobní efektivitu a zpomalily dodávky.

Dodavatel měl také problémy s systémovým přístupem k řešení problémů. Chyběl QA tým, který by zajistil efektivní monitorování kvality a implementaci opravných akcí. To

Obrázek 5: Dodavatel č. 10 - Logistics performance



Zdroj: Vlastní zpracování

vedlo k opakování problémů a neschopnosti implementovat trvalá zlepšení.

Dalšími problémy byly kapacitní omezení v montážních procesech. Kapacita pro montážní práce byla omezená, což vedlo k prodlouženým termínům dodání. K tomu se připojily problémy s testováním a údržbou testovacích nástrojů, které zpomalily výrobní cyklus.

3.4 Shrnutí problémů

Všechny identifikované problémy v oblasti spolupráce s dodavateli se soustředily na:

- **Problémy s řízením zásob:** Nedostatečné řízení zásob vede k častým výpadkům materiálu a zpožděním ve výrobních procesech. Zásoby nejsou správně monitorovány a plánovány, což způsobuje nesoulad mezi aktuálními potřebami výroby a dostupnými materiály. V některých případech jsou zásoby špatně přehledné nebo nejsou včas objednány.
- **Kapacitní problémy a neefektivní výrobní procesy:** Všechny společnosti se potýkají s nedostatkem výrobních kapacit, což zpomaluje produkci a plnění objednávek. Důvodem je špatné plánování výrobních kapacit, problémy s pracovními silami a někdy i nedostatek výrobního vybavení. Chybí také monitorování taktů a cyklických časů, což komplikuje identifikaci úzkých míst v procesech.
- **Nedostatečné kapacitní plánování a sledování procesů:** V některých společnostech chybí efektivní nástroje pro kapacitní plánování a sledování procesů, což ztěžuje identifikaci problémů a optimalizaci výroby. Problémy s kapacitním plánováním se projevují ve všech fázích výrobního cyklu, od montáže až po testování.
- **Problémy s externími dodavateli a dodávkami:** Časté problémy s dodavateli, kteří nesplňují dohodnuté termíny nebo mají kapacitní omezení. To se týká nejen primárních dodavatelů, ale i 2. úrovně, což má vliv na celkový výkon dodavatelského řetězce.
- **Nedostatečná komunikace a zpožděné reakce:** V několika případech byla zjištěna špatná komunikace mezi interními týmy a dodavateli, což ztěžuje včasné reakce na změny a problémy. Nedostatečná komunikace vedla k nejasnostem v plnění objednávek a chybnému plánování, což dále zpožďovalo výrobu.
- **Chybějící efektivní monitorování a analýza výkonnosti:** Není dostatečně sledována výkonnost procesů, jako jsou výrobní časy, doby cyklů a úspěšnost testů, což ztěžuje identifikaci problémů včas. Mnoho společností také nemá nastavený systém pro pravidelnou analýzu výkonnosti, což brání jejich zlepšení.
- **Problémy s interními procesy a flexibilitou:** Společnosti se potýkají s problémy v oblasti flexibilních procesů, zejména při neplánovaných změnách, jako jsou rychlé změny objednávek, nárůst poptávky nebo změny v prioritách. Nedostatek flexibility ve výrobních procesech ztěžuje rychlé přizpůsobení se novým požadavkům.
- **Problémy s testováním a kontrolou kvality:** Některé společnosti čelí výzvám v oblasti testování, přičemž problémy s testovacími nástroji nebo kapacitami vedou ke zpožděním. Časté výpadky testovacího vybavení nebo potřeba nových testovacích nástrojů zhoršují výkonnost a efektivitu testovacích procesů.

Identifikované problémy napříč všemi dodavateli zahrnují podobné vzory, zejména v oblasti nízké výkonnosti OTD, problémů s řízením zásob, kapacitních problémů a neefektivního výrobního plánování. Tyto problémy se odrážejí ve zpožděních dodávek, nedostatečné komunikaci a špatném sledování výkonnosti procesů.

3.5 Korelace mezi výkonnostními metrikami a problémy v zapojení dodavatelů

V této části analýzy se zaměřuji na vztahy mezi klíčovými výkonnostními metrikami (KPIs) a problémy, které se objevily v rámci zapojení dodavatelů. Cílem je identifikovat vzory a ko-

relace mezi výkonnostními faktory, jako jsou včasnost dodávek, kvalita a flexibilita, a problémy, které byly zaznamenány během spolupráce s dodavateli. Tyto korelace nám pomohou lépe pochopit příčiny problémů a určité vzory, které mohou přispět k efektivnímu řízení vztahů s dodavateli.

1. Korelace mezi včasností dodávky a kvalitativními problémy

Korelace mezi včasností dodávky a kvalitativními problémy je klíčová pro posouzení celkové výkonnosti dodavatelského řetězce. Zpožděné dodávky často znamenají, že dodavatelé nemají dostatek času na kontrolu kvality produktů, což může vést k vyšší míře chybovosti, nesplnění specifikací nebo poškození materiálů během transportu.

Výsledky analýzy: U dodavatelů, kteří vykazovali pravidelné problémy s včasností dodávek, byla zároveň zaznamenána vyšší frekvence kvalitativních problémů, jako jsou reklamace a chybné specifikace. Tento vzorec ukazuje, že zpožděné dodávky vedou k dalším provozním problémům, jako jsou prodloužené zpracování objednávek a dodatečné náklady na opravy a výměny vadných dílů.

Důvod korelace: Když dodavatel není schopen dodržet dohodnuté termíny (OTD), vzniká tlak na interní procesy, což může vést ke kompromisům v kvalitě. Tyto problémy nejsou okamžitě identifikovány a řešeny, což způsobuje zpoždění v celém dodavatelském řetězci a zvyšuje náklady na opravy a skladování vadných komponentů.

Tento vzorec korelace ukazuje, jak kritické je pro efektivitu dodavatelského řetězce, aby byly dodávky prováděny včas a s dostatečnou pozorností věnovanou kvalitě. Včasná dodávka umožňuje dostatečný čas pro kvalitní kontrolu a pro zajištění, že výrobky splní požadované specifikace.

2. Vliv komunikace na flexibilitu dodavatele

Korelace mezi komunikací a flexibilitou dodavatele je zásadní pro efektivní řízení dodavatelských vztahů. Kvalitní a otevřená komunikace se dodavateli umožňuje rychlou identifikaci problémů, což zvyšuje schopnost dodavatele reagovat na změny v poptávce, úpravy v objednávkách a neplánované výpadky.

Výsledky analýzy: U dodavatelů, u kterých byla komunikace efektivní, byla zaznamenána vyšší flexibilita v přizpůsobení výrobního plánu změnám ve specifikacích a rychlé reagování na neočekávané situace. Naopak u dodavatelů, kteří měli problémy s komunikací, byla flexibilita nižší, což vedlo k většímu prodloužení doby reakce na změny, nemožnosti přizpůsobit výrobu a nedodržování termínů.

Důvod korelace: Když komunikace mezi firmou a dodavatelem není dostatečně jasná a transparentní, vznikají zpoždění v reakcích na změny v požadavcích. To vede k nízké flexibilitě a problémům s plánováním, které mohou mít vážné následky na celkový výkon dodavatelského řetězce.

3. Korelace mezi flexibilitou dodavatele a kapacitními problémy

Další korelace byla identifikována mezi flexibilitou dodavatele a jeho kapacitními problémy. Pokud dodavatel čelí kapacitním problémům, je obtížné pro něj rychle reagovat na změny v objednávkách nebo poptávce.

Dodavatelé, kteří měli kapacitní problémy, vykazovali nízkou flexibilitu, což vedlo k problémům při přizpůsobování se změnám v objednávkách a narušení výroby. Kapacitní omezení vedla k neschopnosti efektivně řídit zásoby a produkci, což negativně ovlivnilo včasnost dodávek a plnění termínů.

Kapacitní problémy a nedostatek výrobních kapacit znamenají, že dodavatel nemá dosta-

tek zdrojů na rychlé přizpůsobení se novým požadavkům. Když se tedy objeví neplánované změny v požadavcích nebo termínech, dodavatel je často nucen ignorovat některé změny nebo je zpracovávat s velkým zpožděním, což ovlivňuje celkový výkon dodávky.

4. Korelace mezi kvalitou a náklady na opravy

Další korelaci, kterou jsem zaznamenala, byla souvislost mezi kvalitou dodávek a náklady na opravy. Problémy s kvalitou (reklamace, nesplnění specifikací) vedly k vyšším nákladům na opravy a pozdějšímu plnění termínů.

Dodavatelé, kteří měli časté problémy s kvalitou, vykazovali vyšší náklady na opravy, což vedlo k prodloužení výrobního cyklu a zvyšování celkových nákladů na výrobu. Tato korelace ukazuje, jak problémy v kvalitě přímo ovlivňují ekonomiku celého procesu.

Nekvalitní produkty nebo nesplněné specifikace vyžadují opravy, což vede k dodatečným nákladům, které se mohou kumulovat. Tyto náklady mohou významně ovlivnit ziskovost projektu a zpožďují dodání, což zvyšuje tlak na výrobu.

3.6 Shrnutí korelací mezi KPI a problémy v zapojení dodavatelů

V rámci analýzy výkonnostních metrik a problémů v zapojení dodavatelů byly identifikovány několik klíčových korelací:

1. Korelace mezi včasností dodávky a kvalitativními problémy: Zpožděné dodávky často vedou k vyšší míře reklamací a kvalitativních problémů, což znamená, že výkonnost dodavatele v oblasti včasnosti přímo ovlivňuje kvalitu dodávek.
2. Vliv komunikace na flexibilitu dodavatele: Kvalitní komunikace mezi firmou a dodavatelem zajišťuje flexibilitu v reagování na změny v objednávkách, což pomáhá minimalizovat zpoždění a problémy s plněním termínů.
3. Korelace mezi flexibilitou dodavatele a kapacitními problémy: Kapacitní problémy omezují flexibilitu dodavatele a ztěžují jeho schopnost reagovat na změny v požadavcích, což zpomaluje celý výrobní proces.
4. Korelace mezi kvalitou a náklady na opravy: Problémy s kvalitou vedou k vyšším nákladům na opravy, což ovlivňuje ziskovost a prodlužuje výrobní cyklus.

Tyto korelace ukazují, jak důležité je mít integrovaný přístup k řízení všech výkonnostních faktorů v dodavatelském řetězci. Zlepšení jednoho faktoru (například komunikace) může pozitivně ovlivnit i další oblasti (flexibilitu, kvalitu a včasnost), což vede k efektivnějšímu a stabilnějšímu řízení vztahů s dodavateli.

4 DISKUZE

Cílem tohoto výzkumu bylo analyzovat problémy ve spolupráci s dodavateli a navrhnout opatření pro zlepšení efektivity a spolehlivosti dodávek v rámci dodavatelského řetězce Společnosti.

4.1 Návrhy na zlepšení spolupráce s dodavateli

Na základě analýzy výkonnostních metrik a identifikovaných problémů byly navrženy konkrétní kroky (některé z nich již byly implementovány), které by mohly vést k dalšímu zlepšení spolupráce s dodavateli. Vytvoření standardizovaných komunikačních kanálů a protokolů: Komunikace mezi výrobcí a dodavateli často trpí nejednoznačností a nesystematičností. Zavedení standardizovaných komunikačních kanálů, jako jsou pravidelné video-konference, měsíční reporty a jasně definované kontaktní osoby pro každou oblast, pomůže zajistit včasnou výměnu informací o problémech, změnách v objednávkách a aktuálním stavu výroby. To povede k rychlejší reakci na neplánované situace a minimalizaci zpoždění.

Zavedení společných plánovacích nástrojů a transparentnosti v datech: Implementace nástrojů pro společné plánování, které umožní oběma stranám sdílet a aktualizovat informace o stavu objednávek, výrobních kapacitách a předpokládaných termínech dodání, může výrazně zlepšit koordinaci mezi dodavatelem a odběratelem. Tento přístup také umožní rychlejší přizpůsobení se změnám poptávky a výrobním zpožděním. Transparentní výměna dat zajišťuje, že všechny strany mají přístup k aktuálním informacím, což minimalizuje riziko nejasností a zpoždění.

Zavedení pravidelných hodnotících schůzek a reportů o výkonnosti: Udržování pravidelných hodnotících schůzek mezi dodavatelem a odběratelem, kde budou diskutovány klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), jako jsou včasnost dodávek, kvalita materiálů a flexibilita, je nezbytné pro identifikaci problémových oblastí a jejich včasné řešení. Zajištění pravidelných reportů o výkonu a vzorcích chyb v dodávkách umožní efektivní zpětnou vazbu a návrhy na zlepšení. Tato schůzka by měla být zaměřena na analýzu příčin problémů a implementaci nápravných opatření.

Zavedení flexibilních a adaptabilních smluvních podmínek: Změny v poptávce nebo neplánované problémy mohou vést k problémům s dodávkami. Zavedení flexibilních smluvních podmínek, které by umožnily přizpůsobit objednávky nebo termíny na základě aktuálních podmínek, může pomoci minimalizovat negativní dopady těchto problémů. To zahrnuje například předvídání vyšší poptávky a zajištění „záložních“ kapacit u dodavatele pro případy neočekávané poptávky.

Podpora výběru a rozvoje alternativních dodavatelů: Pokud hlavní dodavatel čelí kapacitním problémům nebo nesplňuje specifikace, je zásadní mít připravené alternativní dodavatele. Podporou rozvoje druhotných dodavatelů, které budou schválené a certifikované pro výrobu klíčových komponentů, lze minimalizovat riziko závislosti na jednom dodavateli. To nejen zvyšuje flexibilitu dodavatelského řetězce, ale také pomáhá zajistit kontinuitu dodávek i při výpadech nebo problémových situacích u hlavního dodavatele.

Společné inovace a technologické vylepšení: Spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem by měla zahrnovat nejen každodenní operativní spolupráci, ale také společné projekty zaměřené na inovace a technologická vylepšení. Společné zlepšování výrobních procesů a technologických řešení (např. automatizace výroby, zlepšení testování komponentů) může vést k dlouhodobým úsporám a lepší kvalitě výrobků.

Dlouhodobé partnerství a rozvoj vztahů: Pěstování dlouhodobých vztahů mezi dodavatelem a odběratelem je klíčové pro zajištění stability a vzájemné důvěry. Vytvoření partnerství, které je postaveno na vzájemných výhodách a dlouhodobých cílech, vede k lepší spolupráci, vyšší flexibilitě a ochotě překonávat překážky. To zahrnuje sdílení informací, strategických cílů a společných investic do infrastruktury a výroby.

Zavedení nástrojů pro prediktivní analýzu problémů: Použití pokročilých analytických nástrojů, které predikují možné problémy v dodávkách (např. predikce výpadků, kvalitativních problémů nebo výrobních zpoždění), může výrazně zlepšit reakční časy a připravenost na neplánované události. Tyto nástroje umožní včasnou detekci problémů a urychlí implementaci nápravných opatření, což přispěje k lepší výkonnosti a spolehlivosti dodavatelského řetězce.

Tyto návrhy na zlepšení spolupráce s dodavateli mohou významně přispět k optimalizaci dodavatelského řetězce a ke zlepšení vzorců pro včasné dodávky, vyšší kvalitu výrobků a zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti.

4.2 Zhodnocení výsledků ve vztahu k výzkumným hypotézám

V této části analýzy jsou zhodnoceny výsledky výzkumu ve vztahu k výzkumným hypotézám, které byly stanoveny na začátku studie. Hypotézy se týkají klíčových aspektů spolupráce

s dodavateli, zejména v oblasti komunikace a hodnocení výkonnosti dodavatelů, a jejich vlivu na spolehlivost dodávek. Následující podkapitoly se zaměřují na to, jak analýza výkonnostních metrik a identifikovaných problémů potvrzuje nebo vyvrací tyto hypotézy.

4.2.1 Hypotéza 1

Výzkumná hypotéza: Neefektivní komunikace mezi firmou a dodavateli negativně ovlivňuje spolehlivost dodávek. Cílem bylo zjistit, zda problémy s komunikací vedou k opožděným dodávkám a snížení celkové spolehlivosti dodavatelského řetězce.

Tato hypotéza byla ověřena analýzou zjištěných problémů mezi firmou a dodavateli v rámci dodavatelského řetězce. Výsledky ukázaly, že neefektivní komunikace je jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují spolehlivost dodávek. U některých dodavatelů, byly identifikovány problémy, jako je nedostatečná komunikace ohledně zpoždění, což vedlo k vyšší míře nedodržených termínů (OTD) a neefektivnímu řízení zásob. U dodavatelů jako č.6 a 7 se ukázalo, že nesprávné nastavení priorit, špatná synchronizace mezi firmou a dodavatelem, stejně jako nedostatek pravidelných informací o výrobních kapacitách, vedly k častým zpožděním a problémům s plněním objednávek.

Důležitým faktorem pro zlepšení komunikace byla potřeba zavedení pravidelných schůzek a sdílení přesných dat v reálném čase. Komunikace by měla zahrnovat nejen aktuální stav výrobních procesů, ale i predikce možných problémů, jako jsou výpadky nebo zpoždění. To by firmám i dodavatelům umožnilo flexibilně reagovat na změny a předejít vážným problémům, které by mohly ovlivnit celkový výkon dodavatelského řetězce.

Závěr pro hypotézu 1: Neefektivní komunikace skutečně negativně ovlivňuje spolehlivost dodávek, což potvrzuje potřebu zlepšit komunikační kanály, implementovat nástroje pro sdílení informací a nastavit pravidelný kontakt mezi firmou a jejími dodavateli.

4.2.2 Hypotéza 2

Výzkumná hypotéza: Zavedení pravidelného hodnocení výkonnosti dodavatelů zlepší spolehlivost dodávek. Cílem této hypotézy bylo zjistit, zda pravidelné hodnocení výkonnosti (na základě KPIs) vede k lepší spolehlivosti dodávek, zlepšení včasnosti a kvalitě.

Tato hypotéza byla rovněž potvrzena na základě výsledků analýzy. Zavedení pravidelných hodnocení výkonnosti dodavatelů vedlo k identifikaci slabých míst v dodavatelském řetězci, jako je nedostatečná kapacita některých dodavatelů nebo problémy s kvalitou produktů. Hodnocení výkonnosti, například v oblasti OTD, ADDC, VOMI a PO Backlog, umožnilo firmám lépe porozumět výkonu dodavatelů a identifikovat oblasti pro zlepšení.

Například u dodavatelů, kteří pravidelně vyhodnocovali své výkony byly identifikovány problémy s kapacitními a materiálovými nedostatky, které byly následně vyřešeny díky implementaci nových procesů a zlepšení plánování. Na druhé straně u dodavatelů, kteří hodnocení neprováděli pravidelně nebo neměli systém pro analýzu výkonnosti, byly problémy s dodávkami často neidentifikovány včas, což vedlo k nárůstu nedodržených termínů a snížení kvality služeb.

Závěr pro hypotézu 2: Zavedení pravidelného hodnocení výkonnosti dodavatelů skutečně přispívá k lepší spolehlivosti dodávek, neboť poskytuje firmám nástroje pro identifikaci a řešení problémů dříve, než dojde k větším poruchám v dodavatelském řetězci. Pro zvýšení efektivity je důležité pravidelně sledovat výkon a udržovat otevřenou zpětnou vazbu mezi firmou a jejími dodavateli.

4.3 Interpretace výsledků a jejich aplikace v praxi

Výsledky výzkumu ukazují, že komunikace mezi společnostmi a jejími dodavateli je zásadní

pro zajištění efektivních a spolehlivých dodávek. Včasná a transparentní komunikace zajišťuje, že dodavatelé mohou rychle reagovat na změny v požadavcích a optimalizovat své výrobní kapacity. Tato zjištění jsou v souladu s literární rešerší, která potvrzuje, že efektivní komunikace zvyšuje flexibilitu dodavatelů a zlepšuje celkovou výkonnost dodavatelského řetězce (Mentzer a kol., 2001).

Dalším klíčovým zjištěním je, že pravidelné hodnocení výkonnosti na základě KPIs může vést k lepší identifikaci problémů a jejich včasnému řešení. Toto zjištění je rovněž potvrzeno v literatuře, která ukazuje, že pravidelný monitoring výkonnosti dodavatelů je klíčovým nástrojem pro zajištění kvality a spolehlivosti v dodavatelském řetězci (Christopher, 2016).

V oblasti kapacitního plánování a flexibility byly identifikovány problémy, které vedly k výpadkům ve výrobě a zpožděním. V literatuře se rovněž uvádí, že nedostatečné kapacitní plánování a nízká flexibilita jsou častými příčinami problémů v dodavatelských řetězcích, což potvrzuje i naše zjištění (Harland a kol., 2003).

4.4 Srovnání s jinými výzkumy

Vzhledem k tomu, že se tento výzkum zaměřuje na konkrétní problém v praxi, výsledky jsou do značné míry v souladu s existujícími výzkumy v oblasti dodavatelských řetězců. Literární rešerše ukazuje, že efektivní komunikace a pravidelné hodnocení výkonnosti jsou považovány za klíčové pro zajištění spolehlivosti a efektivity dodavatelských řetězců (Christopher, 2016; Mentzer a kol., 2001). Moje zjištění potvrzují tyto závěry a ukazují na význam těchto faktorů i v konkrétní společnosti.

5 LIMITY A DALŠÍ ROZVOJ

Při realizaci tohoto výzkumu jsem narazila na několik limitů, které mohou ovlivnit výsledky a jejich aplikovatelnost v praxi. V tomto závěru bych ráda zhodnotila hlavní výzvy, se kterými jsem se při výzkumu setkala, a navrhla kroky pro další rozvoj v této oblasti.

5.1 Limity výzkumu

1. Časová omezení

- **Omezený čas na sběr dat:** Celý výzkum probíhal v rámci semestrální práce, což znamenalo, že čas na sběr dat a analýzu byl omezený. Sběr dat probíhal během několika měsíců, což znamená, že nemám dostatek času na podrobné sledování dlouhodobých trendů nebo na zachycení sezónních výkyvů v dodavatelském řetězci. To byla jedna z největších výzev – i když výsledky výzkumu poskytují cenné informace, dlouhodobější pozorování by mohla přinést úplnější obraz.
- **Rychlé změny v dodavatelském prostředí:** Dodavatelské vztahy a okolnosti se mohou velmi rychle změnit. Některé problémy, na které jsem narazila, mohly být způsobeny krátkodobými okolnostmi, jako jsou například nepředvídané změny v poptávce nebo krátkodobé problémy s kapacitami, které byly na začátku výzkumu neznámé.

2. Finanční a materiální omezení

- **Omezené prostředky:** Měla jsem omezený rozpočet, což znamenalo, že nebylo možné provádět rozsáhlý průzkum a zahrnout větší vzorek dodavatelů. Zaměřila jsem se pouze na 12 klíčových dodavatelů, což může být limitující, protože tento vzorek nemusí být plně reprezentativní pro celý dodavatelský řetězec společnosti.
- **Nedostatek kvantitativních dat:** Měla jsem k dispozici především kvalitativní data (focus groupy, analýzy výkonnostních metrik), což mě vedlo k tomu, že výzkum byl více orientován na interpretaci než na tvrdou kvantitativní analýzu. Kvantitativní data, pokud by byla k dispozici, by mohla přinést podrobnější a statisticky podložené závěry.

3. Vzorek a výběr dodavatelů

- **Selekce vzorku:** Vzorek dodavatelů, který jsem zvolila pro tento výzkum, zahrnoval pouze klíčové dodavatele, kteří mají zásadní vliv na výrobu. Tento výběr zúžil záběr výzkumu a neumožnil mi zkoumat širší spektrum dodavatelů. Dodavatelé s menšími objemy nebo jiným zaměřením mohou mít odlišné problémy, které nebyly v tomto výzkumu zachyceny.
- **Nedostatečná reprezentativnost:** I když byl vzorek důkladně vybrán, pro úplné porozumění všem možným problémům by bylo třeba zahrnout širší spektrum dodavatelů a jejich zkušenosti.

4. Složitost tématu a operacionalizace

- **Složitost procesů v dodavatelském řetězci:** Téma optimalizace dodavatelského řetězce je velmi komplexní. Ačkoli jsem se zaměřila na klíčové výkonnostní metriky (KPIs), jakými jsou včasnost dodávek, kvalita a flexibilita, některé složité proměnné, jako například environmentální a sociální faktory nebo širší strategické problémy, nebyly zohledněny.
- **Operacionalizace KPIs:** Pro některé dodavatele nebylo vždy možné přesně operacionalizovat KPIs, protože některé metriky byly hodnoceny na základě subjektivního posouzení. To znamená, že v některých případech mohly být výsledky ovlivněny interpretací nebo nedostatečnou přesností.

5.2 Další rozvoj a doporučení pro budoucí výzkum

I přes zmíněné limity výzkum poskytl cenné informace a navrhuji několik kroků pro jeho další rozvoj, které by pomohly zlepšit porozumění problematice a rozšířit výzkum.

1. Širší vzorek dodavatelů

Zahrnutí širšího vzorku: Pro příští výzkum by bylo užitečné zahrnout širší spektrum dodavatelů, včetně menších firem, které mohou mít odlišné problémy a potřeby. Tím by se zajistila reprezentativnost pro celý dodavatelský řetězec.

2. Delší časový rámec pro sběr dat

Studie během delšího období: V budoucnu by bylo ideální provést studie, které by sledovaly dodavatele po delší časové období. Taková studie by umožnila zachytit dlouhodobé trendy a změny v dodavatelském řetězci, které by mohly ovlivnit výsledky.

3. Kvantitativní analýza výkonnosti

Pokročilé statistické metody: Další výzkum by mohl zahrnovat pokročilou statistickou analýzu pro kvantitativní vyhodnocení výkonnosti dodavatelů. Kvantitativní data z ERP systémů a dalších nástrojů pro sledování výkonnosti by umožnila provést přesnější analýzu vztahů mezi různými faktory.

4. Prohloubení analýzy dalších proměnných

Zahrnutí environmentálních a sociálních faktorů: V budoucnu by bylo možné rozšířit výzkum o environmentální a sociální faktory, které se stále více prosazují v oblasti dodavatelských řetězců, a zjistit, jak tyto faktory ovlivňují celkovou výkonnost.

5. Predikce rizik a proaktivní řízení

Pokročilé nástroje pro predikci rizik: Významnou součástí budoucího výzkumu by měla být analýza rizik v dodavatelském řetězci a vývoj pokročilých analytických nástrojů pro predikci rizik. Tato opatření by pomohla proaktivně identifikovat potenciální problémy a předejít zpožděním a výpadkům.

6 ZÁVĚR

Tento výzkum byl zaměřen na analýzu problémů ve spolupráci s dodavateli a na optimalizaci dodavatelského řetězce ve společnosti Thermo Fisher Scientific Brno. Cílem bylo identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují spolehlivost dodávek, a navrhnout opatření pro zlepšení efektivity a koordinace v rámci dodavatelských vztahů.

Postupy řešení byly založeny především na analýze výkonnostních metrik (KPIs). Na základě těchto metrik jsem se zaměřila na analýzu hlavních problémů, jako je neefektivní komunikace, kapacitní problémy a nízká flexibilita, které vedly k narušení dodavatelského řetězce a zpožděním v plnění objednávek.

Verifikace hypotéz ukázala, že:

1. Neefektivní komunikace skutečně negativně ovlivňuje spolehlivost dodávek, což potvrzuje důležitost zlepšení komunikačních procesů mezi firmou a dodavateli.
2. Zavedení pravidelného hodnocení výkonnosti dodavatelů vede k zlepšení spolehlivosti dodávek, protože pravidelný monitoring a zpětná vazba umožňují rychlou identifikaci problémů a efektivní řízení vztahů s dodavateli.

Dosažené výsledky ukazují, že klíčové faktory pro zajištění efektivního a spolehlivého dodavatelského řetězce zahrnují:

- Zlepšení komunikace mezi firmou a dodavateli, což zvyšuje flexibilitu a schopnost reagovat na změny.
- Pravidelná hodnocení výkonnosti dodavatelů na základě KPIs, která umožňují včasné odhalení problémů a přijetí opatření na jejich nápravu.
- Zajištění kapacitní flexibility, která umožňuje dodavatelům přizpůsobit se změnám v požadavcích a výrobních plánech.

Implementace navržených opatření by měla vést k efektivnějšímu řízení dodavatelských vztahů a zlepšení celkové výkonnosti dodavatelského řetězce společnosti.

LITERATURA

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., COOPER, M. B., BOWERSOX, J. C. 2020. *Supply chain logistics management*. 5th edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-54782-5.

CROOM, S., ROMANO, P., GIANNAKIS, M. 2000. Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. *European Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, 6(1), –83. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(99\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(99)00030-1)

HARLAND, C. M., LAMMING, R. C., WALKER, H., PHILLIPS, W. E., CALDWELL, N. D., JOHNSEN, T. E., KNIGHT, L. A., ZHENG, J. 2006. Supply management: is it a discipline? *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 730-753. <https://doi.org/10.1108/01443570610672211>

CHRISTOPHER, M. 2016. *Logistics & supply chain management*. 5th ed. FT Publishing International. ISBN 978-1-292-08379-7.

KANNAN, V. R., CHOON TAN, K. 2006. Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(10), 755-775. <https://doi.org/10.1108/09600030610714580>

KAPLAN, R., NORTON, D. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that drive pPerfor-

mance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

LAMBERT, D. M., EMMELHAINZ, M. A., GARDNER, J. T. 1999. Building successful logistics partnerships. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 165-181.

LIKER, J. K. 2004. *The Toyota way*. New York: McGraw-Hill Professional. ISBN 978-0-07-139231-0.

MENTZER, J. T., MIN, S., BOBBITT, M. L. 2004. Toward a unified theory of logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 606-627. <https://doi.org/10.1108/09600030410557758>

MONCZKA, R., HANDFIELD, R., GIUNIPERO, L. 2014. *Purchasing and supply chain management*. 6th ed. Florence, AL: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-86968-1.

OHNO, T. 2019. *Toyota production system: Beyond large-scale production*. London: Taylor & Francis. ISBN: 9780429273018. <https://doi.org/10.4324/9780429273018>

RUNGTUSANATHAM, M., SALVADOR, F., FORZA, C., CHOI, T. Y. 2003. Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 1084-1099. <https://doi.org/10.1108/01443570310491783>

SIMCHI-LEVI, D. et al. 2007. *Designing and managing the supply chain*. 3rd ed. Maidenhead: McGraw Hill Higher Education. ISBN 978-0-07-110750-1.

SUJATMIKO, S., KRISNANTO, B., SASMITA, H., WAHAB, A. 2024. Global supply chain management: Trends, challenges, and strategies. *Vifada Management and Digital Business*, 1(2), 20-38. <https://doi.org/10.70184/bwafw902>

WOMACK, J. P., JONES, D. T. 2003. *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation, revised and updated*. New York: Simon & Schuster. ISBN: 9780743249270.

VÝZKUM ZAMĚŘENÝ NA PRŮBĚH REVERZNĚ LOGISTICKÝCH ČINNOSTÍ V HLINÍKOVÉ DIVIZI PODNIKU PKS OKNA A.S.

ŠTEFÁČEK RADIM

Úvod

Výzkum se zabývá popisem průběhu činností reverzní logistiky na oddělení hliníkových konstrukcí v podniku PKS okna a.s., kde se zabývají výrobou oken a dveří z hliníkového materiálu. Jedná se o podnik s dlouholetou působností (cca 30 let) a zaměřuje se pouze na tuzemský trh, kde vyrábí i prodává své produkty. Hliníková okna a dveře patří k těm nejkvalitnějším a zkoumané oddělení podniku patří k nejlepším dodavatelům těchto produktů v ČR. Jedná se o nejmenší divizi v rámci podniku, kde v současnosti pracuje 33 zaměstnanců. Výzkum analyzuje veškeré reverzně logistické činnosti, které se na zkoumaném oddělení nacházejí a nejsou doposud podnikem zmapovány. V celém podniku jsou dále zavedeny standardy dle certifikací ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016. Výstupem výzkumu jsou nejen zmapované procesy, jejich popis a provázanost s dalšími oblastmi v oddělení, ale i celkově 6 výzkumných otázek, na které budu hledat odpovědi na základě uvedených zdrojů informací. Otázky se týkají cílených dotazů na současné řízení a obecné vnímání reverzní logistiky v oddělení pro ještě konkrétnější detekci případných slabých míst. Získané výsledky z výzkumu mohou podniku pomoci v budoucí optimalizaci systému řízení dle zavedených standardů ISO a docílit tak celkového zefektivnění logistických činností.

Na základě zkoumané problematiky byly stanoveny tyto centrální výzkumné otázky:

1. Jaké činnosti jsou v rámci hliníkové divize realizované v oblasti reverzní logistiky?
2. Jak probíhají reverzně logistické činnosti v hliníkové divizi?
3. Jak jsou reverzně logistické činnosti vnímány a řízeny v rámci zkoumaného oddělení hliníkových konstrukcí?
4. Jaká jsou potenciální slabá místa reverzně logistických činností v hliníkové divizi a jejich možná opatření?

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

V rámci zamýšleného výzkumu je v této kapitole uveden potřebný teoretický základ, který popisuje nezbytně nutné a k tomu příbuzné vstupní informace pro výzkum. Jelikož je součástí výzkumu zkoumání průběhu i řízení reverzní logistiky na oddělení hliníkových konstrukcí, bylo nutné v rozhovorech s vedoucími pracovníky vhodně teoreticky definovat pojem reverzní logistiky, aby bylo možné identifikovat dílčí činnosti v konkrétní praxi. Další neméně důležitou součástí jsou standardy dle norem ČSN EN ISO 9001 a 14001, které musí být respektovány při možném návrhu opatření u reverzně logistických činností. V rámci výzkumu je používána procesní analýza za pomoci vývojových diagramů (Flowchart), proto je velmi důležité přiblížit samotné téma procesu, jeho řízení a mapování.

1.1 Reverzní logistika

Reverzní nebo též zpětná logistika se zaměřuje na zpětné toky materiálů, ale také informací. Její smysl spočívá v uzavřeném řetězci, který začíná u zákazníka a pokračuje zpět do výroby, čímž vytváří zcela uzavřený okruh dodavatelského řetězce. V minulosti byl tento řetězec vnímán jako jednosměrná otevřená cesta od materiálu, přes výrobu až po zákazníka. Zákazník tak byl koncovým bodem celého procesu. V průběhu vývoje se však dospělo k názoru, že je nutné

zaměření na celou životnost výrobku a řešení, co se bude s konkrétním produktem dít po konci jeho životnosti. Proto je nutné se zabývat samotnou likvidací produktu a jeho umístění na specifické skládce či jeho vhodnou recyklaci za účelem navrácení určitých surovin zpět do koloběhu (Váchal, 2013, s. 485).

Tento druh logistiky je specifický tím, že řídí pohyby různých výrobků, které jsou již poškozené či příliš staré. Dále jde také o výrobky s proslou expirací, specifické zboží prodávané v konkrétní období, různé obaly či vrácené a reklamované produkty. Pohyby těchto produktů jsou často finančně neekonomické a důvodem často bývá špatná organizace. Do obsahu zpětné logistiky nepochybně patří koloběh, zabývající se shromažďováním, selektováním, rozebíráním a novým zpracováním starých produktů, jejich zásob, součástí či obalů. Hlavním cílem je tak zaopatření nového dalšího použití těchto starých výrobků nebo využití materiálů z nich, a to způsobem, který by nijak neohrožoval životní prostředí a byl zároveň finančně příznivý (Váchal, 2013, s. 485).

1.2 Činnosti reverzní logistiky

Podle Rogerse a Tibben-Lembkena (1998, s. 9-11) reverzní logistika obsahuje mnoho procesů, uvnitř kterých se nachází široká škála činností. Mezi typické činnosti patří zejména shromažďování použitých, poškozených či nechtěných skladových zásob či zastaralých výrobků. Dále je možné hovořit o zpracování přepravního materiálu, jakožto obalů od spotřebitele či prodejce. Po návratu samotného výrobku či jeho obalu zpět do podniku má společnost několik možností, jak s ním naložit. Přehled činností reverzní logistiky lze vidět v tabulce 1.

Tabulka 1: Činnosti reverzní logistiky

Service	Obal
Vrácení zpět dodavateli	Opakované použití
Další prodej (pokud není výrobek poškozen)	Renovace obalu
Prodej skrze outlety	Znovuzískání materiálu a surovin z obalu
Záchrana odpadního zboží (např. sběr odpadu)	Recyklace
Oprava zboží	Záchrana odpadního obalu (např. sběr odpadu)
Renovace zboží	
Opětovné zpracování výrobku	
Znovuzískání materiálu a surovin z produktu	
Recyklace	
Odvoz na skládku	

Zdroj: Vlastní zpracování podle Rogerse a Tibben-Lembkena, 1998, s. 10

Z tabulky 1 je patrné, že podnik má po doručení zboží zpět do podniku hned několik možností. Hojně využívanou činností je například vrácení nepoškozeného výrobku zpět dodavateli za plnou náhradu. Pokud nebyl produkt zákazníkem použit, může být použit k opakovanému prodeji dalšímu zákazníkovi nebo exportován na jiné trhy. V případě, že podnik nemá možnosti vlastního zajištění, může zadat úkoly třetím stranám, které běžně provádějí činnosti jako je oprava, renovace zboží pro zadavatele či samotný prodej takovým firmám, které produkt dále využijí (Rogers a Tibben-Lembken, 1998, s. 9-10).

Pomocí těchto činností zároveň podnik vytváří určitou hodnotu podle účelu. Z názorného seznamu uvedeného v tabulce 1 je zřejmé, že varianty tvorby hodnoty jsou odlišné, a ne vždy přinášejí pozitivní výsledek. Například opakovaný prodej vrácených výrobků či prodej skrze outlety vytváří nadbytečné výdaje pro podnik, který je znovu musí zařadit do prodeje což zahrnuje spoustu logistických kroků. Zde je tedy primárně přidaná hodnota ve vztahu k nabídce,

nikoliv však ke zvýšení zisku (opětovně prodaný produkt nemůže mít logicky vyšší zisk než produkt, který byl prodán hned na poprvé). Jsou zde tedy aktivity, které přinášejí vyšší hodnotu zpět do dodavatelsko-odběratelského řetězce a aktivity, které přinášejí hodnotu nižší. Vždy je zásadní, pro koho je hodnota vytvářena a zdali je to pro podnik výhodné (Škapa a Klapalová, 2011, s. 25-26).

1.3 Systémy řízení jakosti v souladu s ISO 9001

Původní normou je samotná ISO 9000, která obsahuje nejdůležitější základy, zásady a definici pojmů řízení jakosti v podniku. Dalším typem je tzv. doporučovací ISO 9004, která je zaměřená na doporučení týkající se zlepšování výkonnosti firem s cílem zvýšit spokojenost všech zainteresovaných stran (Veber, 2007, s. 73-74).

Nejvíce rozšířenou normou je ISO 9001, která bývá často mylně vnímána, jako normou pro kvalitu samotných produktů podniku. ISO 9001 je ve skutečnosti normou pro systém řízení jakosti se zaměřením na řízení procesů v podniku s cílem zajistit co nejvyšší kvalitu. Podnik, který získá certifikaci této normy může tvrdit, že má správně aplikované efektivní procesy, a to jak pro vývoj, výrobu, tak i pro poskytování svých produktů či služeb (Filip, 2019, s. 95). Nejvíce známou a aktuálně platnou mezinárodní normou je nepochybně ISO 9001:2015, která byla v ČR později přijata pod označením ČSN EN ISO 9001:2016 (Pastuszek, 2018).

Podle Illés a kol. (2017, s. 103-104) se tato norma často stává obsahem strategie podniků. Globálně uznávaná norma ISO 9001:2015 přinesla hned 7 aktualizací, které byly zakomponovány do PDCA Demingova cyklu, který nově obsahoval:

1. Souvislosti organizace: zohlednění externích vlivů, které mají vliv na podnikání.
2. Řízení: zaměření na řízení spojené s převzetím odpovědnosti.
3. Plánování: správné nastavení cílů, zohlednění rizik či příležitostí a tvorba plánů.
4. Podpora: důraz zdroje, komunikaci a údaje o dokumentaci.
5. Provoz: zaměření na průběh procesů vedoucích ke vzniku služeb a produktů.
6. Hodnocení výkonnosti: měření a analýza dat pro kontrolu funkce systému.
7. Zlepšování: opakované zdokonalování všech procesů s cílem odhalit slabá místa a navrhnout jejich nápravu.

Během února roku 2024 přišla organizace ISO s novými dodatky s cílem zavést opatření v rámci přístupu ke klimatu. Tato změna nutí podniky k zamyšlení nad tím, jak změny v klimatu ovlivňují jejich činnosti (odstavec 4.1) a jaké požadavky jsou na podniky kladeny od zainteresovaných stran (odstavec 4.2). Cílem je přimět organizace k tomu, aby aktivně přispívaly k řešení klimatických změn a uvědomovaly si svoji odpovědnost. Podniky tedy nemusejí v závislosti na této úpravě žádat o novou certifikaci (TÜV SÜD CZECH, © 2024).

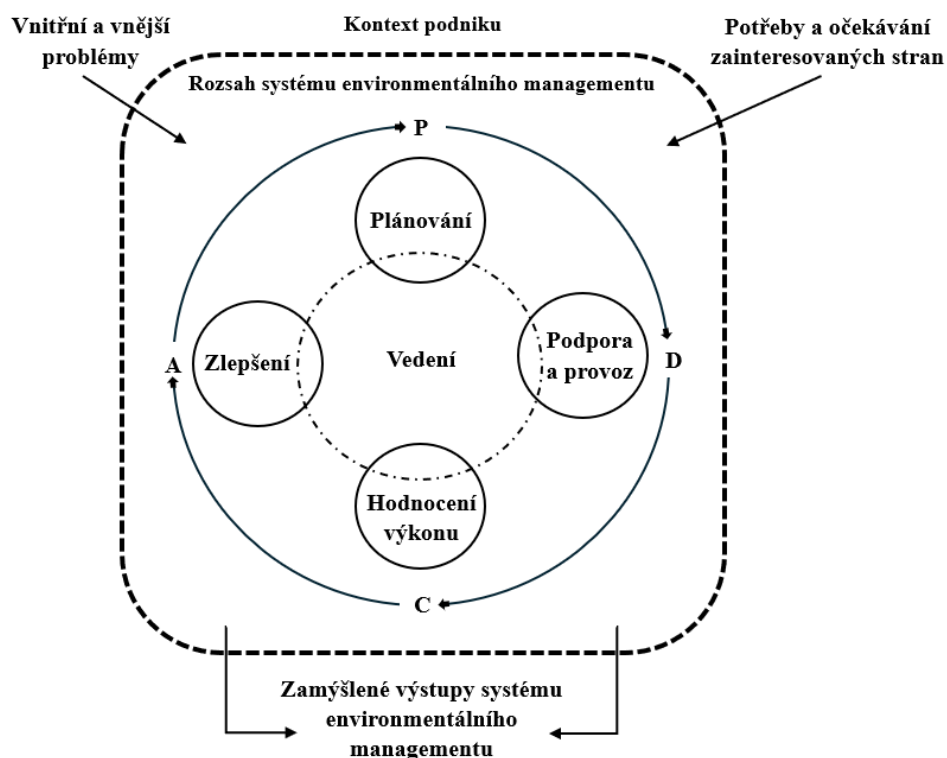
1.4 Systém řízení environmentu v souladu s ISO 14001

Důvodem a cílem pro ochranu životního prostředí je zajišťování planety pro budoucnost. I když existuje spousta globálních smluv týkajících se zmírnění dopadu hospodaření mezi zeměmi, stále se globálně potýkáme s nedostatky v této oblasti. V České republice je v této souvislosti nejaktuálnějším dokumentem tzv. “Strategický rámec Česká republika 2030“, který má za cíl zvyšovat kvalitu života napříč celou ČR a zajišťovat rozvoj, který bude všeobecně udržitelný (MŽP, © 2024).

Ochrana životního prostředí se v posledních letech stává čím dál diskutovanějším tématem. V návaznosti na to se objevila spousta nových regulací, které zásadně ovlivňují činnosti podnikání. Norma ISO 14001 byla vydána roku 1996, vychází z normy ISO 9001 a reaguje na trendy

vztahů k životnímu prostředí a poskytuje podnikům systém pro řízení procesů se zaměřením na environment. Tato norma bývá velmi často kombinována právě s normou 9001 a nabízí podnikům průběžné zlepšování jejich výkonnosti nejen v oblasti jakosti, ale také v rámci životního prostředí. V současnosti v ČR platí norma ČSN EN ISO 14001:2016, která je ve světě známá jako ISO 14001:2015. Norma ISO 14001:2015 stejně jako ISO 9001:2015 využívá procesního přístupu při využití PDCA Demingova cyklu, který je znázorněn na Obr. 1 (Filip, 2019, s. 99-103).

Obrázek 1: Vztah mezi PDCA cyklem a normou ISO 14001:2015



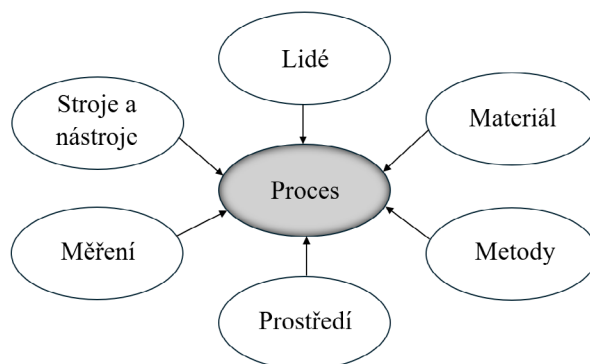
Zdroj: Vlastní zpracování podle ISO, 2015

Systém environmentálního řízení je založen na PDCA cyklu, který obsahuje čtyři hlavní kroky: plánuj, dělej, zkontroluj a jednej. Tento proces se neustále opakuje a slouží k neustálému zlepšování. Využívá se napříč různými ISO normami, mezi něž patří právě i řízení systému environmentálního řízení dle ISO 14001:2015. První krok plánování zde značí stanovování environmentálních cílů a procesů tak, aby bylo možné dosahovat stanovených cílů. Druhý krok “dělej” poukazuje na realizaci procesů dle plánu z prvního kroku. Třetím krokem je kontrola, která slouží pro měření a monitoring procesů v závislosti na environmentální politice, jejich cílů, kritérií. Jednání je posledním krokem, který slouží k přijímání opatření k neustálému procesu zlepšování v environmentální oblasti podniku (ISO, © 2015).

1.5 Kvalita procesu

Podle Rogerse a Tibben-Lembkena (1998, s. 2) je reverzní logistika v podniku vnímána jako proces zahrnující velké množství činností. Z pohledu kvality je tedy nutné brát v úvahu právě i pohled na kvalitu procesu a jeho dílčích kvalit. Podle Vebera a kol. (2007, s. 26-28) je důležité procesy průběžně kontrolovat a řídit, nejen pouze očekávat finální výsledek, který by mohl signalizovat chyby. Díky procesnímu přístupu je možné mnohem efektivněji zajišťovat kvalitu. Na obr. 2 jsou graficky znázorněny veškeré nároky na jakost procesu, které musí být respektovány.

Obrázek 2: Nároky na jakost procesu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Vebera. 2007, s. 26

Z pohledu nároku rozlišujeme podle Vebera (2007, s. 26-28) tyto nároky:

- **Lidé:** jde o nejkomplicovanější a zároveň nejvíce důležitou součást procesu. Velkou roli zde hraje tzv. osobní jakost, která se u každého zaměstnance liší svojí úrovní.
- **Materiál:** zaměření na správné nastavení nákupu materiálu spolu s výběrem nejvhodnějších dodavatelů. Dále je nutné věnovat se i faktům, jako délka zpracovatelnosti materiálu, jeho uchování a vhodné skladování apod.
- **Metody:** udávají jasný postup toho, jak mají být činnosti prováděny pro dosažení jasně definovaného cíle.
- **Prostředí:** zaměření na dvě hlediska nároků na kvalitu prostředí, kde prvním hlediskem je zajištění podmínek, které jsou klíčové pro splnění požadavků na produkt (např. vlhkost, teplota okolí). Druhým hlediskem je zajištění takových podmínek, které umožní účast zaměstnanců v procesu (např. správné osvětlení, pracovní nástroje).
- **Měření:** z pohledu měřitelnosti je rozhodující přesnost, která nám průběžnou kontrolou zajišťuje hodnoty, jimiž lze popsat realitu.
- **Stroje a nástroje:** výběr správného vybavení pro konkrétní proces je nezbytnou součástí celkové kvality procesu. Stroje a nástroje opakovaně zajišťují cílové hodnoty kvality.

1.6 Procesní management

Procesní řízení popisuje v porovnání s funkčním managementem jinou vývojovou orientaci. Tento způsob řízení je systémem řízení, který obsahuje dílčí kroky od stanovení vize a hodnoty pro zákazníky, přes záměr, vytváření a realizaci strategie až po nadefinování procesů a následné měření výkonnosti. Dílčím obsahem je i seznam přidělených kompetencí a hodnocení zaměstnanců. Procesní řízení je proto velmi důležitou součástí podniku a nabízí mnoho výhod mezi něž například patří:

1. Na základě stanovené hodnoty pro zákazníky dochází ke stanovení priorit pro řízení a podporu rozvoje konkurenceschopnosti organizace. Výsledkem je výhoda v podobě vyšší flexibility vůči požadavkům zákazníka.
2. Aplikací procesního řízení dochází ke zprehlednění jednotlivých procesů, což zjednodušuje jejich hodnocení a celkový rozvoj. Mimo jiné lze díky tomu lépe soustředit zdroje.
3. Významně přispívá k efektivnímu rozdělování pravomocí spolu s určením vlastnictví procesu, což přináší zejména motivační benefity.
4. Pozitivně přispívá k efektivnímu monitoringu, neboť v kombinaci s informačními systé-

my přináší nový pohled na výkonnost podniku. Díky tomu lze zavčas zaznamenat problémy s využíváním jednotlivých zdrojů či zefektivnit vztahy jak s dodavateli, tak i s odběrateli (Váchal, Vochozka a kol., s. 455, 2013).

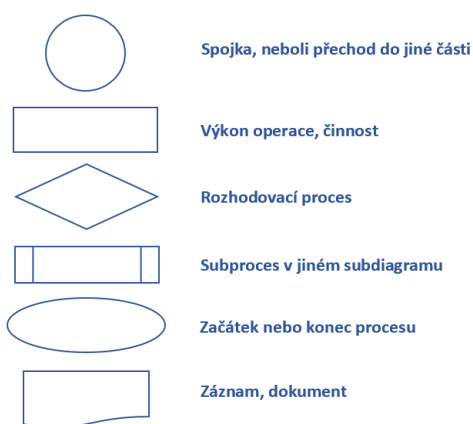
Naproti tomu je nutné zmínit i nejčastější nevýhody, které sebou procesní řízení přináší. Jde zejména o poměrně vysokou náročnost na zavedení systému, protože podnik musí v takovém případě změnit své postoje ve vztahu k podnikové kultuře, aplikovanému informačnímu systému, způsobu přemýšlení apod. (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 455).

1.7 Procesní mapování pomocí Flowchart

Procesní mapování je určeno ke grafickému znázorňování procesů uvnitř podniku. Takové mapy musejí zachycovat celý proces s důrazem na jednoduchost a srozumitelnost. Pro tvorbu procesních map existuje hned několik nástrojů, pomocí nichž jsou utvářeny systémy jako např. ARIS, ProcessGuide nebo Power designer (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 444).

V rámci mapování procesů lze využít hned několik technik, jako např. Vývojový diagram (Flowchart). Vývojový diagram představuje grafické znázornění, které zobrazuje logické pořadí a vzájemné propojení jednotlivých aktivit v daném procesu. Mezi jeho přednosti patří možnosti upravovat jak stávající, tak plánovaný proces. Slouží k analýze procesu s cílem identifikovat možná místa vzniku chyb, což umožňuje optimalizaci procesů či zavedení kontroly nad nadbytečnými činnostmi. Při jeho tvorbě je klíčové stanovit jednoznačný začátek a konec procesu, na což navazuje podrobný popis jednotlivých kroků. Základní symboly, využívané v rámci vývojového diagramu jsou ilustrovány na Obr. 3 (Nenadál a kol., 2018, s. 54-55; Filip, 2019, s. 144-145).

Obrázek 3: Základní symboly využívané při tvorbě Flowchart



Zdroj: Vlastní zpracování podle Nenadál a kol., 2008, s. 308

2 METODOLGOIE / MEETODIKA

Pro svůj výzkum jsem zvolil kombinovanou formu, tedy kvantitativní spolu s kvalitativní metodou. Vstupními informacemi pro výzkum byly především nestrukturované odborné diskuse s vedoucím výroby (pan Kohout) a mistrem výroby (pan Sklenář), kteří mají nejvíce odpovědností spojených s řízením procesů včetně těch reverzně logistických. Předmětné rozhovory byly velmi rozsáhlé se zaměřením na fungování reverzně logistických činností a jejich souvislostí v oddělení. Dalším zdrojem informací bylo mé vlastní pozorování, neboť v podniku dlouhodobě provádím praxi v rámci vedení divize v kombinaci s brigádou, která se týká výrobního procesu a pohybu v něm. Posledním podstatným zdrojem byla možnost průzkumu podnikové dokumentace (v rámci podnikového informačního systému Hellios Nephrite), která rozšiřovala pohled na danou problematiku.

Výstupem jsou vývojové diagramy (tzv. Flowchart) jednotlivých reverzně logistických, kte-

ré byly graficky zobrazovány pomocí programu Microsoft Visio spolu s doplňujícími vlastními fotografiemi z terénního pozorování. Dalším výstupem je vypracování odpovědí na výzkumné otázky se zaměřením na vnímání a řízení reverzní logistiky na zkoumaném oddělení. Veškerá data byla sbírána od 5.12.2024 do 12.12.2024, kdy probíhaly veškeré odborné konzultace a zkoumání podnikové dokumentace, které bylo podpořeno dlouhodobým pozorováním v průběhu proběhlých brigád i studijních praxí.

3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY

Analytická část se skládá ze tří částí, kde se v první části věnuji analyzování průběhu jednotlivých reverzních činností, které se nacházejí v hliníkové divizi. V druhé části se zaměřuji na navazující oblasti, se kterými je reverzní logistika dále propojena. Třetí část se zabývá hledáním odpovědí na výzkumné otázky, které se týkají řízení a současného nastavení reverzních činností.

3.1 Procesní analýza průběhu reverzně logistických činností

V rámci analýzy současné logistické situace v podniku se zaměřuji na reverzní logistiku a její úroveň na daném oddělení hliníkových konstrukcí. Podnik se snaží o aktivní přístup vzhledem k environmentu, což dokládá i fakt, že se může pochlubit certifikací dle ČSN EN ISO 14001:2016 spolu s aktivním řízením kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2016. Dle slov vedoucích pracovníků je reverzní tok velmi důležitou součástí celé zakázky a je nutné mu věnovat dostatek pozornosti pro budoucí optimalizaci (Kohout, 2024).

3.1.1 Odpadové a recyklační hospodářství

V oddělení hliníkových konstrukcí se lze bavit o tvorbě odpadu a nakládání s ním zejména ve vztahu k výrobě. Důležité je odpad vhodně rozlišovat a recyklovat jej. V tomto si podnik vede velmi dobře, neboť má každé pracoviště v hale opatřeno řádně barevně odlišenými popelnicemi pro různé druhy odpadů. Tento odpadový systém dále doplňují velkoobjemové kontejnery v exteriéru okolo haly. Ve výrobním provozu lze rozlišovat hned několik druhů odpadu:

1. **Špony a hliníkové odřezky profilů:** první klíčovou výrobní činností je řezání profilových tyčí v délkách 6 metrů na požadované kusy. V průběhu takového řezání vzniká odpad v podobě hliníkových špon (viz. Obr. 4) a zbylých odřezků. Špony při řezání padají na zem a často se dostávají i do těžko přístupných míst přímo v rezačce hliníku. Po každém řezu se tedy stroj musí dokonale vyfoukat vzduchem a špony ze země následně zamést, nabrat a umístit do určeného kontejneru. Z velké většiny profilů dále vznikají i zbylé odřezky, které jsou taktéž odkládány do určeného roltejneru v místě pracoviště a následně se vyváží do velkého sběrného kontejneru před halu, který je jednou za měsíc vyvážen

Obrázek 4: Odpadní kontejner pro hliníkové špony



Zdroj: Vlastní zpracování ze dne 5.12.2024

do sběrného dvora, kde se vykupují za zlomkovou cenu oproti nákupní ceně.

2. **Kartuše od lepidel a tmelů:** po nařezání profilů spolu s lištami dochází k přemístění tohoto materiálu na montážní pracoviště. Zde se profil dále zařezává dle výkresu a opět vznikají drobné odřezky spolu s hliníkovými šponami, se kterými je nakládáno stejným způsobem. Následuje složení ráků či jeho křidel. Na rohové spoje se nanese speciální lepidlo a spoje se začistí tmelem odpovídající barvy. V takovém případě vzniká další odpad v podobě prázdných kartuší od tmelů, lepidel, případně silikonů. Na tento druh odpadu má podnik přímo určené koše, které jsou rozmístěny napříč všemi potřebnými pracovišti, kde dochází k výskytu tohoto odpadu.
3. **Plechové obaly od technického benzínu:** během montáže oken dále dochází k očišťování ráků od přebytečného tmelu a lepidla. K tomu slouží technický benzín. Prázdné obaly se spolu s nasáklými textiliemi shromažďují do kontejneru na nebezpečný odpad.
4. **Těsnění oken a dveří:** V rámci další operace následuje izolace ráků, která si žádá vlivování těsnících gum spolu s těsnícími pásy skla. I zde vzniká specifický druh odpadu v podobě zbytkových gum a těsnění. I na tento druh odpadu je opět určený koš u příslušných pracovišť.
5. **Papír a plast:** výrobní materiál je běžně dodáván v papírovém balení, obsahující danou součástku opatřenou igelitem. Do plastových odpadů lze dále zahrnout i zbytky lepících pásek nebo strečových folií z balení. V rámci papírového odpadu pak jde o tištěné dokumenty, které se po určitém čase taktéž vyhazují do označených popelnic.
6. **Stará okna a dveře:** často podnik provádí následné montáže i tam, kde se jedná o rekonstrukce objektů. Hliníková divize nabízí ve svém portfoliu služeb montáž včetně vybourání a likvidace původních oken či dveří. Dochází tedy k jejich demontování a následnému převozu zpět k výrobní hale, kde jsou rámy starých výrobků rozřezány a řádně roztrženy do příslušných kontejnerů (Kohout, 2024).

Obrázek 5: Odpadní popelnice na různé druhy odpadů



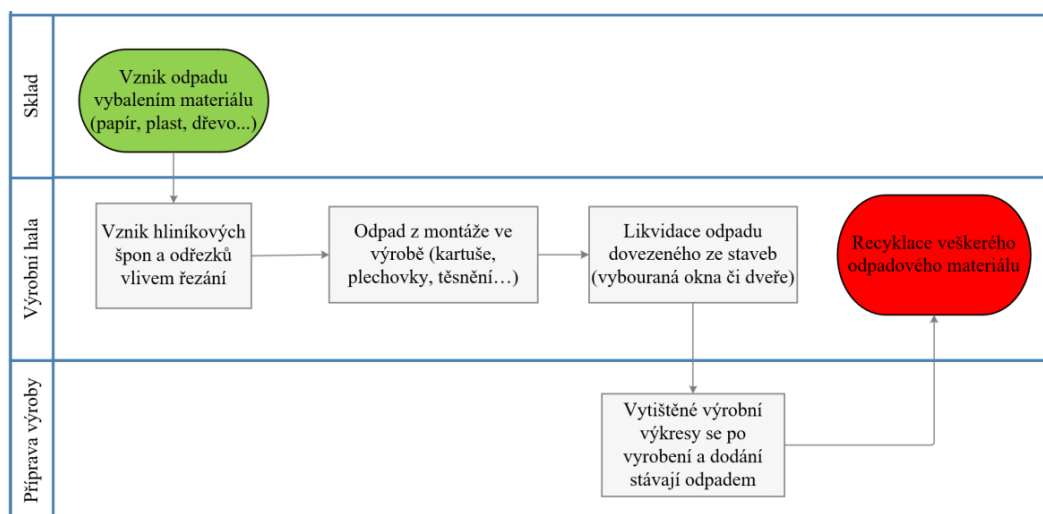
Zdroj: Vlastní zpracování ze dne 5.12.2024

V rámci recyklačních činností je veškerý odpad dle druhu roztrženy do určených popelnic (viz. Obr. 5) nebo kontejnerů. Plné pytle s odpadky všech druhů materiálů se umísťují na tzv. dočasné skladové místo umístěné u vrat haly. Až se zde nahromadí dostatek plných pytlů, využije se podniková dodávka k odvozu odpadu do sběrného dvora, kde dochází k pečlivému roztržení pytlů dle odpadního materiálu. V případě venkovní, velkoobjemových kontejnerů na hliník, kov, plast a papír dochází k vyvážení z pravidla jednou do měsíce, v případě potřeby je však možné zajistit odvoz dle situace.

Veškeré obsahy odpadních košů a kontejnerů musí být dokumentově doloženy v podobě podacích lístků, které pracovníci obdrží ve sběrném dvoře. Tyto dokumenty je nutné následně dokládat příslušnému kontrolnímu orgánu, který dohlíží na odpadové hospodářství firem v da-

ném okolí. Vznik konkrétních druhů odpadů je znázorněn na Obr. 6 (Kohout, 2024).

Obrázek 6: Detekce vzniku odpadu napříč oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování podle Kohout, 2024

3.1.2 Obalové hospodářství

Po řádném zabalení vzniká otázka, co se děje s obalovým odpadem po jeho expedici (viz. Obr. 7). Jelikož je zvolený obalový materiál neefektivně jednorázový, musí se poměrně často řešit jeho likvidace na místo opětovného používání. V rámci servisu lze v základu rozeznávat dva druhy dodání k zákazníkovi. V prvním případě si zákazník může produkty vyzvednout sám přímo v areálu podniku. V takovém případě dostane zabalené produkty umístěné na vratných stojanech, které mu jsou naloženy na přistavený dopravní prostředek. Zákazník si následné vybalení a likvidaci obalu řeší sám. V druhém, poměrně častějším případě dochází k dopravení produktů až k zákazníkovi včetně následné odborné montáže. V tomto ohledu je podnik povinen své produkty rozbalit a zařídit jejich likvidaci. Dochází tedy k opětovné nakládce jednorázového obalu v podobě strečové folie a odvozu zpět do haly, kde se vyhazuje na určené místo (velkoobjemový kontejner na plast) (Kohout, 2024).

Obrázek 7: Detekce vzniku odpadu napříč oddělení

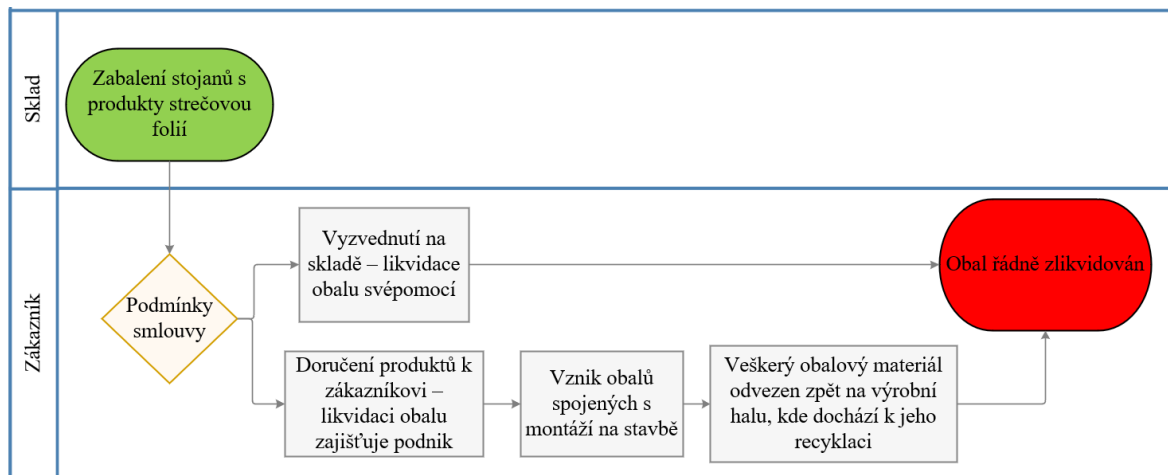


Zdroj: Vlastní zpracování podle Kohout, 2024

V dalším případě lze hovořit o obalech papírových a obalech od montážních materiálů, jako jsou opět lepidla, tmely, silikony, montážní pěny apod. Všechny tyto věci je nutné přemístit na

stavbu, aby bylo možné dosáhnout finální montáže produktů. Montéři tyto věci často převážejí v kartonových bednách, v nichž jsou obsaženy potřebné materiály pro montáž. Vzniklý obalový materiál v podobě prázdných krabic, folií či kartuší musí být naložen a převezen zpět do výrobní haly, kde dochází k jeho řádné recyklaci. Průběh této reverzní činnosti lze vidět na Obr. 8 (Sklenář, 2024).

Obrázek 8: Proces obalového hospodářství na oddělení

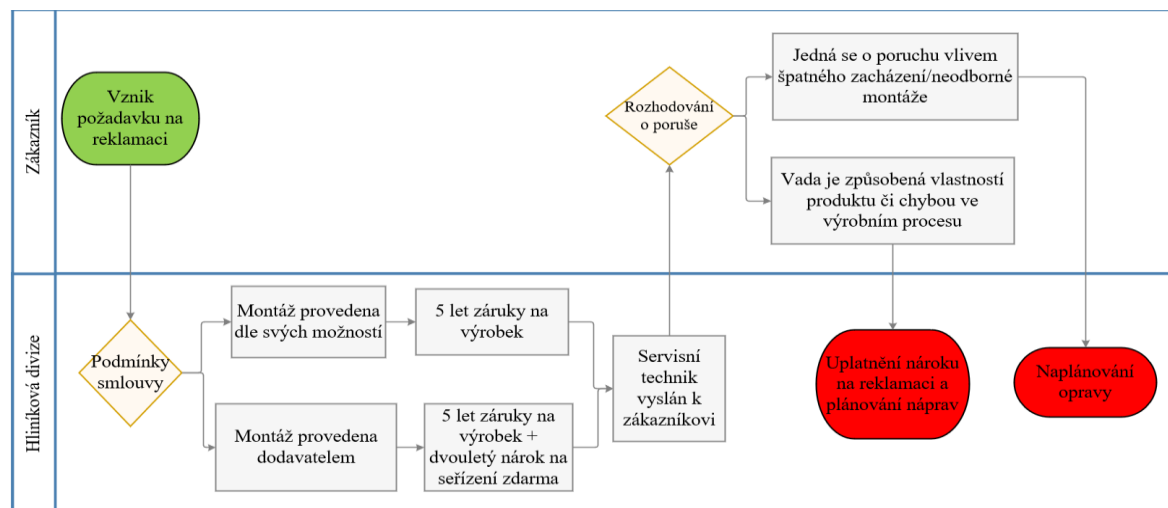


Zdroj: Vlastní zpracování podle Sklenář, 2024

3.1.3 Reklamační postupy

Reklamační řád v daném odvětví je poměrně odlišný vzhledem k typickým formám, kdy se většinou reklamace řeší u dodavatele. Zde je postup opačný, neboť se jedná o produkty instalační, není tedy možné je vyjmout a přepravit k dodavateli s prosbami o reklamaci. Každý zákazník má k dispozici bezplatnou zákaznickou linku, která je k dispozici v omezený čas v pracovních dnech. Případně zákazník může využít kontaktů na jednotlivé osoby přímo ve smlouvě. V těchto případech musí hliníková divize řešit reklamace doslova u zákazníka doma, kam po předběžné dohodě vyšle servisního technika. Hliníková divize dává na své výrobky 5 let záruku, v případě jakékoliv vady způsobené vadou materiálu či pochybení při výrobě je možné tuto reklamaci uplatnit. Až po schválení reklamačního nároku lze přistoupit k řešení problému. V drtivé většině případů lze opravy provést na místě, hovoříme-li například o vadné izolaci skel apod. V krajních případech může dojít k poškození okna nevhodnou montáží. Pokud takovou

Obrázek 9: Proces reklamací



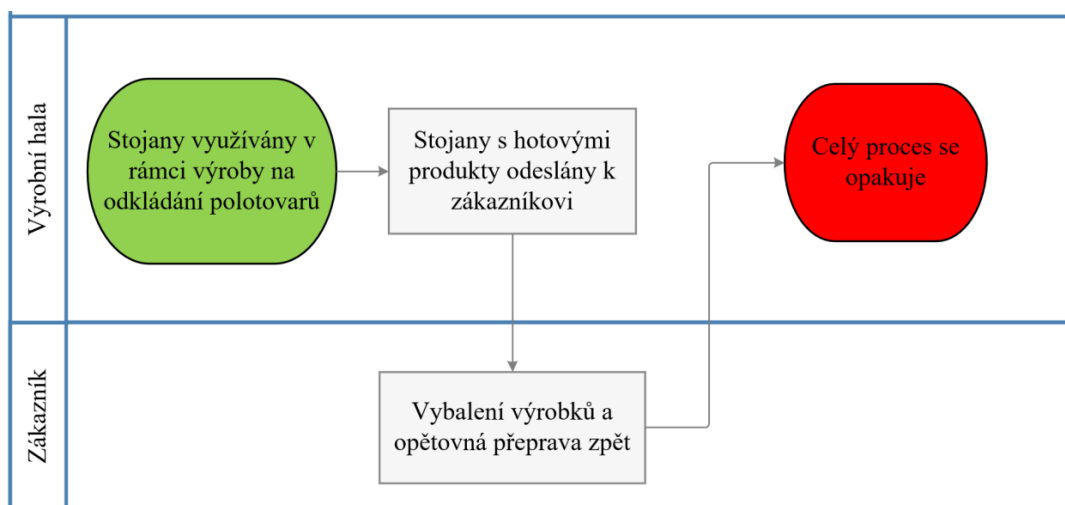
Zdroj: Vlastní zpracování podle Kohout, 2024

montáž podnik sám prováděl, je nutné provést hlubší opravy s hrozbou opětovného vybourání, opravení a zpětného usazení do stavebního otvoru (celý proces viz. Obr. 9) (Kohout, 2024).

3.1.4 Vratné stojany

V rámci reverzních toků jsou významné zejména ty činnosti, díky kterým se věci využívají opětovně a navrací se od zákazníka zpět do podniku, kde jsou dále využívány. Ve vztahu k těmto činnostem lze na hliníkovém oddělení detekovat speciální železné stojany, které slouží pro přepravu hliníkových produktů. Tyto stojany jsou vyrobeny ze silných železných profilů a jsou ošetřeny kvalitními nátěry. Stojany jsou navrženy tak, aby se s nimi dalo co nejlépe operovat, zejména pak pomocí VZV. Díky jejich kvalitě plní svoji funkci dlouhodobě s minimálními ztrátami. Jsou využívány nejen pro expedici, ale i pro přemísťování hotových výrobků i polotovarů v rámci výroby. Celý průběh procesu lze vidět na Obr. 10 (Sklenář, 2024).

Obrázek 10: Koloběh vratných stojanů



Zdroj: Vlastní zpracování podle Sklenář, 2024

3.2 Provázanost činností reverzní logistiky s dalšími oblastmi v podniku

S reverzně logistickými činnostmi se lze setkat v provázanosti s dalšími oblastmi, které jsou součástí hliníkové divize. Jedná se zejména o řízení materiálů a jejich nákupů, výrobní činnosti spolu s kontrolou jakosti, dále také v rámci ochrany životního prostředí i zdraví pracovníků.

3.2.1 Řízení a nákup materiálu

V rámci výroby se pohybuje velké množství materiálu, který je přemísťován a postupně zpracováván. Kvůli tomu vznikají další odpadní materiály, se kterými se musí v rámci recyklačních procesů počítat. Řízení toku materiálu je velmi důležitou oblastí, neboť zajišťuje efektivitu jeho využívání. Management hliníkové divize tedy musí toky materiálu důkladně sledovat a vyhodnocovat jejich případné plýtvání. S tím úzce souvisí i samotný nákup materiálu, který je na oddělení zajišťován přípraváři výroby. Nakoupený materiál musí splňovat vysoké nároky na kvalitu, na které si podnik zakládá. Jedině správným a pečlivým výběrem vhodného dodavatele s kvalitním materiálem se podnik může vyvarovat zbytečným hrozbám zákaznické nespokojenosti v důsledku špatných vlastností dodaných produktů (Kohout, Sklenář, 2024).

3.2.2 Výrobní proces a kontrola kvality

V průběhu výrobního procesu vzniká velké množství odpadního materiálu. Může se například jednat o velké odřezky rámových profilů, či zbytkový materiál z montáží. Dále lze hovořit o šponách, balícím materiálu nebo o montážním příslušenství. I zde se musí počítat s přirozenou zmetkovitostí, která opět vede k tvorbě dalšího odpadu. Aby podnik zabránil vysoké

zmetkovitosti, je na oddělení zařízena tzv. průběžná kontrola, která se provádí po konci každé operace příslušnými pracovníky. V případě, že se objeví vada, dochází k okamžité opravě, aby se zamezovalo hrozícímu plýtvání s materiálem. Díky tomuto standardizovanému procesu kontroly se zamezuje zmetkovitosti, která by v konečném důsledku mohla způsobovat zákaznickou nespokojenost (Sklenář, 2024).

3.2.3 Ochrana zdraví a životního prostředí

Podnik PKS okna a.s. si je vědom svého chování a snaží se být v tomto ohledu společensky ohleduplným. Stejně jako v řadě podobných výrobních podniků, i zde se lze setkat s hrozbou dopadu chování podniku na životní prostředí ve svém okolí. V rámci recyklačních procesů se podnik řádně snaží eliminovat jakékoliv nesprávné nakládání s odpadem a případné ohrožování svého okolí. Na mnou zkoumaném oddělení se nachází vzorně označené kontejnery na různé druhy odpadů (Kohout, 2024). V rámci hrozeb týkajících se nakládání s odpadem jsou v ohrožení i samotní zaměstnanci. V rámci ochrany zdraví podnik musí zajišťovat vhodné vybavení svých pracovníků, aby tuto hrozbu co nejvíce minimalizovali. Ve výrobním procesu hliníkové divize lze objevit hned několik prvků, které pracovníky chrání a jsou povinni je využívat. Jedná se zejména o vhodný pracovní oděv, obuv s ocelovou špicí, ochranné prostředky jako brýle, rukavice či sluchátka (Sklenář, 2024).

3.3 Stanovení výzkumných otázek

V rámci této části bych se rád dále zaměřil na doplňující informace k procesům reverzní logistiky, které byly na oddělení analyzovány. Hledání odpovědí na dané výzkumné otázky pomohou v hlubším porozumění způsobu řízení reverzní logistiky v rámci hliníkové divize. Výzkum byl prováděn na divizi hliníkových konstrukcí v podniku PKS okna a.s., a to v rámci dne 11.12.2024, kdy byly realizovány veškeré sběry informací jejichž zdroje jsou blíže popsány v metodologii výzkumu.

Předmětem výzkumu se stalo celkově 6 výzkumných otázek, pomocí kterých bylo cíleno na lepší pochopení řízení reverzní logistických procesů v oddělení. Odpovědi dále zásadně přispívají k podmínkám na tvorbu návrhových opatření, protože nebýt těchto odpovědí, je velké riziko, že by mohlo docházet k návrhu již realizovaných opatření, která buď probíhají nebo již byla aplikována. Následné otázky byly stanoveny autorem na základě zkoumaného problému a odpovědi na ně jsou souhrnem informací získaných na základě nestrukturovaných rozhovorů se záměrem hlubšího pochopení zkoumaných činností, dlouhodobého pozorování a případného doplnění pohledu na základě podnikové dokumentace. Výzkumné otázky zní následovně:

1. Je v hliníkové divizi podniku PKS okna a.s. aktivně řízena reverzní logistika? Pokud ano, jakým způsobem?

Na zkoumané hliníkové divizi se vyskytuje hned několik dílčích činností reverzní logistiky. Provázanost zpětné logistiky je nejsilnější zejména v řízení a nákupu materiálu, dále v samotné výrobě a procesu kontroly kvality spolu se zajišťováním ochrany zdraví a životního prostředí. Dílčí části se dále dají členit na externí reverzní procesy (např. návrat obalového odpadu ze staveb) a interní reverzní procesy (např. vznik hliníkového odpadu ve výrobě). Řízení reverzní logistiky je na oddělení hliníkových konstrukcí zajišťováno vedením divize, která se skládá z ředitele divize, vedoucího výroby, mistra výroby, případně jednotlivých odpovědných přípravek výroby. Tyto osoby zodpovídají za efektivní průběh všech procesů reverzní logistiky, které se na oddělení vyskytují.

2. Existují nějaká slabá místa v procesech reverzní logistiky v oddělení hliníkových konstrukcí v podniku PKS okna a.s.?

V současnosti podnik neshledává výrazné plýtvání, drží se striktně standardů ČSN EN ISO 9001 a 14001. Odpadové hospodářství je v současnosti řízeno efektivně. V rámci

hliníkové divize z pohledu vedoucího výroby nevzniká tolik odpadů jako je tomu u ostatních divizí.

Za slabší místo v rámci reverzně logistických činností by se dalo označit nakládání s hliníkovými profily, na kterém se průběžně pracuje. V minulosti bylo zvykem, že se vyváželo poměrně velké množství hliníkového odpadu rovnou do sběrného dvora. V současnosti se vedení divize snaží o maximalizaci využívání zbytků tak, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání. V rámci tohoto zlepšování je stále prostor k dalším inovacím, které by podniku přinesly ještě větší užitou hodnotu z hliníkového odpadu.

Dalším slabším místem je samotné balení produktů. Výrobky jsou aktuálně baleny do folie, která je potenciálně největším odpadem, který nelze dále využít a je nutné jej umístit do kontejneru na plasty. Z pohledu udržitelnosti jde o velmi neefektivní druh obalového materiálu.

Jako poslední slabší místo lze vnímat nevyužité materiálové zbytky ze zrušených produktových řad, které zůstávají bez využití na skladě a tvoří riziko udržování nevyužitelných zásob.

3. Proč jsou k balení v rámci hliníkové divize využívány právě jednorázové strečové folie?

Tento druh obalu byl zvolen z jediného důvodu a tou je zajištění fixace produktů na stojanu. Při návrhu obalů bylo hleděno hlavně na ochrannou funkci, která bude zajišťovat pevnou fixaci produktů ke stojanu, což strečová folie plní dokonale. Obal má však velmi krátkou životnost a nelze jej opakovaně využít, což významně narušuje princip udržitelnosti.

4. Proč se prodávají hliníkové odpadní odřezky za výrazně nižší ceny oproti kupním do sběrného dvora?

Hliníkové divizi se dlouhodobě nevyplatí udržovat ve velkém množství zbytky těchto profilů. Nejefektivnější volbou je tedy prodej těchto zbytků do sběrného dvora, kde dochází k jejich ekologické likvidaci. V rámci minimalizace tohoto odpadu byly v minulosti využívány zejména služby dodavatele, který poměrně čerstvě začal zohledňovat potřebu “příměrků” díky kterým lze přibjednat neobvyklou délku profilu. Nicméně ani tak se nelze zcela vyhnout zbytkovému odpadu, který v rámci výroby jednotlivých zakázek vzniká. Tyto odřezky v délkách do cca 1,5 metru délky se následně umísťují do určených kontejnerů (viz. Obr. 11) odkud jsou vyváženy do sběrného dvora ve čtvrtročních frekvencích.

Obrázek 11: Kontejnery na hliníkové odřezky profilů



Zdroj: Vlastní zpracování ze dne 5.12.2024

5. Jak se nakládá se zastaralým, nevyužitým výrobním materiálem?

V rámci výroby dochází k produkci oken a dveří dle konkrétních zakázek. K dispozici je několik profilů, ze kterých lze volit. Nicméně postupem času dochází ke změnám jednotlivých systémů tak, že se například mění profil. V takovém případě se začne vyrábět nová produktová řada a výrobní materiál se začne postupně obnovovat. V tu chvíli začínají vznikat na skladě nežádoucí zásoby, které již nejsou kompatibilní s novými systémy. Proto dochází k průběžné selekci zásob tak, aby na skladě zůstávaly pouze potřebné věci, zbytek výrobního materiálu je recyklován.

6. Jaké přínosy vnímá podnik, respektive hliníková divize jako výhodné v oblasti reverzní logistiky?

Na zkoumaném oddělení je reverzní logistika vnímána jako velmi přínosná a vidí v ní budoucnost. Jejím průběžným začleňováním a zdokonalováním se výrazně snižují především odpady a otevírají se případně možnosti k jejich lepšímu využití. Tyto přínosy lze hodnotit jako ekonomické, ekologické a dlouhodobě udržitelné napříč různými oblastmi, se kterými se reverzní logistika v rámci oddělení protíná. Díky povědomí o reverzní logistice tak vznikají značné úspory. Dále nepochybně dochází i ke zkvalitňování výroby a nabízených služeb, což zákazníkovi přináší vyšší přidanou hodnotu. S tím souvisí i ekologické benefity, které v případě respektování principů reverzní logistiky nabízejí zesílení podnikové image ve společnosti. Dle názorů vedoucích pracovníků je zřejmé, že témata udržitelnosti jsou pro budoucnost v průmyslu klíčová.

4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, jakým způsobem probíhají reverzně logistické činnosti a jak je vnímána reverzní logistika v oddělení hliníkových konstrukcí a zároveň kým je řízena. V rámci zkoumaných činností reverzní logistiky, které se na oddělení vyskytují, lze potvrdit, že se zde objevují celkově tři hlavní nedostatky, které dávají podnět k tvorbě návrhových opatření:

Nedostatky reverzní logistiky jsem se rozhodl zkoumat v rámci hliníkové divize v podniku PKS okna a.s. Zjištěný problém se skládá ze tří dílčích problémů, přičemž prvním je nepochybně neefektivní hospodaření s obalovým materiálem. Hotové produkty jako jsou okna a dveře se před odesláním přemisťují na přepravní stojany, kde jsou baleny jednorázovou strečovou folií. Ta tvoří hlavní, a především jednorázový obal produktu. Nejen že je tento obal snadno porušitelný, ale také je dlouhodobě neudržitelný, což zásadně zvyšuje tvorbu odpadu. Možným opatřením, které řeším v rámci své diplomové práce, je zavedení nového obalového systému s návrhem zcela nových obalů z odolnějšího materiálu. Tím jsou myšleny speciální plachty, které budou standardizované na konkrétní typy stojanů. Tyto plachty by díky poplastovanému materiálu byly mnohem více odolné, výrobky by lépe chránily, a především by byly opakovatelně využitelné s dlouhodobou udržitelností, která by podniku přinesla jak ekonomické, tak ekologické přínosy.

Druhým dílčím problémem je nevyužívání staršího výrobního materiálu u zrušených produktových řad. Tento materiál je po přirozeném vyřazování starších produktových řad uskladněn a leží zde i několik měsíců, než je z příslušných regálů odebrán a odvezen na určené odpadní místo. Během výroby jednotlivých produktových řad se však v průběhu let na skladě nahromadí více než-li zanedbatelné množství tohoto výrobního materiálu. Jde tedy o likvidaci použitelného, avšak pro danou situaci nepotřebného materiálu. Možným opatřením druhého zjištěného problému je zavedení tzv. doprodejového řízení materiálu, kde by docházelo k využívání zbytků zastaralého materiálu a jeho akčního doprodeje s cílem maximalizovat potenciální zisky ze zbytkového, dále nevyužívaného materiálu. Navíc by byl zaveden doposud neexistující evidenční systém, který by znamenal mnohem větší přehled nad zbytkovým, dále nevyužívaným

materiálem, který zabírá místo do doby jeho selekce a následné likvidace.

Třetím dílčím problémem je samotné hospodaření s odpadem. I když má podnik nepochybně dobře zřízenou recyklační činnost, je zde stále velké množství odpadů plynoucího ze samotné výroby, který lze dále využít. Zaměřuji se zejména na nevyužívané odřezky profilů, které přirozeně vznikají procesem výroby. Tyto odřezky bývají však mnohdy v přijatelné délce pro teoretickou další výrobu oken z odpadních přebytků, které se však běžně odvázejí a prodávají do sběrného dvora za výrazně nižší ceny oproti cenám pořizovacím. Možným opatřením, které doporučuji je zavedení evidence těchto zbytkových profilů spolu s vytvořením určitého skladového prostoru, které by bylo určeno pouze pro tento druh odřezků. Podnik by dále tyto odřezky využíval pro výrobu menších (např. koupelnových) okének, která by se formou zvýhodněných nabídek nabízela v doprodeji spolu s výrobky ze zbytkového materiálu (viz. předchozí odstavec). Případným dalším návrhem je prodej nevyužitých zbytků třetí straně, která jej vykoupí pro další výrobu za výrazně vyšší ceny než ve sběrném dvoře, kde dochází k likvidaci a recyklaci tohoto výrobního materiálu.

5 ZÁVĚRY A LIMITY

V rámci provedeného výzkumu bylo dosaženo stanovené cíle, a to nalézt odpovědi na všechny centrální výzkumné otázky:

1. Jaké činnosti jsou v rámci hliníkové divize realizované v oblasti reverzní logistiky?

V rámci společnosti byly detekovány celkově 4 činnosti reverzní logistiky, které byly dále detailně popsány. Spolu s tím byly detekovány další 3 oblasti, se kterými je reverzní logistika v rámci oddělení fixně propojena a je důležité ji popsat pro pochopení provázanosti běžných procesů s těmi reverzně logistickými.

2. Jak probíhají reverzně logistické činnosti v hliníkové divizi?

Všechny čtyři detekované činnosti reverzní logistiky byly popsány a graficky zaznamenány pomocí Flowchart vývojových diagramů.

3. Jak jsou reverzně logistické činnosti vnímány a řízeny v rámci zkoumaného oddělení hliníkových konstrukcí?

Díky stanoveným výzkumným otázkám, které se týkaly vnímání a řízení reverzní logistiky v rámci oddělení byly nalezeny odpovědi pro pochopení aktuální situace ve vztahu k reverzní logistice v oddělení hliníkových konstrukcí.

4. Jaká jsou potenciální slabá místa reverzně logistických činností v hliníkové divizi a jejich možná opatření?

Grafickým a popisným analyzováním procesů v kombinaci s hledáním odpovědí na zásadní otázky řízení a vnímání reverzní logistiky, byla identifikována celkově 3 slabá místa, která si vyžadují návrhy opatření, jejichž finální podoba bude součástí mé budoucí diplomové práce.

V předposlední kapitole byly následně popsány zmiňované tři ústřední problémy reverzní logistiky spolu s doporučením pro návrh možného opatření. Díky provedenému výzkumu bude možné podniku navrhnout konkrétní návrhová opatření, která přispějí k optimalizaci těchto procesů a pomohou podniku tyto činnosti zařadit do plánů pro budoucí optimalizaci již zavedených norem ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016.

LITERATURA

FILIP, L. 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa. ISBN 978-809-0753-051.

ILLÉS, C. B. a kol. 2017. *Management and organization: Concepts, tools and applications*.

Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-78726-048-1.

ISO. 2015. *ISO 14001:2015(en) Environmental management systems — Requirements with guidance for use*. 3rd ed. [online]. [cit. 2024-11-04]. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>

KOHOUT, C. 2024. *Osobní rozhovor s vedoucím výroby hliníkové divize v PKS okna a.s.* Brněnská 126/38, 591 01 Žďár nad Sázavou. 11.12.2024.

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ (MŽP ČR). 2024. *Strategický rámec Česká republika 2030*. [online]. [cit. 2024-10-29]. Dostupné z: <https://www.cr2030.cz/strategie/>

NENADÁL, J. a kol. 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1561-2.

PASTUSZEK, K. 2018. *Nové normy kvality a environmentu. Zprávy a informace ČKAIT*. [online]. [cit. 2024-10-29]. Dostupné z: <http://zpravy.ckait.cz/vydani/2018-02/nove-normy-kvality-a-environmentu>

ROGERS, D. S., TIBBEN-LEMBKE, R. S. 1998. *Going backwards: Reverse logistics trends and practices*. University of Nevada, Reno: Reverse Logistics Executive Council. ISBN 0-9674619-0-1.

SKLENÁŘ, M. 2024. *Osobní rozhovor s mistrem výroby hliníkové divize v PKS okna a.s.* Brněnská 126/38, 591 01 Žďár nad Sázavou. 11.12.2024.

ŠKAPA, R., KLAPALOVÁ, A. 2011. *Řízení zpětných toků*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6228-3. <https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.M210-5691-2011>

TÜV SÜD CZECH. 2024. *Změny v ISO normách týkající se oblasti klimatu*. [online]. [cit. 2024-10-29]. Dostupné z: <https://www.tuvsud.com/cs-cz/tisk-a-media/2024/cerven/zmeny-v-iso-normach-v-oblasti-klimatu>

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., a kol. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, J., a kol. 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1782-1.

PRŮZKUM VYBRANÝCH PRVKŮ MARKETINGOVÉHO MIXU KONKURENČNÍCH SPOLEČNOSTÍ POMOCÍ METODY MYSTERY SHOPPINGU

ZIMOLKOVÁ KLÁRA

Úvod

V současném konkurenčním prostředí je důležité, aby podniky nejen nabízely kvalitní produkty, ale také efektivně komunikovaly se zákazníky a vytvářely jim příjemné prostředí. Cílem tohoto semestrálního projektu je na základě mystery shoppingu vyhodnotit vybrané prvky marketingového mixu u tří zvolených kaváren, které si vzájemně konkurují a tyto výsledky předat majitelům podniku za účelem zlepšení postavení na trhu a vyřešení problému s návštěvností kavárny, se kterým se momentálně majitelé potýkají.

Zvolená společnost, pro kterou je tato analýza určen a měla by mít přínos je Café Auspitz. Jedná se malou kavárnu s rodinnou atmosférou, která se nachází v Hustopečích u Brna, v srdci jižní Moravy. Podnik, fungující od června 2020 a zaměřuje se na výběrovou kávu, dezerty domácí výroby i od lokálních dodavatelů. V nabídce má také vína od místních moravských vinařů. Kavárna sídlí v historickém domě z 16. století, kde se taktéž nachází i Městské muzeum s galerií. V posledním roce si majitelé uvědomují, že konkurence v okolí se zvyšuje, což se projevuje i na poklesu návštěvnosti. Jsou si vědomi nutnosti neustále reagovat na nové trendy, sledovat konkurenční podniky a aktivně naslouchat přáním a požadavkům zákazníků, aby si udrželi konkurenční výhody. Zpracování dané problematiky právě pro tento podnik je zvoleno z důvodu osobní angažovanosti v této společnosti.

Práce je rozdělena do 5 částí. První část poskytuje potřebnou literární rešerši na téma marketingového mixu v oblasti služeb a marketingového výzkumu. Druhá část je zaměřena na metodiku výzkumu, zahrnující odůvodnění zvoleného přístupu a blíže popisuje a přibližuje metodu sběru dat. Ve třetí části jsou diskutovány výsledky výzkumu a následně doporučení pro zlepšení. V poslední kapitole jsou shrnuty důležité výsledky vyplývající z výzkumu a vymezeny jeho limity.

1 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Literární rešerše obsahuje základní teoretický podklad v rámci zkoumané problematiky v tomto semestrálním projektu.

1.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum poskytuje informace o situaci na trhu, zejména o zákaznících a zároveň tyto informace analyzuje a využívá pro rozhodování a rozpoznávání příležitostí a hrozeb. Základem celého procesu je správné vymezení následujících otázek:

- co mám řešit,
- čím se mám zabývat
- kdo má daný problém (Foret, Melas, 2020).

Díky tomuto výzkumu je výzkumník schopen lépe nahlédnout do aktuálních a budoucích potřeb zákazníků a pomáhá porozumět nejen jim, ale i trhu. Výstupem je lepší či nový produkt nebo služba. Vždy je využívána předem stanovená metodika (Tahal a kol., 2022).

Ve výzkumné práci můžeme využít primární a sekundární data. Sekundární data jsou ta, které již před výzkumem existovala. Jedná se o rychlejší cestu k získání informací a práce s

nimi bývá označována jako výzkum od stolu. Primární data jsou všechna takzvaně „surová“ data, které výzkumník pořídí za účelem svého konkrétního výzkumu. Hlavním znakem těchto dat, je to, že před jejich sběrem neexistovali. Lze je získat pomocí dotazování, pozorování či rozhovorů. Výhodou je jejich originalita, aktuálnost a relevantnost k danému výzkumu. Oproti datům sekundárním je jejich sběr časově náročnější (Tahal a kol., 2022).

V rámci výzkumu pracuje výzkumník se dvěma druhy primární – kvantitativní a kvalitativní (v určitých řešeních problému lze využít kombinaci obou přístupů):

- Kvantitativní výzkum hledá odpověď na otázku „Kolik?“. Tato data lze statisticky zpracovat, následně vyhodnotit a ve výsledku zanást do tabulky nebo grafu. Tento druh výzkumu často používá metodu pozorování, experimentu nebo dotazování. Kvantitativní charakter mívají například bádání o pozici značky na trhu ve srovnání s konkurencí nebo o spokojenosti zákazníků se službami (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011; Tahal a kol., 2022).
- Kvalitativní výzkum se zaměřuje na otázku „Proč?“ či „Jak?“. Snaží se nalézt motivy, příčiny (proč něco proběhlo nebo se to děje), asociace či postoje určitého chování. Je zde většinou operováno s menší cílovou skupinou a data později podléhají obsahové analýze. Probíhá většinou na bázi strukturovaného nebo polostrukturovaného rozhovoru s připraveným scénářem (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011; Tahal a kol., 2022).

1.2 Mystery shopping

Na trh v dnešní době vstupuje mnoho firem s podobnou nabídkou a je čím dál více obtížné uspět v konkurenčním boji. Klíčové je sledovat nejen nabídku konkurence, ale také nástroje marketingu, které využívají. Podrobná analýza konkurence a jejího působení na trhu je základním předpokladem pro dosažení lepšího postavení na trhu. Mystery shopping neboli fiktivní nákup je jednou z metod, kterou pro tuto analýzu lze využít. Její podstatou je fiktivní situace, kdy se výzkumná osoba vydává za zákazníka a získává od zkoumaného subjektu informace, sleduje a zaznamenává jeho chování. Využít ho lze pro měření maloobchodní kvality služeb nebo získání informací o službách a produktech konkurenční nebo vlastní firmy (Svobodová, Kozel; Foret, Melas, 2020; Zamazalová, 2008).

Tato forma výzkumu je spojena s metodou pozorování. To by mělo vždy probíhat v reálném přirozeném prostředí. V případě realizace za osobní přítomnosti výzkumné osoby by měl být připraven záznamový arch, do nějž lze pozorované skutečnosti zaznamenat (Tahal a kol., 2022).

1.3 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma využívá k způsobení produktů a služeb podle přání zákazníka a zároveň pro inkasování zisku. Zahrnuje vše, čím firma může ovlivnit poptávku po produktu co nabízí (Kotler, Armstrong, 2004; Kotler a kol., 2007; Vašítková, 2008).

Základní forma se skládá ze čtyř základních prvků 4P, do kterých patří:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- komunikace (promotion) (Kotler, Armstrong, 2004).

Pro potřeby v oblasti služeb se ukázalo účinné přidat další tři prvky, vznikla tedy teorie 7P:

- materiální prostředí (physical evidence),
- lidé (people),

- procesy (processes) (Vašítková, 2008).

Následující podkapitoly se zaměří na rozšířený marketingový mix 7P, který se využívá zejména v oblasti služeb.

1.3.1 Produkt

Osoby uspokojují své potřeby a přání prostřednictvím různých produktů. Tyto produkty mohou být jak hmotné, tak i nehmotné. Mezi nehmotné patří zejména služby, které jsou uskutečňovány formou realizace činností nebo užitek, díky nimž získává příjemce výhodu, ale nepřináší vlastnictví (Kotler, Armstrong, 2005; Kotler a kol., 2007).

Služby se od hmotných výrobků liší následujícími charakteristickými vlastnostmi:

- Nehmotnost – jedná se klíčovou vlastnost služeb. V praxi to znamená, že si ji nelze fyzicky prohlédnout ani vyzkoušet před koupí, což v zákazníkovi vyvolává nejistotu, kterou je potřeba překonat posílením marketingového mixu (například vytvoření obchodního jména/značky).
- Neoddělitelnost – služba je produkována a spotřebována za přítomnosti zákazníka ve stejný čas.
- Proměnlivost – proces služby probíhá za přítomnost lidí, zákazníků a poskytovatelů, jejichž chování nelze vždy předvídat, což zapříčiňuje proměnlivost kvality.
- Pomíjivost – pomíjivost je zapříčiněna nehmotností. Službu nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet.
- Nemožnost vlastnictví – v průběhu poskytování služby nezíská zákazník žádné vlastnictví, nýbrž pouze právo na její poskytnutí (Vašítková, 2008).

1.1.2 Cena

Cena představuje částku, za kterou je výrobek či služba nabízena na trhu – vyjadřuje hodnotu, kterou spotřebitel musí zaplatit výměnou za užitek. Jako jediná část marketingového mixu přináší výnos. V oblasti ceny se řeší náklady, cenové úrovně a úloha ceny v rámci podpory prodeje. Ve službách je ukazatelem kvality (Kotler, Armstrong, 2004; Vašítková, 2008).

Pro stanovení cenové strategie lze volit mezi následujícími třemi přístupy tvorby cen:

- nákladový – připočte se přírážka (marže) k vyčísleným nákladům na výrobek,
- podle konkurence – na základě porovnání kvality a ceny s konkurenčními výrobky lze stanovit cenu vyšší, průměrnou nebo nižší než průměrnou,
- hodnotově orientovaný – založený na vnímání hodnoty zákazníkem, cílem této metody je nabídnout co nejvhodnější kombinaci kvality za přijatelnou cenu (Kotler, Armstrong, 2004).

1.3.2 Distribuce

Distribuce souvisí s umístěním služby a volbou zprostředkovatele dodávek. Jedná se o veškeré činnosti společnosti, které učiní produkt či službu dosažitelný zákazníkovi. Tyto činnosti se dělí na přímé a nepřímé. Přímé cesty se obejdu bez zprostředkovatelů a nepřímé zahrnují jednoho či více zprostředkovatelů. Zprostředkovatelé fungují jako jakési mezičlánky, které produkt či službu zpřístupňují a podporují její prodej. Ve službách převažuje distribuce přímá. (Kotler a kol., 2007; Vašítková, 2008).

1.3.3 Komunikace

Samotná komunikace je uvědomělá činnost, která informuje, přesvědčuje a zároveň ovlivňuje.

je nákupní chování zákazníků. Marketingová komunikace je řízené informování a přesvědčování cílových zákazníků, s jehož pomocí firmy a jiné instituce mohou naplňovat své marketingové cíle. Představuje širší pojetí jednoho ze základních 4P z marketingového mixu – propagaci. (Kotler, Armstrong, 2004; Světlík 2018).

Stanovení cílů marketingové komunikace patří mezi klíčové rozhodovací procesy. Mělo by vycházet ze strategických marketingových cílů a být jasně zaměřeno na posilování dobré pověsti a image značky společnosti. Při určování cílů hraje velkou roli charakter cílové skupiny, na kterou je marketingová komunikace zaměřena a také na životní cyklus produkty nebo značky. Mezi základní cíle patří:

- budování a rozvoj značky,
- poskytnutí informací,
- vytvoření a podpora poptávky,
- diferenciaci značky, produktu nebo společnosti,
- zdůraznění přínosů, užitku a hodnoty výrobku,
- stabilizace obrátu,
- posílení image firmy (Přikrylová a kol., 2019).

Díky propojení jednotlivých prvků komunikace lze dosáhnout synergického efektu, a vytvořit systém, kdy se jednotlivé části doplňují, podporují a zvyšují celkovou efektivitu marketingové komunikace směrem k cílové skupině zákazníků. Tento systém se nazývá komunikační mix. Jedná se o označení pro soubor 6 základních nástrojů, které jsou využívány pro dosažení výše zmíněných cílů: osobní prodej, reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations, online komunikace (nová média) Následující podkapitoly se zaměřují na jeho podrobnější popis (Karlíček a kol., 2016; Světlík, 2016; Vysekalová a kol., 2023).

1.3.3.1 Osobní prodej

Osobní prodej je jedním z nejstarších nástrojů komunikačního mixu. Jeho největší výhodou je přímý kontakt mezi firmou a zákazníkem, který umožňuje rychlou reakci v podání zpětné vazby a individuální komunikaci, která pomáhá prodejcům lépe pochopit zákaznickovi potřeby, přání a specifické požadavky. Na základě těchto znalostí lze vybudovat dlouhodobý a věrný vztah mezi subjekty. Podstatným bonusem jsou i nízké náklady spojené s využitím osobního prodeje, kdy je vždy vhodné oslovovat cílovou skupinu o menším počtu osob. Důležitou roli hrají schopnosti a vlastnosti obchodníka, zejména jeho přístup, sebevědomí, motivace, znalosti o firmě a nabízených produktech a empatie (Karlíček a kol., 2016; Přikrylová, 2019).

1.3.3.2 Reklama

Reklamu lze chápat jako formu komunikace s komerčním záměrem. Jedná se o placenou formu neosobní prezentace či nabídky idejí, zboží nebo služeb, která působí na cílovou skupinu a informuje ji, přesvědčuje a snaží se připomínat určité sdělení. Zároveň umožňuje prezentovat produkt v poutavých formách s využitím prvků působících na smysly člověka. Výhodou je možnost oslovit širší publiku, ale nevýhodou je neosobní přístup a absence obousměrné komunikace. Mezi nevýhody patří především cena (pro malé firmy) a to, že se zpětná vazba nemusí projevit ihned (Karlíček a kol., 2016; Vašítková, 2008; Vysekalová a kol., 2023).

Mezi hlavní nástroje, které reklama využívá patří:

- tisková inzerce,
- internetová reklama,
- venkovní reklama,

- reklama v kinech,
- rozhlasová reklama (Karlíček a kol., 2016; Vysekalová a kol., 2023).

Z psychologického hlediska jsou pro vytvoření efektivní reklamy důležité především obsahové aspekty reklamního sdělení. Každý prvek reklamy musí být pečlivě navržen tak, aby zaujal pozornost cílové skupiny, vytvořil pozitivní dojem a podpořil zapamatování sdělení. Důležitý je titulěk, uspořádání textu a obrazu, velikost a umístění, barvy a font písma. Titulěk by měl být stručný, výrazný a jasný. Použití pasivních formulací nebo přílišné negace se nedoporučuje, protože to vede k chybnému porozumění a delšímu času k pochopení. Písmo by mělo být čitelné, nejlépe se zaoblenými tvary, které působí klidným dojmem. Použitím vhodných barev lze přitáhnout pozornost, přiblížit zobrazené předměty realitě a vytvořit asociace, jež podporují identifikaci a označení předmětu reklamy (Vysekalová a kol., 2023).

1.3.3.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje je soubor nástrojů, které pobízejí k nákupu a zároveň nákup stimuluji. Nástroje slouží k vytváření a sdělování přidané hodnoty, která přesahuje samotný produkt i jeho značku. Jejich význam je obzvláště zásadní v situacích, kdy jsou rozdíly mezi produkty minimální a odlišení se od konkurence obtížné. Výsledek je většinou krátkodobý a nevytváří trvalé preference k danému výrobku nebo značce. Patří sem například slevy, předvádění výrobků, vzorky, kupony, věrnostní programy a podobně. Řadí se sem i komunikace v místě prodeje POP (point of purchase) a POS (point of sale) nástroje. Jedná se o soubor reklamních prostředků, které jsou užívány ve vnitřních prostorách prodejen a jejich účelem je ovlivňovat nákupní rozhodování nakupujících. Při správném navržení mohou ovlivnit impulzivní chování zákazníka tím, že posilují jeho touhu a potřebu vlastnit daný produkt bez předchozího plánování, což nakonec vede k jeho zakoupení. Mezi nástroje v místě prodeje se řadí stojany, plakáty, cenovky, polepy nebo podlahová grafika. Dnes se stále častěji využívají moderní technologie jako jsou QR kódy, elektronické cenovky nebo interaktivní displeje, které tuto komunikaci obohacují (Jesenský a kol., 2018; Karlíček a kol., 2016; Liljenwall, 2004).

Jejich funkce a cíle jsou zejména usnadnění rozhodování a hledání produktu, poskytování informací, budování značky, ovlivnění mysli kupujících, zvýšení prodeje a času nakupování, oslovení nových zákazníků, stimulace zájmu nebo motivace ke koupi. Nadměrné využívání POP komunikačních médií může způsobit přesycení zákazníků, což může vést k jejich odporu a negativnímu nákupnímu zážitku (Jesenský a kol., 2018).

1.3.3.4 Přímý marketing

Na přímý marketing neboli direct marketing lze nahlížet dvěma pohledy: buď jako na komunikační disciplínu nebo jako na přímý prodej zákazníkovi bez distribučních článků. V obou případech umožňuje přesné zacílení, výrazné přizpůsobení sdělení a vyvolání okamžité reakce jednotlivců. Taktéž posiluje loajalitu zákazníků, stimuluje prodej a zvyšuje povědomí o značce. Ve srovnání s reklamou se zaměřuje na menší segmenty či jednotlivce. Mezi hlavní nástroje patří prospekty, roznáška, katalogy, telemarketing, e-mailové newslettery (nejvýznamnější) a časopisy. S rozvojem technologií význam přímého marketingu vzrostl, jelikož zjednodušil sběr a analýzu dat, díky čemuž lze kampaně snadno měřit a zároveň otevřel prostor pro nové komunikační kanály. Firmy se v rámci vzrůstající konkurence více zaměřují na cílený marketing než na marketing masový (Karlíček a kol., 2016; Vysekalová a kol., 2023).

1.3.3.5 Public relations (PR)

Public relations je řízená obousměrná komunikace s veřejností. PR umožňuje společnosti cíleně a dlouhodobě prezentovat své záměry, sdílet informace o cílech a výsledcích a přispívat k budování pozitivního povědomí o organizaci. Zaměřuje se na vytvoření pozitivního image fir-

my, posilování důvěry ve vztahu k veřejnosti a podporu vnitřní komunikace a motivace zaměstnanců. Pokud firma dokáže zaujmout atraktivním a poutavým příběhem, který se jí podaří šířit do různých médií, může dosáhnout stejně dobrého, ne-li lepšího, výsledku než s více nákladnou reklamní kampaní (Karlíček a kol., 2016; Příkrylová, 2019).

Do aktivit a nástrojů PR se například řadí:

- event marketing,
- osobní komunikace se zaměstnanci,
- sponzoring,
- media relations (tiskové zprávy, konference),
- různé druhy tištěných materiálů (brožury, letáky, plakáty),
- participace v podpoře služeb pro veřejnost (Jakubíková, 2012; Karlíček a kol., 2016).

1.3.3.6 Online komunikace

Online komunikace je nedílnou součástí komunikačního mixu a úzce se propojuje s jeho dalšími disciplínami. Tento typ komunikace často slouží jako doplňující nebo podpůrný nástroj pro ostatní nástroje. Díky těmto propojením se zvyšuje efektivita celé marketingové komunikace. Online prostředí nabízí firmám řadu výhod. Umožňuje přesné zacílení, které poskytuje možnost zaměřit marketingové aktivity na specifické segmenty zákazníků podle jejich demografických, geografických a kulturních charakteristik. Dalším významným přínosem je personalizace, díky níž lze obsah přizpůsobit konkrétním potřebám a požadavkům uživatelů. V neposlední řadě je výhodou interaktivita, snadná měřitelnost účinnosti jednotlivých aktivit a relativně nízká cena v porovnání s tradičními formami komunikace (Karlíček a kol., 2016; Vysekalová a kol., 2023).

1.3.4 Materiální prostředí

Ve vlastnostech služby jsem uvedla její nehmotnost, a právě materiální prostředí pomáhá tuto vlastnost vyvážit, aby byla služba spotřebiteli lépe uchopitelná. Může se sem řadit budova společnosti, vybavenost interiéru až po oblečení zaměstnanců, teplotu, osvětlení, barvy a značení místnosti (Vašítková, 2008).

1.3.5 Lidé

Lidé jsou nedílnou součástí procesu poskytování produktů a služeb, přičemž zahrnují všechny osoby, které přicházejí do kontaktu se spotřebitelem nebo hrají určitou roli při zajišťování tohoto procesu. V oblasti služeb představují se jedná o jeden z významných prvků marketingového mixu. Tento prvek marketingového mixu lze rozdělit do tří částí: první z nich jsou zaměstnanci, druhá zákazníci a třetí veřejnost. Zaměstnanci jsou ti, kdo přímo reprezentují firmu a jejich chování, odborné znalosti a přístup k zákazníkům hraje klíčovou roli ve vnímání firmy okolím. Z tohoto důvodu je nutné klást důraz na jejich správný a kvalitní výběr. Zákazník zahrnuje širokou škálu osob, které produkt nebo službu využívají. Svoji zpětnou vazbou ovlivňují úspěch a pověst podniku, zároveň jsou důvodem existence firmy. (Vašítková, 2008).

1.3.6 Procesy

Procesy obsahují činnosti a postupy, které usnadňují poskytování služeb zákazníkovi a zároveň zvyšují jeho spokojenost. Vašítková (2008) rozděluje procesy podle míry kontaktu se zákazníkem následovně:

- Interakce s vysokou mírou kontaktu se zákazníkem – vyžaduje fyzickou přítomnost zákazníka a je pro něj důležitá kvalita služby. Jeho přítomnost také znamená potřebu pečlivého zvážení umístění provozovny nebo výběr lokality.

- Interakce se střední mírou kontaktu s poskytovatelem – zde je nutné být vybaven určitými hmotnými prostředky, které usnadňují službu (například počítač).
- Interakce s velmi nízkou účastí zákazníka – zákazník pouze objednává a jediné na čem mu záleží, je uspokojení jeho požadavků a čas vyhotovení.

2 METODIKA VÝZKUMU

Tato část se věnuje vymezení centrální výzkumné otázky, cíle a dílčích cílů. Taktéž je zde odůvodněna volba přístupu a podrobně popsána metoda sběru dat.

Centrální výzkumná otázka v rámci tohoto výzkumného projektu zní: „Jaké jsou rozdíly v prvcích marketingového mixu analyzované společnosti ve srovnání s vybranou přímou konkurencí?“

Cílem výzkumu je na základě vyhodnocení mystery shoopingu u vybrané přímé konkurence navrhnout a předat vylepšení marketingového mixu majitelům zvolené společnosti.

Výzkum byl proveden v rámci kvalitativního deduktivního přístupu, kde byla využita výzkumná strategie zúčastněného skrytého pozorování, konkrétně metoda mystery shopping. Metoda sběru primárních dat byla standardizovaná a zjištěné poznatky z terénu byly zaznamenány do předem připraveného záznamového archu. Tuto metodu jsem zvolila vzhledem k jejímu přínosu při získávání autentických dat o reálném chování a fungování sledovaných subjektů v přirozeném prostředí. Zároveň je mystery shopping efektivní nástroj k odhalení rozdílů a kvality v oblasti službami.

Výzkum pomocí mystery shoppingu byl zaměřen na vybrané prvky marketingového mixu – konkrétně na produkt, cenu, propagaci, prostředí, procesy a lidi. Každá jednotlivý prvek byl více specifikován a rozdělen na jednotlivá kritéria. Výsledné poznatky byly vyhodnoceny pomocí pětistupňové bodovací stupnice, která byla pro bližší upřesnění u každého bodu doplněna popisem a odpovídajícím procentuálním rozsahem splnění. Některé zkoumané aspekty byly hodnoceny formou ANO/NE.

Tabulka 1: Bodovací stupnice

počet bodů	1	2	3	4	5
Popis	Nesplňuje základní standardy, vnímám to jako negativní zážitek (0-20 %)	Slabé, jsou zde znatelné výrazné nedostatky (20-40 %)	Průměrné, splňuje základní požadavky, ale je zde prostor pro zlepšení (40-60 %)	Velmi dobré, splňuje očekávání, drobné nedostatky (60-80 %)	Výborné, splňuje očekávání bez zjevných nedostatků (80-100 %)

Zdroj: Vlastní zpracování

U produktu bylo možné za jednu návštěvu získat maximálně 25 bodů. U ceny byl maximální počet bodů 5. V kategorii prostředí bylo možné získat maximálně 60 bodů. U prvku lidé byl maximální počet bodů 35, u procesů 15 a v rámci propagace 20 bodů.

2.1 Výběr subjektů pro porovnání

Po osobní uvážení na základě kritériálního výběru a konzultaci s majiteli kavárny byly vybrány 2 přímé konkurenční kavárny. Jako konkurence byly vybrány podniky Lístek.Kafé a Kavárna a bistro Karma.

Kritéria byly následující:

- výběrová káva
- dezerty z kvalitních surovin

- nachází se v okruhu 30 km, což považuji za přijatelnou vzdálenost, když se člověk rozhoduje, jaký podnik navštíví

Café Auspitz je kavárna v Hustopečích u Brna, která zde funguje již třetím rokem. Jedná se o malý podnik nacházející se v budově Domu u synků z 16. století, kde sídlí Městské muzeum a galerie. Podnik se zaměřuje na výběrovou kávu z českých pražírén a z větší části domácí dezerty z kvalitních surovin. Fenomémem a signifikantním produktem jsou máslové loupáčky. Mimo sezónu (měsíce červen–srpen) má otevřeno do středy do neděle v čase od 9 do 18 hodin (cafe.auspitz, ©2024)

Listek.Kafé je ze všech 3 vybraných podniků nejmladší. Kavárna je umístěna u hlavní silnice v Rajhradu u Brna. Jedná se o poměrně nový podnik s moderním, minimalistickým interiérem plným rostlin. Kavárna vznikla z původního coffee trucku. Nabízí výběrovou kávu převážně z brněnských pražírén Fiftybeans a Poppy Beans. V nabídce má také zahrnuté snídaně, víkendové brunche či populární matcha latte. Otevírací doba je v pondělí od 12 do 18 hodin. Úterý až neděle od 8:30 do 18 hodin (karmakavarna, ©2024).

Kavárna a bistro Karma se nachází v Břeclavi a je známá především svými chutnými snídaněmi. Dalším důvodem, proč je tento podnik oblíbený je atmosféra. Interiér je prostorný, fotogenický, s velkým množstvím květin. Mnozí ocení, že je zde i venkovní sezení ve dvoře vnitrobloku s majestátním olivovníkem uprostřed. Kavárna nabízí výběrovou kávu, peče si vlastní dezerty, vyrábí domácí sirupy a produkuje vlastní víno. Otevřeno má po celý týden od 8 do 20 hodin (Listek.kafe, ©2024).

Výzkum probíhal v místech působení jednotlivých podniků v období 9.12 do 20. 12. 2024 (dva týdny). Oba konkurenční podniky a analyzovanou společnost jsem osobně navštívila 2x, v jednom týdnu jedenkrát v čase lehce po otevírací době a ve druhém týdnu taktéž jedenkrát, ale v čase odpoledním.

2.2 Záznamový arch a scénář

Aby byl co nejlépe zachovaný stejný průběh návštěv byl vytvořen scénář:

1. Obhlédnout lokaci
2. Vstoupit do kavárny, pozdravit a prohlédnout si nabídku na baru
3. Usadit se, prostudovat menu a vyčkat na obsloužení
4. Strávit na místě zhruba hodinu času, přičemž si v průběhu ještě doobjednat jednu položku z menu a zanalyzovat online komunikaci podniku
5. V průběhu si dělat poznámky a sledovat okolí
6. Zaplatit na baru a při odchodu se rozloučit

Záznamový arch byl rozdělen na 6 částí:

- Produkt
- Cena
- Prostředí
- Propagace
- Lidé
- Procesy

U produktu jsem se zaměřila na šířku sortimentu, zda podnik nabízí sezónní speciality a alternativy mléka. Dále konkrétně jídla a nápoje byla hodnocena jejich čerstvost, chuť, vizuální

prezentace a konkrétně u nápoje ještě teplota. U ceny bylo hodnoceno její vnímání v souvislosti s kvalitou produktů. Aspekt prostředí byl rozdělen na dvě části – interiér a exteriér. U interiéru byla hodnocen atmosféra podniku, čistota toalet, hudba, celková čistota, značení podniku a osvětlení. Co se týče exteriéru tak zde mě zajímalo značení podniku, čistota v okolí, dostupnost a zda je pro zákazníka dobře viditelná otevírací doba. U prvku lidské složky jsem hodnotila míru přivítání zákazníku, zájem o něj v průběhu celé návštěvy, profesionalitu obsluhy, její zevnější vzhled, příjemnost vystupování a ochotu. Předposlední kategorií pro hodnocení byli procesy, které byly rozděleny na hodnocení očekávané míry čekání od usazení po objednání zákazníka vzhledem k obsazenosti podniku, dobu přípravy objednávky a průběh platby. V sekci propagace byly ohodnoceny sociální síť, dostupnost informací a jejich aktuálnost, zda se vyskytuje jakákoliv možnost slevy a dále také propagační materiály na stolech či u pokladny.

3 ANALÝZA DAT A VÝSLEDKY VÝZKUMU

3.1 Výsledky výzkumu v Café Auspitz

Produkt

První návštěva: objednala jsem si cappuccino, na dezert domácí máslový loupáček s máslem a marmeládou a v průběhu jsem si ještě přobjednala domácí rakytníkovou limonádu s pomerančem. K chuti, vizuální stránce a čerstvosti jsem neměla co vytknout, taktéž co se týče teploty kávy. V kávě byl udělaný pěkný latte art, loupáček byl krásně zlatavý na povrchu a v limonádě byli tematicky nakrájeny plátky pomeranče a byla doplněna bylinkami. Šířka sortimentu mi přišla velmi dobrá. Vitrína působila naplněně, ale ne kompletně a na baru se taktéž nacházeli nějaké věci. Ze zákulisí bylo patrné, že se ještě další produkty dodělávají, tudíž soudím, že nebylo vše připraveno, proto jsem ohodnotila 4 body.

Druhá návštěva: objednala jsem si tentokrát dýňové cappuccino s bezlaktózovým mlékem, na dezert jsem si dala makronku od dodavatele Ema má dobroty a v průběhu jsem si ještě doobjednala domácí vaječný likér. Při této odpolední návštěvě byl bar zcela zaplněn a vitrina taktéž, nemám co vytknout. Co se týče chuti, vzhledu a čerstvosti jsem opět nenašla žádné nedostatky. Vyzdvihla bych především teplotu kávy, který sice byla se sirupem, ale i tak byla dodána obsluhou v příjemné teplotě, což může být občas kámen úrazu v mnohých podnicích.

Tabulka 2: Hodnocení produktu - Café Auspitz

	1. Návštěva: 11.12.2024, 9.32	Poznámky	2. Návštěva: 20.12.2024, 15.30	Poznámky
Šířka sortimentu	4	Cap, loupák s extra, rakyt. Limo; vitrina ne zcela zaplněna	5	Cap, makronka, vaječňák; vše full
Chut'	5		5	
Teplota kávy	5		5	
Vizuální prezentace	5		5	
Nabídka sezónních specialit (ano/ne)	Ano	Sirupy, vaječňák	Ano	Sirupy, vaječňák
Dostupnost alternativ mléka (ano/ne)	Ano	Oves, bezlakto	Ano	Oves. bezlakto
Čerstvost jídla	5		5	
Celkem bodů	24		25	

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena

První návštěva: cappuccino stálo 65 Kč, máslový loupáček 55 Kč a limonáda 65 Kč. Poměr cena/kvalita mi přišel adekvátní.

Druhá návštěva: za kávu jsem zaplatila 80 Kč, makronka stála 45 Kč a vaječný likér 80 Kč. Poměr cena/kvalita mi přišel adekvátní.

Tabulka 3: Hodnocení ceny - Café Auspitz

	1. Návštěva: 11.12.2024, 9.32	Poznámky	2. Návštěva: 20.12.2024, 15.30	Poznámky
Vnímání ceny vzhledem ke kvalitě produktu	5	65, 55, 65	5	80, 45, 80
Celkem bodů	5		5	

Zdroj: Vlastní zpracování

Prostředí

Podnik je značen pouze tabulí vysoko nad dveřmi, které si tvrdím podotknout většina lidí nevšimne a dále klasickou křídovou A-ceduli před budovou. Na ní je napsáno: navrchu Café Auspitz, výběrová káva, dezerty z kvalitních surovin, vína od moravských vinařů a otevírací doba. Jelikož se kavárna nachází v průjezdu a dveře byly zavřené, bylo snadné vchod přehlédnout. Na dveřích byl ještě malý papír s vytištěnou otevírací dobou. Při druhé návštěvě venku lehce mrholilo a venkovní cedula umístěna za vraty. Ohodnotila jsem tedy 3 a 2 body, jelikož je zde vidím velký prostor pro zlepšení. Čistotu okolí hodnotím 5 body. Podnik se nachází v centru města, pár minut chůze z autobusového i vlakového nádraží. Naproti se hned nachází parkoviště, takže hodnotím taktéž 5 body. Atmosféra v podniku je dle mého názoru příjemná, taková, jakou jí člověk v kavárně očekává, hodnotím plným počtem bodů. Vyzdvihla bych nasvícení barové vitráže, která je laděna do žluté barvy a působí to velice efektně. Nábytek je sladěný do černa a sedačka koresponduje s obrazem na stěně. Prostor je menší, což přispívá k pocitu útulnosti. Nachází se zde celkem 7 stolů a usadit se je možné na sedačku a židle. Jelikož mé obě návštěvy byli před Vánoci, na sedačce byli ještě pro umocnění atmosféry vánoční světlíka.

Při druhé návštěvě mi příjemný dojem kazila skupina osob, které dle mého vkusu příliš nahlas komunikovali, proto jsem hodnotila 4 body (za tuto skutečnost podnik nemůže). Čistota prostoru byla v pořádku, až na druhou návštěvu, kdy byli u vedlejšího stolu lehce drobečky asi od předchozích hostů. Toaleta byla v pořádku, jediné, čeho jsem si všimla, že se na jejich umístění pár hostů doptávalo, jelikož se nachází „mimo“ podnik v průjezdu budovy. Hudba byla příjemně hlasitá, v obou případech zde hráli vánoční písně. Menu je uděláno velice jednoduše. Jedná se o desku s klipem, kde jsou přichyceny jednotlivé bílé papíry s nabídkou, jsou o velikosti menší A5. Je přehledně řazené, designově minimalistické. Bohužel, tím že se jedná o obyčejný papír, který není nijak chráněn například laminací, tak bylo menu lehce pomačkané a ušmudlané od dřívějších hostů, což nepůsobí dobrým dojmem a vadilo mi to, proto hodnotím 4. Líbilo se mi, že byla na baru umístěna menší cedula s aktuální kávou na mlýnku jak pro přípravu espressa, V60 i batch brew. U produktu byly taktéž menší cedulky s názvem, alergenem a cenou. Hodnotím 5 body.

Tabulka 4: Hodnocení prostředí - Café Auspitz

		1. Návštěva: 11.12.2024, 9.32	Poznámky	2. Návštěva: 20.12.2024, 15.30	Poznámky
INTERIÉR	Atmosféra v podniku	5		4	Hlasité konverzace
	Čistota toalet	5		5	
	Hudba	5	Vánoční, příjemná hlasitost	5	Vánoční, příjemná hlasitost
	Čistota	5		4	Drobečky na zemi
	Osvětlení	5	Vitráž na baru	5	
	Přehlednost menu	5		5	
	Vzhled menu	3	Skvrny, pokrčené	3	Skvrny, pokrčené
	Značení podniku (fyzický prvek)	5	Cedulky k produktům, uvedeny alergenů i cena, aktuální káva na mlýnku	5	
EXTERIÉR	Značení podniku (fyzický prvek)	3		2	Cedule za vraty
	Čistota v okolí	5		5	
	Dostupnost podniku	5	Centrum, bus, vlak v docházkové vzdálenosti, naproti velké parkoviště	5	
	Viditelnost otevírací doby	5	A-cedule a na dveřích	5	
Celkem bodů		56		53	

Zdroj: Vlastní zpracování

Lidé

První návštěva: Při příchodu mě obsluha mile s úsměvem pozdravila. Oděna byla slušně a měla zástěru. Po usazení jsem si do 4 minut objednala a obsluhující slečna se chovala profesionálně. Při mém požadavku, zda by byla možnost másla a marmelády k loupáčku mi bylo

Tabulka 5: Hodnocení lidí - Café Auspitz

	1. Návštěva: 11.12.2024, 9.32	Poznámky	2. Návštěva: 20.12.2024, 15.30	Poznámky
Přivítání zákazníka	5	Milé	5	
Zájem o zákazníka	5	4 minuty po usazení	5	
Profesionalita zaměstnance	5		5	
Zevnějšek obsluhy	5	Slušné oblečení, zástěra	5	
Příjemnost vystupování	5		5	
Ochota zaměstnance vůči požadavkům	5	Velká	5	
Rozloučení	5		5	
Celkem bodů	35		35	

Zdroj: Vlastní zpracování

vstřícně vyhověno. Během návštěvy jsem byla dotázána, zda je vše v pořádku. Při odchodu se slečna s úsměvem rozloučila.

Druhá návštěva: Při druhé návštěvě proběhlo vše naprosto stejně. Obsluha si mne všimla a na dotaz jaké mají makronky odpověděla s ochotou.

Procesy

Po usazení přišel personál přijmout moji objednávku velice rychle, její příprava byla také během pár minut. Při první návštěvě podniku se kromě mě nenacházel nikdo jiný, takže personál nebyl vytížen. Obě návštěvy hodnotím 5 body, i když se doba čekání u druhé návštěvy lehce prodloužila, ale to je pochopitelné, jelikož jsem si objednala složitější objednávku a podnik byl více obsazen. První objednávku jsem chtěla zaplatit kartou, systém se chvíli načítal a bylo mi sděleno, že první platba kartou vždycky chvíli trvá. Zároveň nešlo dát dýško na kartu. Druhou objednávku jsem platila v hotovosti a proběhlo vše hladce. V obou případech mi byla nabídnuta účtenka.

Tabulka 6: Hodnocení procesů - Café Auspitz

	1. Návštěva: 11.12.2024, 9.32	Poznámky	2. Návštěva: 20.12.2024, 15.30	Poznámky
Doba přípravy objednávky	5	Pár minut	5	Lehce delší než minule
Očekávaná míra čekání od usazení po objednání zákazníka vzhledem k obsazenosti podniku	5	4 minuty	5	7 minut
Průběh platby	4	Delší načítání platby kartou, nešlo dát dýško na kartu	5	
Celkem bodů	14		15	

Zdroj: Vlastní zpracování

Propagace

Podnik má profil na Facebooku a Instagramu (jsou propojené, tentýž obsah), ale co se týče příspěvků nejsou příliš aktivní. Během první návštěvy byli na profilu zveřejněny příběhy o prodejích na chystané vánoční trhy na nádvoří, během druhé návštěvy žádný nový obsah na sítích nebyl. Na instagramu například oceňuji uložené příběhy ve výběrech. Popis výběrů je ale u některých pouze ve formě různé barvy emoji srdce. Feed není nijak esteticky sladěn a jsou zde převážně fotografie dezertů. Celkově z této formy komunikace mám průměrný dojem, hodnotím 3 body. Do dostupnosti řadím například informaci o otevírací době nebo o základním konceptu kavárny, tyto informace vnímám jako snadno vyhledatelné a hodnotí 5. Krátký článek o kavárně se nachází na stránkách města Hustopeče a otevírací dobu lze zjistit jak na sociálních sítích, tak například v Google mapách. Podnik je také součástí Gastromapy Lukáše Hejlíka. Prostor pro zlepšení vidím v aktuálnosti informací, zde bych například ocenila informaci o aktuálních dezertech v nabídce na daný den, hodnotím 4 body. Existuje zde možnost slevy v případě, že si zákazník donese pro svoji kávu s sebou vlastní kelímek, sleva není nijak komunikována, ani o ní nikde zmíněno. Tuto informaci vím díky interním zdrojům.

Při obou návštěvách byla u pokladny na baru k dispozici vizitka s QR kódem, který po naskenování zobrazil Facebook podniku. Při první návštěvě jsem si všimla nalepeného plakátu na dveřích k akci Vánoční trhy, který měla probíhat o víkendu na nádvoří budovy. Cedulky k produktům jsem již zmiňovala a taktéž ceduli s aktuální kávou na mlýnku a vizitku s QR kódem. Zvolila jsem hodnocení 4 pouze z toho důvodu, že mi přijde sympatické, když je ještě

například za barem tabule, kde jsou například napsané kávy a sezónní speciality, tak jak tomu je v ostatních dvou podnicích.

Tabulka 6: Hodnocení propagace - Café Auspitz

	1. Návštěva: 11.12.2024, 9.32	Poznámky	2. Návštěva: 20.12.2024, 15.30	Poznámky
Sociální sítě	3	Mají FB a Instagram, nejsou příliš přidávány nové příspěvky, story skrz Vánoční trhy	3	Mají FB a Instagram, nejsou aktuální příspěvky, ani například ve formy story
Dostupnost informací	5		5	
Aktuálnost informací	4	Info o dezertech?	4	Info o dezertech?
Možnost slevy například ve formě věrnostního programu (ano/ne)	Ano	Sleva na vlastní kelímek 5 Kč	Ano	Sleva na vlastní kelímek 5 Kč
Propagační materiály na stolech či u pokladny (ano/ne)	Ano	Vizitka s QR kódem směřující na Facebook podniku	Ano	Vizitka s QR kódem směřující na Facebook podniku
Značení kavárny z hlediska marketingu	4	Plakát na Vánoční trhy na dveřích, cedulky k produktům, cedule s kávou na mlýnku, vizitka s QR kódem u pokladny	4	Cedulky k produktům, cedule s kávou na mlýnku, vizitka s QR kódem u pokladny
Celkem bodů	4		4	

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Výsledky výzkumu v Lístek.Kafé

Produkt

První návštěva: jelikož má podnik své menu rozšířené i o snídane, rozhodla jsem se objednat míchaná vejčička na máslovém toastovém chlebu s rozmanitou přílohou v podobě čerstvé zeleniny a domácím pestem. Už jen vizuální stránka talíře byla velmi hezky zpracovaná a na první pohled měl člověk opravdu chuť k jídlu, k samotné chuti jídla nemám co vytknout. Vejčička byla krásně krémová, toast vláčný a zelenina musím ještě jednou podotknout opravu čerstvá. K pokrmu jsem si zároveň objednala malinovou limonádu, kterou si v podniku vyrábí sami. Opět, nic co bych mohla vytknout, limonáda byla obohacena o celé kousky malin společně s mátou pro svěží požitek. Celková rozmanitost snídane je za mě dostačující, jelikož je možno vybrat si z 5 různých jídel. Následně jsem si doobjednala dezert ve formě borůvkového koláče, který si taktéž dělají sami společně s matcha latté s ovesným mlékem. Koláč byl opravdu naplněný surovinami a plný chuti. To stejné platí i pro připravené matcha latté. Co se týká rozmanitosti dezertů bylo to opět velice rozsáhlé. Obsluha byla po celou dobu servisu velice příjemná a vše bylo podáváno v příjemném časovém rozmezí. Nestalo se mi, že bych na něco čekala moc dlouze.

Druhá návštěva: po spokojenosti s první návštěvou a výbornou snídaní jsem se rozhodla objednat stejný pokrm, tedy míchaná máslová vejčička na máslovém toastovém chlebu se zeleninou a domácím pestem. Ihned při objednání jsem byla upozorněna, že již není toastový chléb a obsluha mi místo něj nabídla jejich domácí kváskový chléb. S kvalitou pokrmu jsem byla opět velice spokojena jako při první návštěvě. Jako dezert jsem si objednala karamelový větrník společně s matcha latté. Vitrína byla opět zcela naplněna jako při první návštěvě a neměla jsem

Tabulka 8: Hodnocení produktu - Lístek-Kafé

	1. Návštěva: 13.12.2024, 10.00	Poznámky	2. Návštěva: 16.12.2024, 13.00	Poznámky
Šířka sortimentu	5	Velice rozmanitá nabídka	5	Velice rozmanitá nabídka
Chuť	5	Na toto jídlo se ráda vrátím	4	Vajíčka v kombinaci s normálním chlebem neměli efekt, jakože s toastový
Teplota kávy	5		5	
Vizuální prezentace	4	Komponenty na talíře byli moc namačkané na sebe. Volila bych trochu větší talíř kvůli estetice.	4	Komponenty na talíře byli moc namačkané na sebe. Volila bych trochu větší talíř kvůli estetice.
Nabídka sezónních specialit (ano/ne)	ANO	Vánočka	ANO	Linecké cukroví
Dostupnost alternativ mléka (ano/ne)	ANO	Ovesné, hráškové	ANO	Ovesné, hráškové
Čerstvost jídla	5		5	
Celkem bodů	24		23	

Zdroj: Vlastní zpracování

pocit, že by mi něco scházelo. Co se týká dezertu byl opět výborný a chutný. K obsluze také nemám co vytknout.

Cena

První návštěva: Vajíčka stála 180kč, limonáda 90kč, borůvkový koláč 60Kč, matcha laté 80Kč. Celkový dojem z cen= adekvátní poměr cena/požitek.

Druhá návštěva: vajíčka stála 180Kč, limonáda 90Kč, karamelový větrník 70Kč, matcha laté 80Kč. Celkový dojem opět adekvátní cena/požitek.

Tabulka 9: Hodnocení ceny - Lístek.Kafé

	1. Návštěva: 13.12.2024, 10.00	Poznámky	2. Návštěva: 16.12.2024, 13.00	Poznámky
Vnímání ceny vzhledem ke kvalitě produktu	5	180, 90, 60, 80	5	180, 90, 70, 80
Celkem bodů	5		5	

Zdroj: Vlastní zpracování

Prostředí

Podnik je značen větším nápisem z čela budovy a závěsným logem, které je dobře viditelné i z hlavní silnice u které se nachází. Myslím si, že je vše dobře značené a viditelné, i když bych si myslím, že závěsné logo by mohlo být trochu větší. Kavárna se nachází u hlavní silnice před kruhovým objezdem naproti mateřské školce. Na dveřích je nalepený papír s otevírací dobou. Neměla jsem žádný problém podnik najít při první návštěvě. Při druhé návštěvě opět nebyl problém podnik najít, proto jsem hodnotila 4 body. Čistotu okolí hodnotím 5 body. Podnik se nachází u hlavní silnice, hned u autobusové zastávky. Nad podnikem se hned nachází parko-

viště, takže hodnotím taktéž 5 body. Atmosféra je dle mého názoru příjemná, taková, jakou jí člověk v kavárně očekává, při první návštěvě jsem však seděla přímo i dětského koutku který mi prožitek trochu narušil. Nábytek je sladěný do světle dřevitých tónů řekla bych, že velice moderně a minimalisticky. Prostor je menší, což přispívá k pocitu útulnosti. Nachází se zde celkem 8 vnitřních a 4 venkovní stoly.

Druhou návštěvu jsem již atmosféru hodnotila 5 body jelikož dětský koutek byl tišší. Čistota prostoru byla maximální. Toaleta byla v naprostém pořádku a krásně navoněná vonnými tyčinkami. Hudba byla příjemně hlasitá, v obou případech zde hráli moderní písně. Menu je uděláno velice jednoduše. Jedná se o desku s klipem, kde jsou přichyceny jednotlivé papíry s nabídkou, jsou o velikosti menší A5. Je přehledně řazené, designově minimalistické. Díky tomu, že se však jedná o laminovaný papír jsem všechny papíry v perfektním stavu a nekazí tím dojem, hodnotím 5. Líbilo se mi, že byla na baru umístěna menší cedule s aktuální kávou na mlýnku. U produktu byly taktéž menší cedulky s názvem, alergeny a cenou. Hodnotím 5 body.

Tabulka 10: Hodnocení prostředí - Lístek.Kafé

		1. Návštěva: 13.12.2024, 10.00	Poznámky	2. Návštěva: 16.12.2024, 13.00	Poznámky
INTERIÉR	Atmosféra v podniku	4	Přílišný hluk z dětského koutku	5	
	Čistota toalet	5		5	
	Hudba	5	Vánoční, příjemná hlasitost	5	Vánoční, příjemná hlasitost
	Čistota	5	Obsluha vždy okamžitě šla uklidit stůl po hostech kteří odešli	5	Obsluha vždy okamžitě šla uklidit stůl po hostech kteří odešli
	Osvětlení	5	Vitráž na baru	5	Vitráž na baru
	Přehlednost menu	5		5	
	Vzhled menu	5	čistý čitelný papír	5	čistý čitelný papír
	Značení podniku (fyzický prvek)	5	Cedulky k produktům, uvedeny alergeny i cena, aktuální káva na mlýnku	5	
EXTERIÉR	Značení podniku (fyzický prvek)	4	Logo i popis podniku z venku dobře viditelné. Neuškodilo by ale trochu větší	4	Logo i popis podniku z venku dobře viditelné. Neuškodilo by ale trochu větší
	Čistota v okolí	5		5	
	Dostupnost podniku	5	Přímo u autobusové zastávky, k dispozici i vlastní parkoviště.	5	Přímo u autobusové zastávky, k dispozici i vlastní parkoviště.
	Viditelnost otevírací doby	5	Napsáno na vstupních dveřích	5	Napsáno na vstupních dveřích
Celkem bodů		58		59	

Zdroj: Vlastní zpracování

Lidé

První návštěva: Skvělý první dojem, při příchodu usměvavá obsluha ihned pozdravila, cca po 2-3 minutách po mém příchodu mě již slečna přišla obsloužit. Na mé dotazy k různým jíd-

lům mi byla schopná odpovědět a šlo vidět, že o menu má přehled. Dostala jsem doporučení na jejich vyhlášená vajíčka, která jsem si také v obou případech objednala. Slečna byla hezky oblečená s čistou pracovní zástěrou. Odpovídala na otázky jasně a srozumitelně. Při mém odchodu se slušně rozloučila a popřála mi hezký den. Když jsem odcházela viděla jsem, že po mě šla okamžitě utřít stůl a místo.

Druhá návštěva: Při druhé návštěvě proběhlo vše naprosto stejně. Obsluha byla velice milá a jelikož již nebyly toasty okamžitě mi nabídli jinou variantu a dostala jsem kváskový chléb.

Tabulka 11: Hodnocení lidí - Lístek.Kafé

	1. Návštěva: 13.12.2024, 10.00	Poznámky	2. Návštěva: 16.12.2024, 13.00	Poznámky
Přivítání zákazníka	5	Milé, usměvavá obsluha	5	
Zájem o zákazníka	5		5	
Profesionalita zaměstnance	5		5	
Zevnějšek obsluhy	5	Hezké volné oblečení, zástěra	5	
Příjemnost vystupování	5		5	
Ochota zaměstnance vůči požadavkům	5		5	
Rozloučení	5		5	
Celkem bodů	35		35	

Zdroj: Vlastní zpracování

Procesy

Po usazení přišel personál přijmout moji objednávku velice rychle, její příprava byla také během pár minut i když se jednalo o snídani. Při obou návštěvách byl podnik z poloviny naplněn. Obě návštěvy hodnotím 5 body, doručené objednávky v obou případech proběhla rychle a hladce. To stejné mohu říci i po následném poklizení a odnesení talířů a sklenic. První objednávku jsem chtěla zaplatit kartou a nebyl s tím žádný problém. Na terminálu proběhlo vše rychle a hladce. Při druhé návštěvě jsem volila platbu hotovostí. Velice se mi líbila možnost platba Qerkem, kdyby někdo nechtěl přijít do styku s obsluhou tak mohl zaplatit touto aplikací, která naskenuje kód daného stolu a může se tak zaplatit online. V obou případech mi byla nabídnuta účtenka, hodnotím 5 body.

Tabulka 12: Hodnocení procesů - Lístek.Kafé

	1. Návštěva: 13.12.2024, 10.00	Poznámky	2. Návštěva: 16.12.2024, 13.00	Poznámky
Doba přípravy objednávky	5	Pár minut	5	
Očekávaná míra čekání od usazení po objednání zákazníka vzhledem k obsazenosti podniku	5	2-3 minuty	5	Ca 5minut
Průběh platby	5	Lze platit hotově i kartou, Qerko.	5	
Celkem bodů	15		15	

Zdroj: Vlastní zpracování

Propagace

Podnik má své účty na různých platformách sociálních sítí jako jsou Facebook nebo Instagram, kde jsou také denně aktivní. Již před první návštěvou v daný den byly na sítích zmíněny aktuálně dezerty, které budou daný den v nabídce, stejně jako nabídka domácího chlebu či nabídka snídaní. V den druhé návštěvy se na sítích uskutečnilo to jisté, opět nám zákazníkům bylo sděleno, na co se daný den můžeme těšit. Instagramový účet je při otevření velice přehledný a pestrý. Velice se mi líbí příběhy ve výběrech, které jsou popsány. Člověk tedy ví, co pod daným výběrem najde. Dá se najít jak jídlo, dezerty tak i již proběhlé akce a zákazník tak snadno pochopí co od kavárny může očekávat. Dostupnost a aktuálnost informací tedy hodnotím 5 body. Ať již v hodnocení budeme zmiňovat informaci o otevírací době, či aktuálním menu nemám nic co bych vytkla. Velice oceňuji formát věrnostního programu, kdy každá desátá káva je zdarma. Je to výborný způsob, jak zákazníka motivovat, aby se vracel. Tento podnik je také součástí Gastromapy Lukáše Hejlíka a vítězem soutěže GOURMET Jižní Morava. Značení z hlediska marketingu dávám 5 bodů.

Tabulka 13: Hodnocení propagace - Lístek.Kafé

	1. Návštěva: 13.12.2024, 10.00	Poznámky	2. Návštěva: 16.12.2024, 13.00	Poznámky
Sociální síť	5		5	
Dostupnost informací	5		5	
Aktuálnost informací	5	Každodenní příspěvky novinek a aktualit	5	Každodenní příspěvky novinek a aktualit
Možnost slevy například ve formě věrnostního programu (ano/ne)	ANO	Věrnostní karta, každá desátá káva zdarma	ANO	Věrnostní karta, každé desáté kafe zdarma
Propagační materiály na stolech či u pokladny (ano/ne)	ANO	vizitky	ANO	vizitky
Značení kavárny z hlediska marketingu	5	Venkovní logo+nápis. Za barem vždy značeno, jaká je ten den káva na mlýnku	5	Venkovní logo+nápis. Za barem vždy značeno, jaká je ten den káva na mlýnku
Celkem bodů	20		20	

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Výsledky výzkumu v Kavárna a bistro Karma

Produkt

První návštěva: Objednala jsem si chia latté s bezlaktózovým mlékem a vejce Benedikt. Co se týče chuti a teploty kávy, byla jsem maximálně spokojená, a proto jsem ohodnotila 5 body. Porce byla více než dostačující. Vizualita pokrmu byla také velmi pěkná, i když mi vadila položená lžička na prkýnku u kávy bez ubrousku, proto hodnotím 4 body. Šířka sortimentu byla nad očekávání – vitrina i bar byli zaplněny a menu obsahovalo hromadu věcí. Brunch i nápoj byly čerstvé, bez jakýchkoli výhrad, hodnotím 5 body. Při obou návštěvách byly v nabídce sezónní speciality typu chia latté, kardamom latté, punč, svařák nebo teplá vaječný likér. Také cením výběr široký výběr alternativních mlék. Celkově jsem odcházela velice spokojena.

Druhá návštěva: tentokrát jsem si objednala cappuccino s bezlaktózovým mlékem, mrkvový dort s karamellem a později jsem si doobjednala malinovou limonádu. Nápoj opět neklamal, měl správnou teplotu a káva mi chutnala, hodnotím 5 body. Mrkvový dort byl také velmi dobrý, ale okraj se mi zdál lehce oschlý, proto jsem u čerstvosti strhla jeden bod. Šířka sortimentu byla

stejně dobrá jako při první návštěvě. Z vitríny i baru bylo zřejmé, že si podnik zakládá na tom, mít velké množství dezertů, včetně sezónních specialit, které zůstaly stejné jako při mé první návštěvě.

Tabulka 14: Hodnocení produkt - Kavárna a bistro Karma

	1. Návštěva: 15.12.2024, 9.30	Poznámky	2. Návštěva: 18.12.2024, 14.00	Poznámky
Šířka sortimentu	5	Chia latté s bezlaktózovým, vejce benedikt	5	Cappuccino s bezlaktózovým, mrkvový dort s karamellem, malinová limonáda
Chuť	5		5	
Teplota kávy	5		5	
Vizuální prezentace	4		4	
Nabídka sezónních specialit (ano/ne)	Ano	Chai latte, kardamom latte punč, svařák, teplý vaječný likér, irská káva	Ano	Chai latte, kardamom latte punč, svařák, teplý vaječný likér, irská káva
Dostupnost alternativ mléka (ano/ne)	Ano	Ovesné, mandlové, bezlaktózové	Ano	Ovesné, mandlové, bezlaktózové
Čerstvost jídla	5		4	Lehce oschlý kraj dortu
Celkem bodů	24		23	

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena

První návštěva: chai latté stálo 94 Kč a vejce Benedikt 229 Kč. Ceny u brunchu mi přijdou lehce vyšší, někoho mohou odradit.

Druhá návštěva: cappuccino s bezlaktózovým mlékem stálo 80 Kč, dortík 99 Kč a limonáda 75 Kč. Tyto ceny mi přijdou vzhledem ke kvalitě a porci adekvátní.

Tabulka 15: Hodnocení cena - Kavárna a bistro Karma

	1. Návštěva: 15.12.2024, 9.30	Poznámky	2. Návštěva: 18.12.2024, 14.00	Poznámky
Vnímání ceny vzhledem ke kvalitě produktu	4	94, 229	5	80, 99, 75
Celkem bodů	4		5	

Zdroj: Vlastní zpracování

Prostředí

I přesto, že se kavárna nachází ve vnitrobloku za průjezdem, je podnik značen jak na fasádě, která je vidět z ulice tak je zde i o stěnu na kraji průjezdu opřena černá tabule lákající na vybrané produkty z nabídky. Otevírací doba je taktéž napsaná na této tabuli a zároveň i na vchodových dveřích podniku. Ten při obou návštěvách působil velmi příjemné díky svému rustikálnímu interiéru. V prostoru dominují dřevěné prvky, květiny a abstraktní obrazy na stěnách. Při obou návštěvách byl celkový dojem z atmosféry velmi pozitivní. Líbila se mi vzdušné rozmístění stolů a nápad posezení u okna, kde je výhled na dvorek. Hodnotím 5 body. K posezení jsou k dispozici jak židle, tak i křesla. Toalety byl v pořádku, čisté a udržované. Hudba byla příjemná a osvětlení místnosti taktéž, opět plných 5 bodů. Menu bylo přehledné, jednotlivé kategorie byly

psány velkými písmeny, což zjednodušilo orientaci v nabídce. Bylo vytištěno na tvrdé mírně lesklé kvalitní papíry a design byl různobarevný (ružová, tyrkysová, žlutá, fialová, červená, lehce oranžová). I když se tato kombinace barev může zdát divoká, k prezentaci podniku to sedí. Oboje hodnotím 5 body. Co se týče značení interiéru, tak se mi líbila za barem velká černá tabule, kde je křídou napsaná nabídka kávy, druh zrn na mlýnku a sezónní speciality, naproti je ještě jedna tabule, kde je napsáno all day snacks menu. Oboje je napsáno ručně křídou, ale líbí se mi různá kombinace písma a motivů, hodnotím proto 5 body. Podnik se nachází lehce stranou od centra, parkoviště je nedaleko, ale od autobusového nebo vlakového nádraží to není úplně blízko, hodnotím proto 4 body.

Tabulka 16: Hodnocení prostředí - Kavárna a bistro Karma

		1. Návštěva: 15.12.2024, 9.30	Poznámky	2. Návštěva: 18.12.2024, 14.00	Poznámky
INTERIÉR	Atmosféra v podniku	5	Rustikální styl, mnoho květin, prostorné, příjemné posezení u okna, k sezení jak židle, tak křeslo, stoly rozmístěny vzdušně, velké množství obrazů na stěnách	5	To stejné
	Čistota toalet	5		5	
	Hudba	5		5	
	Čistota	5		5	
	Osvětlení	5		5	
	Přehlednost menu	5	Kategorie psány velkým písmem	5	Kategorie psány velkým písmem
	Vzhled menu	5	Různě barevné papíry, kvalitní papír	5	Různě barevné papíry, kvalitní papír
	Značení podniku (fyzický prvek)	5	Za barem velká tabule s napsanou nabídkou, hezký design a písmo	5	Za barem velká tabule s napsanou nabídkou, hezký design a písmo
EXTERIÉR	Značení podniku (fyzický prvek)	5	Logo na fasádě ve vnitrobloku, které jde vidět z ulice, u zdi v průchodu opřená velká černá tabule s vybranými produkty z nabídky	5	Logo na fasádě ve vnitrobloku, které jde vidět z ulice, u zdi v průchodu opřená velká černá tabule s vybranými produkty z nabídky
	Čistota v okolí	5		5	
	Dostupnost podniku	4	Parkoviště nedaleko, dál od autobusového a vlakového nádraží	4	Parkoviště nedaleko, dál od autobusového a vlakového nádraží
	Viditelnost otevírací doby	5	Otevírací doba na tabuli v průjezdu, cedule na dveřích	5	Otevírací doba na tabuli v průjezdu, cedule na dveřích
Celkem bodů		59		59	

Zdroj: Vlastní zpracování

Lidé

První návštěva: obsluha mne již při prvních krocích přivítala s úsměvem. Zaměstnanci byli upraveni, baristka měla zástěru, personál na place ne. Během návštěvy se obsluha zajímala, zda je vše v pořádku a byla profesionální a vstřícná. Při odchodu se se mnou slečna u kávovaru i na kase mile rozloučila. Celkově hodnotím vše 5 body, kromě zájmu o zákazníka, kvůli prodlevě při odnesení talíře a doobjednání, zde strhávám 2 body a hodnotím 3.

Druhá návštěva: druhá návštěva proběhla obdobně jako ta první. Tentokrát nebyl žádný problém se zájmem o zákazníka. Servis byl rychlý, jelikož zde nebylo tolik lidí jako při návštěvě první. Hodnotím vše 5 body.

Tabulka 17: Hodnocení lidí - Kavárna a bistro Karma

	1. Návštěva: 15.12.2024, 9.30	Poznámky	2. Návštěva: 18.12.2024, 14.00	Poznámky
Přivítání zákazníka	5	Milé	5	
Zájem o zákazníka	3	Delší čekání na odnesení talíře a doobjednání nápoje	5	
Profesionalita zaměstnance	5		5	
Zevnějšek obsluhy	5		5	
Příjemnost vystupování	5		5	
Ochota zaměstnance vůči požadavkům	5		5	
Rozloučení	5		5	
Celkem bodů	33		35	

Zdroj: Vlastní zpracování

Procesy

První návštěva: při první návštěvě byla doba přípravy objednávky delší, trvala 18 minut. To bylo mírně nepříjemné, proto jsem tuto část hodnotila pouze 3 body. Očekávaná doba čekání po objednání však byla adekvátní vzhledem k tomu, že podnik byl víkendově vytížen a většina stolů byla obsazena, přičemž si ostatní zákazníci objednávali složitější objednávky, většinou brunchu. Tato skutečnost přispěla k tomu, že ve výsledku hodnotím čekací dobu 5 body, jelikož ji považuji za přiměřenou k situaci. Proběh platby byl bezproblémový, šlo platit jak kartou, tak v hotovosti. Zvolila jsem platbu kartou a byla mi nabídnuta i účtenka, hodnotím 5 body.

Druhá návštěva: zde byla doba přípravy objednávky rychlejší a veškerý servis probíhal hladce. Obsluha zvládala menší obsazenost podniku než v předchozí návštěvě bez zbytečných problémů, proto hodnotím dobu přípravy i čekání 5 body. Průběh platby byl opět bezproblémový, platila jsem hotově. Byla mi nabídnuta účtenka. Průběh platby hodnotím 5 body.

Tabulka 18: Hodnocení procesů - Kavárna a bistro Karma

	1. Návštěva: 15.12.2024, 9.30	Poznámky	2. Návštěva: 18.12.2024, 14.00	Poznámky
Doba přípravy objednávky	3	18 minut	5	
Očekávaná míra čekání od usazení po objednání zákazníka vzhledem k obsazenosti podniku	5	10 minut, adekvátní vzhledem k tomu, že byl víkend a byly plně obsazené stoly a většina z nich si objednala brunch	5	Ca 5minut
Průběh platby	5		5	
Celkem bodů	13		15	

Zdroj: Vlastní zpracování

Propagace

Během obou návštěv byly snadno dostupné informace, a hlavně byli aktuální, včetně otevírací doby a její případné změny, nabídky dezertů, akcí a podobně, hodnotím 5 body. Na sociálních sítích podnik aktivně komunikuje se sledujícími, zaměřuje se hlavně na Instagram. Feed mají hezky sladěný a zveřejňují nejen pevné příspěvky, ale i příběhy nebo reels. Ve výběrech má podnik aktuální menu, ukázky dezertů, brunchů a výběr z obou ročníků Karma christmas marketu. Na Facebooku buď tvoří události nebo sdílí různé články a zajímavé akce. Karma má i svůj vlastní web, kde je opět zveřejněné nápojové i jídelní menu, odkaz na sociální sítě, karta O nás a možnost online rezervace stolu. Stejně jako další dva podniky jsou součástí Gastromapy Lukáše Hejlíka. V loňském roce získali první místo v kategorii bistro v projektu Gourmet jižní Morava. Celkově se mi online komunikace velmi líbí a hodnotím plným počtem bodů. Co se týče propagačních materiálů tak má podnik svůj vlastní merch a samolepky s logem u pokladny. Tento typ propagace umožňuje zákazníkům nenásilným způsobem propagovat společnost dál, hodnotím velice pozitivně 5 body. V interiéru se ještě nachází ikonická neonová tabule se sloganem „karma je zdarma“, který je ikonický, až bych řekla virální na sociálních sítích a zároveň dobře doplňuje koncept podniku, hodnotím taktéž 5 body.

Tabulka 19: Hodnocení propagace - Kavárna a bistro Karma

	1. Návštěva: 15.12.2024, 9.30	Poznámky	2. Návštěva: 18.12.2024, 14.00	Poznámky
Sociální sítě	5	Mají i web	5	Mají i web
Dostupnost informací	5		5	
Aktuálnost informací	5		5	
Možnost slevy například ve formě věrnostního programu (ano/ne)	Ne		Ne	
Propagační materiály na stolech či u pokladny (ano/ne)	Ano	Merch, samolepky u pokladny	Ano	Merch, samolepky u pokladny
Značení kavárny z hlediska marketingu	5	Ikonická neonová tabule se sloganem „Karma je zdarma“	5	Ikonická neonová tabule se sloganem „Karma je zdarma“
Celkem bodů	20		20	

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Celkové zhodnocení podniků

Kavárna Café Auspitz získala při první návštěvě celkové skóre 152 bodů a při druhé 150 bodů. Nejlépe hodnocenými kategoriemi byly produkt, cena a lidé, kde získala plný počet bodů. U prostředí došlo při druhé návštěvě k drobnému poklesu a je zde oproti konkurenci prostor pro zlepšení. Ze všech pozorovaných podniků má nejhorší propagaci. Lístek. Kafe dosáhl při obou návštěvách stejného celkového počtu bodů. Kavárna vyniká především v kategoriích cena, lidé, procesy a propagace, kde získala maximální počet bodů. Produkt získal nejvíce 24 bodů, což je o bod méně než u Café Auspitz, ale stále na velmi dobré úrovni. Díky poměrně vyrovnanému počtu bodů u obou návštěv ve všech hodnocených aspektech byl celkově ohodnocen jako nejlepší podnik. Kavárna a bistro Karma má největší přednost v prostředí, personálu a propagaci, je zde prostor zapracovat u produktu.

Tabulka 20: Celkové shrnutí vyhodnocení všech podniků

		Café Auspitz		Lístek.Kafé		Kavárna a bistro Karma	
	Maximální počet bodů	1. Návštěva: 11.12., 9.32	2. Návštěva: 20.12., 15.30	1. Návštěva: 13.12., 10.00	2. Návštěva: 16.12., 13.00	1. Návštěva: 15.12., 9.30	2. Návštěva: 18.12., 14.00
Produkt	25	25	25	24	23	24	23
Cena	5	5	5	5	5	4	5
Prostředí	60	56	53	58	59	59	59
Lidé	35	35	35	35	35	33	35
Procesy	15	14	15	15	15	13	15
Propagace	20	17	17	20	20	20	20
Celkový počet bodů	160	152	150	157	157	153	157

Zdroj: Vlastní zpracování

4 DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Tato kapitola se zaměří na diskuzi výsledků mystery shoppingu a doporučení pro zlepšení nedostatků v prvcích marketingového mixu, které se objevili při porovnávání s konkurencí.

Jako první bych navrhla vylepšení značení podniku, v současnosti je kavárna značena pouze logem vysoko nad vchodovými dveřmi a klasickou křídovou A-tabulí před budovou. Problém nastává, když je špatné počasí a v průjezdu je tma a cedule zastrčena. Ani jeden z uvedených způsoby označení podniku poté není vidět a lze je snadno přehlédnout. Navrhuji, proto přidat výraznější venkovní značení v podobě závěsného loga jako to má například Lístek.Kafé nebo umístit banner na mříže u dveří, který by byl dostatečně velký a nepřehlédnutelný. Další možností je na A-ceduli například přidělat světýlka, která ji lépe zviditelní i když bude schovaná za vraty. Další doporučení se týká celkové kompozice menu, v současné době je vyhotoveno pouze z obyčejného papíru, což působí neprofesionálně a ušmudlaně. Navrhuji proto investovat do laminace nebo tisku na lepší odolnější papír, tak jak tomu mají ostatní dvě kavárny.

Z výsledku je patrné, že také pokulhává aktivita na sociálních sítích. Platformy Facebook a Instagram jsou málo aktualizované. Přestože jsou zde příležitostně zveřejňovány příběhy, pravidelnost a estetika příspěvků pokulhává. Pokud chtějí majitelé vynikat i v tomto aspektu, mohli by se inspirovat s obsahem u konkurence a více se na publikování příspěvku zaměřit. Dobrým krokem pro začátek by bylo přidání lepších popisu k výběrům a přidávání denní nabídky dezertů.

I když kavárna nabízí svoji formu podpory prodeje, konkrétně slevu na vlastní kelímek. Nijak ji nekomunikuje, což je poměrně škoda, jelikož by tím získala poměrně slušnou konkurenční výhodu, a navíc by přispěla k ekologičnosti (mnohým zákazníkům by to mohlo připadat sympatické) a ušetřila na spotřebě papírových kelímků. Navrhuji k tabuli na baru, kde je sepsán aktuální výběr zrn na mlýnku připsat i tenhle benefit. Zároveň by bylo dobré vytvořit příspěvek o slevě na sociálních sítích.

V průběhu návštěvy jsem zaznamenala i drobný problém při platbě kartou. Zaměstnanec mne informoval, že tento jev se stává pouze při první platbě a nelze ho ovlivnit, je dán systémem.

Vzhledem k osobní zainteresovanosti v podniku budou zjištěné poznatky na další směně předány vedení, aby je mohlo zvážit a případně pracovat na jejich nápravě.

5 ZÁVĚR A LIMITY VÝZKUMU

Semestrální projekt byl zaměřen na výzkum provedený metodou mystery shoppingu v konkurenčním prostředí tří kaváren. Tento výzkum odhalil silné a slabé stránky zkoumaných kaváren. Ukázalo se, že Café Auspitz má největší přednosti v oblasti produktu a personálu. V předešlé kapitole byli diskutovány a navrženy doporučení, které budou následně předány vedení, které by pro zlepšení konkurenceschopnosti mělo pracovat na jejich nápravě a postupném odstranění. Jedním z hlavních limitů výzkumu je zejména subjektivita hodnocení, v jisté míře i větší dostatek zákulisních informací u vybrané kavárny. Jako další limit vnímám nízký počet návštěv a vliv náhodných faktorů, kdy zcela s jistotou lze říci, že další výzkum by neproběhl za podmínky ceteris paribus, jelikož má hodnocení služeb vliv mnoho náhodných faktorů (jako je obsazenost podniku, rozpoložení personálu a výzkumníka).

LITERATURA

CAFE.AUSPITZ. 2024. *Instagram*. [online]. [cit. 2024-12-27]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/cafe.auspitz/>

FORET, M., MELAS, D. 2020. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1723-9

JAKUBÍKOVÁ, D. 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-274-4209-0.

JESENSKÝ, D. 2018. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0252-5.

KARLÍČEK, M. a kol. 2018. *Základy marketingu*. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.

KARLÍČEK, M. 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARMAKAVARNA. 2024. *Instagram*. [online]. [cit. 2024-12-27]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/karmakavarna/>

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.

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

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.

- LILJENWALL, R. 2004. *The power of Point-of-purchase advertising: Marketing at retail*. POPAI. ISBN 0-9707099-1-9.
- LISTEK.KAFE. 2024. *Instagram*. [online]. [cit. 2024-12-27]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/listek.kafe/>
- PŘIKRYLOVÁ, J. a kol. 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.
- SVĚTLÍK, J. 2016. *Marketingové komunikace*. Praha: VŠPP Praha. ISBN 978-880-6847-79-5.
- TAHAL, R. a kol. 2022. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3535-6.
- VAŠTÍKOVÁ, M. 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VYSEKALOVÁ, J. a kol., 2023. *Psychologie reklamy*: 5. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3654-4.
- ZAMAZALOVÁ, M. 2008. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2049-4.

**Podnikání a management v kontextu 21. století: Vybrané research papers
studentů magisterského studijního programu Strategický rozvoj podniku**

Autorský kolektiv

Veronika Bumberová a kolektiv

Technický editor

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

Návrh obálky

Ing. Pavel Mráček, Ph.D., DiS.

Vydalo: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM®, s.r.o. Brno

Vyšlo: červen 2025

Vydání: první

Ročník: devátý

Počet stran: **209**

Publikace neprošla redakční úpravou.

ISBN: 978-80-7623-136-8

Podnikání a management v kontextu 21. století:

Vybrané research papers studentů
magisterského studijního programu
Strategický rozvoj podniku