

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY DODAVATELSKO-  
ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ VE FIRMĚ  
NOHEL GARDEN, a. s.**

**Autor práce:** Karolína Helešicová  
**Studijní obor:** Management a marketing služeb  
**Forma studia:** Prezenční  
**Vedoucí práce:** doc. Ing. Marie Hesková, CSc.  
**Katedra:** Management a marketing služeb

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Marii Heskové, CSc., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## ABSTRAKT

HELEŠICOVÁ, K. *Zvýšení efektivity dodavatelsko-odběratelských vztahů ve firmě NOHEL GARDEN, a. s. : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2017. 63 s. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

**Klíčová slova:** obchod, retail management, marketing, prodej, logistika, distribuce

Cílem bakalářské práce je analyzovat dodavatelsko-odběratelské vztahy firmy NOHEL GARDEN, a. s. a navrhnout opatření pro zvýšení efektivity těchto vztahů zkoumané firmy.

Teoretická část definuje na základě deskripce domácí a zahraniční literatury problematiku řízení obchodní firmy a řízení pohybu zboží.

Praktická část nejprve charakterizuje firmu NOHEL GARDEN, a. s., která obchoduje a nabízí široký sortiment především zahradnického zboží. Dále jsou analyzovány marketingové a obchodní činnosti firmy ve vztahu k dodavatelům a odběratelům. Marketingový výzkum zkoumá spokojenost zákazníků se službami a produkty firmy. Závěrem jsou navržena opatření pro zvýšení efektivity dodavatelsko-odběratelských vztahů firmy NOHEL GARDEN, a. s.

## ABSTRACT

HELEŠICOVÁ, K. *The Increase of Efficiency of Supplier-Purchaser Relations in the Company NOHEL GARDEN, a. s. : Bachelor thesis.* České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2017. 63 p. Supervisor : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

**Key words:** trade, retail management, marketing, sale, logistics, distribution

This bachelor thesis analyses supply-demand relations NOHEL GARDEN, a. s. and suggest measures to increase the effectiveness of these relations firms surveyed.

The theoretical part defines based on the description of domestic and foreign literature the issues of the business management and movement control of the goods.

The practical part describes the company NOHEL GARDEN, a. s. which trades and offers a wide range of mainly horticultural products. In addition marketing and business activities of the company are analyzed in relation to suppliers and customers. Marketing research explores satisfaction of customers with services and products of the company. In conclusion measures are proposed to increase the efficiency of the supplier-customer relationships of NOHEL GARDEN, a. s.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>1 Cíl a metodika bakalářské práce</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Řízení obchodní firmy a řízení pohybu zboží</b> .....	<b>10</b>
2.1 Pojem obchod	10
2.2 Distribuce	16
2.3 Logistika	17
2.4 Řízení pohybu zboží	21
<b>3 Analýza firmy NOHEL GARDEN, a. s.</b> .....	<b>29</b>
3.1 Charakteristika firmy NOHEL GARDEN, a. s.	29
3.2 Zvyšování výkonnosti firmy ve vztahu k zákazníkům	30
3.3 Zákazníci	32
3.4 Nabídka a analýza sortimentu	33
3.4.1 Nabídka osiv	33
3.4.2 Zahrádkářské potřeby	34
3.5 Nákup zboží	35
3.6 Skladování zboží	36
3.7 Prodej zboží	39
<b>4 Marketingový výzkum</b> .....	<b>43</b>
4.1 Projekt marketingového výzkumu	43
4.2 Shrnutí realizace marketingového výzkumu	45
4.3 Hodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů ve společnosti NOHELGARDEN, a. s.	45
4.4 Vyhodnocení marketingového výzkumu	52
<b>5 Návrh opatření pro zvýšení efektivity dodavatelsko-odběratelských vztahů</b> ..	<b>54</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>56</b>

<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů .....</b>	<b>60</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>61</b>

## Úvod

Dvacátéprvní století je dobou turbulentních změn, neobyčejných možností a ubikvitní konkurence. Podniky se často nacházejí v situacích, kdy musí rychle reagovat na věčně se měnící vnější prostředí, které na firmu působí a v neposlední řadě musí neustále hledat možná zlepšení uvnitř firmy.

Chce-li podnik být "jedničkou na trhu", musí na sobě stále pracovat a být o krok napřed než jeho konkurenti. Je jisté, že externí podmínky se nedají nijak ovlivnit, za to interní ano. Rozhodnout se správně je jeden z mnoha klíčů k úspěchu.

K již zmíněnému úspěchu napomáhají i oblasti a přístupy, které podnikům ulehčí využít efektivně materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Uvedené sleduje i firma NOHEL GARDEN, a. s., kterou se tato bakalářská práce zabývá. Firma NOHEL GARDEN, a. s. je největší velkoobchodní společností v ČR i na SR, která dodává široký sortiment, např. osiva, cibuloviny a zahrádkářské potřeby.

Cílem bakalářské práce je analyzovat dodavatelsko-odběratelské vztahy firmy NOHEL GARDEN, a. s. a navrhnout opatření pro zvýšení efektivity těchto vztahů zkoumané firmy.

Bakalářská práce čerpá především z interních materiálů firmy, dále jsou využity vlastní praktické znalosti získané absolvovanou praxí ve zkoumané firmě a metodou komparace konkurenčních firem segmentu trhu, na kterém firma působí.



# 1 Cíl a metodika bakalářské práce

Pro dlouhodobou prosperitu firem je důležité efektivně řídit dodavatelsko-odběratelské vztahy. Řada firem podcenila problematiku sledování uvedené oblasti, kde výsledkem mohlo být např. vyvolání druhotné platební neschopnosti z důvodu neplacení faktur za odebrané zboží nebo neodůvodněná storna objednávek.

Efektivita dodavatelsko-odběratelských vztahů je závislá i na schopnosti firem aplikovat nové technologické procesy a informační technologie.

Pro bakalářskou práci byla vybrána firma NOHEL GARDEN, a. s., která obchoduje a nabízí široký sortiment především zahradnického zboží jak na českém, tak na slovenském trhu. Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů společnosti a hledání rezerv pro zvýšení efektivity vztahů může být pro firmu přínosem.

Bakalářská práce bude mít standardní strukturu, kde nejprve budou v teoretické části práce naznačena teoretická východiska pro provedení analytické a praktické části práce.

Teoretickou část tvoří dvě kapitoly. První kapitola je zaměřena na charakterizování terminologie z oblasti obchodu, distribuce a logistiky. Druhá kapitola se orientuje na řízení pohybu zboží v obchodní firmě.

V analytické části je práce zaměřena na získání a analýzu sekundárních informací o firmě NOHEL GARDEN, a. s. Výsledkem analytické části bude odhalení kritických bodů ve sledovaných činnostech firmy.

Praktická část bakalářské práce navazuje na poznatky v teoretické části získané metodou rešerše odborných pramenů od českých i zahraničních autorů, které jsou obohaceny interními daty a zkušenostmi autorky bakalářské práce. Dále bude proveden marketingový výzkum na základě zpracovaného projektu marketingového výzkumu. Získané výsledky budou následně interpretovány.

Závěrečná část bakalářské práce bude věnována doporučením a návrhům, které by mohly být pro rozvoj firmy přínosné. Tyto návrhy budou podloženy daty, které budou získána zpracováním analýzy firmy a marketingového výzkumu.

## 2 Řízení obchodní firmy a řízení pohybu zboží

### 2.1 Pojem obchod

Slovo obchod má více významů, např.:

- „S naším obchodním partnerem jsme uzavřeli výhodný obchod.“
- „Koupila jsem si v obchodě nové boty.“
- „Včera se nám obchod velmi vydařil.“, atd.

V daleké minulosti obchod vznikl, když si lidé začali navzájem vyměňovat své výrobky. Obchod tedy vznikl v důsledku společenské dělby práce jako specializovaná činnost.<sup>1</sup>Tímto se hlavně zabývají prostředníci ekonomických transakcí. Obchod - prostředník zajišťuje efektivní směnu zboží a služeb mezi ekonomickými subjekty. Jinak řečeno obchod se chápe jako činnost, kde dochází k nákupu zboží nebo služeb a dochází k jejich následnému prodeji za určitou protihodnotu.

Mezi specializované subjekty nabídky patří obchodníci. Ti mají obchod jako svou hlavní činnost a představují obchod jako instituci.<sup>2</sup>(fyzický nákup a prodej zboží). Na druhé straně jsou ti, co sice obchodují, ale nemají obchod jako svůj hlavní záměr - výrobci. Využívají ho k zajištění výrobních vstupů a výstupů.

### Funkce obchodu

Nezákladnějším úkolem obchodu je účinkovat jako zprostředkovatel mezi výrobou a spotřebou. Další důležité funkce, které mají z národohospodářského hlediska velký význam jsou<sup>3</sup>:

- přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský), odpovídajícím potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků - obchod zajišťuje hluboký nebo široký sortiment;
- překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatelem) a místem prodeje (odběratelem) - prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo;

---

<sup>1</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha : 2009, s. 12.

<sup>2</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha : 2009, s. 12.

<sup>3</sup>PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. Praha : 2006. s. 26-27.

- překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží - obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto držet určitý rozsah zásob;
- zajišťování množství a kvality prodávaného zboží - správný výběr dodavatele, rychlé vyřizování reklamace;
- iniciativní ovlivňování výroby (sortiment, čas, místo a množství) a ovlivňování poptávky (marketing);
- zajišťování racionálních zásobovacích cest (logistika);
- zajišťování včasné úhrady dodavatelům.

Dříve se lidé bez obchodu obešli, což znamenalo, že každý spotřeboval, co si vyrobil, jednalo se o naturální výrobu a spotřebu. Později však docházelo k oddělování výroby od spotřeby - jedni vyráběli a druhí kupovali a následně spotřebovávali.

### **Činitele obchodního provozu**

Činitele obchodního provozu lze dělit na:

- **zboží** - určuje povahu a charakter ostatních činitelů;
- **pracovníky** - znalosti, dovednosti, kvalifikace;
- **zákazníky** - centrum komunikačního a informačního dění, jaká technika se použije při prodeji zboží;
- **mechanizační prostředky** - vykládka zboží, uskladnění, překládání a kompletování;
- **provozní plochy a dispoziční řešení** - základ pohybu zboží.

### **Vymezení specifík obchodu**

Při hodnocení veškerých činností obchodníka, a tedy i jeho marketingových aktivit musíme vycházet ze specifického postavení obchodu v rámci národní ekonomiky. Původ a charakter těchto specifík je dán působením obchodu v roli prostředníka mezi výrobcem a spotřebitelem.

- **Obchod jako prostředník**

Obchod poskytuje služby oběma subjektům a zajišťuje jejich efektivní spojení. Oběma usnadňuje jejich role. Jako takový je obchod vystaven tlakům z obou stran; jak ze strany výrobce, tak ze strany spotřebitele. Každý ze zúčastněných subjektů logicky upřednostňuje své zájmy a na obchodu je, aby hledal kompromisní řešení.

- **Obchod jako barometr zdraví ekonomiky**

Úroveň obchodu, hustota a kvalita obchodní sítě, vybavenost obchodů po stránce sortimentní, pestrost nabídky, čerstvost zboží, úroveň cen, chování a odborná způsobilost prodavačů i další faktory způsobují, že je nejviditelnějším měřítkem ekonomické a kulturní úrovně země (a barometrem zdraví ekonomiky).

- **Městotvorná funkce**

Obchod působí na dotváření charakteru měst. Začlenění prodejen a nákupních středisek do městské zástavby, vtiskuje městům tvář podobně jako jejich architektonické řešení či historické památky.

- **Bezprostřední kontakt se spotřebitelem**

Obchod vstupuje denně do kontaktu se spotřebiteli, má příležitost sledovat jejich chování a reakce na určité podněty. Může je hodnotit z hlediska jejich nákupních zvyklostí, z hlediska sociodemografických charakteristik. Výrobce tyto možnosti bezprostředního kontaktu nemá.

- **Mimořádný význam živé práce**

V obchodě je významně zastoupena živá práce, přestože je v současnosti řada obchodních formátů (hypermarkety, supermarkety) řešena formou samoobslužného prodeje. Nemožnost osobního kontaktu s prodavačem, určité "odosobnění" těchto velkoplošných prodejen může být pro určité segmenty spotřebitelů nepříjemné. Proto je snaha osobní kontakty poskytovat alespoň prostřednictvím různých informátorů.

- **Specifika výkonů**

Problémem v obchodě je měřitelnost výkonů. Hlavním ukazatelem výkonu obchodní firmy jsou tržby. Tržby však nemohou postihnout všechny okolnosti související s vlastním prodejem, kvalitu a množství poskytnutých informací, ochotu, zdvořilost, předvedení a vyzkoušení produktu. Navíc řada výkonů je oddělitelná od

hlavního výkonu (prodeje). Tyto doprovodné činnosti (předvedení výrobku, dárkové balení a další) se mohou stát diferenciačním kritériem na jehož základě bude obchodník budovat svou pozici na trhu.<sup>4</sup>

## Členění obchodu

Obchod se dá členit podle mnoha kritérií:

- velkoobchod,maloobchod;
- maloobchod v síti prodejen (store retail), maloobchod mimo síť prodejen (non store retail);
- potravinářský maloobchod,nepotravinářský maloobchod;
- specializovaný maloobchod,univerzální maloobchod;
- stánkový prodej,tržiště.

Pro statistické sledování se používá statistické členění obchodních činností. Základem je třídění všech činností prováděných fyzickými nebo právními osobami. Od 1. ledna 2009 začala platit nová evropská klasifikace CZ-NACE (dříve OKEČ).<sup>5</sup> V této klasifikaci je obchod zařazen pod písmeno G.

## Maloobchod

Maloobchodní činnost se zabývá nákupem zboží od velkoobchodu nebo od výrobce a následně ho prodává konečnému spotřebiteli bez dalších jeho úprav. Maloobchod přetváří výrobní sortiment na prodejní.

Jeho role spočívá v tom, že působí jako prostředník mezi již zmíněným výrobcem a spotřebitelem. Spotřebitelům předává informace o podniku a jeho nabídce sortimentu. Maloobchod nazpátek dostává informace od spotřebitelů ohledně vývoje prodeje výrobků, jejich reklamací či stížností. Tyto získané údaje postupuje přímo výrobcem nebo přes velkoobchod, které následně ze strany poptávky využije pro svá další podnikatelská rozhodnutí.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup>ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. Praha : 2009, s. 14 – 15.

<sup>5</sup>HESKOVÁ, M. *Teorie, Management a marketing služeb*, 2. přepracované vydání. České Budějovice : 2015. s. 35.

<sup>6</sup>MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha : 2013. s 23.

Maloobchod se člení: podle formy prodeje, podle skladby sortimentu, podle cenové úrovně, podle vlastnictví, podle řízení činnosti.

Fyzická distribuce zahrnuje dostupnost produktu, přepravu a údržbu vlastních dopravních zařízení, řízení zásob, skladování, balení a zpracování výrobků, rozmístění výrobních, skladovacích a prodejních míst a další. Vynaložené náklady oběhu by měly být co nejnižší. Některé podniky používají k řízení zásob metodu "Just in time" - bez skladování rovnou do výroby. Způsob přepravy se volí např. podle druhu a vlastností výrobku, množství, nákladů, vlastností dopravy (železniční, letecká, říční a vodní, potrubní a silniční).

### **Velkoobchod**

Velkoobchodní činnost, stejně jako maloobchodní se zabývá nákupem zboží (ve velkém objemu) a dále ho prodává bez podstatných úprav dalším subjektům v distribučním kanále. U velkoobchodníků jsou dodavateli většinou výrobci, ale mohou to být i jiní velkoobchodníci. Do odběratelů patří převážně maloobchodníci, ale i výrobní podniky či poskytovatelé služeb.<sup>7</sup>

Velkou roli hraje velkoobchod u spotřebního zboží, kde spojuje výrobce s maloobchodem. Má k dispozici místo pro skladování zboží a slouží také jako doprava pro odběratele. U nespotebního zboží (výrobní spotřeba) je velkoobchod v přímé kooperaci se specializovanými obchody, s výrobními podniky nebo s určitými útvary, pracovišti.<sup>8</sup>

Do úkolů velkoobchodu se dá zařadit:

- tvorba zásob – šetří místo dodavatelům i odběratelům;
- přeměna výrobního sortimentu na obchodní;
- přejímání rizik spojených s dopravou, nákupem a skladováním;
- úvěrování odběratelů;
- zajišťování dopravy zboží.

---

<sup>7</sup> MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha : 2013. s. 24.

<sup>8</sup> MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha : 2013. s. 24.

Velkoobchod se člení:

- **s komplexními službami** - skladování, propagace;
- **s omezenými službami** - CASH and CARRY.

### **Obchod zbožím pro další podnikání (B2B)**

Je segment, který představuje mezičlánek mezi výrobou a obchodem spotřebním zbožím. Business-to-business (B2B) provozují kromě obchodních firem ve značném rozsahu i výrobní podniky svými organizačními útvary nebo návaznými organizacemi pro prodej, popř. pro nákup (např. dceřiná společnost). Samostatné obchodní firmy nezávisle na výrobcí se vyskytují zejména při potřebné kompletaci sortimentu v oblasti zahraničního obchodu.<sup>9</sup>

### **Obchod spotřebním zbožím (B2C)**

Tento obchod zahrnuje převážně soubor zboží určený pro konečného individuálního spotřebitele. Zákazníky jsou jednotliví občané, jednotlivé rodiny. Sortimentem trhu jsou potraviny, odívání, potřeby pro domácnost a volný čas, auta a pohonné hmoty apod. V systému obchodu spotřebním zbožím se uskutečňují i nákupy drobných výrobců a řemeslníků a okrajové nákupy středních a velkých firem.<sup>10</sup> Pro obchod spotřebním zbožím je důležitý brand management.

Profesor Kotler uvádí, že téměř žádná společnost nemůže zanedbávat význam brand managementu, resp. značek.<sup>11</sup>

### **Rozdíl mezi B2B a B2C**

U B2B je zboží nakupováno za účelem dalšího prodeje, cílová skupina jsou konkrétní firmy. Nakupující se většinou nerozhoduje sám, jeho výběr nákupu je ovlivněn různými aspekty. V B2B méně firem nakupuje ve větším objemu. Poptávka závisí na tom, kolik zakázek má daná firma, a podle toho se pak rozhodne, kolik materiálu či služeb bude potřebovat.

---

<sup>9</sup> PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. Praha : 2006. s. 28.

<sup>10</sup> PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. Praha : 2006. s. 28.

<sup>11</sup> KOTLER, P. *B2B brand management*. New York : 2006. s. 2.

V B2C nakupují spotřebitelé pro vlastní spotřebu, cílová skupina je široké spektrum spotřebitelů. Zde se spotřebitel rozhoduje impulzivně na základě emocí. Na trhu je více zákazníků a nakupují v malém množství. Poptávku po produktu či službě lze ovlivnit např. slevami, akcemi či dalšími metodami podpory prodeje.

## 2.2 Distribuce

Je to tzv. "přemístění" zboží od výrobce ke spotřebiteli. Hlavním úkolem distribuce je přesun zboží k zákazníkovi, jsou využívány dva typy cest:

- **přímá cesta** - od výrobce rovnou ke spotřebiteli;
- **nepřímá cesta** - od výrobce přes určitého zprostředkovatele (mezičlánek) ke spotřebiteli.

Úvahy o zařazení mezičlánek do pohybu zboží mají dvě roviny. Jednak jde všeobecně o úlohu a význam obchodního mezičlánek mezi výrobou a spotřebou, uvnitř obchodu jako mezičlánek pak o význam a úlohu velkoobchodu na cestě zboží z výroby do maloobchodu.

Jako základní vlivy působící na tyto cesty zboží se uvádí zejména tyto vlivy:

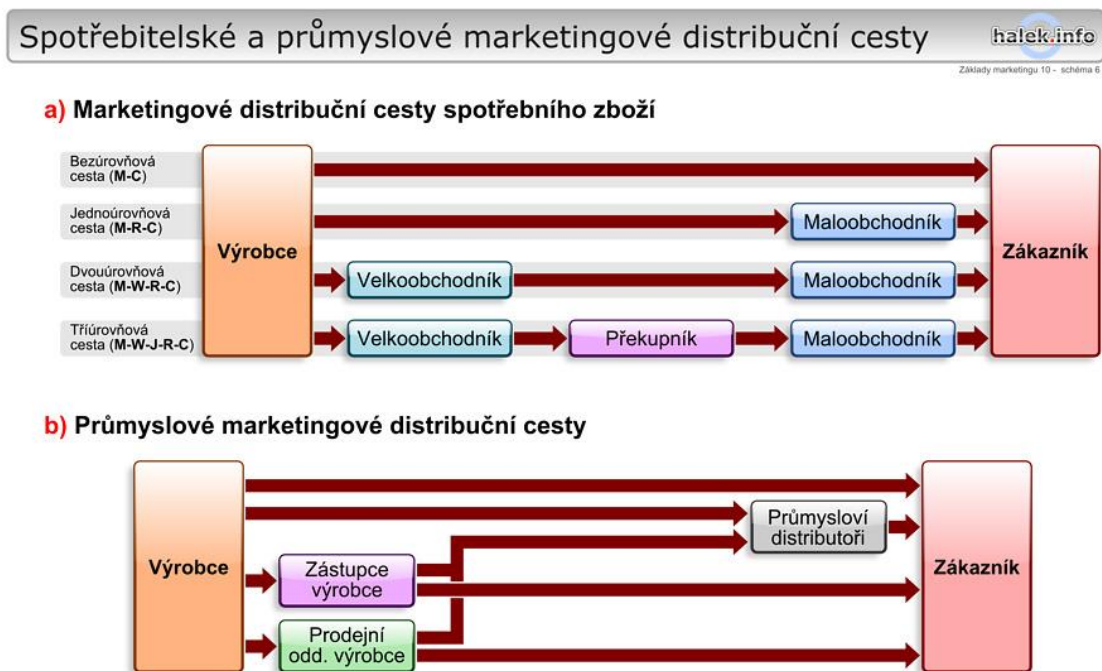
- **rozmístění výroby** - kdy lokální a regionální výroba má větší předpoklady pro přímé dodávky výroby do maloobchodu, a naopak např. zámořské dodávky vyžadují i dva velkoobchodní mezičlánky;
- **specializace a hromadnost výroby** - kdy menší podniky a výroba s menší hromadností mají lepší předpoklady pro přímé dodávky, a naopak specializovanější nebo hromadnější výroba vyžaduje větší počet mezičláneků k transformaci sortimentu podle potřeb zákazníka;
- **velikost odběru (dodávky) zboží** - vytváří lepší předpoklady pro přímý nákup ve výrobě (jsou poskytovány lepší cenové podmínky);
- **velikost obchodní marže** - vyvolává tendenci ke zkrácení cest zboží a vyloučení mezičláneků;
- **požadavek na čerstvost zboží** - vede ke zkrácování cest a vylučování mezičláneků u rychle se kazícího zboží;



- **služby** - poskytované s dodávkou a možnost reklamace, záručních oprav, dodávky propagačních materiálů výrobcem atd.;
- vyloučení mezičlánku vede v důsledku velkých dodávek často k **neúměrně velkým zásobám**.<sup>12</sup>

Všechny cesty mají své opodstatnění, ale liší se rychlostí a nákladovostí.

**Obrázek č. 1: Spotřebitelské a průmyslové marketingové distribuční cesty<sup>13</sup>**



## 2.3 Logistika

### Pojem logistika

Logistika je vědní disciplína o koordinaci aktivních a pasivních prvků podniků směřující k nejnižším nákladům v čase, ke zlepšení flexibility přizpůsobivosti podniku na měnící se hospodářské podmínky včetně na měnící se trh, je přesně tou disciplínou, která má za úkol sladit všechny probíhající procesy mezi výrobním cyklem a cyklem finálních výrobků. Nezbytnou úlohu musí hrát i diversifikovaná výroba v podnicích

<sup>12</sup> PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. Praha : 2006. s. 594.

<sup>13</sup> HÁLEK, V. *Distribuce produktu - distribuční cesty*[cit.] [2017-06-14] Dostupné z WWW <http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6.php?l=10&projection&p=41>

nejen jako zdroj potřebných součástí (služeb) pro oba cykly, ale i jako zdroj kapitálový (finanční).<sup>14</sup>

Systémové pojetí logistiky umožňuje logistiku vnímat jako:

- **materiálový systém** - zahrnuje všechny transformační, přemísťovací a skladovací procesy od nákupu zboží (materiálu, surovin) po prodej konečnému zákazníkovi. V obchodě jde zejména o manipulaci, dopravu, skladování, balení, vyskladňování, expedici, prodej jako podsystemy materiálového systému;
- **řídící systém** - má jako hlavní úkoly a činnosti plánování, rozhodování, organizování a kontrolu celého materiálového toku;
- **informační systém** - pořizuje, ukládá, zpracovává, přenáší údaje, poskytuje "správné informace, na správném místě, ve správném čase", napomáhá řízení materiálového systému. Jde zejména o zpracování objednávky, informace o stavu zásob atd.<sup>15</sup>

### Logistické náklady

Logistické náklady se dělí do pěti nákladových částí:

- **náklady na řízení a systém** - náklady na formování, plánování a kontrolu hmotných toků, výrobních programů, řízení výroby atd.;
- **náklady na zásoby** - vznikají udržováním zásob a vázáním kapitálových prostředků pro jejich financování, pojištění, ztráty a znehodnocení;
- **náklady na skladování** - skladovací kapacity, uskladňovací a vyskladňovací procesy;
- **náklady na dopravu a rozvoz** - jde o dopravu vnitropodnikovou i mimopodnikovou, s ní jsou spojené i náklady na energie a paliva;
- **náklady na manipulaci** - zahrnutý náklady na balení, manipulační procesy, etikety atd.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup>HES, A. *Obchodní nauka*. Praha: 2013. s. 158.

<sup>15</sup> PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. Praha : 2006. s. 596.

<sup>16</sup>HES, A. *Obchodní nauka*. Praha : 2013. s. 161.

## Metody v obchodní logistice

Přehled základních metod používaných v jednotlivých oblastech zkoumání logistických procesů uvádí následující tabulka:

**Tabulka č. 1: Metody používané v oblastech zkoumání logistických procesů<sup>17</sup>**

Oblast	Metody
<b>Analýza procesů</b>	Matematická statistika, stochastika, analýza shluků, teorie mlhavých množin, teorie chyb
<b>Modelování procesů</b>	Teorie grafů, teorie hromadné obsluhy, teorie spolehlivosti, simulační technika
<b>Optimalizace procesů</b>	Metody operační analýzy, teorie rozhodování, teorie her
<b>Řízení procesů</b>	Teorie organizace, teorie regulace
<b>Vyhodnocování procesů</b>	Rozpočtování nákladů, hodnotová analýza, analýzy užítku a nákladů

## Just in Time

Řešení časové a věcné vazby pohybu zboží s cílem odstranit zásoby a nahradit je přesně fungujícími dodávkami. Stručněji je to realizace dodávek včas na konkrétní místo.<sup>18</sup>

Existují 3 principy přípravy materiálu:

- individuální zásobování v případě potřeby;
- pořizování zásob;
- zásobování synchronní s výrobou.

<sup>17</sup>PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. Praha : 2006. s. 603.

<sup>18</sup>OUDOVÁ, A. *Logistika: základy logistiky*. Aktualizované 2. vydání. Prostějov : 2016. s. 9.

Předmětem smlouvy o JIT (Just in Time) je uskutečňování přesných dodávek ve stanovených časových lhůtách a v objednaných množstvích do výroby a rovněž zabezpečení jakosti dodávek dodavateli. V rámci této smlouvy je třeba přesně vymezit pravidla v následujících bodech:

- specifikace materiálů a zajištění jakosti zapojení výchozích dodavatelů a materiálů;
- plán předzásobení (vytváření skladových rezerv) a plán dodávek;
- ceny;
- smluvní penále;
- vytvoření informačně-technických předpokladů přenosu dat, zachování tajemství;
- všeobecné nákupní podmínky.<sup>19</sup>

### **Metoda ABC**

Metoda vychází ze zkušenosti, že je obvykle velmi pracné a často i neúčelné věnovat všem druhů zboží stejnou pozornost.

Při rozdělování na tři skupiny (A-B-C) jsou ve skupině<sup>20</sup>:

- **A** - prvky souboru s velkým rozsahem výskytu, ale s malým počtem druhů;
- **B** - vyvážený podíl počtu druhů a podíl na prodeji;
- **C** - velmi malý podíl na prodeji.

### **Přímá výrobová rentabilita**

Známa též jako DPP (Direct Product Profitability) nebo DPR (Direkt Produkt Rentabilität). Její podstatou je sledování pohybu zboží od jeho vstupu do oblasti obchodu až po prodej zákazníkovi. Cílem je zjistit, kolik konkrétních nákladů bylo potřeba na prodej určitého druhu zboží.

---

<sup>19</sup>HES, A. *Obchodní nauka*. Praha : 2013. s. 177.

<sup>20</sup>HES, A. *Obchodní nauka*. Praha : 2013. s. 177.

## 2.4 Řízení pohybu zboží

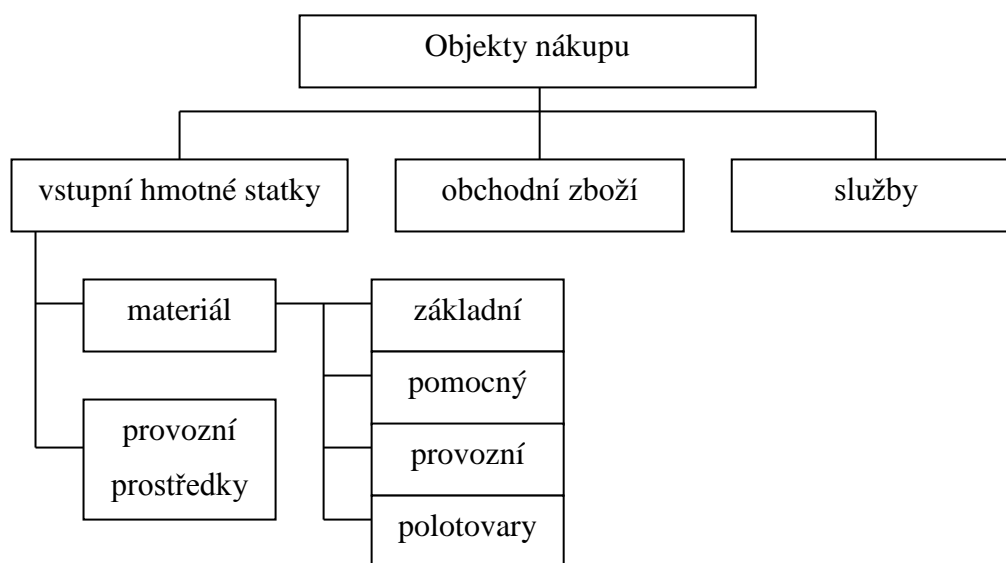
### Nákup zboží

Nákup je považován za aktivitu, která má obrovský vliv na náklady podniku a v případě úspory jednoznačně ovlivňuje konečnou efektivitu podniku bez ohledu na právní formu podniku či jeho předmětu podnikání.

### Objekty nákupu

Subjekty nákupu jsou dodavatelé a odběratelé. Nakupované vstupy označujeme jako objekty nákupu. Základní objekty podnikového nákupu představují hmotné statky, obchodní zboží a služby.

Obrázek č. 2: Objekty nákupu v praxi<sup>21</sup>

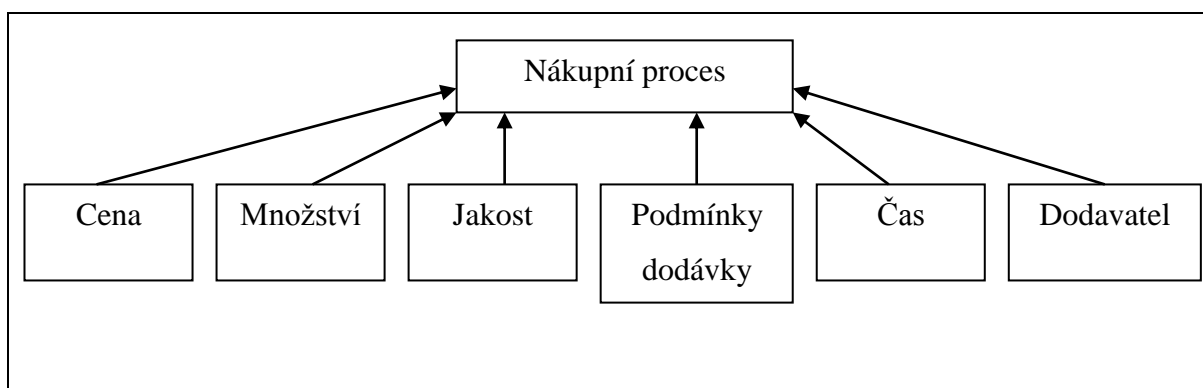


### Faktory ovlivňující nákup

Nákup a nákupní rozhodnutí ovlivňují v prostředí hospodářské soutěže různé faktory, které jsou zobrazeny v následujícím obrázku:

<sup>21</sup>LUKOSZOVÁ, X., *Nákup a jeho řízení*, 1. vydání, Brno : 2004. s. 9

**Obrázek č. 3: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí<sup>22</sup>**



### **Funkce nákupu**

Základní funkce a úkoly útvaru nákupu jsou:

- co nejpřesněji a včas zjišťovat budoucí předpokládanou spotřebu materiálu;
- zajišťovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování potřeb;
- neustále sledovat a kontrolovat stávající dodavatele a hledat nové dodavatele na trhu;
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách;
- neustále sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, a také případné odchylky v dodávkách;
- systematicky sledovat a řídit stav zásob a zabezpečovat jejich efektivní využití;
- pružně reagovat a realizovat operativní zásahy při ohrožení uspokojování vnitropodnikových potřeb;
- systematicky kontrolovat zajišťování odpovídající kvality nakupovaných materiálů;
- zabezpečit odpovídající efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, a ostatních logistických procesů při realizaci materiálových toků;

<sup>22</sup>TOMEK J., HOFMAN J., *Moderní řízení nákupu podniku*, 1. vydání, Praha : 1999. s. 23.

- vytvářet a zdokonalovat informační systém pro řízení nákupního procesu;
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů;
- zajistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby.<sup>23</sup>

### Nákup velkoobchodu

V zásadě se nákup zajišťuje na třech úrovních - na stupni maloobchodu, velkoobchodu a na úrovni obchodních centrál nadnárodního charakteru. Logistické požadavky na organizaci nákupu ve velkém, které se týkají převážně velkoobchodu a z částí i nákupních centrál, je možno formulovat následovně:

- **určení kvality zboží** - v rámci přípravy nákupu je třeba charakterizovat, jak bude kvalita ověřována (referenční vzorky, technický popis, norma výrobce, apod.);
- **dodací lhůta** - nejobvyklejší je tzv. bezprostřední dodávka, což znamená dodávku do určité lhůty po obdržení objednávky;
- **místo plnění** - místo, kde vlastnictví i nebezpečí z přepravy přechází na odběratele;
- **provozně logistické podmínky** - způsob označení spotřebního zboží, způsob označení přepravních obalů, o velikost balení, o použité přepravní prostředky, o způsob zpětného vrácení či způsob likvidace obalů;
- **cenové podmínky** - kromě základní ceny je třeba v rámci logistiky stanovit soustavu obchodních srážek a přírážek podle množství odběru, podle způsobu placení, podle lhůty placení, podle požadavků na obaly apod.;
- **platební podmínky** - vzácně je využíváno placení předem, ať již hotově, nebo akreditivem, pro běžné spotřební zboží je obvyklé, že se platí buď při odběru, nebo do určitého termínu po dodávce.<sup>24</sup>

<sup>23</sup>MARTINOVIČOVÁ, D. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha : 2014. s. 113.

## **Nákup maloobchodu**

Základním požadavkem maloobchodu je pochopitelně druh, kvalita a cena zboží. Z logistického hlediska však přistupují další požadavky na způsob a zajištění nákupu, které lze formulovat takto:

- pohodlný výběr, zejména z hlediska ekonomie času;
- malý počet dodávek a jejich vhodné časové rozdělení;
- rychlá odezva na objednávku;
- potřebná úprava zboží a přijatelná velikost dodávky.<sup>25</sup>

## **Efficient Consumer Response (ECR)**

Tento pojem se většinou překládá jako účinná odezva na požadavky zákazníka. Základem celého procesu je intenzivní spolupráce mezi obchodem a výrobou s cílem uspokojit potřeby zákazníků rychleji, lépe a s příznivějšími logistickými náklady. Dodavatel je pověřen zásobováním obchodu, čím přebírá odpovědnost za včasné a efektivní dodávky zboží.

## **Podstata ECR**

Podstatou ECR je:

- těsná spolupráce obchodních firem s dodavateli;
- intenzivní vzájemná komunikace umožňující přesnou a včasnou výměnu informací;
- dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské smluvní vztahy založené na důvěře a spolehlivosti;
- lepší znalost zákazníků a jejich potřeb, např. prostřednictvím zákaznických karet.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. Praha : 2006. s. 619-620.

<sup>25</sup> PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. Praha : 2006. s. 620.

<sup>26</sup> PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. Praha : 2006. s. 624.



## **Skladování zboží**

Skladování zboží, tj. příprava na skladování (vybalení, tvorba manipulačních jednotek běžných pro maloobchod), uložení zboží v hlavním nebo příručním skladu či přímo v prodejní místnosti (na prodejní ploše) opět v rozsahu odpovídajícím charakteru zboží a dodávek. V provozních jednotkách jsou nezbytně důležité skladové regály pro uskladnění zboží.

## **Pojetí skladu**

Je zcela jasné, že funkce velkoobchodního skladu, ať již samostatného velkoobchodníka, nebo skladu v rámci velké retailingové firmy je nezbytná a nezastupitelná.

Výkon skladu představuje průtok zboží měřený na úrovni expedice. Běžně se uvádí výkon skladu za rok, může být však uváděn též za měsíc, velmi často za průměrný den, při propočtech technického rázu se uvádějí i výkony hodinové.

Kapacita skladu představuje schopnost pojmout určitý rozsah zásob. Kapacita tedy vyjadřuje pojem statický, výkon pojem dynamický.

Kapacita i výkon skladu se vyjadřují buď v jednotkách množství (tuny, kg apod.), nebo v počtu skladovacích prostředků, v objemu zásob vyjádřených převážně m<sup>3</sup> zboží.<sup>27</sup>

## **Sklady v logistickém systému**

Velký rozsah skladové činnosti v národním hospodářství odpovídá i velkému počtu různých druhů skladů. Funkce skladů v zásobovacím systému vede k rozdělení skladů na následující skupiny:

- **obchodní sklad** - charakteristický je velký počet dodavatelů i velký počet odběratelů, základní funkcí kromě skladování je i změna sortimentu;
- **odbytový sklad** - umístěný u výroby, jde o určitou formu obchodního skladu, charakterizovanou jedním výrobcem a velmi malým počtem

---

<sup>27</sup> PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. Praha : 2006. s. 665.

výrobků a větším počtem odběratelů, někdy jsou tyto sklady též nazývány výrobně odbytovými sklady;

- **sklady veřejné a nájemní** - zajišťují pro zákazníky skladování zboží nebo propůjčení skladové kapacity;
- **tranzitní sklady** - charakterizované zejména na místech velké překládky zboží, tzn. v přístavech, na železničních překladištích apod. Základní funkcí tohoto skladu je zboží přijmout, rozdělit a naložit na dopravní prostředek vhodný pro dalšího odběratele a v množství vhodném pro tohoto odběratele;
- **konsignační sklady** - jsou sklady dodavatele u odběratele, zboží je tam skladováno na účet a riziko dodavatele, odběratel má právo si zboží odebírat podle potřeby a v určitém časovém odstupu zboží platí, popř. upozorňuje na potřebu rozsah skladu doplnit;
- **zásobovací sklady výroby** - je třeba uvést ještě pro úplnost, i když patří o oblasti průmyslové logistiky.<sup>28</sup>

Členění podle provozní funkce, zde rozlišujeme příjem zboží, skladování a kompletaci a expedici zboží.

Podle stavebního provedení dělíme sklady na:

- **uzavřené sklady** - jsou zastřešené sklady uzavřené ze čtyř stran;
- **kryté sklady** - jsou sklady, které mají zastřešení a jednu až tři strany uzavřené (přístřešky);
- **otevřené sklady** - někdy se používá též výraz složiště (volné skladování).

Podle výšky objektu se sklady člení na:

- **výškové sklady** - výška 8-10 m

---

<sup>28</sup> PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. Praha : 2006. s. 666.

- **halové sklady** - výška 4-8 m
- **přízemní sklady** - výška 4 m
- **etážové sklady** - dvě nebo více podlaží<sup>29</sup>

Podle průtoku zboží se člení sklady na dvě skupiny:

- **průtokový sklad** - zde zboží prochází od příjmu po vyskladnění, většinou ve směru přímky, nehrozí křížení cest zboží;
- **hlavový sklad** - příjem i vyskladnění je na jedné straně, tento systém představuje určité nebezpečí křížení cest zboží.

### **Systemy skladování zboží**

Skladová technologie představuje soubor manipulačních činností se zbožím, včetně používání technických prostředků a určení pracovních postupů, včetně systémů řízení tohoto souboru. Skladová technologie představuje podstatnou část provozu skladu.<sup>30</sup>

### **Prodej zboží**

Prodej zboží pro další prodej nepředstavuje formu maloobchodního prodeje. Je to fáze v prodejním řetězci, která je běžně velkoobchodním prodejem, ale ne vždy.<sup>31</sup>

Různé organizační a technické řešení jednotlivých fází prodeje vytvořily řadu variant prodeje. Ty jsou vymezovány nejčastěji s ohledem na:

- účast zákazníka na jednotlivých fázích;
- přístup zákazníka ke zboží;
- způsob předání zboží zákazníkovi

Podle účasti zákazníka a provozních pracovníků obchodu na jednotlivých fázích prodeje se setkáváme u prodeje v provozních jednotkách s těmito skupinami forem prodeje:

<sup>29</sup> PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. Praha : 2006. s. 667.

<sup>30</sup> PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. Praha : 2006. s. 673.

<sup>31</sup> ADAMS, T. *Prodej*. Praha : 1995. s. 37

- prodej, při kterém se zákazník obsluhuje převážně sám (samoobslužný prodej);
- prodej s převážnou obsluhou prodavačem (pultový prodej, prodej volným výběrem, prodej podle vzorků).<sup>32</sup>

V procesu rozhodování o formě prodeje je obchodní firma limitována zejména:

- **charakterem sortimentu** - frekvencí nákupu, charakterem spotřeby, náročností na informace, požadavkem ochrany před krádežemi a zneužitím, cenou zboží;
- **technickým řešením prodejní jednotky** - velikost, členění ploch;
- **personálním zajištěním prodeje.**

Teoretické poznatky jsou zpracovány na základě deskripce domácí a zahraniční literatury. Teoretická část bakalářské práce je tvořena dvěma kapitolami. První kapitola charakterizuje terminologii z oblasti obchodu, distribuce a logistiky. Druhá kapitola zkoumané problematiky se orientuje na řízení pohybu v obchodní firmě, resp. nákup zboží, skladování zboží a prodej zboží.

---

<sup>32</sup> PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. & kol. *Obchodní podnikání: RETAIL MANAGEMENT*. Praha : 2006. s. 690.

### **3 Analýza firmy NOHEL GARDEN, a. s.**

#### **3.1 Charakteristika firmy NOHEL GARDEN, a. s.**

Společnost NOHEL GARDEN, a. s. spadá do kategorie, která poskytuje produktivní službu (prodává zahradnický sortiment). Uspokojuje individuální služby, které hradí ze soukromých zdrojů. Podle charakteru a sféry užití se jedná o obchodní službu (velkoobchod). Služby se dají rozdělit i podle jejich umístění. Ve firmě NOHEL GARDEN, a. s. převládá transakce, která probíhá na dálku. Je to z toho důvodu, že víc než polovinu zákazníků představují obchodní řetězce, které se komunikují prostřednictvím telefonu, e-mailem, speciálním objednávkovým systémem QDO, který pracuje na internetovém rozhraní - e-shop (B2B) či přes systém EDI.<sup>33</sup>

Firma NOHEL GARDEN, a. s. byla založena v roce 1991 Ing. Petrem Nohelem. Na úplném začátku to byla malá rodinná firma, tzv. "garáž". Postupem let pokračovala jako fyzická osoba pod názvem Ing. Petr Nohel NOHEL-GARDEN. Vzhledem k rozsahu firmy, velikosti obrátu a dalším aspektům (důvěryhodnost vůči dodavatelům, marketingová značka) byla 1. 11. 2012 přetvořena na akciovou společnost. Statutárním orgánem je tříčlenné představenstvo, Ing. Petr Nohel je i statutárním orgánem.

Zázemí firmy NOHEL GARDEN a. s. tvoří moderní víceúčelové sklady v Budínku u Dobříše, v Olomouci a v Lužiankách na Slovensku.

#### **Lokalita firmy NOHEL GARDEN, a. s.**

Podnik se nachází v malé obci Budínek, která je součástí obce Svaté Pole. Nejblíže město Dobříš je vzdálené 5 km. S ohledem na skutečnost, že obec Budínek spadá pod obec Svaté Pole, statistické údaje se týkají pouze obce Svaté Pole.

#### **Trh služeb**

Služba, kterou poskytuje NOHEL GARDEN, a. s. patří do evropské klasifikace CZ-NACE2. Zařazuje se do skupiny: G Velkoobchod a maloobchod (CZ NACE 45-47). Podle ČSÚ je v ČR za rok 2014 aktivních podniků s touto kategorií 241572.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup>HESKOVÁ, M. *Teorie, Management a marketing služeb*, 2. přepracované vydání. České Budějovice : 2015. s. 27-29.

<sup>34</sup> Český statistický úřad. [online] [cit. 2017-06-14]. Dostupné z WWW: <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=OBU03&pvoc=&katalog=31029&z=T>>

Co se týká v oblasti Svatého Pole je registrovaných podniků 27 a podniků se zjištěnou aktivitou pouhých 13.<sup>35</sup> Společnost NOHEL GARDEN, a. s. působí na trhu B2B.

## **Společenská odpovědnost organizací - CSR**

Firma NOHEL GARDEN, a. s. se chová v souladu s konceptem společensky odpovědné společnosti. Příkladem společensky odpovědného chování je sponzorování například hendikepovaného cyklisty Jana Tománka, vicemistra ČR 2008 a 2007, mistra ČR 2006 a 2010, úspěšného reprezentanta ČR v poháru EHC. Dále podporují dálkovou plavkyni Janu Pechanovou, vicemistryni světa na pět a deset kilometrů v letech 2003 a 2004, ve stejné době také třetí na mistrovství Evropy, úspěšnou reprezentantku na olympiádě v roce 2004 a 2008 či na mistrovství světa v roce 2009 a mistrovství Evropy v roce 2010.<sup>36</sup>

Společnost NOHEL GARDEN věnuje velkou pozornost ochraně životního prostředí. Jedná se o odpadové hospodářství nebo používání technologií šetrných k životnímu prostředí. Velká část elektrické energie potřebná pro činnost firmy je dodávána z fotovoltaické elektrárny, která je umístěna na střeších skladovacích prostor.<sup>37</sup>

### **3.2 Zvyšování výkonnosti firmy ve vztahu k zákazníkům**

Společnost je si vědoma, že pro udržení konkurenceschopnosti musí dodržovat určitá pravidla, která zvyšují přidanou hodnotu pro zákazníka. jako možnosti jsou využívány:

- zdokonalení systému QDO a EDI;
- přijatelné ceny nabízeného zboží;

---

<sup>35</sup>Český statistický úřad. [online] [cit. 2017-06-14]. Dostupné z WWW: <[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_541389#>](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=__VUZEMI__43__541389#>)

<sup>36</sup>NOHEL GARDEN, a. s. [online] [cit. 2017-06-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.nohelgarden.cz/onas>>

<sup>37</sup>NOHEL GARDEN, a. s. [online] [cit. 2017-06-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.nohelgarden.cz/onas>>

- inovace produktů (Firma neustále zlepšuje design svých výrobků (obaly) a jejich kvalitu. Aktuálně NOHEL GARDEN, a. s. nabízí módní kolekci pracovních oděvů pro ženy).

Firma disponuje kvalitními internetovými stránkami, kde zákazník najde vše, co potřebuje. Dále ve firmě pracuje proškolený tým operátorů, kteří vyřizují objednávky zákazníků. Společnost realizuje reklamu v komerční televizi, kde v reklamních spotech ukazuje lidem se zálibou v zahradničení, jak jejich výrobky fungují.

**Obrázek č. 4: Firma NOHEL GARDEN, a. s. a její dceřiná společnost NOHEL GARDEN, s. r. o. sídlící na Slovensku<sup>38</sup>**



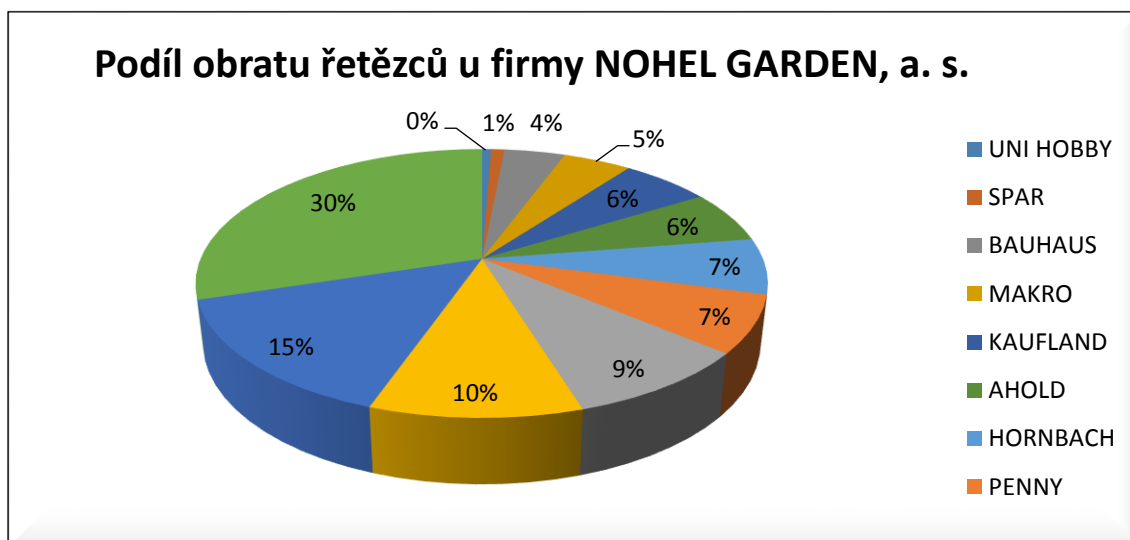
<sup>38</sup> NOHEL, P., Ing. *NOHEL GARDEN, a. s.* [CD] [cit.] [2017-06-14]

### 3.3 Zákazníci

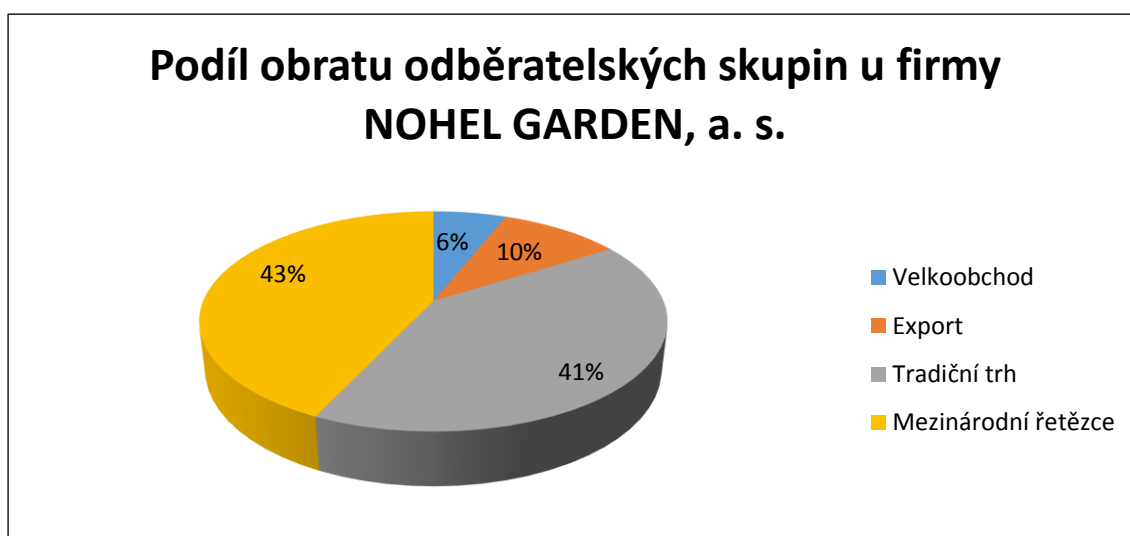
Veškerá činnost je soustředěna na péči o cca 4 000 aktivních zákazníků, kterými jsou jak velké nadnárodní společnosti: Ahold, Bauhaus, Billa, Globus, Hornbach, Kaufland, Makro, Obi, Penny, Tesco, tak i specializované maloobchodní prodejny zahrádkářských potřeb, zahradnická centra, zahradnictví, květinářství, drogerie, menší velkoobchody a další nové firmy.

Obchodní zástupci firmy NOHEL GARDEN poskytují svým zákazníkům full či dispo servis. Přípravují návrhy regálových konceptů, zajišťují osobní kontakt s firmou, informují zákazníky o novinkách, navrhuji vhodný prodejní sortiment zboží apod.

**Graf 1: Podíl obrátu řetězců u firmy NOHEL GARDEN, a. s.** <sup>39</sup>



**Graf 2: Podíl obrátu odběratelských skupin u firmy NOHEL GARDEN, a. s.** <sup>40</sup>



<sup>39</sup> NOHEL, P., Ing. NOHEL GARDEN, a. s. [CD] [cit.] [2017-06-14]

<sup>40</sup> NOHEL, P., Ing. NOHEL GARDEN, a. s. [CD] [cit.] [2017-06-14]



### **3.4 Nabídka a analýza sortimentu**

Společnost NOHEL GARDEN, a. s. nabízí více než 15 000 ks aktivních sortimentních položek. Prestižní záležitostí je prodej vysoce kvalitních osiv balených ve vlastních sáčcích špičkového designu v nejširší druhové škále na českém trhu. Stejně tak obsáhlý sortiment balených cibulovin je nejširším v Čechách a na Slovensku.

#### **3.4.1 Nabídka osiv**

##### ***MORAVOSEED***

- Široké portfolio vysoce kvalitních osiv pro zahrádkáře i profesionální pěstitele
- Přísný certifikační proces
- Odolnost odrůd proti nepříznivým klimatickým podmínkám
- Více jak 200 odrůd zelenin, květin, léčivých a aromatických rostlin

##### ***NOSTALGIE***

- Nejprodávanější, generacemi osvědčené druhy zelenin, květin a aromatických rostlin
- 113 druhů

##### ***GARDENIA***

- Vyšší gramáže a výkonnější odrůdy
- 218 druhů zeleniny, 295 květin, 22 okrasných květin a 16 léčivých a aromatických rostlin

##### ***STANDARD***

- Nejširší sortiment běžných odrůdzelenin, luskovin, aromatických i léčivých rostlin a květin
- 439 druhů osiv

##### ***HOBBY GARDEN***

- Nejnižší cena a gramáž k akčním prodejm
- 64 druhů

##### ***SPECIÁLNÍ ŘADY OSIV***

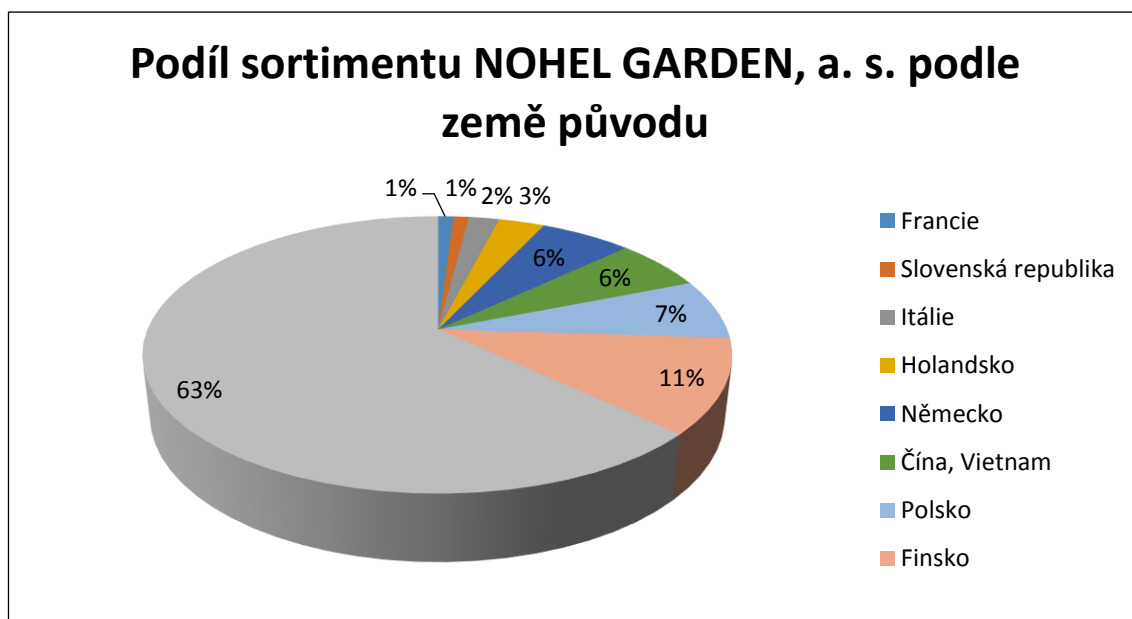
- FORTEL - Speciální řada osiv pro 3 000 prodejen COOP

- GARDEN TREND– Speciální řada osiv pro Baumax (Střední a Východní Evropa)

### 3.4.2 Zahrádkářské potřeby

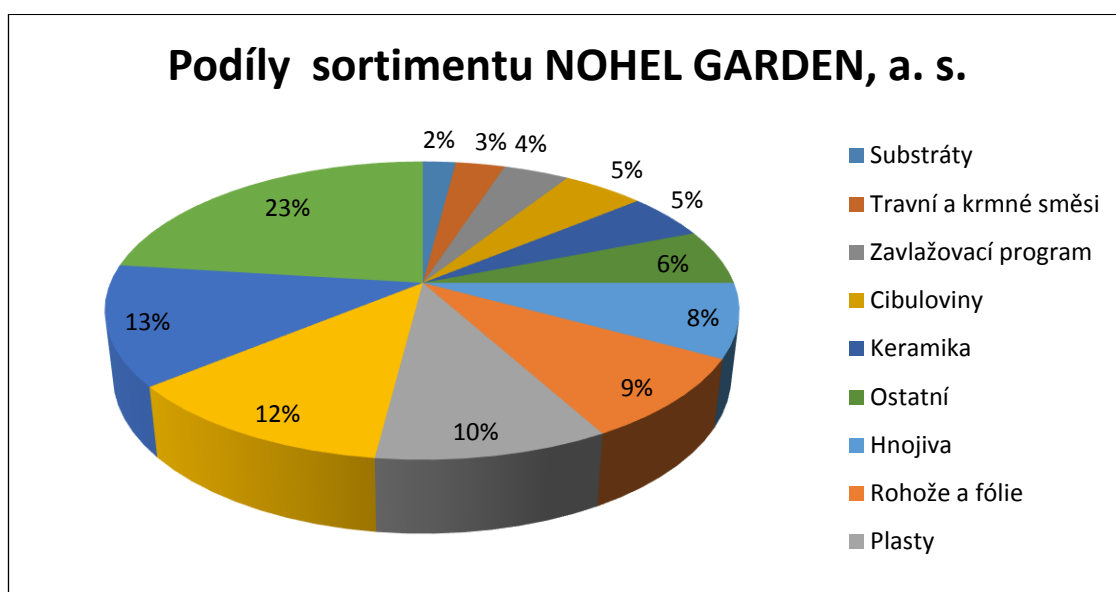
- Hnojiva, substráty, postřiky, fólie, nářadí, zavlažovací program;
- Rohože a ploty, keramika, plasty, zahradní nábytek, aranžovací potřeby;
- Svíčky.

**Graf 3: Podíl sortimentu NOHEL GARDEN, a. s. podle země původu<sup>41</sup>**



<sup>41</sup> NOHEL, P., Ing. *NOHEL GARDEN, a. s.* [CD] [cit.] [2017-06-14]

**Graf 4: Podíly sortimentu NOHEL GARDEN, a. s.<sup>42</sup>**



### 3.5 Nákup zboží

Ve společnosti NOHEL GARDEN, a. s. bylo zřízeno pro potřeby nákupu - oddělení nákupu zboží, které zabezpečuje dodávky všech cca 15 000 aktivních sortimentních položek od jednotlivých dodavatelů z různých zemí - Česko, Finsko, Německo, Polsko, Itálie, Čína.

#### Činnosti realizované v nákupní oblasti

Velkoobchodní sklad je řízen pomocí elektronického systému **WAREHOUSE MANAGEMENT BARCO**, který pracuje na systému lokalizací pozic a veškerý pohyb skladu se provádí přes elektronické čtečky, kde rozhodující je označení **EAN** skladu, regálu a pozice.

Všechny tyto údaje o pohybu zboží jsou v noci předávány do operačního systému **JKR Business**, který vytváří celou řadu podpůrných databází a tabulek, které pomáhají jednotlivým nákupčím při přípravě objednávek zboží.

V praxi to probíhá tak, že každý nákupčí dostává informaci:

- kolik kusů zboží je na skladě u jednotlivé položky v určitém okamžiku;
- zadaných objednávkách na tuto položku;

<sup>42</sup> NOHEL, P., Ing. NOHEL GARDEN, a. s. [CD] [cit.] [2017-06-14]

- všech předběžných objednávkách (forecast);
- všech dodávkách zboží, které už byly objednané.

### Nákupní objednávky

Podle výše vyjmenovaných informací v závislosti na dodavateli, jeho periodicitě dodávek si připraví objednávku.

Firma sáhla i k opatření, že u položek, které se stále prodávají, dělají objednávky téměř na celou sezonu a není třeba zboží vícekrát objednávat.

Rozlišují se zde 2 druhy sortimentu zboží:

- **historie** - prodává se celou sezonu,
- **nový výrobek** - nedá se odhadnout prodej, je to novinka.

Každý nákupčí má svou určitou oblast, o kterou se stará. Oblast se rozděluje podle dodavatelů, nikoliv podle sortimentu výrobků.

### 3.6 Skladování zboží

Pohyb zboží začíná na příjmu. Systém vystaví příjemku, která se páruje s fakturou. Zkontroluje se, od jakého dodavatele zboží přišlo, v jakém množství a stavu. Potvrdí dodací list "s výhradou" a převezme doklady od řidiče. Jedná-li se o řidiče s obalovým kontem, potvrdí zaměstnanec řidiči výdejku palet (kopie zůstává na příjmu). Zboží je v podstatě přijaté.

### Zaskladnění

Zaskladňování probíhá po jednotlivých paletách:

- průběžně ihned po příjmu palety pracovníkem příjmu;
- nebo samotným zaskladňovačem.

Zaskladňovači mají povinnost dát zboží do dvou pozic:

- **pozice vychystávací** -tato pozice je prioritní;
- **pozice zásobní.**

Vše je řízeno elektronickým systémem. To znamená, že systém na základě předdefinovaných pravidel pro zaskladňování jednotlivých skladových karet vybere skladovou lokaci. Velmi důležitou roli hraje čárový kód.

Čárovým kódem se označuje: sklad, regál, police, místo na polici. Zaskladňovač má možnost lokaci vybranou systémem odmítnout a zaskladnit dle svého uvážení (tedy manuálně). Avšak vybraná lokace musí odpovídat definovaným pravidlům pro zaskladňování jednotlivých skladových karet.

Definují se samostatně sekce pro řízení zaskladnění: hnojiva, plasty, travní semena, nářadí, keramika, citlivé zboží, cibuloviny a další podle potřeby.

### **Vychystávání**

Položky k vychystání jsou seřazeny podle trasy skladem. Každé zboží má své místo.

Po zaplnění vychystávací plochy odváží pracovník paletu do vyskladňovací lokace, kde bude paleta čekat na přesun ke kompletaci a balení. Tuto lokaci pracovník určí, když odváží první vychystanou paletu. Další vychystávači s paletami jsou navigováni do této lokace. V případě potřeby je možné pro zakázku použít více než jednu vyskladňovací lokaci.

### **Odběratelské objednávky**

Aby firma mohla vychystávat, musí si odběratelé objednat zboží. Objednávky se uskutečňují na 2 dny dopředu. Jestliže se dělají doobjednávky, musí den předem.

Příklad: V pondělí odpoledne se vytváří rozpis objednávek na středu. Dispečerka musí naplánovat jízdy - kam a v kolik řidiči pojedou.

### **Způsob objednávání**

Do firmy se objednávky dostávají různými způsoby:

- telefonicky - volá zákazník, operátor nebo obchodní reprezentant;
- faxem.

Výše uvedené způsoby objednávání nejsou dobré, protože jsou náročné na pracovní sílu, velká chybovost při zadávání objednávek do systému, proto se firma snaží je nepodporovat.

NOHEL GARDEN, a. s. nabízí všem svým zákazníkům zdarma program, který nainstalují do jejich počítačů. Jedná se o speciální objednávkový elektronický systém QDO, který pracuje na internetovém rozhraní - e-shop (B2B). Do tohoto systému mohou vstupovat jen zákazníci, kteří mají nainstalovaný program. Má to mnoho funkcí - zákazník se může podívat, co si často objednává a kdy a také vidí zaplacené faktury a mnoho dalších informací.

Nejlepším způsobem, jak si odběratelé mohou objednat zboží je přes systém EDI. Laicky řečeno, vše, co se posílá z počítače do počítače je převedeno do spojového kódu a počítače si navzájem vymění databázi dat (např. objednávku, dodací list). Není tedy možné, že by se stala chyba jako u telefonického způsobu či u faxu. Operátor objednávku pouze stáhne.

### **Zpracování objednávek**

V této chvíli je objednávka uzavřena, "nasype" se do systému, který poté provede rezervaci na skladě. Objednávky jsou elektronicky zpracovány a je provedena kontrola, jestli zboží je na vychystávacích pozicích. Mohou nastat dvě varianty:

- stejná skupina zakladačů dostane od systému pokyn, který je poslán do čteček = Zboží XY o daném množství se vezme ze zásobníku určitého místa a přesune se do vychystávací pozice;
- druhá varianta signalizuje problém dostupnosti požadovaného zboží.

Vychystávači dostávají jednotlivé objednávky do čteček. Obdržený čárový kód nalepí na krabici, paletu. Vezmou zboží (kde by ho brát neměli), počítač zároveň pošle dalšího vychystávače na to stejné místo a je tam jiné množství, než mu píše čtečka. Následně je nutné realizovat mimořádnou inventuru (denně cca 80 - 100 u každých položek). Problém lze odstranit organizováním tréninku a školení pracovníků, dále případnými finančními postihy.

## 3.7 Prodej zboží

### Vyskladnění

Příkaz k vyskladnění (zakázky) vzniká na základě (prodejní, přijaté) objednávky přenesené z informačního systému.

### Rezervace zboží pro zakázku

Proces rezervace je spouštěn automaticky podle následujících pravidel:

- **ihned při vzniku zakázky** – v případě, že datum vyskladnění = aktuálnímu datu;
- **každý den ve stanovenou dobu** (o půlnoci) pro všechny nerezervované zakázky s datem viz výše.

Pořadí rezervace jednotlivých zakázek je řízena parametrem v kategorii „Priorita“. Systém rezervuje přednostně zboží s co nejmenší zbývající dobou expirace.

### Automatické rezervace

Systém provádí automatickou rezervaci s ohledem na požadavky zákazníka (minimální požadovaná zbylá expirace). Podle zvolené rezervační strategie a ze skladových lokací a nosičů s parametrem „Automatická rezervace povolena“.

V případě potřeby může vedoucí skladu zarezervovat ručně i zboží, které neodpovídá požadavkům zákazníka či rezervační strategii a nachází se v lokacích s parametrem „Automatická rezervace povoleno“ nebo „Pouze manuální rezervace povolena“.

Pro upřesnění důvodu nerezervace a pro získání dalších informací pro řešení situace je možné spustit funkce:

- **stav a vazby zboží** – zobrazí celkové, celkové volné, celkové expirační množství položky na skladě;
- **podrobný seznam zboží na skladě** – zobrazí podrobný seznam všech umístění (lokací, palet), vybrané sortimentní položky na skladě včetně informace o tom, je-li umístění blokováno nebo ne;

- **podrobný seznam objednaného zboží** – zobrazí podrobný seznam objednaného zboží, v němž vyfiltruje vybranou položku.

### **Další informace evidované a zobrazované u zakázky**

- počet palet odhadovaný vedoucím dopravy;
- počet řádků zakázky;
- cena zakázky;
- nakládka – číslo jízdy;
- způsob sledování vykrytí;
- požadované procento vykrytí;
- stav vykrytí rezervace;
- stav vykrytí vychystán.

### **Expedice – jednotlivé činnosti**

Z objednávek přes tzv. „můstek“ se objednávka zákazníka dostane do tzv. systému Smart, což je nainstalovaný elektronický systém na skladě. Vychystávači si načtou objednávku do terminálu (čtečky) a ten je navádí, kde se dané zboží nachází (v jaké lokaci). Vychystaná paleta se zbožím se umístí na určitou lokaci. Následně expedienti paletu se zbožím přemístí přes terminál na požadovanou lokaci. Proběhne následná kontrola, zda-li je zboží vychystáno (připraveno) podle objednávky a něco v dodávce nechybí. V kanceláři expedienti dostanou dispozici (tzv. balicí papír), který obsahuje:

- číslo jízdy;
- název zákazníka;
- číslo objednávky (NOHEL GARDEN);
- číslo objednávky zákazníka;
- název zboží;
- množství;
- čárový kód.



Na každou paletu připadá jeden balicí papír. Program Smart jim poskytne informace o:

- množství objednávek/den;
- dispozici daného zboží;
- zadání jízdy – zboží přichystané na nakládku nebo ne.

Přiřazení expedičního sektoru k jednotlivé zakázce je možné:

- v detailu zakázky;
- hromadně pro všechny zakázky příslušné jedné nakládky.

### **Řízení kompletace a balení**

Řízení kompletace a balení (ve smyslu, kdy má začít kompletace a balení konkrétní zakázky) provádí vedoucí expedice.

Vedoucí expedice pomocí čtečky sleduje připravenost jednotlivých zakázek k expedici.

Zakázka je připravená ke kompletaci a balení, jestliže:

- vychystávání je dokončeno nebo dokončeno jako neúplné;
- všechny vychystávací nosiče zakázky se nachází ve vychystávací zóně při expedici.

Pro zakázku, která má být kompletována, vedoucí expedice vytiskne sestavu jednotlivých palet zakázky připravených k expedici, a to včetně informace o umístění palet ve vyskladňovacích lokacích. Sestavu předá pracovníkovi, který má provádět kompletaci a balení.

### **Přesun palet ke kompletaci a balení z vyskladňovacích lokací**

Pracovník expedice postupně vyhledá všechny palety zakázky v jejich vyskladňovacích lokacích a přesune do kompletační a balicí lokace.

### **Kompletace a balení**

Kompletace probíhá po jednotlivých kompletovaných paletách. Kompletování palety je ukončeno jejím zabalením.

## **Přesun palet do expediční lokace**

Zabalené palety pracovník expedice přesunuje do expediční lokace. Při přesunu palety systém naviguje pracovníka expedice do konkrétní expediční lokace. V případě potřeby je možné pro zakázku použít více než jednu expediční lokaci

## **Nakládka**

Nakládka probíhá po jednotlivých vozidlech – po jednotlivých jízdách. V rámci nakládky jednoho vozidla je nakládka prováděna po zakázkách. Na terminálu jsou zobrazeny pouze zakázky příslušné nakládky. Zakázky mohou být seřazeny podle pořadí nakládky (je-li evidována). U každé nakládané zakázky má pracovník k dispozici seznam palet k naložení včetně informace o expedičních lokacích, ve kterých se nacházejí.

Výsledkem analytické části je odhalení kritických bodů ve sledovaných činnostech firmy. Sledovanými činnostmi firmy jsou nákup zboží, skladování zboží a prodej zboží. Při nákupu zboží je kritický bod z důvodu neuzavření dodavatelských smluv, ve kterých se společnost NOHEL GARDEN, a. s. zavazuje, že zabezpečí dostupnost zboží a při nepokrytí objednávky jsou od odběratele penalizováni.

U skladování zboží je kritický bodem rychle narůstající stav zboží na skladě. Existují zde problémové oblasti, které celou situaci výrazně komplikují. Uvedené se týká především pracovníků - vychystáváčů.

Další problematika, která se týká prodeje zboží jsou tzv. vratky, které souvisí s problémem narůstajících zásob. S řetězci se obchoduje systémem, který umožňuje některé neprodané zboží vrátit zpět dodavateli.

## **4 Marketingový výzkum**

Pro zjištění názoru odběratelů společnosti na kvalitu poskytovaných služeb byl realizován marketingový výzkum. Marketingový výzkum bude realizován formou kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum je metoda pro sběr dat, vědeckého i nevědeckého zkoumání, která má za cíl popsat zkoumanou oblast. V práci bude využit marketingový průzkum, který se dá provádět více metodami, bývá nejčastěji využíván pro jeho jednoduchost a nenáročnost.<sup>43</sup>U marketingového průzkumu využitého v bakalářské práci byla zvolena metoda dotazování, a to jak v elektronické podobě, tak i klasickou formou písemného dotazování.

### **4.1 Projekt marketingového výzkumu**

Marketingový výzkum je zaměřen na analýzu dodavatelsko-odběratelských vztahů firmy NOHEL GARDEN, a. s. Ze získaných informací vyplyne hodnocení silných a slabých stránek dodavatelsko-odběratelských vztahů firmy, případně které zboží se nejčastěji vrací od odběratelů zpátky do společnosti a z jakého důvodu.

#### **Formulace cíle výzkumu**

Cílem výzkumu je analyzovat kvalitu dodavatelsko-odběratelských vztahů společnosti na základě hodnocení zaměstnanců společnosti. Analýzou získaných dat budou hledány rezervy pro zvýšení efektivity těchto vztahů. Zhodnocení analýzy a závěrů marketingového výzkumu může být pro firmu přínosné a může zlepšit její další rozvoj.

#### **Stanovení a způsob výběru respondentů**

Cílovou skupinou respondentů budou zaměstnanci pracující ve společnosti NOHEL GARDEN, a. s.. Průzkumu se mohl účastnit každý zaměstnanec společnosti. Potenciálně se mohlo zúčastnit 160 pracovníků, ve skutečnosti však odpovědělo 100 respondentů. Úspěšnost dotazování byla 62, 50 %.

---

<sup>43</sup>survio.com [online] [cit.2017-06-14]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.survio.com/cs/blog/serialy/kvantitativni-vyzkum-1-uvod>>

## **Předvýzkum**

V předvýzkumu bylo provedeno ověření srozumitelnosti otázek v časovém rozmezí pěti pracovních dní. Otázky byly konzultovány s ředitelem společnosti a následně byly ověřovány na deseti náhodně vybraných zaměstnancích pracujících v kanceláři a ve skladu. Po zhodnocení předvýzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci firmy neměli se zvolenými otázkami problém a otázky pro ně byly srozumitelné.

## **Forma dotazování**

Dotazník musí být účelově technický, což znamená, že otázky by měly být formulovány a sestaveny do takového celku, aby dotazovaný co nejpřesněji odpovídal na to, co výzkumníka zajímá. Také by měly být pro respondenty vytvořeny takové podmínky, aby se jim vyplnění dotazníku zdálo příjemné, snadné, motivující apod. Nakonec dotazník musí být srozumitelný, aby respondent věděl, co po něm výzkumník žádá.<sup>44</sup>

Způsob dotazování bude zvolen ve formě elektronického dotazníku. Závisí na tom rychlost sběru dat, jednoduchost zpracování dat a téměř všichni zaměstnanci pracující s PC. Dotazník byl rozeslán po internetu na emailové adresy zaměstnanců NOHEL GARDEN, a. s. Dále bylo 40 dotazníků vytištěno a ponecháno u vedoucích pracovníků ve skladě, kde zaměstnanci nemají přístup k PC. Dotazník byl vytvořen na webových stránkách [www.survio.com](http://www.survio.com) a následně je uveřejněn i v příloze č. I bakalářské práce.

## **Analýza dat**

Po dokončení dotazníkového šetření jsou data zpracována a vyhodnocena v programu Microsoft Excel, a to formou grafů. Následně jsou formulovány závěry hodnocení. Dotazování měli u otázek na výběr z několika možných odpovědí. U otázek číslo 1 - 7 a 9 byla možná pouze jedna odpověď. U osmé otázky bylo možné uvést více odpovědí. V poslední otázce číslo 10 byla otázka otevřená z důvodu získání názorů oslovených respondentů. Otázek v dotazníku bylo celkem 10.

---

<sup>44</sup> FORET, M., MEGYESIOVÁ, S. *Marketingový výzkum v regionálním rozvoji*. Brno : 2013. s. 33.

## **Časový harmonogram dotazování**

Sběr dat proběhl na přelomu měsíce května a měsíce června. Vlastní dotazování probíhalo 14 dní a zpracování dat trvalo též 14 dní.

## **Zpracování a prezentace výsledků dotazování**

Po ukončení jednotlivých etap výzkumu, jsou výsledky zpracovány a prezentovány.

### **4.2 Shrnutí realizace marketingového výzkumu**

Marketingový průzkum byl uskutečněn sběrem primárních dat. Pro sběr dat bylo zvoleno jak elektronické dotazování, tak i písemné. Dotazník byl rozeslán po internetu na emailové adresy zaměstnanců a dalších 40 dotazníků bylo vytištěno a ponecháno u vedoucích pracovníků ve skladě. Na webových stránkách [www.survio.cz](http://www.survio.cz)<sup>45</sup>, kde byl dotazník uveřejněn. Následně jsou data zpracována a vyhodnocena. Zjištěné údaje jsou zpracovány do přehledné grafické úpravy formou výsečových grafů a jednoho sloupcového grafu.

### **4.3 Hodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů ve společnosti NOHELGARDEN, a. s.**

V této části bakalářské práce jsou zjišťovány názory respondentů, zaměstnanců na současnou situaci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Celkem bylo hodnoceno 100 respondentů. Cílem marketingového průzkumu je poskytnout vedení i zaměstnancům společnosti dostatečné informace o situaci kvality dodavatelsko-odběratelských vztahů společnosti. Pozornost kladených otázek je na oblast např. častého vracení zboží, storna objednávek, nesplácení pohledávek apod. Po zpracování a vyhodnocení odpovědí respondentů jsou formulovány závěry a případná doporučení pro zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů a rozvoj firmy.

---

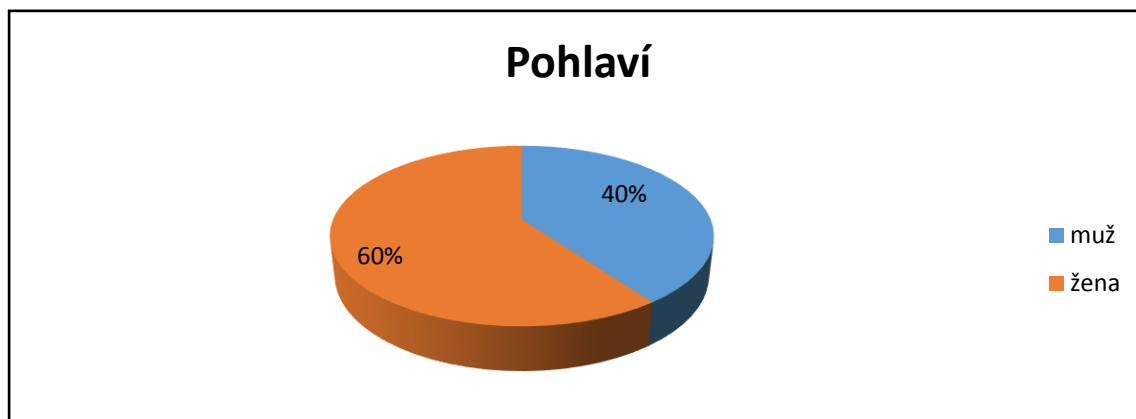
<sup>45</sup>Survio: Moje dotazníky [online]. [cit. 2017-06-14]. Dostupné z WWW: <<https://www.survio.com/survey/d/A1E8Q8M3J6O3W7K2J>>

## Vyhodnocení odpovědí respondentů

### Otázka č. 1: Pohlaví

Z grafu vyplývá, že nadpoloviční většinu respondentů tvořily ženy 60 % (60 respondentů), muži 40% (40 respondentů), což vychází z převahy počtu žen ve firmě.

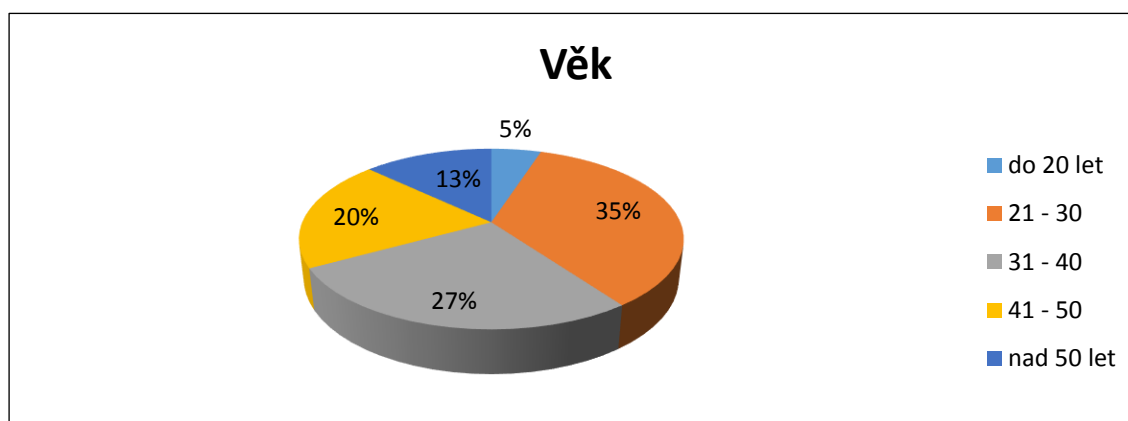
**Graf 5: Pohlaví respondentů<sup>46</sup>**



### Otázka č. 2: Věk

Z celkového počtu dotazovaných bylo 5 % ve věku do 20 let (5 respondentů) a 35 % ve věku 21 - 30 let (35 respondentů), dále 27 respondentů (tj. 27 %) bylo ve věku 31 - 40 let, 20 % ve věku 41 - 50 let (20 respondentů) a věkovou hranici uzavíralo 13 % (13 respondentů) nad 50 let.

**Graf 6: Věk respondentů<sup>47</sup>**



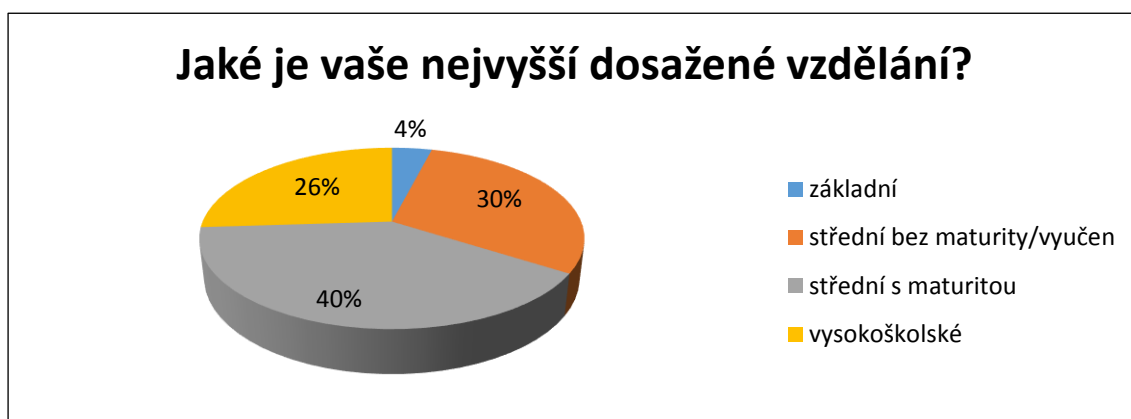
<sup>46</sup> Vlastní zpracování

<sup>47</sup> Vlastní zpracování

### Otázka č. 3: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejčastější odpověď na tuto otázku byla, že zaměstnanci mají vystudovanou střední školu ukončenou maturitní zkouškou - 40 % (40 respondentů). Dále 30 % (30 respondentů) je vyučených, vysokoškolské vzdělání má 26 respondentů (tj. 26 %). Zbývající 4 % (4 respondenti) má základní vzdělání. Firma NOHEL GARDEN, a. s. pohlíží na znalosti a schopnosti svých zaměstnanců, než na jejich dosažené nejvyšší vzdělání.

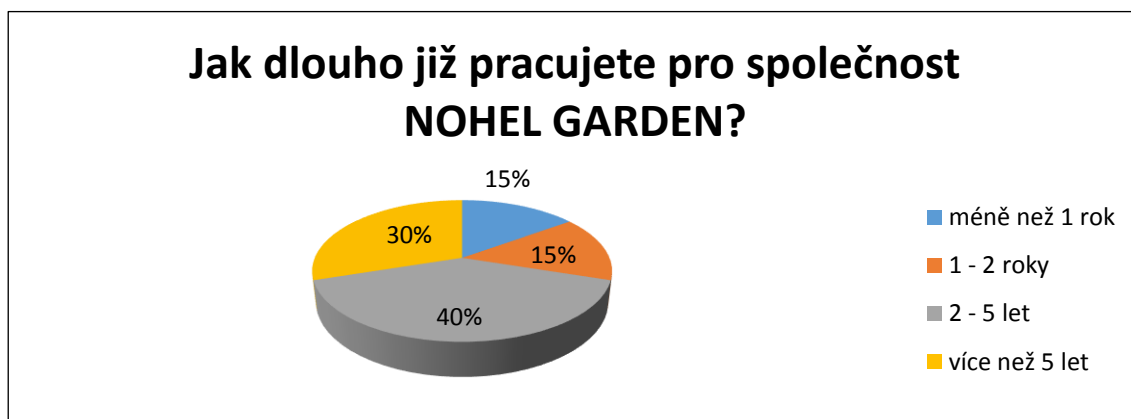
**Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů<sup>48</sup>**



### Otázka č. 4: Jak dlouho již pracujete pro společnost NOHEL GARDEN?

V rozmezí 2 - 5 let pracuje ve společnosti více než 40 % (40 respondentů), 30 respondentů (tj. 30 %) pracuje pro firmu více než 5 let. Dále 15 % (15 respondentů) pracuje ve firmě 1 - 2 roky, kratší dobu než 1 rok zde pracuje taktéž 15 % (15 respondentů).

**Graf 8: Kolik let respondenti pracují pro společnost<sup>49</sup>**



<sup>48</sup> Vlastní zpracování

<sup>49</sup> Vlastní zpracování

### Otázka č. 5: Na jaké pozici ve společnosti pracujete?

Z celkového počtu dotazovaných polovina respondentů (tj. 50 %) pracuje v kanceláři a zbývající polovina (tj. 50 %) pracuje ve skladu.

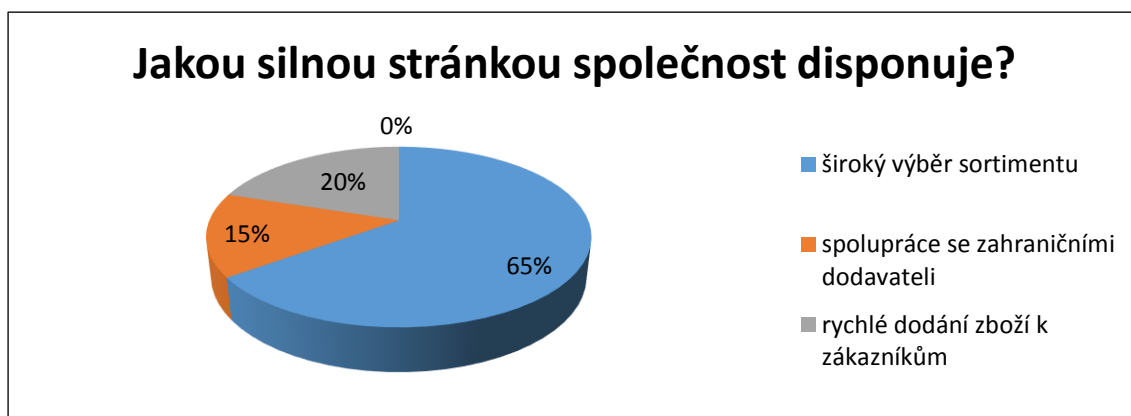
Graf 9: Na jaké pozici respondenti pracují<sup>50</sup>



### Otázka č. 6: Jakou silnou stránkou společnost disponuje?

Respondenti byli dotazováni na názor s jakými přednostmi firma disponuje. 65 % (65 respondentů) se shodlo, že nejsilnější stránkou společnosti je široký výběr sortimentu pro zákazníky. Dalších 20 respondentů (tj. 20 %) vidí velké pozitivum v rychlém dodání zboží k zákazníkům. Firma se snaží vyhovět požadavkům svých zákazníků. 15 % (15 respondentů) odpovědělo, že silná stránka je spolupráce se zahraničními dodavateli. V této otázce byla nabídnuta i vlastní odpověď, avšak bez odezvy.

Graf 10: Silné stránky společnosti<sup>51</sup>



<sup>50</sup> Vlastní zpracování

<sup>51</sup> Vlastní zpracování



### Otázka č. 7: Jaká slabá stránka ovlivňuje společnost?

Přesně polovina dotázaných (tj. 50 %) vidí slabou stránku v nedostatku místa vnitřního i venkovního skladu. Kvůli tomuto problému není zboží kam skladovat a výsledkem je poškozené zboží, které se neprodá a tím firma přichází o zisk. Další slabou stránkou je špatná komunikace mezi odděleními. Zaměstnanci na některých odděleních neumí komunikovat s ostatními a nepředávají si důležité informace. Bohužel, zde často převládají nesympatie k ostatním zaměstnancům, problém kvality kolektivní, týmové práce, chybějící motivace o dobrý chod firmy. 20 % (20 respondentů) si myslí, že slabou stránkou jsou časté reklamace od odběratelů. Zbývajících 5 % (5 respondentů) využilo vlastní odpověď a shodlo se, že tyto nabízené možnosti jsou všechny správné.

**Graf 11: Slabé stránky společnosti<sup>52</sup>**

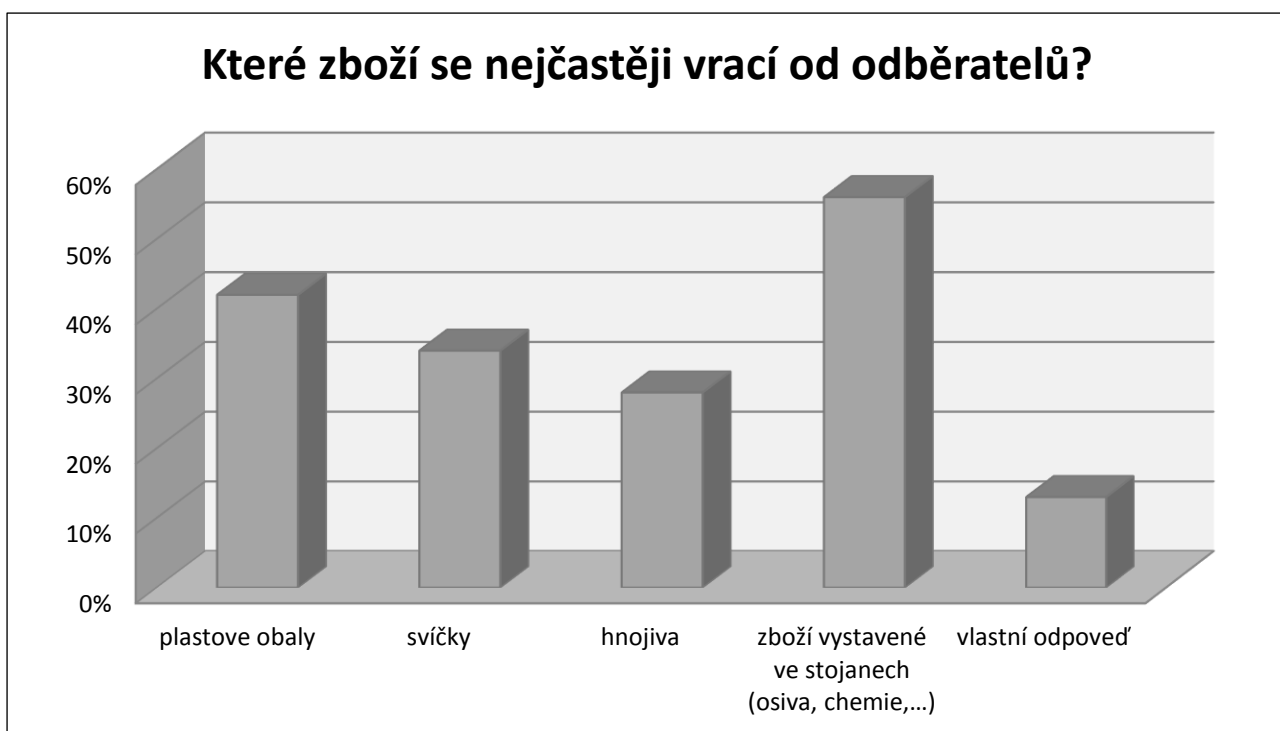


### Otázka č. 8: Které zboží se nejčastěji vrací od odběratelů?

V této otázce bylo možné vybrat více nabízených odpovědí. Nejčastěji respondenti odpověděli, že se vrací zboží vystavené ve stojanech - 56 % (56 respondentů). Je to z toho důvodu, že stojany jsou přeplněné velkým množstvím zboží, a pokud se vše do konce akce neprodá, vrací se vše zpátky do společnosti. 42 % (42 respondentů) se shodlo, že se nejčastěji vrací plastové obaly. Na 3. místě skončily svíčky - 34 % (34 respondentů) a dále hnojiva - 28 % (28 respondentů). Na tuto otázku odpovědělo 13 % (13 respondentů), že neví nebo netuší, které zboží se od odběratelů vrací.

<sup>52</sup> Vlastní zpracování

**Graf 12: Nejčastější vrácené zboží od odběratelů<sup>53</sup>**

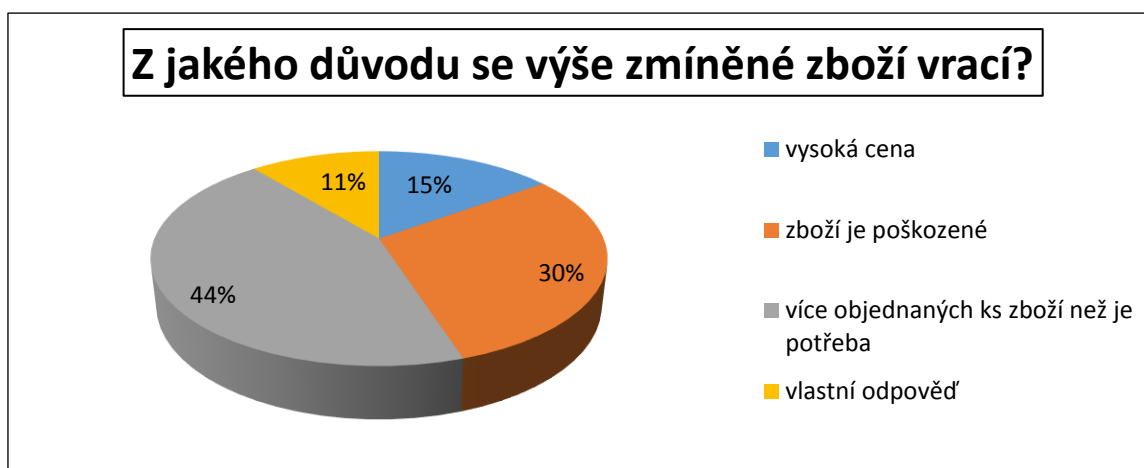


**Otázka č. 9: Z jakého důvodu se výše zmíněné zboží vrací?**

Z celkového počtu dotazovaných 44 % (44 respondentů) odpovědělo, že se zboží nejčastěji vrací z důvodu více objednaných ks zboží, než je firma schopna prodat. 30 respondentů (tj. 30 %) označilo další důvod pro vrácení, že je zboží poškozené. Zboží se může poškodit na skladě, během přepravy nebo u odběratele. 15 % (15 respondentů) si myslí, že cena nabízeného sortimentu je pro zákazníky vysoká. U výběru vlastní odpovědi napsalo 11 % (11 respondentů), že dalším důvodem je končící expirace zboží a tím hrozí neprodej.

<sup>53</sup> Vlastní zpracování

**Graf 13: Nejčastější důvod vrácení zboží<sup>54</sup>**

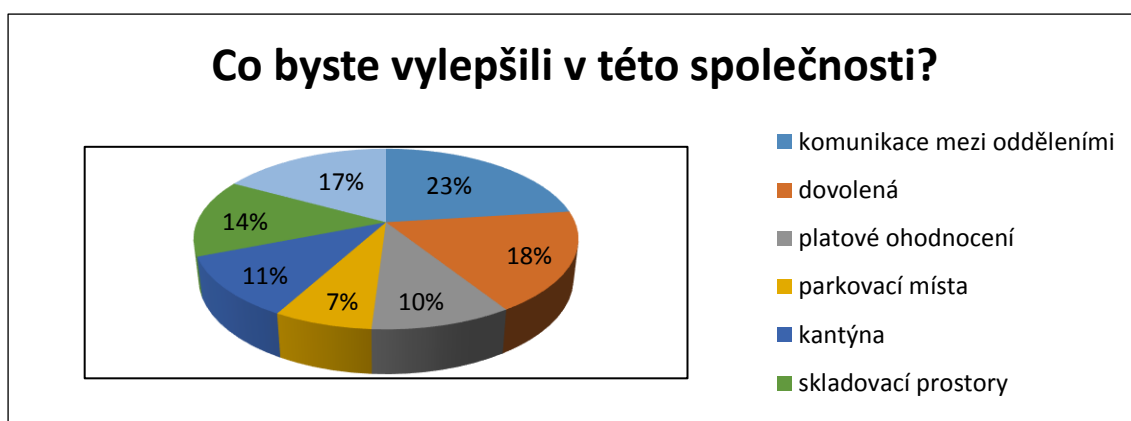


**Otázka č. 10: Co byste vylepšili v této společnosti?**

Poslední otázka byla otevřená kvůli zjištění názorů, co by zaměstnanci od společnosti požadovali. Odpovědi byly velmi překvapivé. 23 dotázaných (tj. 23%) by chtělo zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a mezi nadřízenými. Často dochází k nepřeposílání důležitých informací týkající se chodu společnosti, nákupu zboží, příjmu zboží apod. Zaměstnanci jsou za to penalizováni, i když ne vždy je to jejich chyba. 18 % (18 respondentů) by chtělo prodloužit dovolenou o jeden týden, nyní mají k dispozici 3 týdny dovolené. 17 dotázaných (tj. 17 %) se nelíbí přístup k zaměstnancům, jedná se o pohled nadřízený vs. podřízený nebo se dělají rozdíly mezi zaměstnanci, na které pozici pracují - kancelář vs. sklad. Další věc, kterou by zaměstnanci chtěli zlepšit, jsou skladovací prostory (zvětšit prostor, přístřešky, zateplení, apod.) - 14 respondentů (14 %). 11 % (11 respondentů) by si přálo vybudovat kantýnu, nyní jsou k dispozici stravovací prostory s možností nákupu dovážených mražených pokrmů a s tím nejsou zaměstnanci spokojeni. Dále by chtělo 10 respondentů (tj. 10 %) zvýšit platové ohodnocení. Posledním problémem jsou parkovací místa pro zaměstnance, 7 % (7 respondentů) by chtělo parkovací místa navýšit, avšak není už dostačující prostor pro odstranění tohoto problému.

<sup>54</sup> Vlastní zpracování

**Graf 14: Vylepšení ve společnosti<sup>55</sup>**



#### **4.4 Vyhodnocení marketingového výzkumu**

Závěrečné zhodnocení a návrhy na opatření vycházejí především z výsledků dotazníkového šetření. Dotazník vyplnilo během čtrnácti dnů 100 respondentů, z toho 60 respondentů vyplnilo dotazník v elektronické podobě a zbylých 40 dotazníků vyplnili zaměstnanci v tištěné podobě.

Na základní otázku, jakého pohlaví jsou respondenti, odpovědělo 60 % žen a 40 % mužů. Z toho vyplývá, že ve společnosti pracuje více žen než mužů. Ženy pracují převážně v kanceláři a ve skladu s osivy, kde pro ně není práce příliš fyzicky náročná. Druhá otázka se týkala věku respondentů. Ve společnosti pracuje 35 % respondentů ve věku 21 - 30 let. Na základě tohoto procentního vyjádření lze usuzovat, že většina zde pracuje hned po skončení střední nebo vysoké školy. Společnost NOHEL GARDEN, a. s. jako jedna z mála firem přijímá nové zaměstnance bez jakékoliv praxe. 40 % respondentů odpovědělo na otázku, jaké je jejich nejvyšší dosažené vzdělání, že mají vystudovanou střední školu ukončenou maturitní zkouškou. Nejčastěji dotazovaní pracují ve firmě v rozmezí 2 - 5 let, tak odpovědělo 40 %. Co se týká otázky, na jaké pozici respondenti pracují, byla odpověď, že polovina (tj. 50%) z celkového počtu pracuje v kanceláři a druhá polovina pracuje ve skladu. Často se však procenta, podíly mění z důvodu přemísťování stálých zaměstnanců na jiná pracovní místa nebo náborem nových zaměstnanců, kteří absolvují tzv. "kolečko". Tento pojem se dá vysvětlit tak, že nový zaměstnanec si projde jednotlivá oddělení, aby pochopil celkový chod podniku, než se dostane na své pracovní místo, na které byl přijat. Proces trvá cca dva měsíce.

<sup>55</sup> Vlastní zpracování

Šestá otázka se ptala respondentů, jakou silnou stránkou společnost disponuje. Více jak nadpoloviční počet dotazovaných (65 %) se shodlo, že silnou stránkou je široký výběr sortimentu. Firma má na skladě cca 15 000 aktivních sortimentních položek. NOHEL GARDEN, a. s. se snaží zaujmout své zákazníky od plastových obalů, svíček, osiv, hnojiv apod. až po módní kolekci pracovních oděvů pro ženy. Další otázkou jsem se chtěla dozvědět, jaké slabé stránky společnost má. Přesně poloviční počet (50 %) si myslí, že je to nedostatek vnitřního i venkovního skladovacího prostoru. Zde problém tkví v tom, že je na skladě velké množství aktivních položek, velké množství se vrací i od odběratelů a příliš mnoho zboží se nakupuje. S tím úzce souvisí i další otázka, která se ptala respondentů, které zboží se nejčastěji vrací od odběratelů. 56 % zaměstnanců řadí na první místo zboží vystavené ve stojanech (např. osiva, chemie). Důvodem jsou přeplněné stojany s velkým množstvím zboží a při ukončení akce se vše neprodané vrací zpět do společnosti. Tímto je i odpověď na 9. otázku, z jakého důvodu se nejčastěji vrací zboží a je to kvůli nadměrnému objednání ks zboží než je potřeba.

Desátá otázka byla otevřená kvůli zjištění názorů, co by zaměstnanci chtěli vylepšit ve firmě. Odpovědi byly velmi překvapivé. 23 dotázaných (tj. 23%) by chtělo zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a mezi nadřízenými. Často dochází k nepřeposílání důležitých informací týkající se chodu společnosti, nákupu zboží, příjmu zboží apod. Zaměstnanci jsou za to penalizováni, i když ne vždy je to jejich chyba. Dále by zaměstnanci chtěli prodloužit dovolenou o jeden týden, nyní mají k dispozici 3 týdny dovolené. Velkým nedostatkem je také přístup k zaměstnancům, jedná se o pohled nadřízený vs. podřízený a také se dělají mezi zaměstnanci rozdíly, kde pracují - kancelář vs. sklad. Co se týká skladovacích prostorů, je potřeba je rozšířit a zastřešit. Zboží, které musí být uskladněné uvnitř, je často venku a tím se poškozuje. Kvůli tomu společnost trpí finančními ztrátami - ušlý zisk za prodej a další náklady na koupi nového zboží. 11 % (11 respondentů) by si přálo vybudovat kantýnu. Nyní jsou k dispozici stravovací prostory s možností nákupu dovážených mražených pokrmů a s tím nejsou zaměstnanci spokojeni. Posledním problémem jsou parkovací místa pro zaměstnance, 7 % (7 respondentů) by chtělo parkovací místa navýšit, avšak není už dostačující prostor pro odstranění tohoto problému.

## 5 Návrh opatření pro zvýšení efektivity dodavatelsko-odběratelských vztahů

V této části práce budou shrnuty poznatky, závěry z analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů a marketingového průzkumu. Problémem u řady dodavatelů je, že společnost nemá uzavřené smlouvy a objednává pouze na základě objednávek. Při obchodování s řetězcí se sepisuje tzv. rámcová smlouva, ve které se mimo jiné sjednává sortiment, který pravděpodobně bude sít' objednávat.

NOHEL GARDEN, a. s. se v této smlouvě zavazuje na 100 %, že zabezpečí dostupnost zboží (mít toto zboží na skladě). V opačném případě při nepokrytí objednávky budou od odběratele penalizováni.

Ovšem na druhé straně řetězec (odběratel) není povinen všechno toto zboží objednat. Jedná se o takový "forward zásob". Je pojmenován okruh zásob, které jsou povinni mít pro odběratele k dispozici a odběratel může, ale nemusí toto zboží objednat, podle svých potřeb.

Jako možné řešení by bylo zavedení pevných dodavatelských smluv, ve kterých budou sjednané podmínky, termíny a případné penalizace za nedodržení smlouvy, nebo její jednotlivé části. Firma, velkoobchodník takto nese riziko, že si odběratel neodebere, co si objednal.

Další problematika jsou tzv. vratky, které souvisí s problémem narůstajících zásob. S řetězcí se obchoduje systémem, který umožňuje některé neprodané zboží vrátit zpět dodavateli. Systém ovšem někdy "zamrzne" a objednávky se nestáhnou nebo se naopak stáhnou vícekrát. Při plánování zásob je sice s určitou vratkovostí počítáno, nicméně k zajištění plynulosti obchodu se nemůže s objednáváním nového zboží čekat na to, co se vrátí. Tento časový nesoulad mezi objednáním (nákupem) nového zboží a příchozími vratkami je dalším důvodem k postupnému narůstání zásob a vázání finančních prostředků v zásobách. I zde by velmi pomohly pevně stanovené dodavatelské smlouvy, které by regulovaly nárůst vratek a také by pomohlo vylepšení systému elektronického objednávání.

Dalším velkým problémem firmy NOHEL GARDEN, a. s. je rychle narůstající stav zboží na skladě. Nárůst zboží částečně závisí s růstem firmy a se zvyšováním dosahovaného obrátu. Ovšem jsou problémové oblasti, které celou situaci výrazně

komplikují. Uvedené se týká především pracovníků - vychystáváčů, kteří při vychystávání objednávek berou zboží z jiných lokací, než jim píše terminál (čtečka). Počítač pošle dalšího vychystáváče na samé místo a ve skutečnosti je zde jiné množství, než které je napsané ve čtečce, proto se musí vyvolat mimořádná inventura, jak bylo v textu dříve uvedeno. Problém lze řešit kontinuálním školením zaměstnanců a při opakování bych navrhla finanční postižení vůči nedisciplinovaným zaměstnancům.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provedení analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů ve společnosti NOHEL GARDEN, a. s. a navrhnout opatření pro zvýšení efektivity těchto vztahů zkoumané firmy. NOHEL GARDEN, a. s. je velkoobchod se zahrádkářským zbožím, působící na trhu již 25 let a za tuto dlouhou dobu firma velmi úspěšně obsadila vedoucí pozici mezi konkurenty a stala se vyhledávanou mezi zákazníky.

V bakalářské práci byla popsána charakteristika a členění obchodu, charakteristika distribuce, logistiky a řízení pohybu zboží - od nákupu po prodej. V praktické části bakalářská práce navazovala na poznatky z teoretické části a byl použit marketingový výzkum, který sloužil jako podklad pro zpracování vybrané analýzy.

Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů byla provedena metodou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci pracujícími ve firmě. Výsledkem marketingového výzkumu bylo zjištění, jakými silnými stránkami společnost disponuje a jaké slabé stránky ovlivňují společnost, které zboží se nejčastěji od odběratelů vrací a jaká je jeho příčina.

Z průzkumu jsem zjistila, že silnou stránkou je široký výběr sortimentu a naopak slabou stránkou je nedostatek prostoru ve skladu. Odběratelé nejčastěji vrací zboží vystavené ve stojanech z důvodu, že se ho objedná více než je potřeba a neprodá se. Na čem by určitě společnost měla zapracovat je komunikace mezi odděleními. Opakovaně se stává, že dochází k nepřeposílání informací týkající se chodu společnosti, nákupu zboží, příjmu zboží apod. Zaměstnanci jsou za to penalizováni, i když ne vždy je to jejich chyba. Zde by mohly pomoci teambuildingové akce, které by usnadnily zaměstnancům naučit se mezi sebou komunikovat a mít na prvním místě pracovní povinnosti než nesympatie k druhým. Firmě by také pomohlo pevné stanovení dodavatelských smluv, kde by byly sjednané všeobecné podmínky o dodávání zboží, platbě a penalizace za nedodržení smlouvy. Posledním bodem pro zajištění efektivního chodu podniku by mělo být usměrňování rychle narůstajícího stavu zboží na skladě. Tím by se zabránilo jak dodavatelskými smlouvami, protože nákupní oddělení by nenakupovalo velké množství sortimentu pro odběratele, tak i častějšími kontrolami vychystávačů, kteří při vychystávání objednávek berou zboží z jiných lokací, než jim píše terminál (čtečka). Při opakování by byli finančně postihnuti.



Výsledky výzkumu lze považovat za důležité, protože mohou být přínosné pro budoucí příležitosti k dalšímu růstu a rozvoji společnosti. Do budoucna bych doporučovala firmě uskutečnit marketingový výzkum, který jim může přinést řadu zajímavých návrhů a doporučení z pohledu zaměstnanců, ale i dodavatelů a odběratelů zboží.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. ADAMS, T. *Prodej: vše co jste si přáli vědět a báli se na to zeptat : [jak získat zákazníka, organizace, strategie, psychologie]*. Praha : Alternativa, 1995. 301 s. ISBN 80-85993-10-4.
2. FORET, M., MEGYESIOVÁ, S. *Marketingový výzkum v regionálním rozvoji*. Brno : Mendelova univerzita v Brně, 2013. 124 s. ISBN 978-80-7375-773-1.
3. HES, A. *Obchodní nauka*. Praha : Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. 313 s. ISBN 978-80-213-2408-4.
4. HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. 2., přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. 182 s. ISBN 978-80-87472-80-4.
5. KOTLER, P., PFOERTSCH, W., MICHI, I. *B2B brand management*. New York: Springer, c2006. 376 s. ISBN 3-540-25360-2.
6. LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno : Computer Press, 2004. 170 s. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.
7. MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha : Grada, 2014. 208 s. Expert (Grada) ISBN 978-80-247-5316-4.
8. MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha : Grada, 2013. 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
9. OUDOVÁ, A. *Logistika: základy logistiky*. Aktualizované 2. vydání. Prostějov : Computer Media, 2016. 104 s. ISBN 978-80-7402-238-8.
10. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha : Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
11. TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha : Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5
12. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada, 2009. 240 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

## Elektronické zdroje

1. HÁLEK, V. *Distribuce produktu - distribuční cesty* [cit.] ©2017 [2017-06-14]  
Dostupné z WWW:  
<<http://halek.info/prezentace/marketingprednasky6/mprp6.php?l=10&projection&p=41>>
2. Český statistický úřad. [online] [cit. 2017-06-14]. Dostupné z WWW:  
<<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=OBU03&pvoc=&katalog=31029&z=T>>
3. Český statistický úřad. [online] [cit. 2017-06-14]. Dostupné z WWW:  
<[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_541389#](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=__VUZEMI__43__541389#)>
4. NOHEL GARDEN, a. s. [online] ©2011 [cit. 2017-06-14]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.nohelgarden.cz/o-nas>>
5. SURVIO.com [online] 2017 [cit.2017-06-14]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.survio.com/cs/blog/serialy/kvantitativni-vyzkum-1-uvod>>
6. SURVIO: Moje dotazníky [online]. 2017 [cit. 2017-06-14]. Dostupné z WWW:  
<<https://www.survio.com/survey/d/A1E8Q8M3J6O3W7K2J>>

## Interní zdroje

1. NOHEL, P., Ing. *NOHEL GARDEN, a. s.* [CD] [cit.] [2017-06-14]

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Spotřebitelské a průmyslové marketingové distribuční cesty .....	17
Obrázek č. 2: Objekty nákupu v praxi .....	21
Obrázek č. 3: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí .....	22
Obrázek č. 4: Firma NOHEL GARDEN, a. s. a její dceřiná společnost NOHEL GARDEN, s. r. o. sídlící na Slovensku .....	31

### Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Metody používané v oblastech zkoumání logistických procesů .....	19
--------------------------------------------------------------------------------	----

### Seznam grafů

Graf 1: Podíl obratu řetězců u firmy NOHEL GARDEN, a. s. ....	32
Graf 2: Podíl obratu odběratelských skupin u firmy NOHEL GARDEN, a. s. ....	32
Graf 3: Podíl sortimentu NOHEL GARDEN, a. s. podle země původu.....	34
Graf 4: Podíly sortimentu NOHEL GARDEN, a. s. ....	35
Graf 5: Pohlaví respondentů .....	46
Graf 6: Věk respondentů .....	46
Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	47
Graf 8: Kolik let respondenti pracují pro společnost .....	47
Graf 9: Na jaké pozici respondenti pracují .....	48
Graf 10: Silné stránky společnosti .....	48
Graf 11: Slabé stránky společnosti.....	49
Graf 12: Nejčastější vrácené zboží od odběratelů.....	50
Graf 13: Nejčastější důvod vrácení zboží .....	51
Graf 14: Vylepšení ve společnosti .....	52

## **Přílohy**

Příloha I – Dotazník

## **Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů ve společnosti NOHEL GARDEN, a. s.**

Dobrý den,

věnujte, prosím, několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku.

Dotazník je anonymní a získané údaje budou použity k mé bakalářské práci.

Děkuji za vyplnění.

Karolína Helešicová

### **1. Pohlaví**

- muž
- žena

### **2. Věk**

- do 20 let
- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- nad 50 let

### **3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- základní
- střední bez maturity / vyučen
- střední s maturitou
- vysokoškolské

### **4. Jak dlouho již pracujete pro společnost NOHEL GARDEN?**

- méně než rok
- 1 - 2 roky
- 2 - 5 let
- více než 5 let

**5. Na jaké pozici ve společnosti pracujete?**

- v kanceláři
- ve skladu

**6. Jakou silnou stránkou společnost disponuje?**

- široký výběr sortimentu
- spolupráce se zahraničními dodavateli
- rychle dodání zboží k zákazníkům
- vlastní odpověď

**7. Jaká slabá stránka společnost ovlivňuje?**

- nedostatek místa ve skladu (uvnitř, venku)
- časté reklamace
- špatná komunikace
- vlastní odpověď

**8. Které zboží se nejčastěji vrací od odběratelů? (více možností)**

- plastové obaly
- svíčky
- hnojiva
- zboží vystavené ve stojanech (osiva, chemie,...)
- vlastní odpověď

**9. Z jakého důvodu se výše zmíněné zboží vrací?**

- vysoká cena
- zboží je poškozené
- více objednaných ks zboží než je potřeba
- vlastní odpověď

**10. Co byste vylepšili v této společnosti?**