



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH TVORBY LOGISTICKÉ KONCEPCE V
OBCHODNÍ ORGANIZACI**

LOGISTICS CONCEPT DESIGN IN BUSINESS ORGANIZATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Barbora Hlavoňová

VEDOUČÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Barbora Hlavoňová**
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod

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

Návrh tvorby logistické koncepce v obchodní organizaci

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání v organizaci se zaměřením na:

- portfolio podnikání
- zákazníky
- dodavatele

Cíle řešení

Analýza současného stavu distribuce v podniku i distribučním řetězci

Vyhodnocení teoretických přístupů dané problematiky

Návrh technologie distribuce ke spokojenosti služeb zákazníkům

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studie tvorby logistické koncepce se zaměřením na distribuci z hlediska materiálových, informačních i peněžních toků pro obchodní zakázky ke spokojenosti zákazníků a rozvoji obchodního podniku

Základní literární prameny:

CEMPÍREK, V., KAMPF, R., ŠIROKÝ, J. Logistické a přepravní technologie. Pardubice IJP 2009, 198s. ISBN 978-80-86530-57-4.

DUPAL, A. Logistika. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2018 287 s. ISBN 978-80-89710-44-7.

CHRISTOPHER, M. Logistics and supply chain management. 5.edition, Harlow: Prentice Hall/Pearson Education, 2016, 294p., ISBN 978-1-08379-7.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá, E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na nalezení vhodného dopravce k zákazníkovi, na výběr platebních metod, které budou zákazníkovi nabízeny a na obalové hospodářství, které by mělo být shodné s hodnotami společnosti XY s.r.o. Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První teoretická část slouží k vysvětlení pojmů a pochopení problematiky. Druhá analytická část je zaměřena na analýzu a srovnání dopravců, platebních metod a obalového hospodářství. V poslední návrhové části jsou představeny návrhy řešení.

Abstract

The diploma thesis is focused on finding a suitable carrier for the customer, on the selection of payment methods that will be offered to the customer and on the packaging management, which should be identical with the values of the company XY s.r.o. The diploma thesis is divided into three parts. The first theoretical part serves to explain the concepts and understand the issue. The second analytical part is focused on the analysis and comparison of carriers, payment methods and packaging management. The final part presents proposed solutions.

Klíčová slova

Distribuce, multikriteriální analýza, platební metody, obalové hospodářství, logistika

Key words

Distribution, multicriteria analysis, payment methods, packaging management, logistics

Bibliografická citace

HLAVOŇOVÁ, Barbora. *Návrh tvorby logistické koncepce v obchodní organizaci* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/141217>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Marie Jurová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 9. května 2022

.....

Podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za pomoc se zpracováním diplomové práce a za cenné rady. Zároveň si velmi cením rad, veškerých poskytnutých materiálů a hlavně času, který mi věnovali zaměstnanci, a především majitelé společnosti XY s.r.o.

Obsah

ÚVOD	10
CÍLE A METODIKA PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	13
1.1.1 SLEPTE	13
1.1.2 Porterův model pěti sil	14
1.1.3 7S.....	15
1.2 SWOT ANALÝZA	18
1.3 MEZINÁRODNÍ OBCHOD	20
1.4 EVROPSKÁ UNIE	20
1.4.1 Evropský jednotný trh.....	21
1.4.2 Celní unie	21
1.4.3 Obchodní politika EU.....	22
1.5 WTO.....	22
1.6 INCOTERMS.....	23
1.7 ELEKTRONICKÉ PODNIKÁNÍ	24
1.7.1 Elektronické obchodování	24
1.7.2 Internetový obchod	25
1.8 LOGISTIKA	26
1.8.1 Členění logistiky.....	26
1.8.2 Logistické cíle.....	27
1.8.3 Logistické náklady.....	27
1.8.4 Informační systémy v logistice	28
1.8.5 Logistické trendy	28
1.9 DOPRAVA.....	29
1.9.1 Rozhodování o volbě způsobu přepravy a dopravce	29
1.9.2 Dopravní a zasilatelská logistika	31
1.9.3 Přepravní náklady	31
1.10 ZÁKAZNICKÝ SERVIS	32
1.11 OBALOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ.....	34
1.12 DISTRIBUČNÍ ŘETĚZEC	35
1.12.1 Funkce řetězce	36
1.12.2 Struktura distribučního řetězce	36
2 ANALYTICKÁ ČÁST	39
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY S.R.O.....	39
2.1.1 Produktové portfolio.....	39
2.2 ANALÝZA OKOLÍ SPOLEČNOSTI.....	42

2.2.1	<i>SLEPTE</i>	42
2.2.2	<i>Porterův model pěti sil</i>	47
2.2.3	<i>7S</i>	50
2.2.4	<i>SWOT analýza</i>	52
2.3	ANALÝZA DISTRIBUCE K ZÁKAZNÍKOVÍ	52
2.3.1	<i>Multikriteriální analýza</i>	53
2.3.2	<i>Podíl objednávek</i>	53
2.3.3	<i>Podíl vybraných dopravců</i>	58
2.3.4	<i>Doba dodání</i>	60
2.3.5	<i>Cena doručení</i>	61
2.3.6	<i>Cena dopravy</i>	64
2.3.7	<i>Hodnocení s využitím ukazatele významnosti (váhy)</i>	67
2.3.8	<i>Hodnocení současných dopravců</i>	69
2.3.9	<i>Hodnocení potenciálních dopravců</i>	73
2.4	ANALÝZA PLATEBNÍCH METOD	77
2.5	OBALOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ	82
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	85
3.1	DISTRIBUCE	85
3.2	PLATEBNÍ METODY	91
3.3	OBALOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ	93
4	ZÁVĚR	96
	ZDROJE	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK	103
	SEZNAM GRAFŮ	105

ÚVOD

Diplomová práce nese název Tvorba logistické koncepce ve společnosti XY s.r.o., která se v současnosti zabývá výrobou a prodejem přírodní kosmetiky. Kosmetické produkty si zákazníci mohou koupit pouze přes vlastní e-shop.

Diplomová práce by se měla z pohledu logistiky zabývat především problematikou platebních metod při objednání zboží zákazníkem, možnostmi balení zakázek, dále distribučními cestami k zákazníkovi a řešeními v případě reklamací. Tyto dílčí problémy byly zvoleny jako klíčové pro řešení diplomové práce po konzultaci s vedením společnosti, která by chtěla tuto problematiku prozkoumat. Cílem je především analyzovat stávající situaci z pohledu řešené problematiky, porovnat a navrhnout případná řešení vedoucí ke zlepšení či zkvalitnění služeb. Mimo jiné vzhledem k blízkosti sídla společnosti ke slovenským hranicím bude v práci zahrnuta i část vývozu na slovenský trh.

Důvodem výběru daného tématu byla především situace spojená s covidovou krizí, kdy se několikanásobně zvýšil nákup přes internetové obchody, které musely pohotově reagovat na situaci. V případě malé rodinné společnosti, jako je XY s.r.o. bylo potřeba přemýšlet nad dalšími možnostmi expedice zboží k zákazníkům v případě zatížení, případně výběrem těch pravých pro uspokojení poptávky zákazníků. Mimo jiné při zvýšené poptávce musela společnost reagovat na požadavky zákazníků, aby se vyrovnala konkurentům, uspokojila své zákazníky a přilákala nové.

Diplomová práce bude rozdělena do tří hlavních částí.

První část práce bude teoretická, v ní budou představeny pojmy související s řešenou problematikou. Tyto pojmy budou vysvětleny na základě odborné literatury a použitých zdrojů zmíněných na konci diplomové práce. Teoretická část slouží k pochopení dané problematiky.

Druhá analytická část bude věnována analýze a porovnání stávajících a příležitostných distribučních cest k zákazníkovi pomocí multikriteriální analýzy. Analytická část bude provedena a konzultována s majitelkou společnosti, kterou budou určena hlavní kritéria pro analýzu a výběr dopravce. Analytická část se bude zabývat kromě dopravy k zákazníkovi také platebními metodami, která jsou doposud nabízeny a srovnány s možnostmi metod obecně využívaných českými e-shopy. Poslední analyzovanou částí

bude obalové hospodářství, především s ohledem na ekologii, jakožto uznávanou hodnotou společnosti.

Poslední část bude návrhová. V návrhové části budou zmíněny výsledky předchozí analýzy, vybrány a navrženy nejvhodnější řešení problematiky, s komentářem a odůvodněním výběru.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Cílem diplomové práce je vyhodnotit a navrhnout nejvhodnější řešení problematiky z pohledu platebních metod při objednání zboží zákazníkem, možnostmi balení zakázek, distribučními cestami k zákazníkovi a řešeními v případě reklamací. Cíle by mělo být dosaženo pomocí analýzy stávající situace z pohledu řešené problematiky, porovnat a navrhnout případná řešení vedoucí ke zlepšení či zkvalitnění služeb.

Pro vytvoření vhodné logistické koncepce pro společnost XY s.r.o. je potřeba stanovit si vhodné cíle, ke kterým bude diplomová práce směřována. Aby bylo dosaženo stanovených cílů, je mimo jiné důležité určit si postupy a metody, dle kterých bude celá diplomová práce vypracována. V první řadě bylo potřeba určit si cíl diplomové práce a následně dílčí cíle. Dále metody a postupy.

Diplomová práce bude rozdělena do tří hlavních částí.

První teoretická část bude sloužit k vysvětlení veškerých pojmů a metod, které budou následně použity v analytické části. Důležitost vysvětlení pojmů spočívá v pochopení celé problematiky na základě odborné literatury a použitých zdrojů na konci diplomové práce. Druhá část je koncipována jako analytická. V první řadě bude popsána analyzovaná společnost, její historie, stručný popis a produktové portfolio. Dále budou analyzovány jednotlivý dopravci současní i potenciální pro dopravu objednávky k zákazníkovi, platební metody, možnosti balení zakázek a možnosti reklamace.

V poslední návrhové části budou zmíněny výsledky analytické části, návrhy a možnosti řešení, případně příležitosti společnosti. Budou navržena nejvhodnější řešení dané problematiky.

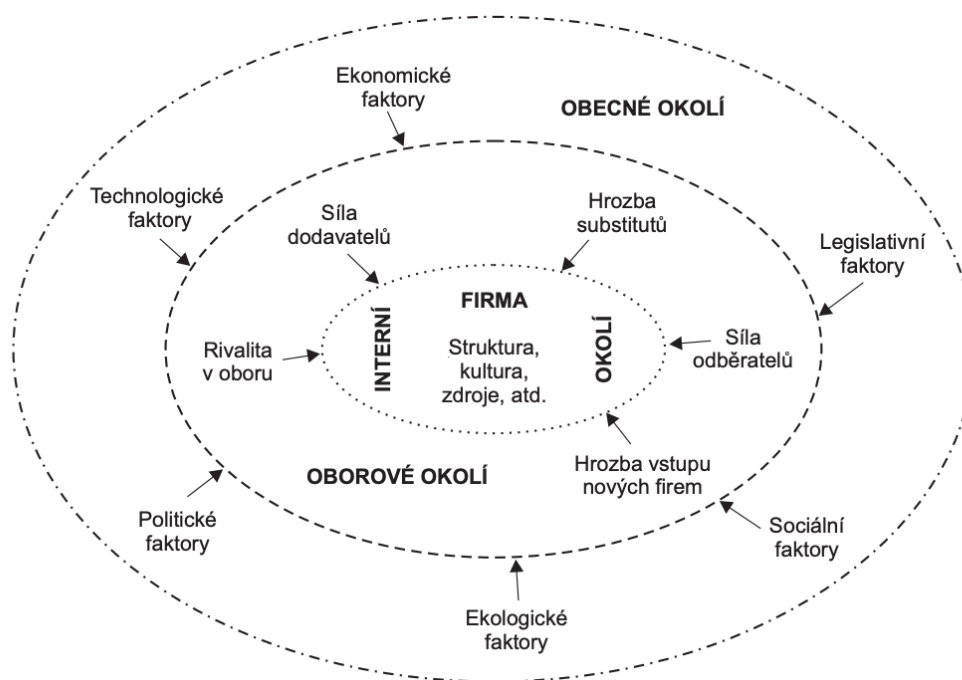
Výstupem celé diplomové práce by měl být návrh logistické koncepce ve smyslu volby distribuční cesty k zákazníkovi. Od objednávky zákazníka, přes cestu k němu až případně po reklamaci či vrácení zboží.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce budou uvedeny a vysvětleny veškeré pojmy související s problematikou diplomové práce. Teoretická část slouží především k ujasnění a pochopení dané problematiky a pojmů s ní spojených. Slouží jako podklad pro následující praktickou část diplomové práce.

1.1 Analýza okolí podniku

Analýza okolí podniku se zabývá zprvu vnějším prostředím organizace – například národním prostředím, mezinárodním prostředím, podnikatelským odvětvím, ve kterém podnik pracuje, a na závěr vnitřním prostředím organizace. [2, st. 40]



Obrázek 1 Analýza okolí podniku

[2, st. 40]

1.1.1 SLEPTE

Společenský trend – nabídka i poptávka je výrazně ovlivněna sociálními faktory, proto je nutné brát v úvahu například pohled obyvatelstva na svět, na organizaci, jaký je stav vzdělání nebo zda je dostatek pracovních sil. [2, s. 43]

Legislativní trend – existují zákony, právní normy a vyhlášky, které vymezují prostor pro podnikání a samotné podnikání upravují. Občanský zákoník, obchodní zákoník nebo

třeba daňové zákony mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. [2, s. 43]

Ekonomický trend – míra ekonomického růstu vyvolává rozsah příležitostí i hrozeb, před které jsou společnosti postaveny a tím ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu. Je potřeba analyzovat překážky při exportu i importu, cenovou politiku nebo inflaci. [2, s. 44]

Politický trend – analýza působení politických faktorů je nezbytná, protože může ovlivňovat rozhodování a tím měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země. Při analýze je možné ohlížet se na faktory jako například stabilita vlády a politické prostředí země nebo podpora zahraničního obchodu. [2, s. 47]

Technologický trend – změny v oblasti technologických trendů mohou dramaticky ovlivnit okolí společnosti. Proto je predikce vývoje směrů technického rozvoje významným činitelem úspěšnosti podniku. Je třeba nesoustřeďovat se příliš na málo významné inovace, brát v úvahu rychlou změnu tempa technologie v daném prostředí. [2, s. 48]

Ekologický trend – analýza ekologických trendů je důležitá zejména z hlediska ekologických podmínek v daném prostředí a jejich využití, aby podnik nepřišel do konfliktu s místními zvyky, tradicemi a regulací. Mezi ekologické trendy se řadí například ochrana životního prostředí, udržitelný rozvoj nebo dostupnost vodních zdrojů a jejich využití. [2, s. 48]

1.1.2 Porterův model pěti sil

Podle Portera má největší význam rozbor odvětví a každého sektoru hospodářství, ve kterém je společnost činná nebo chce být. Stupeň a charakter konkurence v rámci odvětví je podle něj závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, odběratelů, stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví, ohrožení ze strany konkurentů [2, s. 49].

Jednotlivé složky by měly být prozkoumány následovně:



Obrázek 2 Porter

[5, s. 49]

1.1.3 7S

„Mezi hlavní faktory úspěchu patří **strategie a struktura firmy, spolupracovníci** ve firmě, jejich **schopnosti** (dovednosti), **styl řízení** firmy, **systemy a postupy** ve firmě, **sdílené hodnoty (kultura)** firmy. Tyto faktory definují rámec „**7S faktorů**“ firmy Mc Kinsey.“ [3, s. 12]

Strategie firmy

Strategie firmy představuje jakousi dlouhodobou orientaci společnosti k určitému jednomu či více cílům a možnosti společnosti, které umožňují cíle uskutečňovat. Většinou jsou dány pokyny, které by měly být dodržovány, činnosti a aktivity, které společnost musí učinit k dosažení cílů. Stěžejním cílem je dosažení konkurenční výhody ve srovnání s jinými společnostmi v určitém prostředí s cílem uspokojit trh a očekávání zájmových skupin. Strategie nemusí být nutně vepsána v písemných materiálech společnosti, ale může jít pouze o myšlenku. Jde zejména o její realizaci a vyhodnocení. [3, s. 13]

Organizační struktura společnosti

Primárním úkolem organizační struktury je rozdělení úkolů a pravomocí optimálně mezi pracovníky organizace. Struktury se rozdělují do několika typů od jednodušších po náročnější. [3, s. 15]

- **Liniová struktura** má jednoznačně vymezen vztah přímé nadřízenosti a podřízenosti mezi útvary. Jeden útvar je nadřazen ostatním. Typické je rychlé

rozhodování a v této struktuře existují nejpevnější organizační vztahy. Nevýhodou jsou vysoké nároky na vedoucí jednotlivých oddělení, kteří musí mít odborné znalosti ze všech oblastí činnosti společnosti. [3, s. 16]

- **Funkcionální struktura**, která má i několik specializovaných vedoucích, kteří rozhodují o otázkách spadajících do jejich kompetence a jsou za ně zodpovědní. Mezi nevýhody se řadí vyšší náklady na realizaci struktury, každý podřízený má několik nadřízených na stejné úrovni systému řízení, na jedné horizontální úrovni je více útvarů, jejichž činnost koordinovat je náročné. [3, s. 16]
- **Liniově štábní struktura** je nejčastěji využívaná struktura. Shrnuje jednoduchost řízení, odpovědnost, rychlost rozhodování s možností využití rad a služeb pracovníků štábů. Odborné činnosti jsou zajišťovány samostatnými útvary (tzv. štáby), jejichž úkolem je poskytovat rady a služby, které jsou potřebné vedoucím útvarům. Štáby jsou podřízeny útvaru na vyšší úrovni řízení. [3, s. 17]
- **Divizionální struktura** má samostatné divize. Každá divize má svůj finanční, provozní, obchodní, popřípadě technický úsek, které jsou rozděleny podle druhu výroby nebo služby, geografického umístění či podle typu zákazníka. Mezi jednotlivé divize jsou rozděleny odborné činnosti, které umožňují pružné a operativní jednání divizí ve vztahu k zákazníkovi a v rámci vlastní výroby. Nevýhodou je nízká koordinace výrobních linek divize, hloubka technické specializace a obtížná standardizace. [3, s. 17]
- **Maticově organizační struktury** umožňují při řešení daného problému v co nejkratším čase co nejlepší výsledky. Maticově organizační struktury spojují prvky funkcionální a divizionální struktury a uplatňují se zejména ve výrobní oblasti. Mezi výhody lze zařadit přímý kontakt vedoucího, zvýšená motivace manažerů, zdůraznění skupinové práce, schopnost reagovat na podněty zvenčí. Nevýhodou je riziko zeslabení priorit v komunikaci, nejasná zodpovědnost za náklady a zisky, a také že podřízený má dva vedoucí. [3, s. 17-18]

Informační systémy

Informační systémy jsou jinými slovy informační procedury, které v organizaci probíhají. V organizacích se používá kombinace manuálních a automatizovaných způsobů zpracování informací. S vyšší úrovní řízení se stupeň automatizace snižuje. Nejnížší

stupeň využití informačních systémů se zabývá dobře definovanými problémy, při kterých dochází k masovému zpracování ostrých a dobře strukturovaných dat, kterými jsou například ekonomické informační systémy, řízení výroby, zásobování apod. Vyšší stupeň představuje rostoucí zpracování neostrých informací. Manažerské informační systémy se zaměřují na selektování klíčových údajů z běžných informačních systémů. Při tvorbě strategií firmy je možné využít počítačovou podporu vrcholového managementu. [3, s. 20]

Styl řízení společnosti

- **Autoritativní styl řízení** vylučuje účast jiných pracovníků na řízení společnosti, vedoucí pracovník rozhoduje sám bez možnosti ovlivnění podřízenými pracovníky. Podřízení předávají potřebné informace vedoucímu pracovníkovi, aby mohl provést kvalifikované rozhodnutí. [3, s. 20]
- **Demokratický styl řízení** je spojen s vyšší mírou zapojení podřízených pracovníků při rozhodování. Podřízení mají větší možnost se vyjádřit, přijít s návrhem, podílí se na rozhodování, i když si vedoucí pracovník ponechává svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Vedoucí pracovník informuje své podřízené o svých záměrech, dává prostor obousměrné komunikaci a preferuje názorovou komunikaci. Výhodou je tvořivá atmosféra a pocit sounáležitosti, nevýhodou je časová náročnost při demokratickém rozhodování. [3, s. 20]
- **Styl laissez – faire** v překladu znamená volný průběh. Pracovníci si sami řeší rozdělení i postup práce, vedoucí pracovník se snaží do jejich činnosti nezasahovat. Komunikace probíhá primárně mezi jednotlivými členy skupiny. Nevýhodou může být váhání ve chvíli, kdy je vedení třeba. [3, s. 20]

Spolupracovníci

Hlavní zdrojem zvyšování výkonnosti společnosti jsou právě pracovníci, kterými je zároveň vytvářeno hlavní provozní riziko. Nejdůležitější manažerskou dovedností je umění se spolupracovníky vhodně jednat a řídit je. Spolupracovníky je nutné neustále motivovat, vytvářet u nich pocit sounáležitosti, dobré vztahy, loajalitu a podporovat vnitřní kulturu firmy. Vedoucí pracovník by měl znát motivační zázemí, preference a sklony svých zaměstnanců, což je nezbytné k vytváření image společnosti, její kultury a atraktivnosti pro kvalitní spolupracovníky. S kvalitními pracovníky, kteří s firmou

spojili svůj život i kariéru je nutné pracovat a ovlivňovat je. Možností je několik, například školení, při kterém je třeba zaměřit se na dovednosti, kterými se chceme odlišovat. Na takových pracovníci se nevyplatí šetřit. [3, s. 21]

„Mistři změn“ jsou vedoucí pracovníci. Tito pracovníci by měli mít schopnost vytvořit a formulovat vizi budoucích pozitivních změn. Měli by umět pružně reagovat na dynamicky se měnící podmínky podnikatelského okolí. Taková osobnost je klíčová pro vnější i vnitřní podnikatelské činnosti, měla by se umět dívat na realitu netradičně, z různých úhlů pohledu, měla by ovládat umění komunikace s lidmi a mít přesvědčovací schopnosti. „Mistři změn“ by měli být vytrvalí, dokázat vést lidi v týmové práci, umět získávat spojence a také umět sdílet zásluhy. [3, s. 22]

Sdílené hodnoty (kultura) společnosti

„Kultura firmy je souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ [3, s. 23]

Pojem kultura společnosti představuje vnitřní atmosféru společnosti, která je výsledkem činností a myšlení lidí uvnitř společnosti. Jedná se o soustavu hodnot a názorů tvořících neformální normy chování ve společnosti. Kultura společnosti a spolupracovníci spolu úzce souvisí. [3, s. 23]

Schopnosti

Pracovníci společnosti by měli vyvíjet nejen své technické a výrobní kvalifikace, ale také zvyšovat svoji ekonomickou, právní a informatickou gramotnost. Manažer by se měl umět rychle přizpůsobovat. Základními vlastnostmi úspěšného manažera jsou výkonnost, rozhodovací schopnosti a odborné znalosti, umění využívat vědomosti a schopnosti druhých, jednat s lidmi, schopnost týmové práce a další. [3, s. 24]

Úspěšný manažer by měl mít znalosti v oblasti mezilidských vztahů, v oblasti ekonomických podmínek, možností a řízení společnosti. Měl by mít schopnosti analyzovat vnější i vnitřní prostředí společnosti a být schopen učinit podnikatelské rozhodnutí. V neposlední řadě by měl podněcovat aktivitu, iniciativu a tvořivost ve společnosti. [3]

1.2 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá jak vnitřním, tak vnějším prostředím společnosti s podobě slabých a silných stránek vnitřního prostředí a hrozeb a příležitostí ve vnějším prostředí. SWOT je právě zkratka těchto prvků, které se vzájemně ovlivňují.

S – strenghts, silné stránky,
W – weaknesses, slabé stránky,
O – opportunities, příležitosti,
T – threats, hrozby.

SWOT analýza tvoří základ pro strategickou analýzu tím, že se zaměřuje na výše zmíněné silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Z výsledků této analýzy se poté může vybrat strategie podniku, která bude realizovatelná, bude stavěna na zdrojích síly a bude využívat příležitostí. Musí se dát pozor na to, aby v nezkušených rukou nevznikl pouze dlouhý seznam problémů a tím konečné výsledky analýzy nebyly zkresleny. [2]

Vzájemným porovnáním příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí vyplývají z matice čtyři možné skupiny strategií pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí. Strategie:

1. **Strategie SO**, strategie zaměřené na využití silných stránek společnosti k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
2. **Strategie ST**, zaměřené na využití silných stránek na snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí.
3. **Strategie WO**, zaměřené na překonávání slabých stránek společnosti a využívání výhod, které plynou z příležitostí vnějšího prostředí.
4. **Strategie WT**, zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí. [26]
- 5.

Tabulka 1 Matice SWOT

		Vnitřní prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<i>Strategie SO</i> <i>maxi-maxi</i>	<i>Strategie WO</i> <i>mini-maxi</i>
	Hrozby (threats)	<i>Strategie ST</i> <i>maxi-mini</i>	<i>Strategie WT</i> <i>mini-mini</i>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [26])

1.3 Mezinárodní obchod

Dle paní Štěrbové v knize Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století lze mezinárodní obchod definovat jako „souhrn zahraničně obchodních aktivit dvou a více národních ekonomik, případně států, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik; je tedy součtem dvou a více zahraničních obchodů.“ [13, s. 18]

Jedná se o ekonomické transakce se zahraničním prvkem mezi subjekty světové ekonomiky

soukromými ekonomickými subjekty, které působí uvnitř národních ekonomik (domácnosti, malé, střední a velké podniky),

- nadnárodními ekonomickými subjekty,
- ekonomickými subjekty veřejného sektoru jednotlivých států, územních celků a integračních uskupení (ministerstva, centrální banky apod.)
- ekonomickými subjekty neziskového sektoru v rámci programů humanitární pomoci. [13, s. 18]

1.4 Evropská unie

Evropská unie je hospodářskou a politickou unií mezi 27 evropskými státy, která byla založena původně po druhé světové válce v roce 1958 pod názvem Evropské hospodářské společenství. Předpokladem bylo založit společenství k upevnění hospodářské spolupráce a s předpokladem, že spolupracující a navzájem ekonomicky závislé státy nebudou vyvolávat ozbrojené konflikty. Zakladatelské státy byly původně Belgie, Německo, Francie, Itálie, Lucembursko, Nizozemsko. Od té doby se přidalo několik zemí a byl vytvořen jednotný trh, který se nadále vyvíjí. [11]

V roce 1993 společenství změnilo název na Evropskou unii, jejíž název tak odrážel vývoj organizace, který na rozdíl od původního společenství zahrnuje oblast politiky, klimatu, životního prostředí, bezpečnost, spravedlnost, migraci a podobně. Hlavním hnacím motorem je jednotný trh, který umožňuje volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob.

Všechny členské státy zůstávají svrchovanými a nezávislými zeměmi, i přes to svěřily některé své rozhodovací pravomoci společným orgánům, které vytvořily za účelem, aby bylo možné o konkrétních záležitostech společného zájmu rozhodovat demokraticky na úrovni EU. [11]

Rozhodovací orgány na úrovni EU

- **Evropský parlament** je volen členy EU a zastupuje je,
- **Evropská rada** je tvořena hlavami států nebo předsedy vlády členských států,
- **Rada** zastupuje vlády členských států EU,
- **Evropská komise** zastupuje zájmy celé Evropské unie. [11]

1.4.1 Evropský jednotný trh

Jedním z cílů Evropské unie je umožnit občanům EU studovat, žít, pracovat, pobírat důchod ve kterémkoliv státě EU, a také nakupovat a využívat výrobky z celé Evropy. Aby bylo dosaženo těchto cílů, zajišťuje volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu na jednotném vnitřním trhu. Odstraňuje technické, administrativní a právní překážky, což umožní občanům svobodně obchodovat a podnikat. [12]

Evropská unie usiluje o to, aby měly podniky jednodušší přístup k finančním prostředkům a Evropa se tak stala atraktivnějším místem pro investory. Z tohoto důvodu vytváří unii kapitálových trhů.

Některé překážky na jednotném trhu však trvají a EU se je snaží dále harmonizovat. Mezi tyto překážky patří

- *fragmentované daňové systémy jednotlivých zemí*
- *oddělené vnitrostátní trhy v oblasti finančních služeb, energetiky a dopravy*
- *různorodá pravidla, normy a postupy v oblasti elektronického obchodování v jednotlivých zemích EU*
- *složitá pravidla uznávání odborných kvalifikací.* [12]

1.4.2 Celní unie

Celní unie EU je pravomocí Evropské unie. Mezi zeměmi EU se při přepravě zboží z jednoho členského státu do druhého neplatí clo. V případě zemí mimo EU uplatňují na zboží dovážené na jejich území stejnou celní sazbu. Evropská komise navrhuje právní předpisy, které se týkají celních záležitostí EU a zajišťuje jejich uplatňování. [11]

Celní politika EU se zaměřuje na oblasti

- *zajištění účinné a efektivní spolupráce všech členských států v rámci celní unie,*
- *navrhování právních předpisů a postupů s cílem zajistit lepší bezpečnost a ochranu občanů a usnadnit zákonný obchod,*

- *pomoc zemím EU při výměně informací, které by mohly být užitečné pro celní úřady,*
a
- *zajištění volného pohybu zboží z jednoho členského státu do druhého na jednotném trhu EU.* [11]

1.4.3 Obchodní politika EU

Evropská unie se řadí k nejotevřenějším ekonomikám světa a její vnitřní trh je největším jednotným trhem na světě. Základním stavebním kamenem EU je volný obchod mezi členskými státy. Evropská unie usiluje o otevření světového obchodu, odpovídá za obchodní politiku členských zemí a vyjednává jejich jménem obchodní dohody. Při mezinárodních obchodních jednáních má větší váhu Unie, protože jedná jednomyslně. Zahraniční obchod EU činí přes 30 % hrubého domácího produktu Unie. [12]

EU aktivně jedná s jednotlivými zeměmi a regionálními uskupeními s cílem vyjednat s nimi obchodní dohody, díky kterým budou mít příslušná země i EU výhodný přístup na trh. Pro podniky v EU je tak jednodušší dovoz surovin a rozvíjení jejich činností. Jednotlivé dohody mohou obsahovat různá ujednání jako například snížení cel, pravidla ohledně práv duševního vlastnictví, udržitelného rozvoje či lidských práv. [12]

Evropská komise představila v únoru 2021 novou obchodní strategii, která má tři hlavní cíle.

1. *podpořit oživení ekonomiky EU a její ekologickou a digitální transformaci,*
2. *vytvořit spravedlivá a udržitelná celosvětová pravidla obchodu,*
3. *účinněji prosazovat zájmy EU a její práva.* [11]

1.5 WTO

„Světová obchodní organizace (WTO) je jedinou globální mezinárodní organizací zabývající se pravidly obchodu mezi národy. Jejím jádrem jsou dohody WTO, vyjednané a podepsané většinou obchodních zemí světa a ratifikované v jejich parlamentech. Cílem je zajistit co nejhladší, předvídatelný a svobodný obchod.“ [25]

Světová obchodní organizace má několik rolí, mezi něž patří provoz globálního systému obchodních pravidel, funguje jako fórum pro vyjednávání obchodních dohod, urovnává obchodní spory a podporuje potřeby rozvojových zemí. Veškerá hlavní rozhodnutí jsou přijímána členskými vládami, respektive buď jejich ministry či velvyslanci a delegáty. WTO zastává názor, že základ mnohostranného obchodního systému tvoří řada

jednoduchých, základních principů. Hlavním účelem organizace je otevřít obchod ve prospěch všech. [25]

Světová organizace každých deset let aktualizuje Mezinárodní pravidla pro výklad dodacích podmínek neboli Incoterms.

1.6 INCOTERMS

Jelikož se v mezinárodním obchodě setkávají obchodníci z různých zemí, znamená to také různé rodné jazyky, zvyklosti při uzavírání obchodů a také platí jiná legislativa. Z tohoto důvodu Mezinárodní obchodní komora v Paříži sjednala konferenci v Londýně roku 1921, kde zazněla potřeba zavedení jistých pravidel, které by zabránily případným nedorozuměním. O dva roky později vydala publikaci s názvem „Termes Commerciaux“, která zahrnovala šest doložek. A v roce 1936 došlo k odsouhlasení prvního vydání doložek INCOTERMS. [14] INCOTERMS je zkratka pro International Commercial Terms neboli česky Mezinárodní pravidla pro výklad dodacích podmínek. K obměně dochází zhruba každých 10 let.

INCOTERMS 2000 Mezinárodní obchodní komora organizovala dvouletý výzkum, na jehož základě došlo k vydání INCOTERMS 2000. Byla zřízena speciální komise složená z odborných zástupců z různých částí světa. Výsledkem mělo být nové znění podmínek, které budou vystihovat skutečné potřeby obchodníků po celém světě. Došlo pouze k několika drobným úpravám ve výkladu některých stávajících podmínek. [16]

INCOTERMS 2000 měl čtyři skupiny doložek:

- E (Departure) – odebrání,
- F (Main carriage not paid by seller) - hlavní přepravné neplaceno prodávajícím,
- C (Main carriage paid by seller) - hlavní přepravené placeno prodávajícím,
- D (Arrival) - dodání.

INCOTERMS 2010 V porovnání s předchozím vydáním byly přidány doložky DEQ, DDU, DAF a DES a vznikly dvě nové DAT a DAP. Jednotlivá pravidla jsou propracována více do hloubky a za samozřejmost a zpětnou praxi se zde považuje elektronický přenos dat. [16]

INCOTERMS 2020 nabízí oproti předešlé verzi jasnější a přesnější definice povinností a odpovědností. [15]

1.7 Elektronické podnikání

Elektronické podnikání, resp. e-business, je obor, který zaznamenal velice rychlý vývoj. Definice elektronického podnikání podle ČSNI (Český normalizační institut) říká, že *elektronickým podnikáním rozumíme sérii procesů, které mají jasně srozumitelný účel, zahrnují více než jednu organizaci, jsou realizovány prostřednictvím výměny informací a jsou řízeny směrem k vzájemně odsouhlaseným cílům, které probíhají během daného časového intervalu*. E-business představuje nejvyšší úroveň pro podnikatelské aktivity realizované pomocí ICT. [1]



Obrázek 3 Části elektronického podnikání

[1, st. 10]

1.7.1 Elektronické obchodování

Elektronické obchodování, resp. e-commerce, postihuje oblasti od distribuce, nákupu, prodeje, marketingu až po servis produktů, přičemž datová komunikace je realizována prostřednictvím elektronických systémů. ČSNI (Český normalizační institut) charakterizuje *elektronické obchodování jako sérii procesů spojených s průběhem obchodních transakcí, zahrnujících dva a více účastníků, kteří mají společný cíl uzavřít obchod realizovaný elektronickými prostředky a probíhající po určitý časový okamžik*. [11]

Faktory ovlivňující úroveň a rozvoj e-commerce

- **Technické:** technologická vyspělost používaných komunikačních kanálů
- **Ekonomické:** platební politika, ekonomická vyspělost

- **Kulturní:** tradice, přístup k internetu
- **Legislativní:** systém legislativních a regulačních opatření.

Elektronické obchodování patří do oblasti non-store retailingu, tedy přímého prodeje, což znamená, že si zákazník může zboží vybrat a obdržet ho, aniž by musel navštívit kamenný obchod či obchodní centrum. [27]

B2C trh – B2C je zkratka pro „Business to Customer“. Jedná se o nejrozšířenější model prodeje v e-commerce, která je orientována na zákazníka. Tato forma funguje tedy jako přímý prodej od společnosti ke koncovému zákazníkovi. Trh je možné rozdělit do tří kategorií podle úrovně. První je jakési informování zákazníků, k čemuž by měly sloužit webové stránky. Vyšší kategorií je získávání zpětné vazby pomocí například formuláře a nejvyšší formou je internetový obchod s možností nákupu, tedy objednání a zaplacení zboží. [10]

B2B trh – B2B je zkratka pro „Business to Business“. Tento model v e-commerce sice není nerozšířenější, ale globálně generuje nejvyšší online obrát. Funguje jako obchodování mezi společnostmi.

Společnosti často využívají pro prodej oba tyto modely. [9]

1.7.2 Internetový obchod

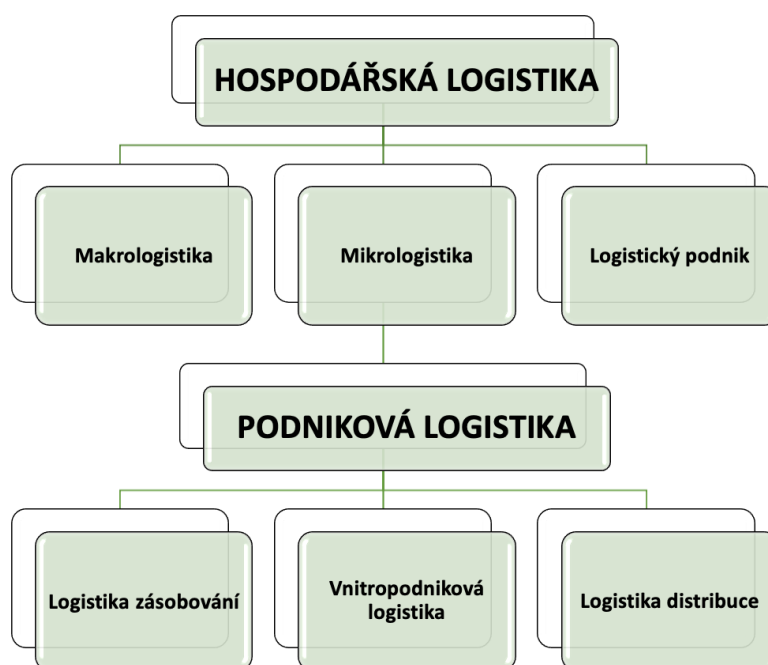
Internetový obchod, resp. e-shop je formou obchodu, který je uskutečněn s využitím elektronických nástrojů. Při jeho realizaci komunikace mezi zúčastněnými stranami probíhá částečně či úplně prostřednictvím počítačových sítí, pomocí počítačů a telekomunikací. Elektronický obchod nemá pevně stanovenou definici, lze ho chápat ve dvou pojetích, které mohou být buď širší nebo užší.

- V případě **užšího pojetí** se jedná o elektronické nástroje, které slouží pro podporu a realizaci obchodních vztahů. Mezi tyto obchodní vztahy řadíme tvorbu poptávky – vlastní prodej, reklamu a marketing, platbu, dodávku a poskytování dalších služeb zákazníkům.
- Při **širším pojetí** elektronické nástroje zahrnují mimo jiné i vlastní činnosti podnikatele, tím se myslím výzkum a vývoj, výrobu, zásobování materiálem, logistiku, administrativu, finanční služby a vedení účetnictví. [8, s. 284]

1.8 Logistika

Pojem logistika definuje mnoho autorů různými definicemi. V práci byla vybrána definice od pana Sixty jako „*Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá jí při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.*” [6, st. 15]

1.8.1 Členění logistiky



Obrázek 4 Základní dělení logistiky

(Vlastní zpracování dle [6])

Makrologistika je vědní obor zabývající se řízením logistiky a logistických procesů v rámci jednotek podniku. Hospodářské jednotky mezi sebou spolupracují a v rámci podniku se realizuje integrovaný tok materiálu, služby, energie a informací.

Mikrologistika je vědní obor přesahující hranici podniku.

Logistický podnik se zabývá logistikou v oblasti dodavatelsko-odběratelských řetězců. Jde o mezipodnikovou logistiku, v níž se realizují logistické procesy v širším měřítku. [7]

Podniková logistika se zabývá několika logistickými procesy, mezi které patří

Logistika zásobování zřizuje nákup materiálů, polotovarů a dílčích výrobků od subdodavatelů.

Vnitropodniková logistika se zabývá řízením toku materiálu podnikem.

Logistika distribuce jsou dodávky zboží k zákazníkovi. [6]

1.8.2 Logistické cíle

Logistické cíle musí být na jedné straně odvozovány od celopodnikové strategie a přispívat tak k naplnění podnikových cílů, a na straně druhé by měly zabezpečit přání zákazníků na zboží služby s požadovanou úrovní při minimalizaci celkových nákladů. Hlavní cílem logistiky je uspokojování potřeb zákazníků. [6, s. 19]

Vnější logistické cíle se snaží především zajistit flexibilitu při poskytování služeb zákazníkovi podle jeho potřeb a požadavků. Z toho plyne co nejkratší doba dodání, maximální spolehlivost a komplementace dodávek. [5, st. 161]

Cíle lze nejlépe vyjádřit jako

- *zvyšování výkonu prodeje*
- *zkracování dodacích lhůt*
- *zlepšování spolehlivosti a komplexnosti dodávek,*
- *zlepšování pružnosti logistických služeb.* [6, st. 19]

Vnitřní logistické cíle se soustředí na zlepšování interních logistických činností, a to v oblastech

- *skladování, mezisklady polotovarů a hotových výrobků,*
- *doprava, přeprava a manipulace s materiálem,*
- *výroba,*
- *řízení atd.* [6, st. 19]

1.8.3 Logistické náklady

V současnosti si cenu zboží neurčuje prodejce, nýbrž ji určuje konkurence. Ekonomicky můžeme říct, že „*Chce-li podnik přežít, musí své náklady snížit tak, aby dosáhly maximálně hodnoty ceny zboží.*“ [6, s. 29]

Logistika s nejnižšími celkovými náklady je stav, kdy při dosažení stanovené úrovně zákaznického servisu minimalizuje součet všech logistických nákladů.

Sledováním logistických nákladů a výkonů v podrobném členění přinese

- *zviditelnění položky,*
- *správné zaúčtování,*
- *kvalifikované rozhodnutí.* [6, s. 29]

1.8.4 Informační systémy v logistice

Základním pojmem jsou **data**, což je označení pro čísla, text, zvuk, obraz či další mimosmyslové vjemy. Jedná se o následnost znaků, resp. signálů a mohou být buď primární nebo sekundární. Primární data nejsou nijak upravena na rozdíl od sekundárních, která jsou upravena dle předem připravených postupů. [6, s. 33]

Informace jsou data, kterým jejich uživatel v procesu své interpretace přisuzuje určitý význam a tyto data subjektivně pro svoji potřebu musí umět vhodně identifikovat.

Hodnota takové **informace** má subjektivní charakter. Pokud příjemce dat není schopen informaci interpretovat, nepředstavuje pro něj žádnou hodnotu. Zdrojem informací bývají data, která jsou uspořádány v databázích. Pro jejich využívání se používají různé informační systémy. V případě kvalitní práce s daty, informacemi a znalostmi je konkurenční výhoda. [6, s. 33]

Podle Sixty je **informační systém** „*soubor lidí, technických prostředků a metod, zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení.*“ [6, s. 33]

Informační technologie jsou určité nástroje, metody a znalosti sloužící ke zpracování dat, ze kterých vzniknou informace. [6, s. 33]

Logistický informační systém je určen k podpoře celého logistického řetězce a musí mít vysoký stupeň automatizace. Poskytuje informace pro efektivní řízení toků zboží. Na logistický informační systém jsou kladeny požadavky, že musí zahrnovat

- všechny tři úrovně řízení (strategickou, taktickou, operativní),
- kompletní logistické řetězce (od nákupu po distribuci),
- změny v reálném čase. [6, s. 35]

Skládá se z materiálového, řídicího, informačního a komunikačního systému.

1.8.5 Logistické trendy

Logistika jako nástroj konkurenčního boje – Logistika je pro podnik účinný zdroj konkurenční výhody, například lze uvažovat, jak díky vytvoření pevných, trvalých vztahů s dopravci nebo poskytovateli logistických služeb může podnik získat konkurenční

výhodu v rychlosti odezvy, spolehlivosti, dostupnosti a v dalších faktorech, které ovlivňují kvalitu a úroveň zákaznického servisu. Společnosti, které využívají potenciál logistiky jako nástroj konkurenčního boje, ji zahrnují mezi základní složky strategického plánovacího procesu. [17, s. 30]

Globální logistika – mezi nejdůležitější globální trendy, ke kterým by se společnost měla ubírat patří růst a rozvoj informačních technologií, řízení dodávkových řetězců a globalizace. Jde především o zapojení do mezinárodních trhů. [17, s. 32]

Green marketing (ekologický marketing) - Otázka životního prostředí je v současnosti jedním z nejprobíranějších témat. Řeší se například v oblasti vývozu nebezpečného odpadu nebo je žádoucí řešit v případě odstranění a likvidace obalového materiálu, vedlejších výrobků a podobně. Podniky se snaží nahrazovat položky za takové, které jsou snadno recyklovatelné, což je vyhledáváno čím dál častěji i zákazníky. [17, s. 35]

1.9 Doprava

Pro přepravu zboží je možné zvolit jeden či více druhů dopravy, mezi které patří silniční, kolejová, letecká, lodní a potrubní. Je možné využít i kombinace některých z těchto druhů dopravy. Dále je možné využít služeb zasilatelských firem, asociací přepravců, intermodálních marketingových firem neboli agentů a nezávislých poskytovatelů služeb. [17, s. 219]

Zákaznický servis je kritickou složkou logistického řízení, a i když všechny činnosti logistického řízení přispívají k úrovni zákaznického servisu, tak přeprava má podíl největší. K nejdůležitějším charakteristikám patří:

- *spolehlivost – vyrovnanost servisu,*
- *doba přepravy,*
- *pokrytí trhu – schopnost zabezpečit rozvážkový servis,*
- *pružnost – zvládnutí přepravy,*
- *výsledky v oblasti ztrát a poškození,*
- *schopnost dopravce poskytovat více než pouze základní přepravní servis.* [17, s. 219]

1.9.1 Rozhodování o volbě způsobu přepravy a dopravce

V 80. letech se začal prosazovat názor, že není možné efektivně a hospodárně dělat všechny činnosti vlastními silami a udržet si při tom konkurenceschopnost. Z toho

důvodu začaly firmy hledat spolupráci specializovaných třetích stran. Této formě činnosti se říká outsourcing, tedy využívání vnějších zdrojů, kdy si firma najde externí firmu pro poskytování služeb, na které se specializují. [17 s. 34]

Výběr dopravce je také úzce spjatý se zákaznickým servisem. Snadnost objednávání je pro zákazníka klíčová. Zákazníci dávají přednost dodavatelům, kteří jsou „uživatelsky příjemní“. Například pokud jsou objednávkové formuláře nepřehledné, dodací podmínky nejsou standardizovány nebo je dlouhá telefonická čekací doba, zákazník může být nespokojený. [17, s. 47]

Podniky jsou nuceny přijímat co nejefektivnější a nejproduktivnější rozhodnutí v oblasti volby způsobu přepravy a dopravce. K tomuto rozhodnutí jsou nuceni podniky na základě požadavků zákazníků, konkurenčních tlaků, ekonomických omezení a omezení zdrojů. Při rozhodování o výběru dopravce jsou odlišeny čtyři fáze.

- 1) **Rozpoznání problému** – může spustit hned několik činitelů, například požadavky zákazníků, nespokojenost s aktuálním způsobem přepravy nebo změny v distribučním modelu podniku. Nejčastěji jde o faktory spojené se zákaznickým servisem. V případě, že zákazník netrvá na určitém způsobu dopravy, lze po rozpoznání problému zahájit fázi zkoumání možných alternativ.
- 2) **Proces zkoumání** – manažeři posuzují různé zdroje informací, které jim mohou pomoci při rozhodování ve volbě dopravce. Zdroje mohou být minulé zkušenosti, obchodní zástupci dopravců, zákazníci apod. Ve chvíli, kdy je nashromážděno dostatek relevantních informací, je možné přikročit k samotnému rozhodnutí a zvolit optimální alternativu dopravce.
- 3) **Proces volby** – zahrnuje výběr jedné varianty z několika dopravců, kteří jsou k dispozici. Pracovníci určí, která z možností nejlépe vyhovuje požadavkům zákazníků na servis za přijatelných nákladů. Kritéria, která jsou používána při výběru a hodnocení dopravců jsou například včasné vyzvednutí a doručení zboží, rychlá odezva na dotazy zákazníků, spolehlivá doba přepravy a cena.
- 4) **Následné vyhodnocení** – Po volbě dopravce management určí hodnotící postupy, dle kterých bude v budoucnu určovat úroveň výkonu zvoleného dopravce. [17, s. 252-254]

1.9.2 Dopravní a zasilatelská logistika

Dopravní logistika koordinuje, synchronizuje a optimalizuje pohyby zásilek po dopravní síti. Začíná od místa a okamžiku vstupu do sítě a končí v místě a okamžiku výstupu ze sítě, tzn. počínaje převzetím od přepravce – odesílatele až po předání přepravci – příjemci, a to za účasti jednoho nebo několika druhů dopravy. Dopravní logistika se mimo jiné zabývá koordinací, synchronizací a optimalizací prostorového rozmístění, kapacit a pohybů všech prostředků a zařízení, jejichž součinnost je nutná k uskutečnění přepravy dané zásilky. Chápeme ji tedy jako koordinaci, synchronizaci a optimalizaci:

pohybů zásilek mezi uzly v dopravní síti,
souvisejících pohybů přepravních a dopravních prostředků,
činnosti uzlů na dopravní síti z hlediska zpracování zásilek, kterou provádí dopravci. [4, s. 77]

Jedná se o klíčovou činnost, při které dochází k přesunu materiálů a zboží z místa vzniku do místa spotřeby, případně likvidace. Zahrnuje výběr druhu přepravy, přepravní trasy, dodržování předpisů dané země a výběr dopravce. Velmi úzce souvisí se zákaznickým servisem. [17]

1.9.3 Přepravní náklady

Hlavním činitelem přepravních nákladů jsou aktivity spojené s přepravou zboží. Tedy výdaje, které se podílejí na zabezpečení přepravy, dle toho, kdo je analyzuje je lze zkoumat. Z hlediska zákazníků, vyráběných výrobků, typu kanálu a podobně. Mění se v závislosti na objemu, hmotnosti dodávky, vzdálenosti, místu původu a určení, a nakonec na zvoleném druhu přepravy. [17, s. 22]

Doprava generuje jedny z největších nákladů logistiky a zároveň může u některých výrobků představovat významný podíl na ceně produktu. Čím vyšší má vstupní a výstupní doprava podíl na nákladech výrobku, tím důležitější je pro podnik efektivní řízení přepravy. [17 s. 217]

Faktory ovlivňující přepravní náklady a cenu přepravy

Faktory ovlivňující přepravní náklady a cenu přepravy lze rozdělit do dvou kategorií na faktory související s charakterem výrobku a faktory související s charakterem trhu. [17, s. 217]

Faktory související s charakterem výrobku dělíme do čtyř skupin:

- Hustota (poměr hmotnosti a objemu).

- Skladovatelnost výrobku.
- Snadnost, resp. obtížnost, manipulace.
- Ručení. [17, s. 217-218]

Faktory související s charakterem trhu ovlivňují cenu taktéž. Mezi ně patří

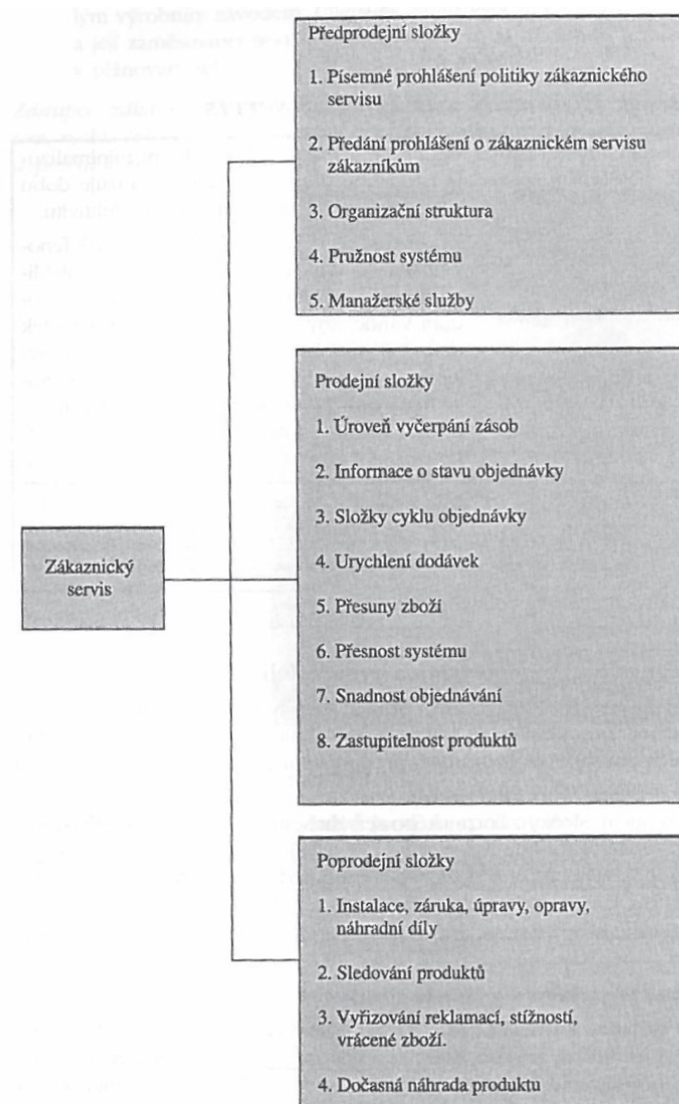
- Míra konkurence,
- rozmístění trhů,
- povaha a rozsah vládních regulačních opatření,
- rovnováha či nerovnováha dopravy směrem na a z trhu,
- sezónnost přesunů výrobků,
- mezinárodní/vnitrostátní přeprava. [17, s. 218]

1.10 Zákaznický servis

Obecně platí, že čím lepší zákaznický servis společnost poskytuje, tím více podporuje zákaznickou spokojenost. Definice zákaznického servisu může být, že se jedná o „*filosofii orientace na zákazníka, která spojuje a řídí všechny složky napojení na zákazníka v rámci stanoveného poměru nákladů a poskytovaných služeb.*“ [17, s. 17]

Zákaznický servis by měl zprostředkovat správný produkt ke správnému zákazníkovi na správném místě, ve správném stavu, čase a při co nejnižších celkových nákladech – je tak výstupem logistického systému.

Zákaznický servis



Obrázek 5 Složky zákaznického servisu

[Zdroj: (17, s. 44)]

Zpětná logistika – do ní patří stížnosti zákazníků, reklamace a vrácení zboží. Je nezbytné mít vypracovaný kvalitní online informační systém, který nabízí možnost ihned zpracovat údaje od zákazníka, monitorovat trendy a poskytovat zákazníkům nejaktuálnější informace. Mimo jiné je potřeba myslet na možnost vrácení zboží od zákazníka, což vede ke zvýšení nákladů, a mít jasné daná pravidla pro tuto situaci. Dále do této kategorie patří náhrada produktů, kdy v případě některých produktů je potřeba mít na skladě záložní produkty, které je možné zákazníkovi nabídnout.

1.11 Obalové hospodářství

Vhodně zvolené balení a jeho kvalita má pozitivní vliv na úroveň zákaznického servisu, na snížení nákladů a zlepšení manipulace se zbožím. Balení slouží jak marketingu, tak i logistice.

V případě marketingu nabízí obal zákazníkovi informace o výrobku a je to mimo jiné podpora prodeje. Spotřebitel se obvykle rozhoduje na základě image výrobku, která je ovlivněna obchodní značkou, barvou a provedením. [17, s. 330]

Základní funkcí z hlediska logistiky je uspořádání, ochrana a identifikace výrobků a materiálů. Obal by měl být navržen tak, aby umožnil efektivní uskladnění, měl dobrou návaznost na manipulační řízení. [17, s. 330]

Balení vykonává šest logistických funkcí.

1. *Uzavření výrobku* – výrobek musí být do něčeho uložen.
2. *Ochrana výrobku* – před poškozením nebo ztrátou v důsledku vnějších vlivů.
3. *Rozdělení* – rozdělení hromadných výstupů výroby na menší množství, která jsou vhodnější pro spotřebitele.
4. *Sjednocení velikostí* – sdružení primárních balení do sekundárních balení, která mají jednotnou velikost.
5. *Vhodnost pro spotřebitele* – obal má být vhodně použit, aby zákazník vynakládal pro jeho rozbalení co nejmenší úsilí.
6. *Komunikace* – použití jednoznačných, snadno uchopitelných symbolů, např. systém univerzálních výrobků (UPC, Universal Product Code). [17, s. 331]

Efektivní a účinné balení má vliv mimo jiné na ušetření finančních prostředků. Problematika balení se čím dál častěji zabývá také snahou o zlepšení životního prostředí, recyklaci a opětovné použití balicích materiálů. Možné pozitivní přínosy správně zvoleného balení:

- Lehčí a případně menší balení šetří náklady na dopravu.
- Předem dobře plánované rozměry a kubatura balení vede k lepšímu vytížení skladů a dopravy.
- Dostatečně ochranné balení vede ke snížení míry poškození výrobků.
- Ekologičtější balení vede ke zlepšení image společnosti, a navíc k možným nižším nákladům na likvidaci. Případně vratné obaly snižují objem odpadu, což vede k úspoře nákladů a přínosům pro ochranu životního prostředí. [17, s. 332]

Design balení ovlivňuje standardizace, cena/náklady, přizpůsobivost výrobku nebo balení, úroveň ochrany, schopnost manipulace, balitelnost výrobků, možnost opětovného použití a recyklovatelnost. [17, s. 332]

Logistická činnost - charakter balení		Dopady na logistickou činnost
Doprava	Zvýšení rozsahu informací na obalech	Snižuje opoždění a sledování ztracených zásilek
	Zvýšená ochrana balení	Snižuje míru poškození a krádeží během přepravy, ale zvyšuje váhu, a tím i náklady na přepravu
	Zvýšená standardizace	Snižuje náklady na manipulaci a čekací dobu vozidel na nakládku resp. vykládku, zvýšená standardizace rozšiřuje možnosti volby druhu dopravy a snižuje potřebu specializovaných dopravních zařízení.
Zásoby	Zvýšená ochrana výrobků	Snižuje krádeže a poškození pojištěním; zvyšuje dostupnost produktů; zvyšuje hodnotu výrobků a náklady na udržování zásob.
Skladování	Zvýšený rozsah informací na obalu	Snižuje čas potřebný pro vyplnění objednávky a náklady na pracovní sílu.
	Zvýšená ochrana výrobků	Zvyšuje využití skladového prostoru, ale na druhé straně snižuje využití skladového prostoru, neboť se zvyšuje velikost ubalených výrobků.
	Zvýšená standardizace	Snižuje náklady na manipulaci s materiálem.
Komunikace	Zvýšený rozsah informací na obalu	Snižuje rozsah jiných forem komunikace ohledně výrobků, např. telefonní hovory, jejich cílem je sledování ztracených zásilek

Obrázek 6 Vazby mezi charakterem balení a dalšími logistickými činnostmi

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [17, s. 334])

1.12 Distribuční řetězec

Distribuční řetězec je část logistického řetězce, která začíná okamžikem, kdy výrobek opustí výrobní podnik a končí u konečného zákazníka. Distribuční řetězec tvoří řada mezičlánků, které stojí mezi výrobcem a spotřebitelem. [18, s. 228]

Distribuční řetězec plní funkce jak logistické, tak i marketingové. Jeho cílem je vytvoření marketingových a distribučních logistických kanálů, které jsou schopny zabezpečit rychlou průchodnost pro zboží a výrobky, maximální informovanost všech článků řetězce, včetně spotřebitele, se současně minimálními náklady. [21, s. 105]

1.12.1 Funkce řetězce

Tabulka 2 Funkce distribučního řetězce

Funkce distribučního řetězce		
Přípravný charakter	Výzkum trhu	Získávání informací nezbytných k plánování a podpoře prodeje
	Podpora odbytu	Vývoj a rozšiřování informací
	Získávání kontaktů	Vyhledávání potenciálních klientů
	Transformace	Přizpůsobování a tvorba nabídky pro zákazníka
	Vyjednávání	Dosahování dohody o podmínkách převodu zboží
Funkce skutečně realizační	Marketingová logistika	Doprava, skladování
	Financování	Zabezpečení a využití finančních prostředků na úhradu nákladů spojených s odbytem
	Přebírání rizika	Převzetí rizik spojených s odbytem

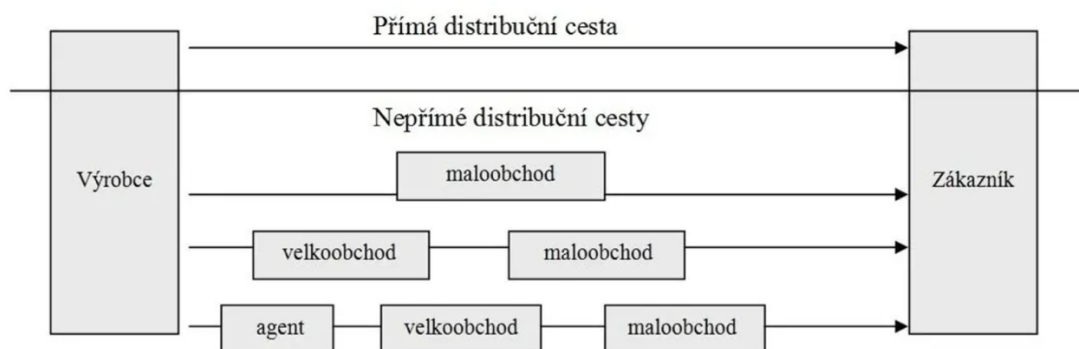
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [19, s. 299])

1.12.2 Struktura distribučního řetězce

Každá společnost si může zvolit, zda chce zboží prodávat cestou z výroby přímo k zákazníkovi bez dalších mezičlánků či naopak využít k prodeji prostředníky. Setkáváme se s pojmy délka a rozsah distribučního řetězce. Délka distribučního řetězce je počet distribučních stupňů mezi výrobcem a zákazníkem. Rozsah udává počet účastníků, kteří se na daném stupni podílejí.

Podle stupňů distribučního řetězce rozeznáváme: přímou distribuci – jeden distribuční stupeň a postupnou distribuci – několik distribučních stupňů. Dle rozsahu se dělí na extenzivní, výběrovou a exkluzivní distribuci. [18]

Struktura distribučního řetězce



Obrázek 7 Distribuční cesty

(Zdroj: [20])

Přímá distribuce neboli jednostupňový systém, je takový distribuční systém, ve kterém existuje pouze přímá cesta od výrobce ke konečnému spotřebiteli bez dalších mezičlánků. Jedná se o méně často volenou distribuční cestu, která je volena především v případě zboží, které by mohlo podléhat rychlejšímu zkažení. [22, s. 178]

Nepřímá distribuce je taková distribuce, při které je využíváno mezičlánků. Znamená to, že zboží není distribuováno přímo z výroby k zákazníkovi, ale na distribuční cestě je několik mezičlánků. [24]

Kritéria pro výběr distribuční cesty mohou být:

- druh výrobku
- druh trhu, zákazníků,
- nároky na služby,
- vzdálenost dodavatele od zákazníka. [18]

Extenzivní distribuce

Jedná se o masovou distribuci vhodnou pro spotřební zboží. Má za úkol prodávat výrobky v co největším počtu prodejen a zajistit jejich dodávky do všech distribučních firem, které s daným výrobkem obchodují nebo o něj projeví zájem. Extenzivní distribuce umožňuje rychle získat vyšší podíl na trhu, realizovat vysoký objem prodeje. Nevýhodou jsou zvýšené náklady, z důvodu, že obsahuje větší počet mezičlánků, a s rizikem ztráty kontroly nad distribucí. [23]

Výběrová distribuce

Výběrová distribuce je založena na výběru menšího počtu distribučních cest a následně ve výběru prodejen, které podporují a zintenzivňují prodej. Typické pro zboží náročnější na prodej, kdy je zapotřebí zaškolené prodavače, kteří jsou ochotni a schopni poradit zákazníkovi. [23]

Exkluzivní distribuce

Společnost si zvolí jednu nebo několik málo prodejen v dané oblasti, které budou prodávat výrobky. Exkluzivní distribuce je využívána pro prestižní značky či nějaké exkluzivní zboží.

Pro tuto distribuci je typické, že součástí smlouvy 10 je klauzule, že distributor nebude prodávat konkurenční výrobky. Za hlavní výhody lze považovat možnost lépe kontrolovat kvalitu, cenu, úroveň poskytovaných služeb, propagaci, platební a jiné podmínky a prestiž svých výrobků. Ale nevýhodou zde bývá obětování části trhu, protože disponibilita výrobků je značně omezena. [23]

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Součástí analytické části bude seznámení s vybranou společností XY s.r.o., její historie a produktového portfolia. Následně bude posouzena současná situace společnosti z hlediska balení zakázky, platebních metod, distribuce zboží k zákazníkovi a řešení cesty reklamace. Budou přezkoumány současné metody a metody, které by případně mohly být použity.

2.1 Představení společnosti XY s.r.o.

Společnost XY s.r.o. se zabývá výrobou a prodejem zdravé přírodní kosmetiky bez zbytečných dráždivých chemikálií. Základem pro společnost je výroba kosmetiky z kvalitních surovin a precizním ručním zpracováním. V současnosti má firma 7 zaměstnanců, z nichž 4 jsou stálými zaměstnanci a další 3 pracují brigádně.

Společnost má vlastní výrobu a prodej výrobků probíhá formou e-shopu, není zřízena vlastní kamenná prodejna. Prodej probíhá ke konečnému zákazníkovi a do prodejen zdravé výživy, přírodní kosmetiky, dárkového zboží i výtvarných potřeb.

Datum vzniku a zápisu: 26. února 2010

Obchodní firma: XY s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Výroba chemických látek, vláken a přípravků a kosmetických prostředků

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona
maloobchod/velkoobchod

Historie společnosti

Společnost byla založena manželi Novákovými v roce 2010 v Krkonoších. V té době byla výroba situována pouze na domácí výrobu a prodej v minimálním měřítku. Rok 2013 byl pro podnik zlomový. Manželé se přestěhovali i se svým podnikem na jižní Moravu, kde si otevřeli větší, řádně zkolaudovanou provozovnu s potenciálem pro další růst. První stálý zaměstnanec byl dalším důležitým milníkem.

2.1.1 Produktové portfolio

Pilířem nabídky jsou přírodní kosmetické produkty - deodoranty, šampony na vlasy i tělo, krémy a balzámy, hydrofilní oleje, tělové peelingové kondicionéry.

Další významnou „větví“ je výroba mýdlových plátů a kreativních sad na výrobu mýdel (nejen) pro děti. Nakonec je potřeba zmínit glycerinová mýdla, s jejichž výrobou firma zpočátku začínala, ačkoliv pro podnik už jsou spíš na okraji zájmu, stále jsou oblíbené a prodávají se.

Deodorant

Složení: Čistě přírodní, velmi účinné krémové deodoranty, bez obsahu hliníku, syntetických antibakteriálních přísad, barviv, syntetických aromat a konzervantů. Jedná se o zdravou alternativou konvenčních přípravků s deodoračními vlastnostmi. Aromatizovány rostlinnými esenciálními silicemi, které zároveň zastávají antibakteriální funkci. Deodoranty mají konzistenci krémové pasty, používají se jako krém.

Šampon

Tuhé bylinné šampony jsou velmi koncentrované, výhodou je výdrž. V neposlední řadě jsou ekologicky balené ve stylu zero waste.

Balení: První zakoupený výrobek je zabalen v plechové krabičce. Další výrobek bude obdržen v papírové krabičce.

Složení: O očistu se starají šetrné přírodní tenzidy odvozené z kokosového oleje, kondicionálním účinkem přispěje inulin. Nižší pH je nezbytné pro lesk a zdraví vlasů. Výživa vlasu je zajištěna kvalitním rostlinným olejem, tvorba mazu přírodními jílly. Ve výrobku je obsažen výluh z českých bylin, kopřivy a břízy.

Typ: čtyři typy podle povahy vlasů či pokožky hlavy nebo taky preference vůní. Žádný ze šamponů není určen pouze pro jeden druh vlasů, účinky se překrývají.

AMLA– vhodný pro suchou pokožku hlavy a normální až suché vlasy. Amla funguje jako kondicionér, voní směsí citrusů a levandule.

SHIKAKAI– boj s lupy a citlivou pokožkou hlavy. Kurkuma rozzáří přirozenou barvu, vlasům dodá lesk. Rozmarýnový esenciální olej krásně voní a pokožku zklidní.

NEEM– kromě neemového prášku obsahuje šampon i za studena lisovaný neemový olej, což je známý bojovník proti lupům. Olej má charakteristickou vůni, v šamponu doplněnou esenciálními oleji citronu, máty peprné a meduňky. Doporučeno pro vlasy normální až mastné.

REETHA– reetha a červený jíl je kombinace vhodná pro všechny typy vlasů. Slouží pro bohatou, lesklou a hebkou hřívu. Prospěšné i mužům na vousy. Svěže voní směsí citronu, mandarinky a máty kadeřavé.

Krémy a balzámy

Čistě přírodní kosmetické produkty založené na obsahu rostlinných olejů, přírodních másel a esenciálních silic.

Složení: Konopný krém a konopný balzám (nejen na rty) s vysokým obsahem panenského konopného oleje, který je efektivním pomocníkem při hojení mnohých kožních problémů, drobných zranění, oděrek a prasklinek. Krém je hypoalergenní, bez obsahu silic. Neobsahuje vodu, je proto ideální ochranou pokožky v mrazivém počasí.

Balzámy po holení mají široké možnosti využití díky velice účinné kombinaci esenciálních olejů.

Hydrofilní oleje

Hydrofilní mycí oleje jsou šetrnou alternativou sprchových gelů, mýdel a odličovacích přípravků. Využívány jsou ve sprše k očištění celého těla. Jako odličovač odstraní i voděodolný make-up.

Složení: Bez syntetických parfémů a barviv, základem je slunečnicový olej v BIO kvalitě.

Tělové peelingové kondicionéry

Vhodné pro trápení se suchou kůží, šupinky nebo drobné tvrdé pupínky.

Složení: Největším benefitem je obsah panenského makového oleje té nejvyšší. Obsahuje velkou porci vitamínu E, spoustu nenasycených mastných kyselin, hořčíku a vápníku. Při použití na vlhkou pokožku má schopnost účinně „uzamknout“ v pleti vlhkost. Kondicionéry jsou čistě přírodní, vhodné pro použití v sauně.

Mýdlové pláty a sady na výrobu mýdel

- *Mýdla s olejem babassu*
- *Mýdla s kozím mlékem*
- *Mýdla s konopným olejem*
- *PINK BUBBLE*
- *Mýdla se solí z Mrtvého moře*
- *Bylinková mýdla*
- *Mýdla s mandlovým olejem*

Sady kosmetiky a dárková balení

2.2 Analýza okolí společnosti

Kapitola zaměřená na zmapování okolí společnosti XY s.r.o. pomocí metody SLEPTE zkoumající oblast společenského, legislativního, ekonomického, politického, technologického a ekologického trendu. Další použitou metodou byl Porterův model pěti sil zaměřený na stav soupeřivosti, možný vstup nových společností do oboru, vliv dodavatelů a kupujících. Poslední použitou metodou byl model 7S zahrnující strategie, sdílené hodnoty, strukturu, styl řízení společnosti, informační systémy a procesy, spolupracovníky a schopnosti.

2.2.1 SLEPTE

Společenský trend

V roce 2021 byl internet využíván již 83 % osob z nichž 72 % se připojovalo mimo jiné i přes mobilní telefon. Nejčastěji využívanými online činnostmi je zpravodajství, nakupování či využití internetového bankovníctví. Mezi lety 2019 a 2020 byl zaznamenán výrazný nárůst počtu osob nakupujících na internetu, toto tempo se v roce 2021 zpomalilo. I přes zpomalený růst v roce 2021 nakupovalo online více lidí než v roce předešlém, konkrétně šlo o 5 milionů osob starších 16 let, které v této populaci tvořily již 57 %. Nejčastěji nakupovanými komoditami jsou dlouhodobě oblečení a obuv, které si přes internet pořizuje téměř 40 % lidí starších 16 let, dále elektronika, potraviny či drogerie. K výraznému meziročnímu nárůstu došlo v případě online objednávání jídla z restaurací. [29]

Tabulka 3 Osoby v Česku nakupující na internetu

%			
	2010	2015	2021
Celkem	13,6	24,3	57,5
Muži	15	23,5	55,7
Ženy	12,4	25	59,1
Věková skupina			
16-24 let	21,4	36,3	73,5
25-34 let	24	41,9	83,2
35-44 let	18,2	34,2	78,2
45-54 let	11,5	22,4	65,4
55-64 let	5,4	13,9	49,1
65 a více let	1,8	3,8	17,7
Dosažené vzdělání			
Základní	3,2	5,7	43,5
Střední bez maturity	8	18,1	50,8
Střední s maturitou a vyšší odborné	20,5	34	77,6
Vysokoškolské	29	46,3	89,4

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [30])

Ze statistik Českého statistického úřadu vyplynulo, že na internetu nakupuje větší procento žen než mužů. Zároveň by neměla být nouze o zákazníky, jelikož drogerie patří mezi jednu z nejčastěji nakupovaných komodit na internetu.

Legislativní trend

Společnost je legislativně ovlivněna hlavně z důvodu certifikace přírodní kosmetiky. Povinností výrobce kosmetiky je obstarání takzvaného **zhodnocení bezpečnosti kosmetického přípravku ve vztahu ke zdraví fyzických osob**. Jedná se o zkoušku prováděnou fyzickou osobou s ukončeným vysokoškolským vzděláním v oblasti lékařství, farmacie, chemie nebo v příbuzných oborech se zaměřením na toxikologii, a to v rozsahu zkoušek stanovených v § 29 odst. 2 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. Certifikace jednotlivých výrobků stojí několik tisíc korun a v případě certifikace nové řady produktů deseti tisíce.

Ke každému výrobku je potřeba doložit název, složení, bezpečnostní listy každé suroviny, která se ve výrobku nachází. Bezpečnostní listy obsahují detailní popis suroviny, takzvané CAS číslo a procentuální zastoupení podsurovin, pokud surovina nějaké má.

Dále je potřeba připravit procentuální tabulky s latinskými názvy surovin, CAS číslo, procentuální zastoupení ve výrobku, procentuální zastoupení podsurovin a samotné suroviny.

Nutností je doložit výrobní postup, texty k etiketám, seznam alergenů a text složení – latinské názvy surovin sestupně od té, která je ve výrobku obsažena nejvíce, a nakonec přiložit vzorek. Čekací lhůta je asi 3 měsíce. [31]

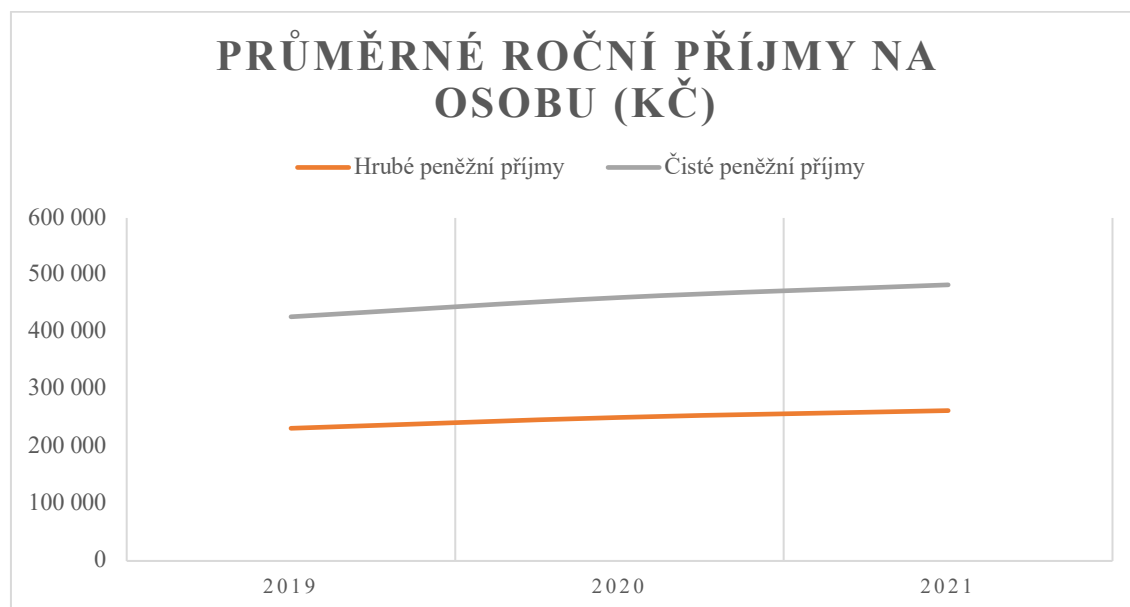
Ekonomický trend

Z následujícího grafu vyplynulo, že v posledních třech letech průměrné roční příjmy na osobu mírně vzrostli, což je pro společnost příznivé. V roce 2021 dosáhla průměrná mzda 37 839 Kč. V meziročním srovnání činil přírůstek 2 177 Kč (6,1 %). Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 3,8 %, reálně se tedy mzda zvýšila o 2,2 %.

Tabulka 4 Domácnosti 2019-2021

	2019	2020	2021
Počet domácností	4439869	4452970	4464505
Průměrný počet členů na domácnost	2,34	2,34	2,33

(Vlastní zpracování dle [33])



Graf 1 Průměrné roční příjmy na osobu

(Vlastní zpracování dle [33])

Politický trend

V České republice je politická situace stabilní, vládne demokracie. Společnost samozřejmě musí respektovat jak různá nařízení vlády, tak také Evropské unie. Pro společnost byl zásadní rok 2020 a 2021 kvůli situaci ohledně Covid-19. Vládní nařízení zavřít kamenné obchody mělo pozitivní vliv na zvýšení nákupů přes internet, ovšem negativní vliv na dodávky zboží ze zahraničí, které byly často zpožděny. Vládní restrikce měly také vliv na výběr sortimentu zákazníků, kteří byli více zaměřeni na relaxační či nutné drogistické zboží a méně na dekorativní kosmetiku.

Technologický trend

Technologický pokrok a náročnost se stejně jako v jiných odvětvích nevyhnula ani výrobě kosmetických produktů. Kladen je důraz především na kvalitu, udržitelnost, bezproblémový průběh výroby a co nejmenší zmetkovitost. Při výrobě kosmetických produktů je nejdůležitějším faktorem správný postup, výběr ingrediencí a kvalita, na což jsou aktuálně technologie a procesy zaměřeny. V případě menší společnosti jako je XY s.r.o. bývá použito několik málo základních varných přístrojů, které na menší objem produktů vystačí, a zaměřují se především na proces kontroly výroby. Kontrola probíhá hned v několika fázích a je do ní zapojeno několik osob.

Ekologický trend

Kromě již zmíněné povinné certifikace uváděné legislativou má společnost možnost nechat si připravit certifikáty nepovinné, které ale výrobku dodávají na atraktivitě či důvěryhodnosti. V posledních letech byl ekologický trend zaznamenán po celém světě, zákazníci se často zaměřují na ekologické obaly, přírodní složení výrobků a k rozpoznání nejlépe poslouží certifikace. [31]

Mezi nepovinné certifikáty lze řadit například Vegan certifikát, který je možné najít nejen na kosmetice, ale také potravinách či oblečení. Zajišťuje, že produkty nebyly testovány na zvířatech a k výrobě nebyl použit žádný živočišný produkt. Lze ho získat pouze při nepoužití geneticky modifikované suroviny. [31]

HCS leaping bunny je celosvětově platný certifikát pro výrobky netestované na zvířatech. Cruelty-free certifikát uděluje organizace na ochranu a boj za práva zvířat, PETA. Je typický zejména pro americký trh a má dvě varianty: *Global animal test-free* a *Global animal test-free and vegan*. [31]

Pro získání certifikátu Natrue produkty musí obsahovat minimálně 75 % přírodních látek, v potaz bere i ekologicky šetrné balení a výrobu s ohledem na životní prostředí.

Certifikát Ecocert je jeden z nejprísnejších. Výrobky musí obsahovat minimálně 95 % ingrediencí přírodního původu a alespoň 50 % z nich musí pocházet z ekologického zemědělství. [31]

Existuje i další spousta certifikací, ale již zmíněné patří mezi nejznámější. Bohužel k získání certifikátu je potřeba nejen splnit veškeré podmínky, ale zaplatit velkou sumu peněz za jejich vydání. Z tohoto důvodu některé společnosti nemají certifikáty i přes to, že podmínky splňují. [31]

Na následujících grafech jsou zobrazeny preference žen a mužů v oblasti přírodní kosmetiky. Velký rozdíl je možné spatřit ve vnímání ekologie v kosmetice v případě žen a mužů, kdy pouze 13 % dotazovaných žen nezajímá ekologická stránka produktu a dokonce 21 % dotazovaných si přírodní kosmetiku zakoupí bez ohledu na cenu. Zatímco 51 % dotazovaných mužů nezajímá ekologická stránka produktů. Obecně ovšem z grafu vyplývá, že většině dotazovaných není ekologie v kosmetice lhostejná.

Přírodní kosmetika - ženy



Graf 2 Přírodní kosmetika – ženy

(Vlastní zpracování dle [32])



Graf 3 Přírodní kosmetika – muži

(Vlastní zpracování dle [32])

2.2.2 Porterův model pěti sil

Stav soupeřivosti nebo rivality

Vzhledem ke zvýšenému zájmu o ekologickou kosmetiku v posledních letech, vzrostl také počet společností a produktů zaměřujících se na danou oblast kosmetiky. Ekologie v kosmetice je velice široké téma a každá společnost nebo produkt může být zaměřen na jinou část ekologie, například ekologické obalové hospodářství, bio produkty, netestovanou kosmetiku na zvířatech a podobně. Mimo jiné i velcí hráči na trhu s kosmetikou se snaží do svého produktového portfolia zařadit ekologičtější verze výrobků, aby pokryli poptávku na trhu.

Při rozhodování u zákazníků hraje velkou roli cena. Velké společnosti jsou schopny nabízet své produkty za nižší ceny, častokrát ale na úkor kvality. Menší společnosti nebo rodinné firmy si zakládají především na kvalitě surovin a péči o zákazníka jako takového. Ceny jsou většinou vyšší hlavně z důvodu produkce nižšího objemu produktů, ovšem z nejkvalitnějších surovin, s péčí a láskou ke každému výrobku. V posledních letech se trendem stalo pozorování odkud suroviny pochází. Menší společnosti se většinou snaží vyhledávat lokální dodavatele surovin a zaměřují se na vlastní výrobu na rozdíl od větších

fírem, které si velmi často nechávají suroviny přivézt z levnějších krajů, což je následně opět zobrazeno v ceně produktu.

Menší společnosti se snaží jít cestou kompromisů a přizpůsobení se zákazníkovi tak, aby tím pokryli jejich menší tržní podíl. Velké společnosti naopak trvají na včasné úhradě poplatků, dodržování termínů splatnosti a podobně.

Stav možného vstupu nových společností do oboru

Vstup na český trh není nijak zásadně legislativně omezen. Největší překážkou mohou být finance, jelikož pro začínající společnost je nutný větší základní kapitál. Aby mohla společnost začít prodávat své výrobky na trhu, je potřeba podstoupit bezpečnostní zkoušku, která je velmi přísná a bez níž není možné vstoupit s produktem na trh. Další bariérou mohou být certifikace, které sice nejsou povinné, ale pokud se jedná o přírodní kosmetiku, zákazník chce mít jistotu, kterou mu zaručuje právě certifikace. Certifikace bývají zpravidla velmi nákladné a trvá dlouhou dobu jejich vyřízení.

Obecně v České republice existují velké společnosti, které nejsou primárně zaměřeny na přírodní kosmetiku, ale do jejich produktového portfolia byla zařazena. Je levnější, ale často se pouze jako přírodní tváří. Například má na etiketě zmíněno BIO, ale přitom ne všechny její suroviny jsou bio. Nebo 99 % přírodních surovin, ovšem zákazník, který se zaměřuje na přírodní složení chce mít celých 100 %.

Středních a malých společností na výrobu přírodní kosmetiky se v České republice vyskytuje poměrně dost a jejich počet stále roste. V tomto případě je nutné mít nejen kvalitní složení, ale i správně zajetý marketing, vybranou cílovou skupinu odběratelů, zákaznický servis vyřešené obalové hospodářství i platební podmínky co nejvíce přizpůsobené spokojenosti zákazníků. Do této kategorie budou pravděpodobně zapadat nové společnosti vstupující na trh, které se budou muset vypořádat s velkou konkurencí.

Vliv dodavatelů

Dodavatelé jsou jedním z klíčových faktorů pro výběr produktů nebo loajality zákazníků ke značce či společnosti. Nejzásadnějšími dodavateli jsou dodavatelé surovin. Tito dodavatelé jsou přísně vybíráni společnostmi, které kontrolují kvalitu dodávaných surovin, bez kterých by produkt nemohl vzniknout. Záleží, jaké suroviny konkrétně společnost pro své produkty hledá, například pokud se jedná o bio suroviny – dodavatel

musí mít certifikát o biokvalitě. Výběr správných dodavatelů surovin je klíčovým faktorem pro kvalitu produktu a zároveň spokojenost zákazníka. Tito dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu, jelikož je na ně kladen velký nátlak z hlediska regulace, není jich příliš mnoho a mohou si tak určovat podmínky.

Mimo dodavatele surovin je potřeba zajistit dodavatele obalového materiálu, ať už se jedná o lahvičky, do kterých je produkt naplněn nebo o krabice, do kterých je balena objednávka. Základem je včasné dodání neporušeného zboží K produktům společnosti jsou využívány standardní velikosti skleněných lahviček, víka dřevěná a plastové pumpičky, dále využívají plastových sáčků, které jsou recyklovatelné. Vliv dodavatelů je oslaben, jelikož konkurence na českém trhu je zřejmá a společností, které vyrábí konkrétní výrobky je celá řada. Cena je často regulována specifiky požadavku společnosti, od velikosti odebíraného objemu surovin či výrobků nebo od dlouhodobosti kontraktu. Dodavatelé jsou tedy často ochotni přistoupit na požadavky zákazníka.

Dodavatelé logistických služeb jsou dalším klíčovým faktorem pro spokojenost zákazníka. Dopravce je v tomto případě někdo, kdo převezme objednávku od výrobce a musí ji neporušenou dopravit na smlouvenou adresu. Čas doručení, respektive dodržení stanoveného termínu dodávky je zcela zásadní, a i dle něj se zákazník rozhoduje o loajalitě ke společnosti. Dodavatel je také vybírán na základě recenzí od zákazníků, tedy chování ke zboží a k zákazníkovi, stav předání objednávky. Opět je vyjednávací vliv zcela zásadní, společnost jako taková si musí stát za svými požadavky a regulace v případě poškození či nedodržení termínu. Kosmetické výrobky společnosti není potřeba přepravovat žádným speciálním způsobem, vystačí si se standardní přepravou. V České republice je mnoho přepravních společností, mezi kterými panuje konkurenční boj. Proto jsou často ochotny přistoupit na podmínky zákazníka, které si určí. Případně jsou ochotni přidat doplňkové služby jako například rozvoz v nočních hodinách nebo o víkendu.

Vliv kupujících

Odběratelé společnosti jsou přímo koncoví zákazníci. Tito zákazníci mají možnost zvolit si z mnoha společností nabízejících podobné produkty. Podstatné je zaměřit se na konkrétní požadavky, tedy zda jde kupujícímu o složení produktu, o netestovanost na zvířatech, vyřazení konkrétních surovin z výrobků nebo proces zpracování, obalu a podobně. Dle těchto svých požadavků si poté vybírají potenciálního dodavatele

zvolených produktů. Trh je poměrně rozšířený, proto je jejich vyjednávací schopnost vysoká. Mohou si vybírat na základě cenových podmínek, dodavatelských podmínek, zákaznického servisu či obalového materiálu. Dodavatelé v podobě především středních a malých společností se snaží odběratelům vyjít maximálně vstříc a přizpůsobit produkty i podmínky ku spokojenosti zákazníka. Kupující si je schopen na základě recenzí a požadavků zajistit pozornost dodavatele a jeho reakci na požadavek.

Hrozba substitutů

Jako substituty by mohly být považovány například produkty zaměřené na danou část těla, určenou pro stejný typ zákazníka, se stejnou certifikací, ale odlišným složením. Takové substituty jsou nejčastější a jejich konkurenceschopnost je dále odvíjena od ceny, obalového hospodářství, zákaznického servisu, možnosti distribuce, marketingu a dalších faktorů.

2.2.3 7S

Strategie

Cílem společnosti bylo vyvinout dostupnou, 100 % přírodní kosmetiku bez chemického zatížení a nebezpečných látek. Naplněním cíle, ale vývoj neskončil a společnost se nadále snaží o nalezení co nejohleduplnější cesty k životnímu prostředí. Mimo jiné je strategie společnosti založena na dobrých vztazích s dodavateli, nalezení a udržení si loajální klientely a spokojených zaměstnancích.

Sdílené hodnoty

Pro správnou funkčnost celé společnosti je potřeba sdílet stejné hodnoty. Nejdůležitějšími hodnotami uznávanými společností jsou spolehlivost a loajalita, dle kterých se společnost prezentuje. Zaměstnancům i zákazníkům by neměla být lhostejná příroda, ekologie, životní prostředí. Pracovníci společnosti jsou vybíráni jednak na základě jejich odborných znalostí, které jsou potřeba při výrobě kosmetiky i prodeje a na druhou stranu na základě jejich přesvědčení a hodnot.

Struktura

Na vrcholu organizační struktury společnosti stojí majitelé, kteří jsou zároveň jednatele a mají hlavní a poslední slovo při rozhodování. Jeden hlavní zaměstnanec vedoucí provozovny, který dohlíží na správné fungování společnosti. Dále se dělí na oddělení výroby, kontroly a prodeje. Ke konci roku 2021 měla společnost celkem 7 zaměstnanců.

Styl řízení společnosti

Ve společnosti je využíván direktivní styl řízení, jelikož má dva majitele, kteří jsou zároveň jednatelem. Většina menších rozhodovacích procesů je vykonávána vedoucím provozovny, který má největší a nejlepší přehled o dění ve společnosti. Poslední a hlavní slovo v rozhodování o společnosti mají jednatelé. Ve společnosti je žádoucí demokratický styl řízení, kdy mají pracovníci možnost vyjádření se, zapojení se do celkového chodu společnosti, vyslovení nápadů i názorů.

Informační systémy a procesy

Firemní komunikace je řešena především e-mailovou, případně telefonickou komunikací. Všem pracovníkům jsou k dispozici firemní počítače, prostřednictvím kterých komunikují mezi sebou i s klienty, případně dodavateli. V případě rozdělení úkolů, docházky, pro přehlednost objednávek je využívám interní informační systém.

Spolupracovníci

Pracovníci jsou společností vedeni a motivováni k co nejlépe odvedené práci, za kterou jsou spravedlivě oceněni. Společnost si dobře uvědomuje, že jejich byznys je tvořen především pracovníky, proto si dává záležet nejen na výběrovém řízení, ale také na vedení a odměňování pracovníků. Pracovníci jsou odměňováni formou finančních bonusů, stravenkovým paušálem, pravidelným přeškolením a častými teambuildingovými akcemi pro utužení vztahů kolektivu. Mimo jiné jsou zapojeni do chodu společnosti díky demokratickému stylu řízení a tvoří tak srdce společnosti.

Schopnosti

Odborná znalost v daném oddělení je naprosto nezbytnou a klíčovou součástí schopnosti zaměstnance. Každá část společnosti je tvořena odborníky pro danou oblast ať už vývoje, kontroly či prodeje. Pracovníci vývoje musí mít odbornou znalost ve výrobě kosmetiky, pracovníci kontroly jsou specialisté v oblasti kvality a zdravotnických prostředků a pracovníci prodeje jsou odborníci převážně v oblasti marketingu a prodeje. Všichni do jednoho jsou spojeni zájmem o přírodu a ekologii.

2.2.4 SWOT analýza

Tabulka 5 SWOT analýza

SWOT matice	
Silné stránky	Slabé stránky
Kvalitní specifické produktové portfolio Vlastní výroba Kvalifikovaný odborný personál	Silná konkurence v oblasti prodeje přírodní kosmetiky Nepropracovaný, neintuitivní e-shop
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření prodeje do kamenných prodejen nebo jiných e-shopů Vlastní kamenná prodejna Ekologický trend	Neúspěch proti silné konkurenci Nespolehlivost dodavatele Změny zákaznických preferencí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3 Analýza distribuce k zákazníkovi

Pro diplomovou práci byla nejprve stanovena centrální výzkumná otázka a hlavní cíl výzkumu. Centrální výzkumná otázka: „*Jaké jsou možnosti distribuce zboží k zákazníkovi s ohledem na cenu a čas doručení?*” a hlavní cíl výzkumu byl stanoven jako: „*Analýza a komparace vybraných dopravců s ohledem na cenu a čas.*”

Dílčí cíle byly tedy stanoveny tak, aby po jejich naplnění bylo dosaženo cíle hlavního.

- Komparace současných dopravců po České republice z hlediska času, ceny a vybraných parametrů
- Komparace současných dopravců ke slovenskému zákazníkovi z hlediska času, ceny a vybraných parametrů
- Nalezení nových možností dopravců a porovnání se současnými

Přístup a metoda

Pro analýzu byl zvolen deduktivní přístup, tedy od obecného k podrobnému a postaveno na objektivních datech. Kvantitativní analýza je technika sběru dat, která byla vybrána jako vhodná pro tento výzkum. Je zaměřena konkrétně na sběr dat ohledně distributorů, kteří se starají o dopravu zboží k českému a slovenskému zákazníkovi, tedy převážně jejich ceny, objemy přepravených zakázek, počty zpožděných doručení, počet reklamací kvůli poškozenému zboží a podobně, dále statistiky z prodeje a e-shopu. Data

poskytovaná společnost jsou převážně z období ledna-listopadu 2021. Zvolenou výzkumnou metodou byla archivní (historická) analýza, protože vychází z dat zjištěných již v minulosti za jiným účelem. Většina zkoumaných dat byla poskytnuta majitelkou společnosti.

2.3.1 Multikriteriální analýza

Pro výběr a hodnocení dopravce bude využita multikriteriální analýza. Konkrétně byla vybrána metoda Hodnocení s využitím ukazatele významnosti (vah) – Modifikovaná metoda bodovací. V první řadě budou zvoleny parametry, jejich kritéria, a nakonec jejich důležitost. Tyto parametry jsou vybrány jednak z doporučené literatury a také intuitivně podle individuálních potřeb a nastavení společnosti.

Zvolená kritéria:

- doba doručení,
- cena,
- zákaznický servis,
- mínění o dopravci,
- chování ke zboží.

Hodnocení dopravci GLS, PPL, Česká pošta ze stávajících a DPD, Zásilkovna a WEDO z potenciálních. Po jednotlivém hodnocení dopravců budou srovnáni a seřazeni dle jejich výsledků a navrženo řešení výběru dopravce dle analýzy.

2.3.2 Podíl objednávek

Podíl objednávek na českém trhu

Tabulka představuje základní zobrazení informací o průměrné zásilce odesílané k zákazníkům po České republice, která bude analyzována z pohledu dopravy k zákazníkovi.

Tabulka 6 Průměrná zásilka

Místo odeslání	Brno-venkov
Místo doručení	Středočeský kraj + Praha, Jihomoravský kraj, Zlínský kraj, jiné
Průměrný počet položek na objednávku	3 položky
Průměrná hodnota objednávky	540 Kč
Průměrná hmotnost objednávky	1,5 kg
Pojištění zásilky	Do výše hodnoty zásilky
Preference zákazníků	Doručení domů, vyzvednutí v boxu, ve výdejních místech

(Vlastní zpracování dle statistik společnosti)

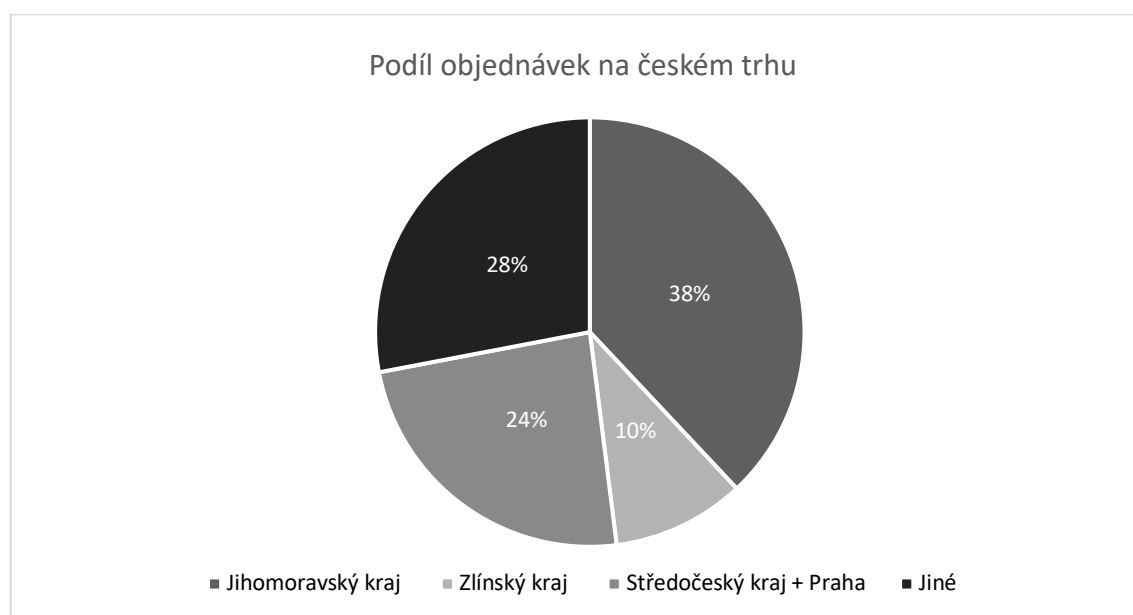
Následující graf je zobrazení podílu expedovaných objednávek na český trh podle krajů. Od ledna roku 2021 do konce listopadu 2021 bylo vyexpedováno celkem 4277 objednávek zboží po České republice. Tato data byla předána k dispozici majitelkou společnosti a jejich původ je ze statistik e-shopu.

Na níže uvedeném grafu je znázorněn podíl objednávek na českém trhu podle místa objednání dle krajů. Byly vyselektovány tři kraje (resp. čtyři kraje, Středočeský je spojen s Prahou) s největším podílem zastoupení. Vedoucí pozice byla obsazena krajem Jihomoravským, kam putovalo 38 % objednávek za dané období. Společnost má svoji základnu v jihomoravském kraji, což je vysvětlením pro tak vysoký procentní podíl z veškerých objednávek. Znamená to, že má společnost ve svém okolí dobrou reklamu a jméno.

Druhá pozice byla obsazena středočeským krajem společně s Prahou, kam bylo vyexpedováno 24 % zásilek. Vysvětlením by mohla být velká koncentrace osob a zvýšený zájem o přírodní produkty v dané oblasti.

Kraj se třetím největším objemem objednávek byl kraj Zlínský, kam bylo odesláno 10 % zásilek z celkového objemu. 28 % objednávek bylo v daném období rozesláno do zbylých 11 krajů. Tímto byly vyselektovány tři pro podnik největší odběratelé v rámci krajů a práce tedy bude zaměřena především na dopravce zboží do těchto tří krajů.

Podíl objednávek na českém trhu



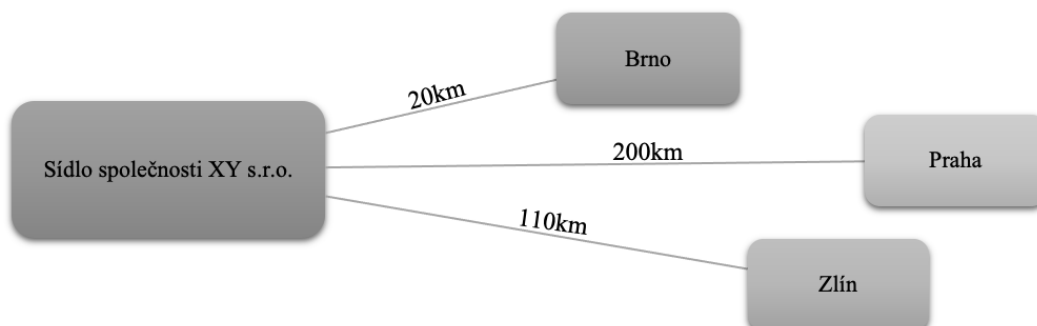
Graf 4 Podíl objednávek na českém trhu v období leden - listopad 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých dat společnosti)

Vzdálenost sídla společnosti od cílového místa

V případě distribuce zboží v rámci České republiky by neměla být o ceně rozhodující vzdálenost sídla společnosti od místa doručení. Přesto pro úplnost na následujícím obrázku je vyobrazena vzdálenost, kterou musí dopravce ujet pro doručení zboží k zákazníkovi. Z předchozího grafu bylo zjištěno, do jakých krajů společnost nejčastěji vyváží. Krajská města těchto krajů jsou zobrazena na obrázku č. 1, kde je zároveň vidět vzdálenost v kilometrech od sídla společnosti XY s.r.o, tedy vzdálenost, kterou musí dopravce ujet, aby přepravil zásilku ke konečnému zákazníkovi.

Vzdálenost sídla společnosti od cílového místa



Obrázek 8 Vzdálenost sídla od místa určení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvzdálenější kraj, do kterého často vyváží společnost své výrobky je Středočeský kraj společně s Prahou, od které je vzdálena zhruba 200 km. Brno je krajským městem Jihomoravského kraje, ve kterém se nachází sídlo firmy a od Brna je vzdáleno 20 km. Zlín se nachází 110 km od sídla společnosti XY s.r.o.

Podíl objednávek na slovenském trhu

Následující graf zobrazuje podíl expedovaných objednávek na slovenský trh podle krajů. Od ledna roku 2021 do konce listopadu 2021 bylo vyexpedováno celkem 376 objednávek zboží na Slovensko. Tato data byla předána k dispozici majitelkou společnosti a jejich původ je ze statistik e-shopu. Z grafu jasně vyplývá, že největší podíl, tj. více než třetina celkových objednávek, putuje do Bratislavského kraje, 22 % z celkového počtu objednávek putuje do Košického kraje a 15 % do Trenčinského kraje. Zbýlých 28 % je rozděleno do zbylých pěti krajů. Tímto byly vyselektovány tři pro podnik největší odběratelé v rámci krajů a v práci se tedy budeme zaměřovat především na dopravce zboží do těchto tří krajů.

Podíl objednávek na slovenském trhu



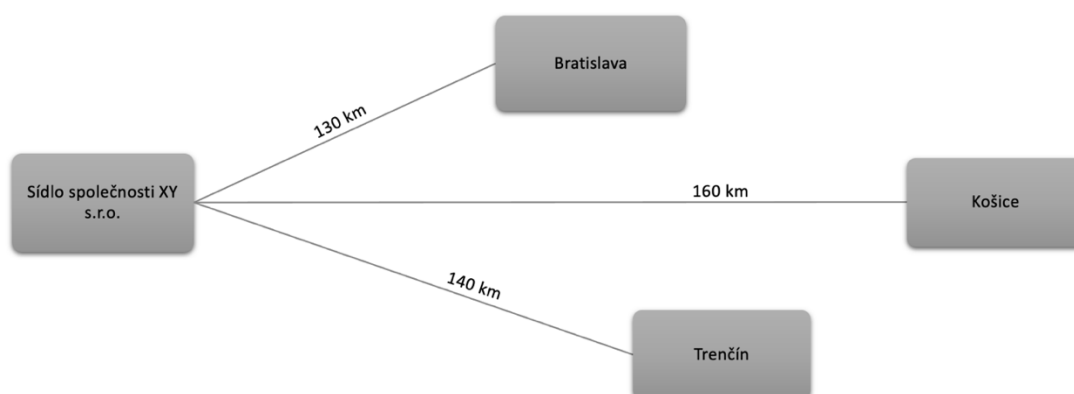
Graf 5 Podíl objednávek na slovenském trhu v období leden - listopad 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých dat společnosti)

Vzdálenost sídla společnosti od cílového místa

Pro zjištění ceny doručení zboží k zákazníkovi je potřeba znát vzdálenost, od které se odvíjí ceny služeb dopravců. Z předchozího grafu bylo zjištěno, do jakých krajů Slovenska společnost nejčastěji vyváží. Krajská města těchto krajů jsou zobrazena na obrázku č. 1, kde je zároveň vidět vzdálenost v kilometrech od sídla společnosti XY s.r.o, tedy vzdálenost, kterou musí dopravce ujet, aby přepravil zásilku ke konečnému zákazníkovi. Vzdálenost, kterou musí dopravce ujet se totiž odráží na ceně, kterou si účtuje za dopravu.

Vzdálenost sídla od cílového místa



Obrázek 9 **Vzdálenost sídla od místa určení**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

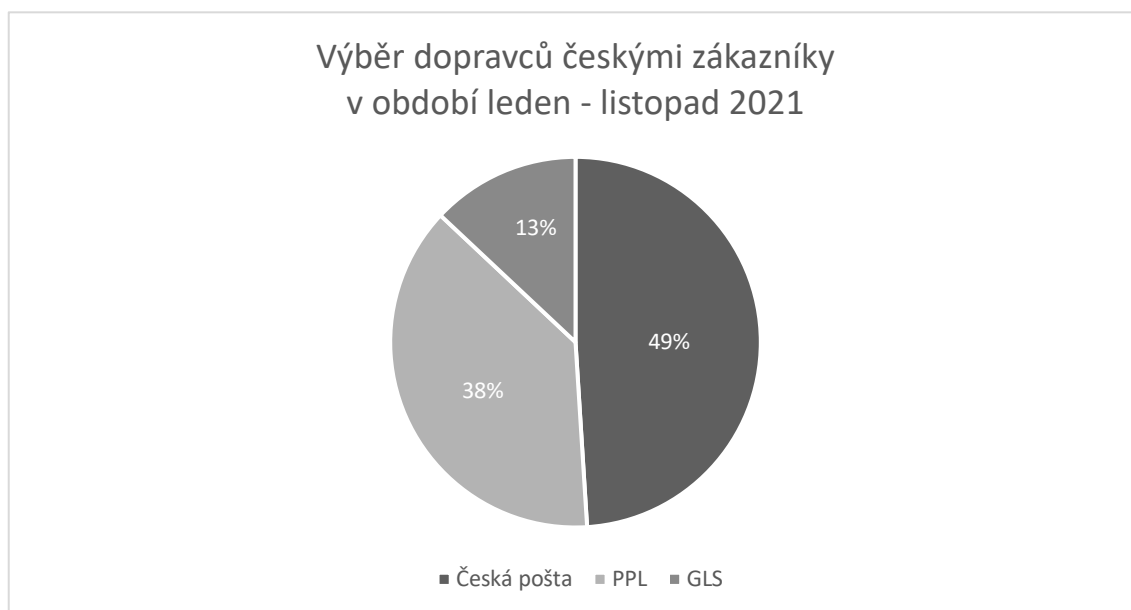
Nejvzdálenější kraj, do kterého často vyváží společnost své výrobky je Košický kraj s krajským městem Košice. S ohledem na pár desítek kilometrů jsou ale všechny místa podobně vzdálené a nepředpokládá se tedy nijak významně lišící se cena dopravy.

2.3.3 Podíl vybraných dopravců

Podíl vybraných dopravců českými zákazníky

Ze statistik společnosti XY s.r.o. bylo zjištěno, že čeští zákazníci nejvíce preferovali dopravu společnosti Česká pošta, konkrétně 49 % z celkového objemu objednávek od ledna do listopadu 2021. 38 % objednávek bylo vyexpedováno dopravcem PPL a pouhých 13 % společnostmi GLS.

Podíl vybraných dopravců českými zákazníky



Graf 6 Výběr dopravců českými zákazníky v období leden - listopad 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků statistik vyplynulo, že největší oblíbenosti se může pyšnit Česká pošta, jejíž podíl je 49 % z celkového objemu objednávek. Téměř polovina objednávek je distribuována Českou poštou k zákazníkovi. I přes nemalý počet negativních recenzí je Česká pošta pro své zákazníky důvěryhodná, pravděpodobně díky své letité historii. Dopravce PPL vyexpedoval 38 % objednávek k zákazníkům, což je velké procento. Nejméně byla českými zákazníky vybírána společnost GLS, pouhých 13 % objednávek.

Podíl vybraných dopravců slovenskými zákazníky

Ze statistik společnosti XY s.r.o. bylo zjištěno, že slovenští zákazníci nejvíce preferovali dopravu společností GLS, a to více než jednu polovinu z celkového objemu objednávek od ledna do listopadu 2021. 30 % objednávek bylo vyexpedováno dopravcem PPL a pouhých 18 % Českou poštou.

Podíl vybraných dopravců slovenskými zákazníky



Graf 7 Výběr dopravců slovenskými zákazníky v období leden - listopad 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z toho vyplývá i oblíbenost dopravců u zákazníků a bezproblémovost. Jelikož u dopravce PPL se společnost dosud nesetkala s žádnou zpožděnou zásilkou, u GLS bylo zpoždění výjimečné, ale už České pošty bylo čtenější. Navíc z recenzí od zákazníků zkušenosti s Českou poštou jsou nejvíce negativní.

2.3.4 Doba dodání

Doba dodání objednávek po České republice

V následující tabulce je vidět smluvená doba dodání zboží k zákazníkovi. Všichni vybraní dopravci uvádějí doručení do jednoho dne od převzetí zásilky. Žádnou z těchto společností ovšem není doba garantována na 100 %, kvůli vytíženosti či aktuální situaci.

Tabulka 7 Doba dodání zboží současnými dopravci

Současní dopravci	Doba dodání
Česká pošta	Do 1 dne
PPL	Do 1 dne
GLS	Do 1 dne

(Zdroj: Vlastní zpracování dle statistik společnosti)

V následující tabulce je zobrazena doba dodání objednávky k zákazníkovi potenciálními dopravci. Byly vybráni dopravci Zásilkovna, DPD a WEDO. Stejně jako v předchozím případě všichni tito dopravci uvádějí dobu doručení do jednoho dne od převzetí, ale tato skutečnost jimi není garantována.

Tabulka 8 Doba dodání zboží potenciálními dopravci

Potenciální dopravci	Doba dodání
Zásilkovna	Do 1 dne
DPD	Do 1 dne
WEDO	Do 1 dne

(Zdroj: Vlastní zpracování dle statistik společnosti)

2.3.5 Cena doručení

Hmotnost veškerých objednávek byla nižší než 5 kg, průměrně vážila zásilka 1,5 kg a průměrná velikost balíčku byla S. V úvahu je brán nejčastěji volený typ zásilky. V případě České pošty se jedná o službu Balík do ruky, u PPL je brána hmotnost zásilky do 2 kg dle průměrné velikosti zásilky a služba doručení na adresu, stejně tak i GLS. V následující tabulce jsou zobrazeny aktuální ceny doručení zboží, které nabízí současní dopravci, se kterými má společnost smlouvu.

Tabulka 9 Cena doručení zboží současnými dopravci

Dopravce	Cena bez DPH
Česká pošta	90,08 Kč
PPL	95 Kč
GLS	99 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle statistik společnosti)

Nejdražším dopravcem v případě zaslání průměrné velikosti objednávky je GLS, naopak nejlevnější Česká pošta.

V následující tabulce jsou zobrazeny ceny doručení objednávky potenciálními dopravci, opět je brána v úvahu průměrná velikost objednávky. Tyto ceny byly zjištěny na základě veřejně dostupných ceníků a individuální poptávky u dopravce.

Tabulka 10 Cena doručení zboží potenciálními dopravci

Dopravce	Cena bez DPH
DPD	155 Kč
Zásilkovna	53 Kč
WEDO	119 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníků společnosti DPD, Zásilkovna, WEDO)

Z tabulky je patrné, že nejlevnější variantou je výběr dopravce Zásilkovna, kde byla zvolena varianta osobní odběr na výdejním místě, což je důvod podstatně nižší ceny než u ostatních dopravců, u kterých byla volena cesta balíku domů. Podstatně nejdražším dopravcem z výběru potenciálních dopravců je DPD.

Doba dodání objednávek ke slovenskému zákazníkovi

V následující tabulce je vidět smluvená doba dodání zboží k zákazníkovi. V případě převzetí zboží u výrobce dopravcem by měla být zásilka doručena do dvou dnů dopravci GLS a PPL. Česká pošta garantuje doručení do tří dnů od převzetí.

Tabulka 11 Doba dodání zboží současnými dopravci

Současní dopravci	Doba dodání
GLS	Do 2 dnů
PPL	Do 2 dnů
Česká pošta	Do 3 dnů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle statistik společnosti)

V další tabulce můžeme vidět dobu dodání zboží k zákazníkovi na slovenský trh potenciálních dopravců. Byly vybrány dopravci Zásilkovna, DPD a WEDO. Nejrychlejší dodání garantuje dopravce WEDO, doručení do 2 dnů. 2-4 dny garantuje Zásilkovna a do 4 dní by měla být doručena zásilka přes DPD.

Tabulka 12 Doba dodání zboží k potenciálním zákazníkům

Potenciální dopravci	Doba dodání
Zásilkovna	2-4 dny
DPD	Do 4 dnů
WEDO	Do 2 dnů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle statistik společnosti)

Obecně platí, že doručení zboží na slovenský trh bývá do dvou dnů od převzetí dopravcem.

2.3.6 Cena dopravy

Cena dopravy po České republice

Stávající dopravci

Tabulka 13 Ceník - stávající dopravci

	Stávající dopravci		
Typ dopravy	GLS	PPL	Česká pošta
Vnitrostátní	ANO	ANO	ANO
Zahraniční	ANO	ANO	ANO
Balíková	ANO	ANO	ANO
Cena dopravy			
Doručení na výdejní místo	do 2 kg - 122 Kč do 5 kg - 141 Kč do 10 kg - 183 Kč	do 2 kg - 125 Kč do 5 kg - 147 Kč do 10 kg - 184 Kč	Balík do balíkovny: do 5 kg - 45 Kč do 20 kg - 90 Kč
			Balík na poštu: S - 73,55 Kč M - 98,35 Kč L - 139,67 Kč XL - 263,64 Kč
Doručení na adresu	do 2 kg - 99 Kč do 5 kg - 120 Kč do 10 kg 152 Kč	do 2 kg - 95 Kč do 5 kg - 110 Kč do 10 kg 154 Kč	Balík do ruky: S - 90,08 Kč M - 114,88 Kč L - 156,20 Kč XL - 280,17 Kč
Dobírka	do 1000 Kč - 33 Kč do 5000 Kč - 45 Kč do 20000 Kč - 58 Kč	do 1000 Kč - 35 Kč do 5000 Kč - 45 Kč do 20000 Kč - 56 Kč	14,05 Kč
Počet výdejních míst v ČR	1229	2198	4923

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Potenciální dopravci

Tabulka 14 Ceník - potenciální dopravci

	Potenciální		
Typ dopravy	Zásilkovna	WEDO	DPD
Vnitrostátní	ANO	ANO	ANO
Zahraniční	ANO	ANO	ANO
Balíková	ANO	ANO	ANO
Cena dopravy			
Doručení na výdejní místo	Podání na depu - 43 Kč	55 Kč	x
	Podání na podacích místech - 53 Kč		
Doručení na adresu	Podání na depu do 5 kg - 70 Kč do 10 kg - 89 Kč	S - 119 Kč M - 179 Kč L - 899 Kč	do 1 kg - 133 Kč do 2 kg - 155 Kč do 3 kg - 157 Kč do 4 kg - 161 Kč do 5 kg - 163 Kč
	Podání na podacích místech do 5 kg - 80 Kč do 10 kg - 99 Kč		
Dobírka	Na výdejní místo - 12 Kč Na adresu - 19 Kč	do 5000 Kč - 32 Kč do 10000 Kč - 37 Kč do 20000 Kč - 42 Kč	do 5000 Kč - 51 Kč do 10000 Kč - 57 Kč do 20000 Kč - 90 Kč
Počet výdejních míst v ČR	4121	800	916

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cena dopravy ke Slovenskému zákazníkovi

Všechny objednávky odesílané na slovenský trh měly méně než 5 kg, což je u většiny dopravců hranice, při které nabízejí svoje služby za levnější cenu.

V tabulce č. 3 jsou vidět aktuální ceny doručení zboží, které nabízí současní dopravci, se kterými má společnost smlouvu.

Tabulka 15 Cena doručení zboží současnými dopravci

Dopravce	Cena bez DPH
GLS	168 Kč
PPL	222 Kč
Česká pošta	155 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle statistik společnosti)

V této tabulce jsou zobrazeny ceny doručení zboží potenciálními dopravci. Tyto ceny byly zjištěny na základě veřejně dostupných ceníků a individuální poptávky u dopravce.

Tabulka 16 Cena doručení zboží potenciálními dopravci

Dopravce	Cena bez DPH
DPD	282 Kč
Zásilkovna	88 Kč
WEDO	199 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle statistik společnosti)

Z tabulek je vidět, že dopravce DPD je nejdražším ze všech zvolených dopravců. Naopak nejlevnější je dopravce Zásilkovna. V případě Zásilkovny se jedná konkrétně o osobní odběr na výdejovém místě, což je důvod podstatně nižší ceny než u ostatních dopravců, u kterých byla volena cesta balíku domů.

2.3.7 Hodnocení s využitím ukazatele významnosti (váhy)

Hodnocení dodavatelů by mělo poskytovat společnosti objektivní informace sloužící k navázání partnerských, vzájemně výhodných vztahů. Při výběru a hodnocení jsou pro jednotlivé dopravce voleny takové způsoby, které objektivizují hodnocení, jsou snadné a reprodukovatelné. Lze definovat jakékoliv množství kritérií individuálně dle potřeb a nastavení společnosti. Techniky lze vybírat intuitivně nebo například týmovou spoluprací (brainstorming). [28]

Konkrétní hodnotící metodou zvolenou v této práci je **Modifikovaná metoda bodovací**, při které musíme předem znát váhy jednotlivých kritérií. Těmito váhami jsou poté násobeny přiřazené hodnoty v rozhodovací tabulce [6]

P.č.	Parametr	Kritérium	Hodnocení
1	Doba doručení	Počet zpožděných dodávek	Nejdůležitější
2	Cena	Dodržení stanovené ceny, výše ceny	Nejdůležitější
3	Zákaznický servis	Komunikace se zákazníkem	Hodně důležité
4	Mínění o dopravci	Recenze	Hodně důležité
5	Chování se ke zboží	Počet poškozených zásilek	Středně důležité

Tabulka 17 Stanovení parametrů pro výběr a hodnocení dodavatele

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [28])

Hodnocení je univerzálně použitelné pro všechny parametry, kterým je přiděleno bodové hodnocení vynásobené váhou (koeficientem významnosti jednotlivého parametru). Parametry byly zvoleny na základě literatury a intuitivně, tzn. dle individuálního nastavení společnosti, jejich požadavků a preferencí. Nejdůležitější parametry doba doručení a cena jsou od počátku stanoveny jako klíčové parametry majitelkou společnosti. Zákaznický servis a mínění o dopravci byly ohodnoceny jako hodně důležité, jelikož spolu úzce souvisí a zákazník si svého dopravce vybírá dle předchozích zkušeností a recenzí. Chování ke zboží je dalším parametrem, která byl ohodnocen jako středně důležitý. Samozřejmostí je, aby se dopravce ke zboží choval tak, aby nebyl výrobek nijak poškozen. Společnost si dává záležet na kvalitě balení, čímž sama snižuje možnost poškození.

Tabulka 18 Úrovně hodnoceného parametru

Počet	Charakteristika úrovně hodnoceného parametru
3	Dodavatel splňuje vždy.
	Nedošlo k žádnému zpoždění dodávky ani zdražení, komunikace byla bezproblémová
2	Dodavatel splňuje.
	Došlo k ojedinělému zpoždění dodávky nebo zdražení, případně byla chyba v komunikaci
1	Dodavatel vykazuje nedostatky.
	Opakovaně dochází ke zpoždění dodávek nebo zdražování, případně ke špatné komunikaci
0	Dodavatel vykazuje závažné nedostatky.
	Přes projednání s dodavatelem dochází ke zpoždění dodávek, zdražování, špatné komunikaci.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [28])

V poslední fázi po vyhodnocení jednotlivých dopravců jejich dosažení celkové hodnocení bude porovnáno s tabulkou č. 7, díky které bude zjištěna charakteristiku dodavatelů. Nejlepší volbou jsou dopravci, kteří spadají do kategorie A, a jsou tedy bezproblémový.

Tabulka 19 Kategorie na základě dosaženého hodnocení

Kategorie	Dosažené celkové hodnocení	Charakteristika dodavatele
A	285-300	Bezproblémový
B	270-284	Průměrný
C	255-269	Problémový

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [28])

2.3.8 Hodnocení současných dopravců

V současnosti má společnost XY s.r.o. nasmlouvané dopravce GLS, PPL a Českou poštu. Jednotliví dopravci byly zhodnoceny bodovým hodnocením dle zkušeností společnosti. Celkové hodnocení poté ukázalo, do které kategorie dopravce spadá.

I. Dopravce GLS

Doprava po České republice

V následující tabulce je zobrazeno hodnocení dopravce GLS, se kterým má v současnosti společnost XY s.r.o. smlouvu a využívá ho jak pro dopravu po České, tak i Slovenské republice. V hodnotící tabulce je zobrazena úroveň hodnocení pouze pro objednávky distribuované k zákazníkům po České republice.

Dopravce získal úroveň hodnocení 218 bodů. V případě doby doručení neměla společnost XY s.r.o. v případě zásilek po České republice problém a smluvená doba doručení byla dodržena. Problémovým parametrem byla cena, která byla hodnocena pouze jedním bodem z důvodu velmi vysokých poplatků za dopravu oproti dalším srovnávaným dopravcům. Ceny bal zvolena jedním ze dvou nejdůležitějších parametrů a je důvodem ztráty velkého množství bodů. Dvěma body bylo ohodnoceno mínění o dopravci, které vycházelo z recenzí zákazníků a také chování ke zboží, kdy došlo při přepravě k poškození. Zákaznický servis byl ale ohodnocen třemi body, protože nebyl shledán problém.

Tabulka 20 Hodnocení dopravce GLS pro vnitrostátní dopravu

Dopravce: GLS			
Parametr	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Úroveň hodnocení
Doba doručení	3	30	90
Cena	1	30	30
Zákaznický servis	3	15	45
Mínění o dopravci	2	15	30
Chování se ke zboží	2	10	20
$\Sigma=100$			
Dodavatel zařazen do kategorie			218

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doprava ke slovenskému zákazníkovi

V následující tabulce byl zhodnocen dopravce GLS, kterého v současnosti využívá společnost XY s.r.o. jako možnost pro distribuci svých výrobků ke slovenským zákazníkům. V celkovém hodnocení byl dopravce zařazen do kategorie C s hraniční hodnotou 255. Cena, jakožto jeden ze dvou nejdůležitějších parametrů byla ohodnocena třemi body, jelikož dopravce drží své ceny na smluvené výši a nemění je. Doba doručení, jakožto druhý nejdůležitější parametr byl ohodnocen dvěma body, protože v minulosti došlo ke zpoždění doručení, šlo ale pouze o výjimečné zpoždění. Dvěma body bylo ohodnoceno mínění o dopravci, které vycházelo z recenzí zákazníků.

Tabulka 21 Hodnocení dopravce GLS

Doprovce: GLS			
Parametr	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Úroveň hodnocení
Doba doručení	2	30	60
Cena	3	30	90
Zákaznický servis	3	15	45
Mínění o dopravci	2	15	30
Chování se ke zboží	3	10	30
$\Sigma=100$			
Dodavatel zařazen do kategorie		C	255

(Zdroj: Vlastní zpracování)

II. Dopravce PPL

Doprava po České republice

Dopravce PPL je dalším smluvním partnerem společnosti XY s.r.o. Dopravce získal hraničních 255 bodů pro zařazení do kategorie C – problémový. V případě doby doručení získal plný počet bodů, díky bezproblémové dopravě zboží k zákazníkovi. Pouze dva body získal dopravce u kritéria ceny, z důvodu vyšší ceny za přepravu. Zákaznický servis a chování ke zboží byli hodnoceny plným počtem bodů. Ztráta bodu byla u kritéria mínění o dopravci z důvodu některých negativních recenzí.

Tabulka 22 Hodnocení dopravce PPL pro vnitrostátní dopravu

Doprovce: PPL			
Parametr	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Úroveň hodnocení
Doba doručení	3	30	90
Cena	2	30	60
Zákaznický servis	3	15	45
Mínění o dopravci	2	15	30
Chování se ke zboží	3	10	30
$\Sigma=100$			
Dodavatel zařazen do kategorie		C	255

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doprava ke slovenskému zákazníkovi

Druhým dopravcem využívaným pro distribuci zboží k zákazníkovi je PPL. V celkovém hodnocení dopadl lépe než jeho konkurent, s 275 body byl zařazen do kategorie B, tedy průměrný dopravce. V případě obou nejdůležitějších parametrů ceny a doby doručení získal plný počet bodů, protože společnost XY s.r.o. v této oblasti neměla zatím žádné špatné zkušenosti. Méně body byl ohodnocen parametr mínění o dopravci, které vycházelo z recenzí a chování ke zboží, kdy v minulosti byla řešena poškozená zásilka.

Tabulka 23 Hodnocení dopravce PPL

Doprovce: PPL			
Parametr	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Úroveň hodnocení
Doba doručení	3	30	90
Cena	3	30	90
Zákaznický servis	3	15	45
Mínění o dopravci	2	15	30
Chování se ke zboží	2	10	20
$\Sigma=100$			
Dodavatel zařazen do kategorie		B	275

(Zdroj: Vlastní zpracování)

III. Dopravce Česká pošta

Doprava po České republice

Posledním hodnoceným dopravcem byla Česká pošta, jejíž úroveň hodnocení je srovnatelná s dopravcem PPL. Doba doručení je problematickým kritériem v případě daného dopravce z důvodu zkušenosti se zpožděnou dodávkou. Naopak druhým nejdůležitějším kritériem je cena, která v hodnocení vyšla nejlépe z posuzovaných dopravců. Problematickým kritériem bylo v úrovni hodnocení mínění o dopravci, který má sice bohatou historii, ale za ni si dokázal nasbírat negativní recenze. Tímto hodnocením byl zařazen do kategorie C.

Tabulka 24 Hodnocení dopravce Česká pošta

Dopravce: Česká pošta			
Parametr	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Úroveň hodnocení
Doba doručení	2	30	60
Cena	3	30	90
Zákaznický servis	3	15	45
Mínění o dopravci	2	15	30
Chování se ke zboží	3	10	30
$\Sigma=100$			
Dodavatel zařazen do kategorie		C	255

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doprava ke slovenskému zákazníkovi

Posledním aktuálně využívaným dopravcem je Česká pošta, která v hodnocení aktuálních dopravců vyšla nejhůře. Bodové hodnocení parametru doba doručení bylo ohodnoceno dvěma body z důvodu v minulosti pozdě doručeným zásilkám. Druhý nejdůležitější parametr ceny byl však ohodnocen plným počtem bodů. Zákaznický servis a mínění o dopravci spolu úzce souvisí a oba parametry byly ohodnoceny pouze jedním bodem. Recenze na dopravce, a komunikace dopravce směrem k zákazníkovi byla několikrát špatná. Ovšem chování ke zboží bylo ohodnoceno třemi body, jelikož společnost se neselekala s žádnými potížemi v této oblasti. Dopravce získal v celkovém hodnocení 210 bodů a nespadá tak do žádné z kategorií.

Tabulka 25 Hodnocení dopravce Česká pošta

Doprovce: Česká pošta			
Parametr	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Úroveň hodnocení
Doba doručení	2	30	60
Cena	3	30	90
Zákaznický servis	1	15	15
Mínění o dopravci	1	15	15
Chování se ke zboží	3	10	30
$\Sigma=100$			
Dodavatel zařazen do kategorie			210

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.9 Hodnocení potenciálních dopravců

V této oblasti byly nalezeny potenciální dopravci na základě recenzí nebo bývalých zkušeností společnosti. Tito dopravci byly zhodnoceny a na základě výsledků celkového hodnocení zařazeny do kategorií.

I. Dopravce Zásilkovna

Doprava po České republice

Prvním potenciálním dopravcem byla vybrána Zásilkovna, která dle internetových statistik sklízí velký úspěch a je o ni zvýšený zájem. Nabízí mimo jiné osobní odběr hned na několika místech, v boxech a je velmi populární mezi zákazníky. V celkovém hodnocení vyšla se 300 body do kategorie A.

Tabulka 26 Hodnocení dopravce Zásilkovna

Dopravce: Zásilkovna			
Parametr	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Úroveň hodnocení
Doba doručení	3	30	90
Cena	3	30	90
Zákaznický servis	3	15	45
Mínění o dopravci	3	15	45
Chování se ke zboží	3	10	30
$\Sigma=100$			
Dodavatel zařazen do kategorie		A	300

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doprava ke slovenskému zákazníkovi

Jako první potenciální dopravce byla vybrána Zásilkovna, která nabízí také osobní odběr hned na několika místech a je velmi populární mezi zákazníky. V celkovém hodnocení vyšla se 300 body do kategorie A.

Tabulka 27 Hodnocení dopravce Zásilkovna

Dopravce: Zásilkovna			
Parametr	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Úroveň hodnocení
Doba doručení	3	30	90
Cena	3	30	90
Zákaznický servis	3	15	45
Mínění o dopravci	3	15	45
Chování se ke zboží	3	10	30
$\Sigma=100$			
Dodavatel zařazen do kategorie		A	300

(Zdroj: Vlastní zpracování)

II. Dopravce DPD

Doprava po České republice

Dalším potenciálním dopravcem byl vybrán DPD, jakožto evropský leader v dopravě zásilek. Plným počtem bodů byla hodnocena doba doručení, z důvodu zjištění bezproblémovosti s tímto dopravcem. Jedním bodem byla hodnocena cena, která je z potenciálních dopravců nejvyšší. Zákaznický servis a mínění o dopravci byli hodnoceny pouze dvěma body, a to z důvodů negativních recenzí a. problému spojit se se zákaznickým servisem. Tento dopravce byl v minulosti jednorázově společností XY s.r.o. využit k odeslání zásilky.

Tabulka 28 Hodnocení dopravce DPD

Dopravce: DPD			
Parametr	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Úroveň hodnocení
Doba doručení	3	30	90
Cena	1	30	30
Zákaznický servis	2	15	30
Mínění o dopravci	2	15	30
Chování se ke zboží	3	10	30
$\Sigma=100$			
Dodavatel zařazen do kategorie			220

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doprava ke slovenskému zákazníkovi

Další potenciální dopravce je DPD, což je evropský leader v dopravě zásilek. Třemi body byla ohodnocena pouze cena, která je stabilní a neměnná. Všechny ostatní parametry byly ohodnoceny dvěma body. Tohoto dopravce v minulosti jednorázově společnost XY s.r.o. využila k odeslání zásilky.

Tabulka 29 Hodnocení dopravce DPD

Dopravce: DPD			
Parametr	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Úroveň hodnocení
Doba doručení	2	30	60
Cena	3	30	90
Zákaznický servis	2	15	30
Mínění o dopravci	2	15	30
Chování se ke zboží	2	10	20
$\Sigma=100$			
Dodavatel zařazen do kategorie			230

(Zdroj: Vlastní zpracování)

III. Dopravce WEDO

Doprava po České republice

Posledním potenciálním dopravcem byl vybrán dopravce WEDO, který byl zařazen do kategorie C. Bezproblémová doba doručení po České republice byla hodnocena plným

počtem bodů, ale vyšší cena dopravy získala pouze dva body. Zákaznický servis a chování ke zboží získaly plným počet bodů, pouze mínění o dopravci dostalo dva body, převážně z důvodu nového. Dopravce, který není známý svojí historií a není tedy tolik důvěryhodný.

Tabulka 30 Hodnocení dopravce WEDO

Dopravce: WEDO			
Parametr	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Úroveň hodnocení
Doba doručení	3	30	90
Cena	2	30	60
Zákaznický servis	3	15	45
Mínění o dopravci	2	15	30
Chování se ke zboží	3	10	30
$\Sigma=100$			
Dodavatel zařazen do kategorie		C	255

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doprava ke slovenskému zákazníkovi

Dopravce WEDO je posledním vybraným potenciálním dopravcem pro dovoz zboží na Slovensko. Svým ohodnocením se dostal do kategorie C. Doba doručení byla hodnocena dvěma body v důsledku několika zpožděných dodávek.

Tabulka 31 Hodnocení dopravce WEDO

Dopravce: WEDO			
Parametr	Úroveň bodového hodnocení	Váha	Úroveň hodnocení
Doba doručení	2	30	60
Cena	3	30	90
Zákaznický servis	3	15	45
Mínění o dopravci	2	15	30
Chování se ke zboží	3	10	30
$\Sigma=100$			
Dodavatel zařazen do kategorie		C	255

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4 Analýza platebních metod

V následující analýze budou srovnány platební metody dosud využívané společností XY s.r.o. s platebními metodami využívanými českými zákazníky na českých e-shopech. Porovnání bude provedeno z hlediska doby, kdy se obchodník dozví o platbě, garance vrácení zboží, náklady při nepřevzetí, průběh platby, ceny za platbu a podílu nejpoužívanějších druhů plateb.

Budou graficky zobrazeny podíly využití platebních metod společností a obecně na české e-commerce.

V následující tabulce jsou popsány platební metody, které jsou nejčastěji využívány českými e-shopy.

Tabulka 32 Platební metody využívané českými e-shopy

	Online platba kartou	Online bankovní převod	Klasický bankovní převod	Online peněženky	Dobírka
Obchodník se dozví o platbě	Okamžitě	Okamžitě	1-3 dny	Okamžitě	Po převzetí zboží
Garance vrácení zboží	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne
Náklady při nepřevzetí	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano
Průběh platby	Zadání platebních údajů	Odeslání předvyplněného platebního příkazu	Zadání a odeslání platebního příkazu	Potvrzení ověřovacího kódu	Platba hotovostí nebo kartou při převzetí
Cena za platbu	Zdarma	Zdarma	Zdarma	Zdarma	(dle e-shopu)

(Vlastní zpracování dle [34])

Nejčastějšími platebními metodami využívanými českými e-shopy jsou online platba kartou, online bankovní převod, běžný bankovní převod, online peněženky a dobírka.

GoPay – seznam platebních metod pro český trh

Společností XY s.r.o. je využívána platební brána GoPay, u které by společnost chtěla i nadále zůstat. V následující tabulce je tedy zobrazen seznam platebních metod, které GoPay podporuje pro český trh. Je zobrazen tržní podíl platební metody, zda se jedná o online či offline využití a přijetí eura.

Tabulka 33 GoPay seznam platebních metod pro CZ trh

Platební metoda	Online/Offline	EUR	Tržní podíl
Platební karta	Online	ANO	58 %
Online bankovní tlačítka	Online	NE	27 %
Bankovní převody	Offline	NE	10 %
Mobilní platby	Online	NE	1 %
Elektronické peněženky	Online	NE	0,9 %
Kuponové platby	Online	NE	3 %
Platby v bitcoinech	Online	NE	0,1 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle [37])

Bankovní převody jsou jedinou platební metodou využívanou offline, což znamená, že platba proběhne pouze s krátkým zpožděním. Platba platební kartou má největší tržní podíl ze všech zmiňovaných metod, dokonce více než polovina. Jediná podporující platební metoda v eurech je platba platební kartou.

GoPay – seznam platebních metod pro slovenský trh

V následující tabulce je zobrazen seznam platebních metod, které GoPay podporuje pro slovenský trh. Je zobrazen tržní podíl platební metody, zda se jedná o online či offline využití a přijetí eura.

Tabulka 34 GoPay - platební metody SK

Platební metoda	Online/Offline	EUR	Tržní podíl
Platební karta	Online	ANO	64 %
Online bankovní tlačítka	Online	ANO	31 %
Bankovní převody	Offline	ANO	2 %
Mobilní platby	Online	ANO	0,9 %
Elektronické peněženky	Online	ANO	1 %
Kuponové platby	Online	NE	1 %
Platby v bitcoinech	Online	ANO	0,1 %

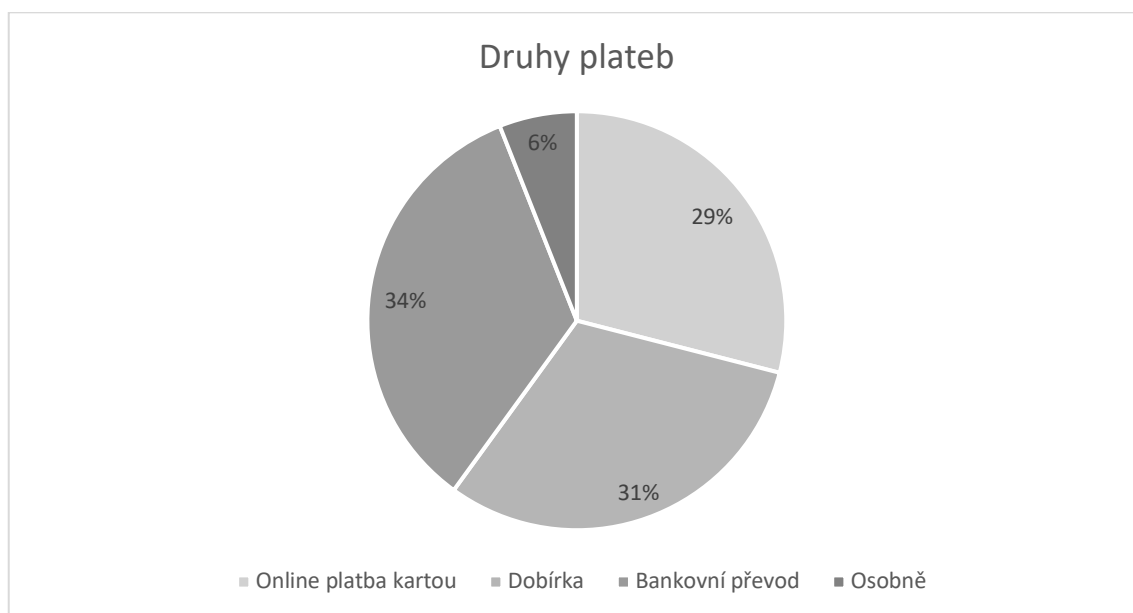
(Zdroj: Vlastní zpracování dle [37])

Z tabulky vyplynulo, že jednoznačně vedoucí postavení v platebních metodách na slovenském trhu byla obsazena online platbou kartou, konkrétně 64 %. Online bankovní tlačítka obsadila druhou pozici, ostatní platební metody mají minimální využití.

Nejpoužívanější druhy plateb na českém e-shopu

V následujícím grafu je zobrazen podíl nejpoužívanějších druhů plateb na českém e-shopu českými nakupujícími. Za český přežitek je považován nákup na dobírku, za který si sice zákazník musí připlatit, ale má jistotu, že jeho peníze nebudou viset nikde ve vzduchu. Platba proběhne až při převzetí zboží. Velké procento, celkem 31 % nakupujících přes internet objedná svoji objednávku na dobírku, pravděpodobně je to způsobené tím, že nemají velkou důvěru v e-shopy a nechtějí nikde sdílet údaje o své platební kartě. První místo bylo obsazeno online platbou kartou, která byla zvolena 34 % nakupujících. Jedná se o nejjednodušší možnost platby v internetovém obchodě, která je zároveň nejrychlejší.

Nejpoužívanější druhy plateb



Graf 8 Nejpoužívanější druhy plateb na českém e-shopu

(Vlastní zpracování dle [35])

Platební metody využívané společností XY s.r.o.

Společností XY s.r.o. je využíváno pěti možností plateb, ze který si zákazník může vybranou takovou, která mu vyhovuje. Pro online platby je společností využívána platební brána GoPay, u které by dle slov majitelky společnosti chtěla zůstat. Využívána je online platba bankovním převodem. Online platební kartou jsou možné platby pomocí karet VISA a MasterCard. Společností je dále nabízena možnost platby běžným bankovním převodem buď na účet mBank nebo Fio banky dle preference zákazníka. Platba dobírkou je zpoplatněna částkou 35 Kč a v poslední řadě je nabízen osobní odběr, při kterém je možnost platby pouze v hotovosti.

Možnosti platby a jejich cena pro zákazníka jsou zobrazeny v následující tabulce.

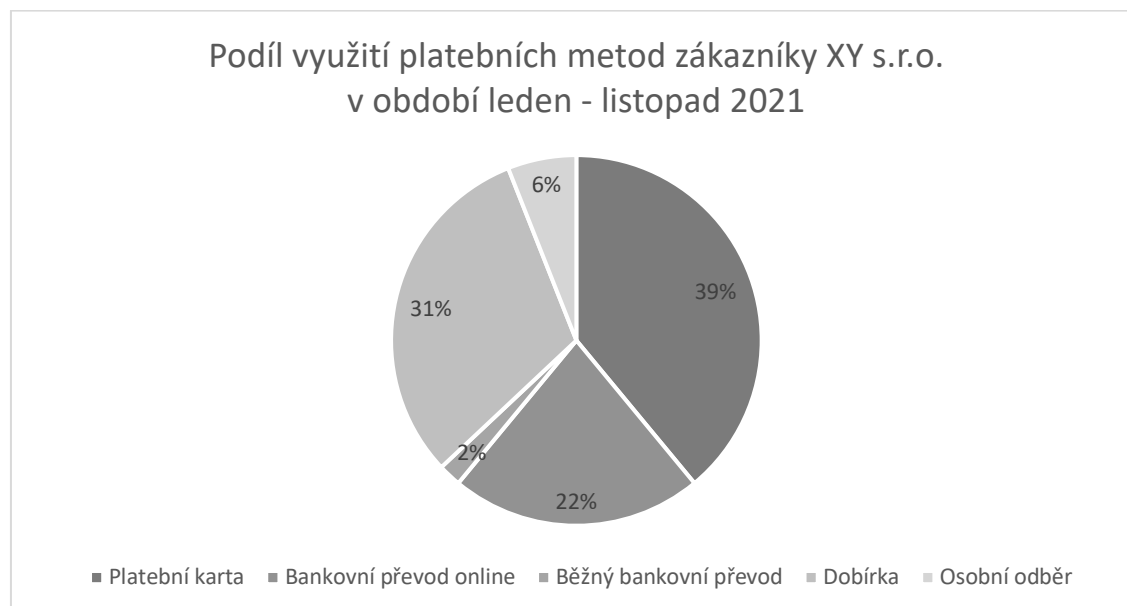
Tabulka 35 Platební metody využívané společností

Platba	Cena
Platební karta	0,00 Kč
Bankovní převod online	0,00 Kč
Běžný bankovní převod	0,00 Kč
Dobírka	35,00 Kč
Osobní odběr	0,00 Kč

(Vlastní zpracování dle statistik společnosti)

Podíl využití platebních metod zákazníky společnosti

Vedoucí postavení ve využití platebních metod u společnosti XY s.r.o. bylo získáno online platbou kartou, celých 39 % objednávek bylo tedy zapláceno tímto způsobem. Českými zákazníky oblíbená metoda dobírky byla zvolena 31 % nakupujícími. Bankovní převod online byl zvolen u 22 % objednávek. Osobní odběr byl zvolen pouze 6 % nakupujících. Společnost se nachází v malé obci, proto není osobní odběr tolik oblíbený, navíc je potřeba dohodnout předem termín odběru. Pouze 2 % objednávek byly zapláceny běžným bankovním převodem, tato možnost je pro zákazníka zdlouhavá.



Graf 9 Podíl využití platebních metod

(Vlastní zpracování dle statistik společnosti)

Online platba platební kartou – jedná se o nejpoužívanější platební metodu v prostředí internetu. GoPay nabízí podporu nejrozšířenějších karetních asociací. Mezi její výhody se řadí rychlé zpracování transakce, vysoká bezpečnost a snadné použití. [37]

Online platební tlačítka – platební metoda u níž je již předvyplněný platební příkaz, platba probíhá v rámci stejné bankovní instituce. Výhodami jsou okamžitá úhrada částky, platba jedním klikem, platba z vlastního internetového bankovníctví a pro společnost hlavně eliminace chybného zadání příkazu. [37]

Běžný bankovní převod - díky vlastní GoPay bankovní síti nabízí běžný bankovní převod s rychlým potvrzením o provedené platbě. Mezi výhody patří rychlé potvrzení o platbě a platba z vlastního internetového bankovníctví, naopak mezi nevýhody se řadí to, že je možné platbu zadat kdykoliv, ale zpracována je pouze v úřední hodiny. [37]

2.5 Obalové hospodářství

Protože je společnost ekologicky smýšlející, její prioritou je nejen dělat co nejmenší ekologickou stopu ve smyslu výroby kosmetiky, ale také v obalovém hospodářství. Tato problematika je společností poměrně slušně zpracována. Co se týče České republiky a jejích občanů – k odpadu se staví poměrně zodpovědně, celkem 73 % obyvatel třídí odpad. Dokonce 76 % vyrobených obalů je ročně předáno k dalšímu zpracování a recyklaci. Dle srovnání v míře zpětného odběru plastových obalů patří Česká republika na třetí místo všech zemí EU a již nyní splňuje některé evropské cíle stanovené pro rok 2025, například výše procenta zpětného odběru PET lahví. [36]

Pro balení produktů byly společností zvoleny tři druhy obalů – obaly ze skla, z bambusového dřeva nebo recyklovaného plastu. Všechny typy zmiňovaných obalů jsou snadno recyklovatelné a mimo jiné mají také dlouhou životnost. Každý typ obalu je určen k jinému výrobku, dle způsobu použití.

Pokud se jedná o krémovou konzistenci produktu, je k němu využit obal ze skla s bambusovým víčkem. Produkty s vodovou konzistencí, které je k použití potřeba napěnit, jsou naplněny do obalů z recyklovaného plastu s pumpičkou a víčkem. Tuhé šampony či mýdla jsou baleny do bambusových krabiček.

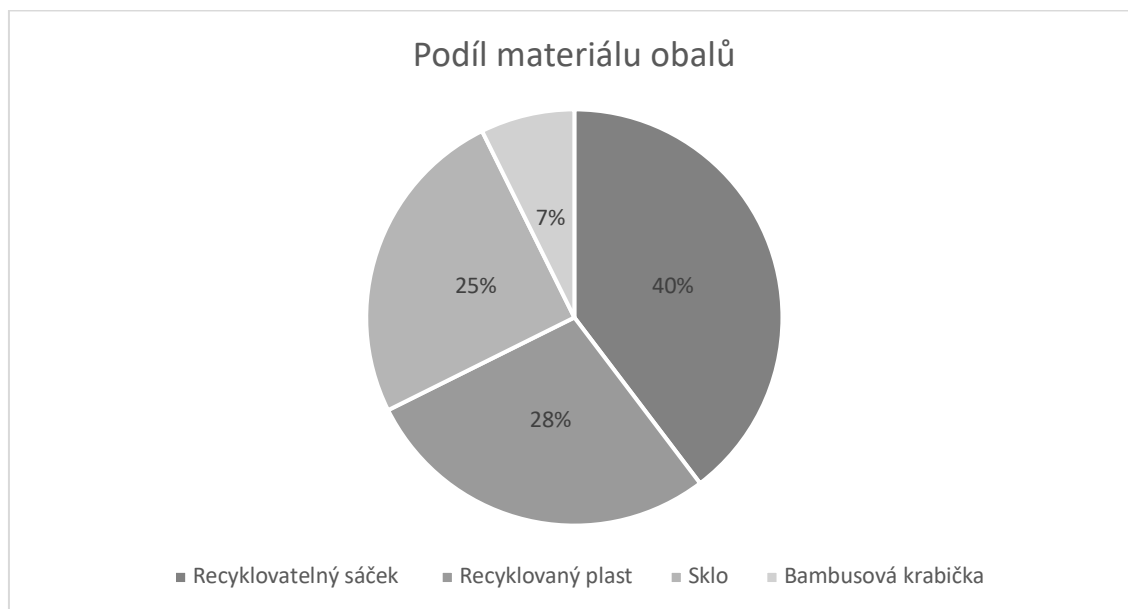
Absolutní přidanou hodnotou, kterou společnost XY s.r.o. svým zákazníkům nabízí je recyklovatelný sáček. Recyklovatelný sáček je vhodný pro zákazníka, který měl produkt, který vypotřeboval a potřebuje ho doplnit. Obal produktu má dlouhou životnost a byla by škoda ho vyhodit a koupit nový - pro tento případ existuje recyklovatelný sáček, který si

zákazník objedná – v takovém případě je pro něj náplň levnější, jelikož neplatí za obal, a navíc dostane určité množství produktu zadarmo. Výhodou recyklovatelného sáčku je jeho udržitelnost, kdy je na jeho výrobu použito méně jednorázového odpadu. Jeho cena je nižší, jelikož zákazník neplatí za obal. Zákazník získá určité množství produktu zadarmo, navíc je sáček snadno použitelný a praktický.

Dle statistik společnosti bylo zjištěno, že od ledna roku 2021 do konce listopadu 2021 bylo vyexpedováno celkem 4277 objednávek zboží po České republice.

Na následujícím grafu je zobrazen podíl objednávek od ledna do listopadu roku 2021 v případě balení. Bylo vyexpedováno 4277 objednávek v nichž bylo celkem 10 644 produktů.

Podíl materiálu obalů



Graf 10 Podíl materiálu obalů

(Vlastní zpracování dle statistik eshopu)

Z grafu je zřejmé, že necelá polovina objednaných produktů byla zabalena do recyklovaného sáčku, což vypovídá nejen o jeho oblíbenosti, ale také o zákaznících, kteří nenakupují na eshopu poprvé. Plast a sklo jsou vyrovnané, nejméně je využívána bambusová krabice. Využití obalů je závislé na tom, které produkty jsou do nich baleny. Objednávky jsou baleny do papírových krabic, které jsou společností nakupovány od jiného dodavatele, než od kterého jsou nakupovány obaly na produkty.

Společnost nakupuje kartonové krabice ve 3 velikostech, přičemž nejpoužívanější je nejmenší velikost S. V následující tabulce je zobrazena nákupní cena daných velikostí krabic a předpokládaný počet objednávky krabic.

Tabulka 36 Zásilkové krabice

Velikost krabice	Nákupní cena (bez DPH)	Počet objednaných ks za měsíc
S	5,82 Kč	400
M	7,80 Kč	100
L	5,30 Kč	100

(Vlastní zpracování dle informací majitelky společnosti)

Náklady na krabice velikosti S v jedné objednávce budou činit 2328 Kč, velikosti M 780 Kč a velikosti L 530 Kč. Kartonové krabice jsou vyráběny ekologicky.

3 Vlastní návrhy řešení

3.1 Distribuce

Distribuce k českému zákazníkovi

V diplomové práci byla vyhotovena analýza Hodnocení s využitím významnosti (váhy). Bylo zvoleno pět parametrů, které nejvíce vyhovují potřebám společnosti XY s.r.o. Jako nejdůležitější zvolila společnost parametry ceny a času, které jsou rozhodující nejen pro potřeby společnosti, ale také pro zákazníky. Na základě hodnocení byly dopravci rozděleni do kategorií podle dosažených bodů. Hodnoceno bylo šest dopravců, tři stávající (GLS, PPL, Česká pošta) a tři potenciální (DPD, Zásilkovna, WEDO).

Tabulka 37 Výsledky hodnocení ČR

Pořadí	Dopravce	Kategorie	Bodové hodnocení
1	Zásilkovna	A	300
2.-4.	PPL	C	255
2.-4.	WEDO	C	255
2.-4.	Česká pošta	C	255
5	DPD		220
6	GLS		218

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Do kategorie A byla zařazena pouze Zásilkovna, která byla navržena jako potenciální dopravce společnosti XY s.r.o. V bodovém hodnocení Zásilkovna získala plný počet bodů. Druhé až čtvrté místo bylo obsazeno PPL, WEDO a Českou poštou. Všichni dopravci byli zařazeni do kategorie C s 255 body. PPL a Česká pošta jsou stávající dopravci společnosti, WEDO bylo navrženo jako potenciální dopravce. DPD a GLS byly ohodnoceny méně než nejnižší bodovou hranicí, proto nebyly zařazeny do žádné kategorie.

Distribuce ke slovenskému zákazníkovi

Ze stávajících společností byl nejlépe zařazen dopravce GLS do kategorie B, tedy průměrný. GLS byl zařazen do kategorie C a Česká pošta měla nejnižší hodnocení. Z hlediska ceny byly všichni tři dopravci bodováni nejvyšším možným hodnocením a

z hlediska doby doručení byla nejvyšším bodem hodnocena pouze společnost PPL, u které se v tomto případě nevyskytla žádná chyba.

U potenciálních společností nejlépe dopadla Zásilkovna, která se zařadila do kategorie A, a byla ohodnocena plným počtem bodů ve všech parametrech. DPD se nepodařilo dosáhnout dostatečných bodů na žádnou z daných kategorií. WEDO bylo zařazeno do kategorie C. V případě ceny bylo opět u všech dopravců ohodnoceno plným počtem bodů, v případě DPD a WEDO byla doba doručení ohodnocena pouze dvěma body. Výsledky hodnocení jsou zobrazeny v následující tabulce:

Tabulka 38 Výsledky hodnocení SK

Pořadí	Dopravce	Kategorie	Bodové hodnocení
1	Zásilkovna	A	300
2	PPL	B	275
3.-4.	GLS	C	255
3.-4.	WEDO	C	255
5	DPD		230
6	Česká pošta		210

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Do kategorie A byla zařazena pouze Zásilkovna, která získala plný počet bodů ve všech parametrech. Mimo jiné bylo ze statistik zjištěno, že garantuje dobu dodání od 2 do 4 dnů, což je srovnatelné se všemi analyzovanými dopravci. Zásilkovna nabízí osobní odběr, který společnost XY s.r.o. dosud nenabízí. V okolí Bratislavy je kolem 300 výdejních míst, v okolí Trenčína na 90 míst a v blízkosti Košic 95 výdejních míst. Cena služeb Zásilkovny je nejnižší ze všech konkurentů. Z tohoto důvodu bych doporučila zařadit Zásilkovnu mezi dopravce společnosti na Slovensko.

Druhý v pořadí byl nejlépe zhodnocen dopravce PPL, který byl zařazen do kategorie B a je současným dopravcem pro společnost XY s.r.o. V obou nejdůležitějších parametrech získal plný počet bodů. Garantuje dobu doručení do dvou dnů, což je opět srovnatelné s konkurencí. U zákazníku je tento dopravce častou volbou.

O třetí pořadí se dělí dopravce GLS a WEDO, oba vyšli z hodnocení se stejným počtem bodů a řadí se tak do kategorie C. Z hlediska doby doručení oba dopravci garantují 2 dny. Cena doručení je ovšem u GLS nižší než u WEDO. V obou případech byl parametr doby

doručení ohodnocen dvěma body. S dopravcem GLS má společnost již dlouhodobé zkušenosti a ze statistik poskytnutých společnostmi víme, že je nejčastější volbou pro slovenské zákazníky. Z toho důvodu bych doporučila dopravce neměnit.

Dopravci DPD i Česká pošta z hodnocení nevyšli příliš dobře. Jejich bodové hodnocení nedosáhlo na žádnou kategorii. Oba dopravci měli problém s dobou doručení. Česká pošta nebyla častou volbou pro slovenského zákazníka. Zřejmě je to ovlivněno i nepopularitou.

Srovnání distributorů a doporučení

Dle výše zmíněných porovnání a hodnocení byly vybráni tři vhodní dopravci, které by měla společnost XY s.r.o. zařadit do svého portfolia nabízených dopravců, případně které by si měla nechat a se kterými rozvázat spolupráci. Tři dopravci jsou voleni z toho důvodu, že zákazník by měl mít na výběr z dostatečného množství, aby si byl schopen vybrat to, co mu nejvíce vyhovuje. Zároveň by ale výběr neměl být příliš velký, aby tento výběr zbytečně nestál mnoho peněz společnost a zákazník nebyl příliš vybíravý.

I. Zásilkovna

Z porovnávacích a výsledkových tabulek distributorů současných a potenciálních v České republice i na Slovensko vyplynulo, že v obou případech byla první příčka obsazena Zásilkovnou. V hodnocení českém i slovenském obdržela plný počet bodů a byla tak zařazena do kategorie A. V nejdůležitějších oblastech zvolených společnostmi, jimiž jsou cena a doba doručení je nejvhodnější volbou. Zásilkovna je komplexní, nabízí hned několik řešení doručení k zákazníkovi. V tuzemsku se nachází 7300 vlastních výdejních míst a více než 2300 Z-boxů, mimo jiné nabízí i doručení na adresu. Slovenská republika čítá 1993 výdejních míst na svém území. Při převzetí zásilky je jí přiděleno trasovací číslo, díky kterému je společnost i zákazník schopen sledovat pohyb zásilky.

Zpětná logistika je v Zásilkovně jednoduše zpracována jak z pohledu zákazníka, tak z pohledu společnosti. První možností je, že zákazníkem je vrácené zboží dobře zabaleno a je k němu přiložen vratkový formulář, který je zákazníkovi dodán e-shopem. Zásilka je následně odnesena zákazníkem na jím zvolené podací místo, kde je obsluze nadiktován číselný kód přiřazený danému e-shopu. Zásilku si vyzvedne kurýr, jímž je odvezena zpět do společnosti. Zpětná zásilka po České republice je účtována od 47 Kč, ze Slovenska od 49 Kč. Druhou možností je vrácení zboží pomocí tzv. reklamačního asistenta, který je funguje tak, že zákazníkem je vrácené zboží opět dobře zabaleno a je k němu přiložen

vrátný formulář, který je zákazníkovi dodán e-shopem. Na zásilku je následně zákazníkem nalepen štítek, který si buď vytiskne nebo mu bude poslán společně se zásilkou. Zásilka bude zákazníkem odnesena na jím zvolené podací místo, kde bude obsluhou načten štítek do systému. Zásilku si vyzvedne kurýr, jímž je odvezena zpět do společnosti. Zpětná zásilka po České republice je účtována od 47 Kč, ze Slovenska od 49 Kč. Obě možnosti zpětné logistiky jsou jednoduché a řešitelné až v případě kontaktování zákazníkem, který by chtěl zásilku vrátit. V takovém případě by mu měli být nabídnuty obě varianty, z nichž by si vybral pro sebe tu vhodnější.

Zásilkovnou jsou zároveň nabízeny nejnižší ceny doručení, jak v tuzemsku, tak na Slovensko. Společnost XY s.r.o. tímto může svým zákazníkům nabídnout komplexního dopravce, s širokou škálou možností doručení za výhodné ceny jak pro českého, tak slovenského zákazníka. Dopravce se pyšní velké oblibě obecně u zákazníků e-shopů. Dle České e-commerce ji dokonce využívá 42 % e-shopů a recenze hrají spíše v její prospěch. Z výše zmíněných důvodů bylo navrženo, aby byla Zásilkovna společností do své nabídky dopravců zařazena.

II. PPL

Druhým dopravcem, s nímž má společnost již navázanou spolupráci, je dopravce PPL. V hodnotící tabulce České republiky se společnost dělila o druhé až čtvrté místo s dalšími dopravci. V případě Slovenské republiky byla PPL obsazena druhá pozice. V kritériích ceny a doby doručení si lépe vedla v případě Slovenska, kde získala v obou případech plný počet bodů. V případě České republiky díky vyšší ceně získal pouze dva body, ale plný počet za dobu dodání. Ve srovnání se svými konkurenty obsadil celkově druhou příčku. PPL bylo vybíráno velmi často jak českými, tak slovenskými zákazníky, proto by nebylo vhodné vyřazovat do z možností dopravy k zákazníkovi. Podle České e-commerce zajišťuje logistické služby 12 % e-shopů.

Dopravce PPL představuje společnosti jistotu, která je mezi jejími zákazníky oblíbená a ověřená. Z grafů v analytické části vyplynulo, že byl ve sledovaných měsících častou volbou slovenských zákazníků, kolem 30 %. Necelými 40ti % zákazníků byl zvolen jako dopravce v tuzemsku.

Mimo jiné je dopravce vhodný pro společnost díky jeho snaze o snížení své ekologické stopy. Digitalizací jejich procesů je zjednodušeno vyřizování objednávek a ušetřeno spousta tištěného papíru. Jejich flotila je složena z několika elektromobilů, elektrokol a

auta na CNG. Tato zelená strategie se slučuje s hodnotami společnosti, a proto by bylo vhodné si dopravce udržet.

Dopravcem jsou nabízeny tři způsoby doručení – na adresu, do výdejního místa PPL Parcelshopů a Parcelboxů, které fungují i na Slovensku.

III. Česká pošta

Třetím, a tedy posledním dopravcem zvoleným pro přepravu zásilek společnosti XY s.r.o. byla Česká pošta. V hodnotících tabulkách si nevedla nejlépe. V hodnotící tabulce Slovenska byla dokonce zařazena na poslední místo a volbou pro slovenského byla pouze zřídka. V hodnotící tabulce České republiky se dělila o 2.-4. místo. V obou hlavních parametrech, kterými byly zvoleny cena a doba doručení, získala buď plný počet bodů nebo dva body, v žádném z těchto parametrů nebyla kritická. Slovenskými zákazníky byla Česká pošta volena pouze minimálně, na rozdíl od českých zákazníků, jejichž volba České pošty byla ve sledovaném období téměř 50 %. Oblíbenost České pošty mezi zákazníky v České republice je díky historii velká a pro českého zákazníka důvěryhodná. Z výše zmíněných důvodů by nebylo vhodné Českou poštu vyřadit z portfolia dopravců společnosti. Hlavní funkcí České pošty jako distributora společnosti XY s.r.o. je distribuce objednávek primárně po České republice.

Shrnutí

Výběrem zvolených dopravců Zásilkovna, PPL a Česká pošta, pokryje společnost XY s.r.o. veškerá očekávání, která by od dopravce měl zákazník mít. Spokojeni by měli být čeští i slovenští zákazníci, pro které bylo vybráno pomocí multikriteriální analýzy. Zvolenými dopravci bude pokryta doprava na adresu, na výdejní místa i do boxů. Zároveň by společnost splnila dva hlavní parametry ceny a doby doručení, které si zvolila a naplnila hodnotu ekologie.

Zásilkovnou by byla pokryta především poptávka po zasílání objednávek na výdejní místa a do Z-boxů jak v České republice, tak Slovenské republice. Splněna by byla podmínka nízké ceny, rychlého dodání, ekologičtější cesty i jednoduché zpětné logistiky. Objednávky by bylo potřeba zanést výdejního místa Zásilkovny, nejbližší je vzdáleno pouhých 80 metrů od sídla společnosti, bylo by tak úsporou času.

Dopravce PPL bude především dopravcem po Slovenské republice vybíraným slovenskými zákazníky. Jeho cena není nejnížší, ale je vykoupena jeho oblíbeností mezi zákazníky, kteří tohoto dopravce vnímají za spolehlivého, a proto byl jejich velmi častou

volbou. Dopravcem PPL je splněno kritérium rychlého dodání. Přidanou hodnotou je zájem o snížení ekologické stopy tohoto dopravce, čímž jsou naplněny hodnoty společnosti. Výhodou pro společnost i zákazníka je jednoduchá zpětná logistika, kterou je možné kompletně vyřídit elektronicky bez zbytečné spotřeby papíru.

Dopravce Česká pošta by byl naopak prioritně volen českými zákazníky na distribuci objednávek v tuzemsku. Je oblíbenou volbou u českého zákazníka pro rozvoz na adresu, ve sledovaném období byla nejoblíbenější volbou českých zákazníků. Dopravcem je splněna podmínka nízké ceny i krátké doby doručení. Stejně jako předchozí dopravci nabízí poměrně jednoduchou zpětnou logistiku pro zákazníka i společnost. Provozovna České pošty, kam je možné objednávky přinést se nachází pouhých 200 metrů od sídla společnosti, je tak opět úsporou času.

Nová nabídka pro zákazníka

Zákazník, jehož objednávka je zasílána v rámci České republiky má dopravu levnější než zahraniční zákazník, a zároveň je doba dodání kratší. Doprava přímo k zákazníkovi je dražší než do výdejního boxu nebo na výdejní místo. Ze služeb Zásilkovny byla vybrána konkrétně služba Doprava na výdejní místo či do Z-boxu. Zákazník si může zvolit z několika tisíc výdejních míst takové, které mu bude vyhovovat. Cena je tak o polovinu nižší z důvodu, že dopravce zaveze na zvolené výdejní místo několik balíků, které tam nechá a nemusí tak najet zbytečně mnoho kilometrů na konkrétní adresy zákazníků. Doba dodání je obecně do jednoho dne od odeslání.

Ze služeb dopravců PPL a Česká pošta byly zvoleny konkrétně služby dodání na adresu zvolenou zákazníkem. Cena těchto služeb je dražší z důvodu najetí více kilometrů kvůli určité objednávce na danou adresu k rukám zákazníka. Dopravce PPL má o 4 Kč dražší cenu dopravy než dopravce Česká pošta z důvodu dražších palivových poplatků. U obou dopravců je obecně doba dodání do druhého dne od odeslání.

Tabulka 39 Nová nabídka pro zákazníka ČR

Dopravce	Služba	Cena	Doba dodání
Zásilkovna	Na výdejní místo, do Z-boxu	53 Kč	Do 1-2 dnů od odeslání
PPL	Na adresu	95 Kč	Do 1-2 dnů od odeslání
Česká pošta	Balík do ruky	91 Kč	Do 1-2 dnů od odeslání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nová nabídka pro zákazníka SK

Nabídka dopravců pro slovenské zákazníky je shodná s nabídkou dopravců po tuzemsku. Rozdílem je cena, která je vyšší a doba dodání, která je prodloužena. Předpokladem je, že dopravce Česká pošta bude volen pouze výjimečně, primárními dopravci po Slovensku budou Zásilkovna a PPL. Cena při výběru dopravce Zásilkovna je 88 Kč a doba dodání mezi 2-4 dny. Stejnou dobu dodání garantuje i dopravce PPL, který je ale podstatně dražší než zbylí nabízení dopravci, z důvodu vyšších palivových poplatků a nabízenou službou je doručení na adresu. Česká pošta garantuje dobu dodání mezi 3-4 dny, ale cena dopravy je přijatelnější než u PPL, tedy 155 Kč.

Tabulka 40 Nová nabídka zákazníka SK

Dopravce	Služba	Cena	Doba dodání
Zásilkovna	Na výdejní místo, do Z-boxu	88 Kč	Do 2-4 dnů od odeslání
PPL	Na adresu	222 Kč	Do 2-4 dnů od odeslání
Česká pošta	Balík do ruky	155 Kč	Do 3-4 dnů od odeslání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Novou nabídkou dopravy k zákazníkům na českém i slovenském trhu, bude dosaženo výběru ze všech možných druhů dopravy na místo určení, to znamená na adresu, na výdejní místo i do boxů. Zákazníkům budou poskytnuti k výběru ověření, spolehliví dopravci s co nejrychlejším datem dodání a za nízké ceny.

3.2 Platební metody

Společnost se rozhodla zůstat loajální platební bráně GoPay v případě plateb přes internet. V analytické části byly proto porovnány platební metody nejčastěji využívané společností XY s.r.o., českými eshopy obecně a platební metody podporované platební bránou GoPay, z hlediska využití zákazníky. Každá metoda byla následně popsána a byly učeny její výhody, případně nevýhody. Na základě těchto porovnání jednotlivých metod byly vybrány metody nejvhodnější k použití společností XY s.r.o.

Platba Česká republika

Platebními metodami pro Českou republiku byly zvoleny platba platební kartou, platba bankovním převodem online, dobírka a platba v hotovosti v případě osobního odběru.

Naopak bylo doporučeno odebrat z nabídky platbu běžným bankovním převodem, která dle statistik společnosti byla zákazníky využívána pouze minimálně. Pro zákazníka je tato metoda zdlouhavá. Z pohledu společnosti se několikrát v minulosti stalo, že zákazník špatně zapsal variabilní symbol nebo číslo účtu a bylo administrativně náročné propojit číslo objednávky s platbou. Z uvedených důvodů bylo doporučeno vyřadit platební metodu „platba běžným bankovním převodem“.

V následující tabulce jsou zobrazeny platební metody, které byly doporučeny k využití společností XY s.r.o.

Tabulka 41 Návrh - platební metody ČR

Platební metoda	Poplatek	Měna
Platba platební kartou	Zdarma	Kč
Platba bankovním převodem online	Zdarma	Kč
Dobírka	35 Kč	Kč
Osobní odběr	Platba v hotovosti	Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Online platba platební kartou – Online platba platební kartou byla v analytické části v podílu využití platebních metod volena nejčastěji zákazníky společnosti i obecně českými e-shopy. Zároveň je její tržní podíl podle přehledu GoPay 58 %. U zákazníků je oblíbenou volbou z důvodu bezpečnosti, rychlosti a pohodlí. Platební brána GoPay navíc podporuje nejrozšířenější karetní asociace. Tato varianta platební metody by neměla chybět.

Platba bankovním převodem online – v analytické části bylo zjištěno, že tato platební metoda byla zvolena u 21 % zákazníků společnosti, obecně je velmi oblíbenou metodou u zákazníků. Tato platební metoda je podporována i platební bránou GoPay, již je nabízena podpora největších českých bankovních domů.

Dobírka – v případě objednávky dobírkou byl poplatek stanoven na 35 Kč. Tento poplatek je uvažován jako poplatek za nejistotu, kterou společnost má, když odesílá objednávku k zákazníkovi. Může se totiž stát, že si zákazník objednávku nepřevzme a vrátí se tak zpět k prodejci, který musí uhradit poplatek za dopravu dopravci, vynaložil práci a úsilí k přípravě objednávky. Dobírka byla zvolena z důvodu, že se jedná o přežitek

a v podstatě nutnost v České republice, v zahraničí platba na dobírku v takovém měřítku nefunguje. Mimo jiné dobírka byla ve sledovaném období od ledna do listopadu 2021 zvolenou platební metodou společnosti v celých 31 % objednávek.

Osobní odběr - osobní odběr je možný pouze po předchozí domluvě ve výrobně společnosti XY s.r.o., z důvodu absence kamenné prodejny není ve výrobě připraven platební terminál a je možné platit pouze v hotovosti. Na osobním odběru je možné se domluvit po telefonické domluvě s majitelkou společnosti.

Platba Slovenská republika

Platebními metodami pro Českou republiku byly zvoleny platba platební kartou, platba bankovním převodem online.

Tabulka 42 Návrh - platební metody SK

Platební metoda	Poplatek	Měna
Platba platební kartou	Zdarma	Kč, EUR
Platba online bankovním převodem	Zdarma	Kč, EUR

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Online platba platební kartou – platební metoda byla zvolena na základě porovnání využití platebních metod na slovenském trhu. Tato platební metoda bude provozována platební bránou GoPay, která zajišťuje provoz i dalších online platebních metod společnosti.

Platba online bankovním převodem – z analýzy vyplynulo, že tato platební metoda je druhou nejoblíbenější platební metodou používanou na slovenském trhu. Z tohoto důvodu byla navržena jako platební metoda pro zákazníky na slovenském trhu.

3.3 Obalové hospodářství

V analytické části byly představeny obalové materiály, které jsou doposud využívány společností XY s.r.o. Jedná se o co nejvíce ekologické varianty obalů, které se pro dané produkty hodí tak, aby splňovaly jednoduché použití, dlouhou životnost s možností několikanásobného použití.

V případě obalů skla, bambusu a recyklovaného plastu by společnost nechtěla dělat žádnou změnu. Obaly jsou vyhovující jak pro společnost, tak pro zákazníky. Dodavatel je spolehlivý a své zboží doručuje včas za předem dohodnutou cenu.

V případě krabic, jakožto materiálu, do kterého jsou baleny objednávky, které jsou předány dopravcům, kteří je doručí k zákazníkům, je situace odlišná. Dodavatel kartonových krabic je sice spolehlivý, své zboží doručuje včas a bez poškození, ale společnost by se ráda přiklonila k ekologičtější variantě.

Bylo zjištěno, že v okolí ve vzdálenosti zhruba 1 kilometru od výroby společnosti se nachází firma MN s.r.o., zabývající se výrobou kuchyňských spotřebičů. K jejich výrobě si objednáva od svého dodavatele součástky, které pravidelně chodí v krabicích rozměru M a L. Tyto krabice nijak dál nespotebouvá a jsou vyneseny do tříděného odpadu. Po konzultaci s pracovníkem firmy MN s.r.o. bylo dále zjištěno, že těchto krabic se měsíčně spotřebuje průměrně

Tabulka 43 Kartonové krabice MN s.r.o.

Kartonová krabice	Objem
M	55 ks
L	23 ks

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Krabice jsou nepotištěné a firma by byla ochotná je společnosti poskytnout bezúplatně pouze za odvoz.

Z tohoto důvodu bylo společnosti XY s.r.o. doporučeno, aby se zkontaktovala s firmou MN s.r.o. a dohodla se na odběru kartonových krabic. Společnosti by to ušetřilo měsíčně peníze, a především by využila kartonové krabice, které by jinak skončily ve sběru.

V následující tabulce je zobrazen počet kusů, které by bylo potřeba objednat, pokud by se společnost dohodla s firmou MN s.r.o. na odběru kartonových krabic.

Tabulka 44 Zásilkové krabice - návrh

Velikost krabice	Nákupní cena (bez DPH)	Počet objednaných ks
S	5,82 Kč	400 ks
M	7,80 Kč	45 ks
L	5,30 Kč	77 ks

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V případě, že by se společnost dohodla s firmou MN s.r.o. její náklady na kartonové krabice by tím byly sníženy. Velikost krabice S by se nezměnila a náklady by byly 2328

Kč, velikost krabice M by se snížila na 315 Kč a L 408,1 Kč. Celková úspora by tak byla 586,9 Kč měsíčně.

Tabulka 45 Úspora kartonové krabice

Velikost krabice	Nákupní cena – při původním objemu	Nákupní cena – při novém odběru	Úspora
S	2328 Kč	2328 Kč	0 Kč
M	780 Kč	315 Kč	465 Kč
L	530 Kč	408,1 Kč	121,9 Kč
Celkem	3638 Kč	3051,1 Kč	586,9 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4 Závěr

Na začátku diplomové práce byly stanoveny cíle, ke kterým by tato diplomová práce měla dospět. Hlavními cíli byly stanoveny srovnat a vybrat vhodného dopravce, zvolit vhodné platební metody a obalové hospodářství. Těchto cílů bylo dosaženo a byly naplněny za pomoci multikriteriální analýzy a srovnání metod.

Diplomová práce byla rozdělena do tří hlavních částí. První teoretická část sloužila k vysvětlení pojmů, které byly následně použity v dalších částech práce nebo souvisely s tématem diplomové práce. V druhé analytické části byly nejprve zobrazeny podíly využití stávajících dopravců, kteří byli popsáni a srovnáni pomocí multikriteriální analýzy. Parametry byly vybrány majitelkou společnosti, která označila za dva nejdůležitější parametry cenu a dobu dodání objednávky k zákazníkovi, dalšími parametry byly zvoleny zákaznický servis, mínění o dopravci a chování ke zboží. Tyto parametry byly ohodnoceny na základě kritérií, která vyplývala ze zkušeností e-shopu, zákazníků nebo recenzí. Pro každého dopravce byla vypracována analýza zvlášť s ohledem na doručení na Slovensko či v tuzemsku. Pomocí statistik z e-shopu, které byly majitelkou poskytnuty mohly být využity podíly výběru dopravců českými i slovenskými zákazníky. Na základě analýzy byl každý dopravce ohodnocen. Při analýze platebních metod byly srovnány metody, které běžně využívají zákazníci na českých e-shopech, jejich výhody či nevýhody, s metodami využívanými společností XY s.r.o. Díky poskytnutým materiálům společnosti byly srovnány také podíly využití těchto metod. Poslední analýzou byla analýza obalového hospodářství. Byly zmíněny hodnoty, které společnost uznává a v souladu s nimi by mělo být také obalové hospodářství. V analytické části bylo popsáno dosud využívané obalové hospodářství ve smyslu obalů, do kterých jsou produkty společnosti naplněny a následně zabalení objednávky, která je předána dopravci a doručena k zákazníkovi.

V poslední návrhové části byly okomentovány a shrnuty výsledky analýzy, na jejichž základě byly vybrány a navrženy řešení. V případě distribuce objednávky k zákazníkovi byly navrženi tři dopravci Zásilkovna, PPL a České pošta, kteří nejlépe vyhovovali poptávce zákazníků i potřebám společnosti. Zároveň byly vybráni tak, aby nabídka pro zákazníka byla komplexní, tedy zahrnovala dopravu na adresu, na výdejní místo i do boxů, a aby byli dopravci ověřeni a spolehliví z hlediska dopravy objednávky v neponíčeném stavu a včas.

Platební metody byly v analytické části srovnány mezi stávajícími, které společnost již využívá, možnostmi platebních metod, které jsou na českých e-shopech využívány nejčastěji a mezi platebními metodami, které jsou podporovány platební bránou GoPay. Požadavkem společnosti bylo, že chce i nadále využívat platební bránu GoPay. Ze srovnání vyplynulo, které platební metody jsou nejvhodnější pro český a slovenský trh, a že mezi nimi není velký rozdíl. Nejzásadnější rozdíl byl takový, že na českém trhu je stále poměrně hojně využívána a vyžadována platba na dobírku. Doporučenými platebními metodami pro český trh byly tedy online platba platební kartou a online platba bankovním převodem – obě tyto metody by byly podporovány platební bránou GoPay. Další metodou byla navržena dobírka, kterou již společnost využívala a její cena byla stanovena na 35 Kč. Poslední platební metodou byla zvolena platba v hotovosti při osobním odběru. Platební metody pro slovenský trh byly zvoleny online platba platební kartou a online platba bankovním převodem – obě tyto metody by byly opět podporovány platební bránou GoPay.

Poslední analyzovanou částí bylo obalové hospodářství, ve kterém byly popsány obalové materiály, které jsou společností využívány pro naplnění produkty. S těmito obaly byla společnost spokojena a změnit je nechtěla. Jelikož je společnost ekologicky smýšlející, chtěla hledat co nejekologičtější cestu balení objednávek. Bylo zjištěno, že v blízkosti společnosti se nachází firma, která by byla ochotná bezúplatně společnosti poskytovat krabice, které by již dál nespotřebovala a skončily by ve sběru. V návrhové části byla zobrazena finanční úspora, která by při takovém odběru vznikla.

ZDROJE

- [1] SUCHÁNEK, Petr. *E-COMMERCE: Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-84-2.
- [2] THADDEUS, Mallya. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [3] REIS, Karel. *RISK MANAGEMENT: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [4] PERNICA, Petr. *LOGISTIKA: Vymezení a teoretické základy*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. ISBN 80-7079-820-3.
- [5] HOBZA, Milan a Ladislav ŠAFAŘÍK. *Logistika*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. ISBN 80-704-1053-1.
- [6] SIXTA, Josef. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [7] SLIVA, A. *Základy projektování logistických systémů*. Ostrava: Vysoká škola Báňská – Technická univerzita, 2011. ISBN 978-80-248-2731-5.
- [8] SMEJKAL, V. *Internet a ššš*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0058-1.
- [9] KAPOŠVÁRY, Matěj. *Specifické obchodní modely e-commerce* [online]. 6.1.2021 [cit. 2021-12-25]. Dostupné z: <https://www.shopsys.cz/specificke-obchodni-modely-v-e-commerce-c2c-c2b-g2c/>
- [10] ROSTECKÝ, Jiří. *B2B, B2C, B2G a další zapeklité značky, které neznačí nic, ale vlastně všechno...* [online]. [cit. 2021-12-25]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/b2b-b2c-b2g-c2b-b2a-b2e-b2r-c2c-c2g-g2b-g2c-g2g-t950>
- [11] *Evropská unie: Co je a co dělá* [online]. duben 2021 [cit. 2021-12-25]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/webpub/com/eu-what-it-is/cs/>
- [12] *Jednotný trh: Jednotný vnitřní trh bez hranic* [online]. [cit. 2021-12-25]. Dostupné z: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/single-market_cs
- [13] ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4694-4.

- [14] MACHKOVÁ, Hana, E. ČERNOHLÁVKOVÁ, A. SATO a kolektiv. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-7541-8.
- [15] KADLECOVÁ, Jitka. *Nové obchodní podmínky INCOTERMS® 2020 a jejich vliv na účetnictví* [online]. [cit. 2021-12-26]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/nove-obchodni-podminky-incoterms-2020-a-jejich-vliv-na-ucetnictvi/>
- [16] ŠUBERT, Miroslav. *Uplatňování pravidel INCOTERMS® 2010 v praxi zahraničního obchodu*. Praha: ICC Česká republika, 2011. ISBN 978-80-904651-0-7.
- [17] LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika*. Praha: CP, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- [18] GROS. I. *Logistika*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1996. ISBN 80-7080-2626.
- [19] VIESTOVÁ, K., ŠTOFILOVÁ, J. *Distribuční systémy a logistika*. Bratislava: Ekonóm, 2002. ISBN 80-2251-4942.
- [20] ECKHARDTOVÁ, Jana. *Marketingový mix ve znamení distribučních cest* [online]. [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-distribuce/>
- [21] STEHLÍK, A., KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.
- [22] VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. ISBN 978-807-3940-850.
- [23] MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ M. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0364-5.
- [24] ČUJAN, Z., MÁLEK, Z. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [25] WTO [online]. [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: https://www.wto.org/english/thewto_e/thewto_e.htm
- [26] POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. Brno: MZLU, 2006. ISBN 80-7157-633-6.
- [27] KOSIUR, D. *Elektronická komerce – principy a praxe*. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 8072260979

- [28] TVRDOŇ, Leo a Jaroslav BAZALA. *Logistika v praxi.: Výběr a hodnocení dodavatelů* [online]. 2020 [cit. 2022-01-04]. Dostupné z: <https://www.dlprofi.cz/log/?uniqueid=mRRWSbk196FNf8-jVUh4EoSf6RcLfOnlcCGEi8RWMmQ&coolurl=1&ion=33>
- [29] *V čase covidu jsme více telefonovali i nakupovali online* [online]. In: . 2022 [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/v-case-covidu-jsme-vice-telefonovali-i-nakupovali-online>
- [30] *Osoby a digitální technologie* [online]. [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164503431/06100422c.pdf/67e2ef6e-055c-4dfd-8a2b-1cf730b69f84?version=1.5>
- [31] KNIRSCHOVÁ, Eva. *Certifikace kosmetiky: Velký průvodce pro začínající výrobce* [online]. 23. 11. 2020 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://blog.shoptet.cz/certifikace-kosmetiky-velky-pruvodce-pro-zacinajici-vyrobcu/>
- [32] *Kosmetické preference Čechů* [online]. 29.6.2020 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.picodi.com/cz/nakup-hlavou/kosmeticke-preference-cechu>
- [33] *Domácnosti celkem v letech 2016-2021* [online]. In: . [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/167607753/1600212215.pdf/63918233-611f-4586-8804-759bd129228c?version=1.1>
- [34] *Souboj platebních metod: dobírka vs. online platba kartou* [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.gopay.com/blog/souboj-platebnich-metod-dobirka-vs-online-platba-kartou/>
- [35] *Oblíbenost doprav a plateb: Druhy plateb* [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.ceska-ecommerce.cz/#srovnavace>
- [36] *Odpad & recyklace* [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: <https://www.obaly21.cz/odpad-recyklace/>
- [37] *Seznam platebních metod pro CZ trh* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://help.gopay.com/cs/tema/platebni-brana/platebni-metody/seznam-platebnich-metod-pro-cz-trh>
- [38] CEMPÍREK, V., KAMPF, R., ŠÍROKÝ, J. *Logistické a přepravní technologie*. Pardubice IJP 2009, 198s. ISBN 9778-80-86530-57-4.
- [39] DUPAL, A. *Logistika*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2018 287 s. ISBN 978-80-89710-44-7.
- [40] CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management*. 5.edition, Harlow:

Prentice Hall/Pearson Education, 2016, 294p., ISBN 978-1-08379-7.

[41] JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Analýza okolí podniku	13
Obrázek 2 Porter	15
Obrázek 3 Části elektronického podnikání.....	24
Obrázek 4 Základní dělení logistiky	26
Obrázek 5 Složky zákaznického servisu.....	33
Obrázek 6 Vazby mezi charakterem balení a dalšími logistickými činnostmi.....	35
Obrázek 7 Distribuční cesty.....	37
Obrázek 8 Vzdálenost sídla od místa určení.....	56
Obrázek 9 Vzdálenost sídla od místa určení.....	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Matice SWOT	19
Tabulka 2 Funkce distribučního řetězce	36
Tabulka 3 Osoby v Česku nakupující na internetu	43
Tabulka 4 Domácnosti 2019-2021	44
Tabulka 5 SWOT analýza.....	52
Tabulka 6 Průměrná zásilka.....	54
Tabulka 7 Doba dodání zboží současnými dopravci	60
Tabulka 8 Doba dodání zboží potenciálními dopravci	61
Tabulka 9 Cena doručení zboží současnými dopravci.....	61
Tabulka 10 Cena doručení zboží potenciálními dopravci	62
Tabulka 11 Doba dodání zboží současnými dopravci	62
Tabulka 12 Doba dodání zboží k potenciálním zákazníkům	63
Tabulka 13 Ceník - stávající dopravci	64
Tabulka 14 Ceník - potenciální dopravci.....	65
Tabulka 15 Cena doručení zboží současnými dopravci.....	66
Tabulka 16 Cena doručení zboží potenciálními dopravci	66
Tabulka 17 Stanovení parametrů pro výběr a hodnocení dodavatele	67
Tabulka 18 Úrovně hodnoceného parametru.....	68
Tabulka 19 Kategorie na základě dosaženého hodnocení	68
Tabulka 20 Hodnocení dopravce GLS pro vnitrostátní dopravu.....	69
Tabulka 21 Hodnocení dopravce GLS.....	70
Tabulka 22 Hodnocení dopravce PPL pro vnitrostátní dopravu.....	71
Tabulka 23 Hodnocení dopravce PPL	71
Tabulka 24 Hodnocení dopravce Česká pošta	72
Tabulka 25 Hodnocení dopravce Česká pošta	73
Tabulka 26 Hodnocení dopravce Zásilkovna	73
Tabulka 27 Hodnocení dopravce Zásilkovna	74
Tabulka 28 Hodnocení dopravce DPD	75
Tabulka 29 Hodnocení dopravce DPD	75
Tabulka 30 Hodnocení dopravce WEDO	76
Tabulka 31 Hodnocení dopravce WEDO	76

Tabulka 32 Platební metody využívané českými e-shopy	77
Tabulka 33 GoPay seznam platebních metod pro CZ trh.....	78
Tabulka 34 GoPay - platební metody SK	79
Tabulka 35 Platební metody využívané společnostmi.....	81
Tabulka 36 Zásilkové krabice.....	84
Tabulka 37 Výsledky hodnocení ČR.....	85
Tabulka 38 Výsledky hodnocení SK	86
Tabulka 39 Nová nabídka pro zákazníka ČR	90
Tabulka 40 Nová nabídka zákazníka SK.....	91
Tabulka 41 Návrh - platební metody ČR.....	92
Tabulka 42 Návrh - platební metody SK.....	93
Tabulka 43 Kartonové krabice MN s.r.o.	94
Tabulka 44 Zásilkové krabice - návrh	94
Tabulka 45 Úspora kartonové krabice	95

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Průměrné roční příjmy na osobu	44
Graf 2 Přírodní kosmetika – ženy	46
Graf 3 Přírodní kosmetika – muži.....	47
Graf 4 Podíl objednávek na českém trhu v období leden - listopad 2021	55
Graf 5 Podíl objednávek na slovenském trhu v období leden - listopad 2021	57
Graf 6 Výběr dopravců českými zákazníky v období leden - listopad 2021	59
Graf 7 Výběr dopravců slovenskými zákazníky v období leden - listopad 2021	60
Graf 8 Nejpoužívanější druhy plateb na českém e-shopu.....	80
Graf 9 Podíl využití platebních metod.....	81
Graf 10 Podíl materiálu obalů.....	83