

Analýza spokojenosti dodavatelských vztahů ve vybrané firmě

Viktor Dušek

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Viktor Dušek
Osobní číslo: M21144
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza spokojenosti dodavatelských vztahů ve vybrané firmě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny týkající se řízení dodavatelských řetězců a marketingového průzkumu.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Za pomoci marketingového průzkumu proveďte analýzu spokojenosti dodavatelských vztahů ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků průzkumu a zpracování závěru, formulujte doporučení k vyšší spokojenosti dodavatelských vztahů a navrhněte zlepšení v dodavatelském řetězci.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

GATTORNA, John. *Dynamic supply chains: how to design, build and manage people-centric value networks*. 3rd edition. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292016818.
JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024757179.
KISLINGEROVÁ, Eva. *Cirkulární ekonomie a ekonomika: Společenské paradigma, postavení, budoucnost a praktické souvislosti*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3230-0.
KRČ, Robert a DOVOLIL, Petr. *Jak uspět při výběrovém řízení podle nového zákona o zadávání veřejných zakázek: praktická příručka nejen pro dodavatele*. Praktik. Praha: Leges, 2017. ISBN 9788075021823.
TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*, 2. vydání. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3535-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou spokojenosti dodavatelů firmy působící v oblasti recyklace plastového odpadu. Cílem bylo identifikovat faktory ovlivňující kvalitu dodavatelských vztahů a navrhnout opatření pro jejich zlepšení. Výzkum byl proveden formou polostrukturovaných rozhovorů s dodavateli i vedením firmy, přičemž data byla analyzována pomocí otevřeného a axiálního kódování v rámci zakotvené teorie.

Zjištění ukazují, že spokojenost ovlivňují férové obchodní podmínky, efektivní komunikace, flexibilita při svozech, spolehlivá logistika a vnímání firmy jako ekologicky odpovědného partnera. Navržená opatření zahrnují například zavedení online systému pro mimořádné svozy, posílení logistické flexibility a rozšíření zpracovatelských kapacit.

Klíčová slova: spokojenost dodavatelů, dodavatelské vztahy, recyklace plastů, dodavatelský řetězec, marketingový výzkum, cirkulární ekonomika

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on analyzing supplier satisfaction in a company engaged in plastic waste recycling. The main objective was to identify factors influencing the quality of supplier relationships and to propose measures for their improvement. The research was conducted using a qualitative method through semi-structured interviews with both suppliers and company management. The data were analyzed using open and axial coding within the grounded theory framework.

The findings show that supplier satisfaction is primarily influenced by fair business conditions, effective communication, flexibility in collection logistics, reliability of transport processes, and the company's perception as an environmentally responsible partner. Proposed measures include the introduction of an online platform for unscheduled collections, enhanced logistic flexibility, and the expansion of processing capacities.

Keywords: supplier satisfaction, supplier relationships, plastic recycling, supply chain, marketing research, circular economy

Rád bych vyjádřil upřímné poděkování všem, kteří mě během zpracování bakalářské práce podporovali. Velké díky patří zejména Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady a trpělivost, které mi byly během celého procesu velkou oporou. Mé poděkování směřuje také firmě, ve které jsem mohl tuto práci realizovat, za umožnění spolupráce, která byla pro mě velkou zkušeností. Zvláštní poděkování patří také všem dodavatelům, kteří byli ochotni poskytnout rozhovory a tím přispět k praktické části mé práce a její validitě.

OBSAH

ÚVOD.....	15
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	16
I TEORETICKÁ ČÁST.....	17
1 DODAVATELSKÉ VZTAHY	18
1.1 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA	18
1.2 KONCEPT DODAVATELSKÝCH VZTAHŮ	19
1.3 HISTORICKÝ VÝVOJ DODAVATELSKÝCH VZTAHŮ	19
1.4 TYPOLOGIE DODAVATELSKÝCH VZTAHŮ	20
1.5 SPECIFIKA VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK VE VZTAZÍCH S DODAVATELI.....	22
1.6 HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI DODAVATELSKÝCH VZTAHŮ	22
2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM V B2B VZTAZÍCH.....	24
2.1 VYMEZENÍ A VÝZNAM MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	24
2.2 TYPOLOGIE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	25
2.3 PROCESY V MARKETINGOVÉM VÝZKUMU	26
2.4 VYUŽITÍ VÝSTUPŮ VÝZKUMU V ROZHODOVACÍM PROCESU	27
2.5 AKTUÁLNÍ TRENDY V MARKETINGOVÉM VÝZKUMU	28
3 RIZIKA A VÝZVY V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI.....	30
3.1 ZDROJE A TYPOLOGIE RIZIK V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI.....	30
3.2 ANALÝZA RIZIKOVÉHO PROFILU.....	32
3.3 STRATEGIE ŘÍZENÍ A MITIGACE RIZIK	33
3.3.1 Mitigační strategie.....	33
3.4 BUDOUCÍ VÝZVY V ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE	35
4 CÍRKULÁRNÍ EKONOMIKA A UDRŽITELNOST.....	36
4.1 DEFINICE CÍRKULÁRNÍ EKONOMIKY	36
4.2 VLIV CÍRKULÁRNÍ EKONOMIKY NA PODNIKÁNÍ	37
4.3 SPECIFIKA V ODVĚTVÍ A BARIÉRY VSTUPU VE KTERÉM FIRMA PŮSOBÍ.....	38
4.4 MĚŘENÍ A INDIKÁTORY CÍRKULARITY	39
5 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRAXI	41
5.1 CHARAKTER VÝZKUMU, SBĚR DAT, ZPRACOVÁNÍ A PŘÍPRAVA	41
5.2 OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ.....	42
5.3 AXIÁLNÍ KÓDOVÁNÍ A PARADIGMATICKÝ MODEL	42
5.4 TRIANGULACE	43
5.5 SWOT ANALÝZA	43

6	SHRNUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST	45
7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	46
7.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	47
7.2	STRUKTURA FUNGOVÁNÍ DODAVATELSKÉHO SYSTÉMU	47
8	METODOLOGIE VÝZKUMU	49
8.1	VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO PROBLÉMU	49
8.2	REALIZACE A STRUKTURA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	49
9	ANALÝZA ROZHOVORŮ	52
9.1	OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ	52
9.1.1	Komunikace	53
9.1.2	Flexibilita	54
9.1.3	Logistika	55
9.1.4	Obchodní podmínky	56
9.1.5	Inovace	57
9.2	AXIÁLNÍ KÓDOVÁNÍ	58
9.2.1	Komunikace	58
9.2.2	Flexibilita	59
9.2.3	Logistika	59
9.2.4	Obchodní podmínky	60
9.2.5	Inovace	60
9.2.6	Shrnutí axiálního kódování	61
9.3	ZJIŠTĚNÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST DODAVATELŮ	63
10	SWOT ANALÝZA	64
11	POHLED VEDENÍ FIRMY NA FUNGOVÁNÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE	66
11.1	TEMATICKÁ ANALÝZA	66
11.1.1	Vnímání spolupráce	66
11.1.2	Silné a slabé stránky spolupráce	66
11.1.3	Inovace a rozvoj dodavatelských vztahů	67
11.1.4	Rizika a budoucí výzvy	67
11.2	SHRNUTÍ POZNATKŮ Z ROZHOVORU	68
12	NÁVRHY KONKRÉTNÍCH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ DODAVATELSKÝCH VZTAHŮ	70
12.1	ZAVEDENÍ ONLINE PLATFORMY	70
12.2	POSÍLENÍ FLEXIBILITY SVOZŮ POMOCÍ REZERVNÍCH KAPACIT A PŘÍPLATKOVÝCH SLUŽEB	71
12.3	ZLEPŠENÍ INFORMOVANOSTI A PROFESIONALITY LOGISTIKY	72
12.4	ROZŠÍŘENÍ ZPRACOVATELSKÝCH KAPACIT A ZAMĚŘENÍ NA INOVACE	74
	ZÁVĚR.....	76

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
SEZNAM OBRÁZKŮ	79
SEZNAM TABULEK.....	80
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

V současné době již nestačí pouze efektivně zpracovávat a recyklovat odpad. Přestože je recyklace plastů klíčový proces pro ochranu životního prostředí a udržitelného rozvoje, jeho proveditelnost záleží na tom, aby tento proces byl finančně využitelný z pohledu kapitálového přínosu pro firmy. To je možné pouze za předpokladu nejen správných technologických procesů a postupů, ale i za předpokladu dobré kvality dodavatelských vztahů mezi firmou recyklující odpad a producenty odpadu. Dobře fungující vtahy jsou základním faktorem pro zajištění efektivního řízení celého recyklačního procesu.

Dodavatelské vztahy v recyklačním průmyslu nejsou jen otázkou logistických procesů, ale zahrnují i vzájemnou komunikaci, spolehlivost, férové obchodní podmínky a dlouhodobé výhledy na budoucí spolupráci. Spokojenost těchto vztahů pak hraje klíčovou roli v tom, jak efektivně firma dokáže spravovat svůj dodavatelský řetězec a zajistit hladkou kontinuitu výroby.

Téma práce jsem si vybral nejen proto, že se jedná o odvětví s rostoucím významem v kontextu udržitelnosti a cirkulární ekonomiky, ale také proto, že mě zajímá problematika správné mezifirmní komunikace, řízení vztahů mezi firmami, vzájemná spolupráce a její dopad na úspěšnost daného podniku.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretická část a praktická část. V teoretické části se zaměřím na klíčové koncepty řízení dodavatelských vztahů, hlavní a nejdůležitější metody hodnocení jejich spokojenosti, marketingový výzkum a specifika recyklačního průmyslu. Praktická část se bude věnovat konkrétní analýze dodavatelských vztahů ve vybrané společnosti, identifikaci nejdůležitějších problémových oblastí zjištěných marketingovým výzkumem a návrhům na zlepšení spolupráce mezi firmou a jejími dodavateli. Na základě marketingového výzkumu bude možné formulovat doporučení, která povedou k optimalizaci dodavatelského řetězce a zajištění vyšší spokojenosti nejen dodavatelů ale také samotné odběratelské firmy.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat spokojenost dodavatelských vztahů ve vybrané společnosti, která se zabývá zpracováním plastového odpadu a prodejem nových plastových produktů. Výstupem této analýzy bude identifikace klíčových faktorů ovlivňujících spolupráci mezi firmou a jejími dodavateli, odhalení případných problémových oblastí a formulace návrhů ke zlepšení.

Dílčím cílem této práce bude zmapovat současné teoretické poznatky o řízení dodavatelských vztahů, provést analýzu současného stavu dodavatelských vztahů ve společnosti, identifikovat faktory ovlivňující spokojenost dodavatelů ve specifickém kontextu recyklačního průmyslu a navrhnout opatření a strategie ke zlepšení spokojenosti dodavatelů a zvýšení efektivity dodavatelského řetězce.

K dosažení těchto cílů bude použito následujících metod:

- Sekundární výzkum: analýza odborné literatury, vědeckých článků a firemních dokumentů týkajících se řízení dodavatelských vztahů.
- Primární výzkum: realizace strukturovaných rozhovorů s dodavateli vybrané společnosti a s vedením vybrané společnosti samotné,
 - Firma má celkově 11 hlavních dodavatelů bude osloveno všech jedenáct, se všemi, co budou souhlasit bude proveden daný rozhovor.
- Analytické metody: Otevřené a axiální kódování, tematická analýza výsledků výzkumu.
- Syntéza: formulace návrhů a doporučení na základě zjištěných skutečností.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 DODAVATELSKÉ VZTAHY

Tato kapitola poskytuje úvod do problematiky dodavatelských vztahů jako klíčového prvku v řízení moderních podnikových procesů. Cílem kapitoly je objasnit základní pojmy, přístupy a vývojové etapy v oblasti spolupráce mezi podniky a jejich dodavateli.

Text se věnuje nejen definici těchto vztahů a jejich strategickému významu ale také se zaměřuje na historický vývoj řízení dodavatelského řetězce a představuje typologii struktur, v nichž moderní podniky operují. Kapitola rovněž poukazuje na význam důvěry, koordinace a sdílení informací jako základních pilířů efektivního partnerství, jež umožňuje flexibilní reakci na měnící se požadavky trhu a přispívá k dlouhodobé konkurenceschopnosti.

1.1 Definice a charakteristika

Dodavatelské vztahy jsou klíčový prvek v efektivním fungování každé organizace, která je závislá na včasných a kvalitních dodávkách vstupních materiálů, komponentů nebo služeb nezbytných pro svou hlavní činnost. Správné nastavení těchto vztahů má přímý dopad na kontinuitu výroby, hospodárnost provozu i na schopnosti podniku pružně reagovat na požadavky trhu. Úloha nákupu jako funkce spočívá v zajišťování materiálových vstupů v požadovaném množství, sortimentu a kvalitě. Je proto v logistickém a výrobním procesu zcela nezastupitelná (Christopher 2016; Jurová, 2016).

Tyto vztahy jsou charakterizovány vzájemnou spoluprací mezi podnikem a jeho dodavateli, přičemž kvalita této spolupráce má přímý vliv na produktivitu, náklady i celkovou konkurenční schopnost odběratelské firmy. Podle Gattorny (2016) je efektivní řízení dodavatelských vztahů možné pouze za předpokladu, že organizace nejen správně nastaví procesy mezi firmami, ale zároveň vybuduje důvěru a efektivní komunikaci se svými obchodními partnery. Tyto vztahy tak představují dynamický proces, který se neustále vyvíjí a mění v reakci na měnící se potřeby trhu, technologické inovace a požadavky zákazníků.

Efektivní spolupráce mezi odběratelem a dodavatelem založená na vzájemné důvěře, sdílení informací a sladění cílů, představuje základní předpoklad pro zajištění plynulého toku materiálu. Plynulý tok materiálu pak zajišťuje snižování nákladů a zvyšování flexibility podniku vůči změnám v poptávce (Gattorna, 2015).

Podniky, které dokážou budovat dlouhodobé a adaptivní vztahy se svými partnery, tak získávají schopnost rychleji reagovat na výkyvy trhu, technologické změny i individuální potřeby zákazníků (Gattorna, 2015).

1.2 Koncept dodavatelských vztahů

Na základě odborné literatury lze koncept dodavatelských vztahů chápat jako systematické a strategicky řízené propojení mezi firmou a jejími dodavateli, jehož cílem je vytvoření vzájemně výhodného partnerství s důrazem na spolupráci, důvěru a sdílení informací (Jurová, 2016; Gattorna, 2015).

Jedním z příkladů pokročilých přístupů můžeme například uvést metodu řízení zásob dodavatelem (Vendor Managed Inventory – VMI), která byla poprvé zavedena firmou Wal-Mart koncem osmdesátých let. V rámci tohoto systému přebírá dodavatel odpovědnost za řízení zásob na základě dat o jejich aktuálním stavu a očekávané spotřebě, přičemž podmínkou úspěšného fungování je elektronická výměna informací prostřednictvím systémů EDI nebo XML. Základními prvky VMI jsou důvěra, spolupráce, viditelnost a koordinace mezi obchodními partnery (Jurová, 2016, s. 231-233).

Efektivní řízení dodavatelských vztahů má zásadní význam pro udržení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku v prostředí rychlých tržních změn. Gattorna (2015) také zdůrazňuje, že klíčovým prvkem tohoto konceptu je přístup založený na strategickém partnerství, které stojí na důvěře, sdílení informací a společném jednání. Takto nastavená spolupráce umožňuje partnerům v rámci dodavatelského řetězce reagovat koordinovaně a pružně na rostoucí nároky zákazníků a dynamiku trhu (Gattorna, 2015).

Dodavatelské vztahy lze podle Gattorny (2015, s. 226) také rozdělit na transakční a strategické. Zatímco transakční vztahy jsou orientovány na jednorázové obchody a cenu, strategické vztahy se zaměřují na dlouhodobou spolupráci, důvěru a sdílené cíle, čímž umožňují vytváření společné hodnoty napříč celým dodavatelským řetězcem.

Opravdová spolupráce se podle autora může rozvíjet pouze mezi partnery, kteří sdílí podobné hodnoty a mají zájem o oboustranně výhodné řešení. Tam, kde existuje nerovnováha moci (např. velký odběratel vůči malému dodavateli), často vzniká jen pseudo-spolupráce, která postrádá důvěru a dlouhodobou stabilitu. Pokud jeden z účastníků je na spolupráci závislý podstatně více, vztah je asymetrický a motivace ho udržet je zapříčiněna spíše strachem či donucením než skutečným zájmem o spolupráci (Gattorna, 2015).

1.3 Historický vývoj dodavatelských vztahů

Vztahy mezi firmami v dodavatelském řetězci se v posledních desetiletích výrazně proměnily. Zatímco dříve spolu podniky často soupeřily a fungovaly odděleně, dnešní trend

směřuje k jejich většímu propojení a spolupráci. Tento vývoj je reakcí na potřebu lépe zvládat náklady, poskytovat kvalitnější služby zákazníkům a přizpůsobovat se stále složitějším tržním podmínkám (Christopher, 2016, s. 13-15).

Moderní přístup staví na konceptu tzv. integrovaného řízení řetězce, jehož cílem je propojit nejen interní podnikové procesy, ale i externí vztahy s dodavateli a zákazníky. Tento model postupně nahrazuje tradiční oddělené plánování a izolované procesy. V praxi to znamená větší sdílení informací, společné plánování a strategickou koordinaci (Christopher, 2016).

Christopher (2016) upozorňuje, že skutečná konkurenční výhoda dnes nevzniká na úrovni jednotlivých firem, ale na úrovni celého dodavatelského řetězce. Firmy, které dokážou úzce spolupracovat se svými partnery, integrovat jejich schopnosti a optimalizovat tok materiálu i informací, získávají dlouhodobou výhodu na trhu.

1.4 Typologie dodavatelských vztahů

Typologie dodavatelských vztahů je zásadní pro efektivní řízení dodavatelského řetězce, neboť umožňuje zvolit vhodné přístupy k jednotlivým partnerům na základě jejich významu, stability a charakteru spolupráce (Gattorna, 2015).

Podle Gattorny (2015) nelze přistupovat ke všem dodavatelům stejně – v praxi existují různé styly chování napříč dodavatelským řetězcem, a proto je nezbytné tyto vztahy přizpůsobit konkrétní segmentaci partnerů. Gattorna identifikuje několik archetypů chování v dodavatelském prostředí a zdůrazňuje nutnost sladit typ dodavatelského vztahu s dominantními charakteristikami daného segmentu – například podle míry volatility, důvěry nebo požadované flexibility.

Jurová (2016, s. 194-195) například uvádí tyto druhy dodavatelských struktur:

Dodavatelské řetězce (supply chains):

- adaptační (adaptable),
- agilní (agile),
- efektivní (efficient),
- integrované (total),
- štíhlé (lean),

- odolné (resilient);
- Dodavatelský řetězec 2.0 (supply chain 2.0);
- E-dodavatelský řetězec (e-supply chain);
- Dodavatelská síť (supply network);
- E-dodavatelská síť (e-supply network);
- Klast.

Z uvedené typologie je patrné, že podniky již neoperují v jednoduchých lineárních strukturách, ale v komplexních, adaptivních a spolupracujících systémech. Volba vhodného typu dodavatelské struktury by měla vycházet z charakteru prostředí, strategických cílů podniku a jeho schopnosti řídit rizika a inovace (Jurová, 2016).

Dalším možným členěním dodavatelských vztahů je například typologie prezentovaná na odborném portálu Vendorful ([nedat.]), která nabízí praktický pohled na pět základních forem vztahů mezi odběratelem a dodavatelem. Toto členění vychází z úrovně integrace, komunikace a strategického významu vztahu pro obě strany.

Podle této typologie rozlišujeme následující typy vztahů:

Vztah na dálku (Arms-Length Relationship) – krátkodobost, nízká důvěra, minimální komunikace, zaměření na cenu.

Partnerský vztah (Partnership) – dlouhodobost, důvěra, spolupráce, optimalizace procesů.

Vztah „dodávky právě včas“ (Just-in-Time, JIT) – v přesné načasování, minimalizace zásob, vysoká koordinace.

Strategická aliance (Strategic Alliance) – společné cíle, sdílení know-how, inovace, dlouhodobý charakter.

Vztah outsourcingu nebo subdodávek (Outsourcing/Subcontracting) – externí zajištění výroby/služeb, důraz na kvalitu a kapacitu.

Tato klasifikace přináší pragmatický pohled na řízení dodavatelských vztahů a umožňuje jejich flexibilní přizpůsobení specifickým podmínkám trhu a strategii podniku (Vendorful, [nedat.]).

1.5 Specifika veřejných zakázek ve vztazích s dodavateli

Dodavatelské vztahy se ve veřejném sektoru řídí zásadně odlišnou logikou než ve sféře soukromého podnikání. Veřejné zakázky podléhají přísné právní regulaci, jejímž cílem je zajistit transparentnost, rovné podmínky pro všechny uchazeče a efektivní využití veřejných prostředků. Naproti tomu soukromý sektor si může vybírat dodavatele volněji, přičemž důraz klade především na flexibilitu, důvěru a výkon (Krč a Dovolil, 2017).

Zatímco veřejní zadavatelé musí postupovat podle přísných zákonných pravidel a zachovávat transparentnost, v soukromém sektoru převažuje flexibilita, důvěra a rychlá dohoda. Právní rámec veřejných zakázek sice zajišťuje rovnost, ale často omezuje osobní přístup a pružnost spolupráce. Jak uvádějí Krč a Dovolil (2017), právě tato rozdílná logika ovlivňuje i vnímání spokojenosti dodavatelů a jejich motivaci k opakované spolupráci.

Ve vztazích se soukromými dodavateli výběr partnera probíhá podle vnitřních kritérií firmy, komunikace je neformální a podmínky spolupráce se často přizpůsobují aktuálním potřebám. Oproti tomu ve veřejném sektoru je celý proces výběru dodavatele podřízen zákonu č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Zadavatelé musí dodržovat přísná pravidla, transparentnost a rovné zacházení, komunikace během řízení je regulována a změny smluv jsou možné jen za přesně stanovených podmínek. Zatímco v soukromé sféře rozhoduje zejména spolehlivost a výkonnost dodavatele, ve veřejné sféře hraje klíčovou roli právní jistota a procesní správnost. Tento rozdílný přístup k řízení vztahů se promítá i do míry spokojenosti dodavatelů (Krč & Dovolil, 2017).

Z pohledu spokojenosti dodavatelů tak mohou veřejné zakázky působit méně partnersky a více formálně, což se může promítat do menší ochoty opakovaně se účastnit soutěží.

1.6 Hodnocení spokojenosti dodavatelských vztahů

Měření spokojenosti představuje jeden ze základních nástrojů marketingového výzkumu. Jak uvádí Tahal a kol. (2022), získávání informací o spokojenosti je klíčové pro správná rozhodnutí managementu a pro zvyšování výkonnosti firemních procesů. Zatímco většina výzkumů je zaměřena na spotřebitele, roste potřeba hodnotit i kvalitu vztahů v rámci B2B spolupráce – tedy i ve vztazích s dodavateli.

Modelů, které se snaží hodnotit spokojenost dodavatelů, existuje více, většina se však omezuje pouze na tradiční ukazatele výkonnosti a perspektivu odběratele. Model SRPM

(Supplier Relationship Performance Measurement), který představili Hasibuan a Kusrini (2020), přináší komplexní přístup, jenž kombinuje pohled obou stran – dodavatele i odběratele – a zároveň zahrnuje nejen výkonnostní, ale i vztahové a udržitelnostní faktory. Model byl ověřen odborníky na řízení dodavatelských řetězců a aplikován ve výrobních firmách, kde bylo hodnocení provedeno pomocí metody AHP.

Tento model definuje dvanáct klíčových oblastí, které společně umožňují vyváženě posoudit výkonnost a kvalitu vztahu mezi odběratelem a dodavatelem.

Konkrétně se jedná o následující kritéria:

- náklady (cost)
- kvalita (quality)
- dodací lhůta (lead-time)
- flexibilita (flexibility)
- důvěra (trust)
- mocenská rovnováha (power)
- transparentnost (transparency)
- komunikace (communication)
- závazek (commitment)
- ekonomická udržitelnost (economic sustainability)
- sociální udržitelnost (social sustainability)
- environmentální udržitelnost (environmental sustainability)

Výčet těchto faktorů pochází z návrhu modelu SRPM, jehož cílem je zohlednit nejen výkon, ale i kvalitu vztahu a principy udržitelnosti v rámci B2B spolupráce (Hasibuan a Kusrini, 2020).

2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM V B2B VZTAZÍCH

Marketingový výzkum v B2B (business-to-business) prostředí se odlišuje od výzkumu v B2C (business-to-consumer) sektoru v několika klíčových aspektech. Tyto rozdíly vyplívají z charakteristik B2B trhů, které jsou typicky menší co do počtu zákazníků, ale s vyšší hodnotou jednotlivých transakcí, a kde rozhodovací procesy zahrnují více osob a jsou často komplexnější (Tahal a kol, 2022).

2.1 Vymezení a význam marketingového výzkumu

Marketingový výzkum představuje jeden ze základních nástrojů moderního marketingového řízení, jehož hlavním cílem je získání relevantních informací o trzích, zákaznících, produktech, konkurenci či jiných faktorech, které ovlivňují rozhodování firem (Tahal a kol., 2022).

Tahal a kol. (2022, s. 11) vychází z definice Evropské společnosti pro výzkum veřejného mínění a marketingu (ESOMAR), podle níž je marketingový výzkum „o naslouchání spotřebitelům“. Tato definice vyjadřuje hlubší podstatu výzkumu, tedy snahu porozumět myšlením, chování a potřebám zákazníků a zároveň jim umožnit, aby se jejich hlas stal podkladem pro strategická rozhodnutí podniků.

Marketingový výzkum nelze chápat pouze jako sběr dat, ale jako proces, který zahrnuje řadu na sebe navazujících kroků, jejichž cílem je získání validních a relevantních podkladů pro rozhodování. Jak uvádí Tahal a kol. (2022), výzkum pomáhá poznávat potřeby zákazníků, sledovat vývojové trendy, interpretovat chování cílových skupin a tím zvyšovat úspěšnost aktivit podniku. Důraz je kladen na využití výstupů výzkumu v manažerské praxi, a to nejen k ověření hypotéz, ale i k identifikaci nových souvislostí v chování spotřebitelů.

Podle Gattorny (2015) je efektivní řízení firemních hodnotových řetězců závislé na schopnosti firem naslouchat svému trhu a pružně se mu přizpůsobovat. Marketingový výzkum je tímto smyslu důležitým nástrojem pro budování tzv. dynamického souladu („dynamic alignment“) mezi firmou a jejími zákazníky, což je klíčové zejména v době rychlých změn v poptávce a očekávání trhu.

Marketingový výzkum nepředstavuje pouze nástroj operativního rozhodování, ale sehrává významnou roli také na strategické úrovni. Umožňuje firmám lépe porozumět potřebám stávajících i budoucích zákazníků, sledovat vývoj podílů na trhu a získávat objektivní podklady pro řízení. Jak uvádí Tahal a kol. (2022), tyto informace jsou klíčové

pro manažerské rozhodování a pomáhají organizacím reagovat na proměnlivé chování zákazníků i měnící se konkurenční prostředí.

2.2 Typologie marketingového výzkumu

Marketingový výzkum slouží jak ke sběru informací, tak i k hlubšímu poznání chování zákazníků, jejich potřeb, přání i vnímání značky. Aby bylo možné výzkum efektivně využít, je nutné jej správně typologicky zařadit a stanovit jeho konkrétní cíle.

Jedním ze základních způsobů členění marketingového výzkumu je členění podle poznávacího cíle. Podle Tahala kol. (2022, s. 37-40) lze rozlišit čtyři hlavní typy: explorativní, deskriptivní, relační a kauzální výzkum.

- **Explorativní výzkum** představuje první fázi zjišťování a „napomáhá základní orientaci v dané problematice, odhalí nové příležitosti a může vést k podnětům pro další zkoumání rozebírané oblasti“ (Tahal a kol, 2022, s. 38). Tento typ výzkumu bývá méně strukturovaný a zaměřuje se na otázky typu „proč“ nebo „jakým způsobem“.
- **Deskriptivní výzkum** je zaměřen na co nejvěrnější popis jevů, charakteristik a procesů, případně jejich kvantifikaci a pracuje převážně s otázkami jako „co, kdo, kdy, kde, jak. Využívá statistické a matematické metody a často se uplatňuje při měření četností nebo identifikaci profilů spotřebitelů (Tahal a kol, 2022, s. 39).
- **Kauzální výzkum** se soustředí na „zjišťování příčin určitých jevů nebo vzájemných souvislostí mezi jednotlivými proměnnými“ (Tahal a kol, 2022, s. 39-40) a jeho cílem je dokázat, že mezi dvěma proměnnými je skutečně příčinná závislost. K tomu se často využívá experiment jako nástroj k ověření hypotéz.

Důležitým hlediskem pro členění marketingového výzkumu je také časová dimenze. Podle ní rozlišujeme jednorázové (ad hoc), opakované a kontinuální (dlouhodobé) výzkumy. (Tahal a kol, 2022, s. 56-57).

- **Jednorázový výzkum** se zaměřuje na aktuální problém nebo jednorázovou situaci, např. při uvádění nového produktu na trh. Jednorázový výzkum také můžeme označit jako ad hoc výzkum. Obvykle souvisí s nějakým chystaným manažerským či marketingovým rozhodnutím ve firmě
- Naopak **kontinuální výzkum** je zaměřen na sledování vývoje určitého jevu v čase. Je tvořen jednotlivými vlnami výzkumu, které jsou prováděny v pravidelných

intervalech, například měsíčně nebo čtvrtletně. Cílem těchto výzkumů je „mapovat trendy ve vývoji sledované veličiny. Zjišťujeme například, jak se v čase vyvíjí znalost značky, spokojenost zákazníků, počet reklamací, návštěvnost webových stránek a podobně (Tahal a kol, 2022)

Z hlediska vědeckého paradigmatu je možné výzkum rozdělit na kvalitativní, kvantitativní přístup. Jak uvádějí Švaříček a Šed'ová (2014, s. 25–27), výběr metodologického rámce by měl vycházet z povahy zkoumaného problému: „Základní metodologické pravidlo v tomto ohledu zní, že je třeba přesně definovat výzkumný problém spolu se základní výzkumnou otázkou a jím na míru hledat vhodnou výzkumnou metodu.“ (Švaříček a Šed'ová, 2014, s. 22)

- **Kvalitativní výzkum** je zaměřen na porozumění významům, které lidé přisuzují svému jednání, zkušenostem a sociální realitě. „Termínem kvalitativní výzkum rozumíme jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace“ (Švaříček a Šed'ová, 2014, s. 16).
- **Kvantitativní výzkum** vychází z hypoteticko-deduktivního přístupu a zaměřuje se na statisticky měřitelné proměnné. „Podstatou kvantitativního výzkumu je výběr jasně definovaných proměnných, sledování jejich rozložení v populaci a měření vztahů mezi nimi“ (Švaříček a Šed'ová, 2014, s. 22).

2.3 Procesy v marketingovém výzkumu

Proces výzkumu nelze chápat jako pevně danou posloupnost kroků. Činnost výzkumníka lze připodobnit k práci choreografa – osciluje mezi přesně předepsaným menuetem a volnou taneční improvizací. Výzkum je tedy „proměnlivě plánovitý“, což znamená, že se v něm střídají fáze řízené plánem s improvizacími fázemi, kdy výzkumník hledá řešení nečekaných situací (Švaříček a Šed'ová, 2014; Tahal a kol, 2022).

Přestože se plán výzkumu často v průběhu mění, jeho vypracování má klíčový význam. Slouží jednak samotnému výzkumníkovi k ujasnění cílů, struktury a nároků na čas a zdroje, a zároveň je důležitý pro vnější subjekty – například školitele, grantové komise nebo další instituce, které rozhodují o realizaci výzkumu (Švaříček a Šed'ová, 2014).

Podle Švaříčka a Šed'ové (2014, s. 54) by měl plán výzkumu zahrnovat následující fáze:

1. Stanovení cílů výzkumu – definování intelektuálních a praktických cílů, které motivují výzkumné úsilí a určují, komu má být výzkum užitečný.

2. Vytvoření konceptuálního rámce – vymezení klíčových konceptů, teorií a očekávání, které rámuje výzkumný problém.
3. Formulace výzkumných otázek – otázky vycházejí z cílů a rámce a slouží jako vodítko pro sběr a analýzu dat.
4. Rozhodnutí o metodách – volba metod sběru dat (např. rozhovor, pozorování) i způsobu jejich zpracování.
5. Zajištění kvality výzkumu – plánování postupů pro dosažení validity, důvěryhodnosti a etické korektnosti.
6. Sběr a organizace dat – samotná terénní fáze, při které výzkumník realizuje zvolenou metodologii.
7. Analýza a interpretace dat – otevřené kódování, hledání vzorců a významů, formulace odpovědí na výzkumné otázky.
8. Zpracování závěrů a výzkumné zprávy – syntéza zjištění a jejich prezentace v písemné formě, případně doplněná o odkazy na literaturu a srovnání s předchozími výzkumy.

Jednotlivé fáze nejsou nutně lineární, mohou se prolínat a opakovat. Výzkumný design tak musí být flexibilní a otevřený průběžné reflexi a úpravám podle situace v terénu (Švaříček a Šed'ová, 2014).

2.4 Využití výstupů výzkumu v rozhodovacím procesu

Konečným cílem marketingového výzkumu není samotný sběr nebo analýza dat, ale jejich smysluplné využití v rozhodovacím procesu. Aby k tomu mohlo dojít, musí být výsledky výzkumu nejen správně zpracovány, ale i přesně a srozumitelně interpretovány a prezentovány (Tahal a kol, 2022).

V rámci kvalitativního výzkumu, jak jej popisují Švaříček a Šed'ová (2014), je důležité rozlišovat mezi analýzou a interpretací. Zatímco analýza je procesem „stříhání a lepení“, tedy rozbíjením dat do fragmentů, jejich přeskupováním, hledáním struktur a spojení, interpretace představuje „systematický rozbor toho, co kategorizovaná data a nalezená spojení vlastně znamenají“ (Švaříček a Šed'ová, 2014, s. 244).

Významným prvkem je zde i rozlišení mezi primární interpretací, která probíhá paralelně s analýzou, a sekundární interpretací, jež vzniká při psaní výzkumné zprávy a znamená „opětovné promýšlení již analyzovaného materiálu s ohledem na to, o čem naše data vlastně vypovídají“ (Švaříček a Šedřová, 2014, s. 244).

Typické výstupy marketingového výzkumu mohou mít různou podobu v závislosti na adresátovi. Pro některé příjemce je vhodná podrobná tabulková a grafická dokumentace, pro jiné je účelnější stručná zpráva se závěry a doporučeními. Důraz je kladen především na přehlednost, logické členění a srozumitelnost výsledků, aby byly snadno využitelné při rozhodování (Tahal a kol, 2022).

Výstupy marketingového výzkumu se tak stávají efektivním nástrojem řízení pouze tehdy, pokud jsou správně interpretovány a následně srozumitelně přetlumočeny do praktických doporučení pro manažerskou praxi (Tahal a kol, 2022).

2.5 Aktuální trendy v marketingovém výzkumu

Marketingový výzkum se v posledních letech výrazně proměňuje v důsledku technologických, ekonomických i společenských změn. Ačkoliv základní principy zůstávají zachovány, mění se nástroje, metodiky i očekávání na straně zadavatelů. Mezi klíčové trendy, které ovlivňují současnou podobu výzkumné praxe, patří (Tahal a kol, 2022):

Digitalizace a online sběr dat

Digitalizace zasáhla výzkumné metody ještě před pandemií, ale v posledních letech došlo k výrazné akceleraci tohoto trendu. Klasické metody, jako telefonické nebo osobní dotazování, ustupují rychlým a flexibilním online nástrojům, zejména metodě CAWI. Do popředí se dostávají hybridní přístupy kombinující aktivní a pasivní sběr dat, často s využitím mobilních technologií (Tahal a kol, 2022).

Nové metody měření: neuromarketing, implicitní testy a behaviorální přístupy

Zvýšený důraz je kladen na metody, které dokážou zachytit skryté motivace a emoce zákazníků. Do praxe se dostávají techniky jako snímání obličejových emocí, biometrické měření, implicitní asociační testy nebo prediktivní trhy. Tyto metody se využívají například při testování reklam nebo produktových balení (Tahal a kol, 2022).

Analýza velkých a nestrukturovaných dat

Vedle tradičních dat z dotazníků roste význam tzv. velkých dat (Big Data), jako jsou záznamy ze sociálních sítí, e-mailová komunikace, nebo interakce na webových stránkách. Marketingový výzkum se stále více otevírá analýze řeči a textu, která umožňuje sledovat sentiment a významové asociace u zákazníků (Tahal a kol, 2022).

Posun od externího k internímu výzkumu

Stále více firem si zakládá vlastní interní výzkumná oddělení, která provádějí operativní výzkumy samostatně nebo v kombinaci s externími agenturami. Tento trend souvisí s dostupností online nástrojů, snižováním nákladů a potřebou rychlé reakce na změny trhu (Tahal a kol, 2022).

Dopad technologických změn na marketingový výzkum potvrzují také odborné internetové zdroje. Podle článku publikovaného společností eWay-CRM (Kylarová, 2025) se mezi klíčové trendy řadí využití umělé inteligence pro analýzu dat a tvorbu personalizovaného obsahu, automatizace sběru informací, důraz na udržitelnost a rostoucí význam organického obsahu. Významnou proměnou prochází také způsob sledování zákaznického chování, zejména s ohledem na ukončení podpory tzv. cookies třetích stran a přechod k novým metodám cílení a měření účinnosti kampaní. Tyto změny potvrzují, že marketingový výzkum musí být stále flexibilnější, datově sofistikovaný a technologicky otevřený.

3 RIZIKA A VÝZVY V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI

Dodavatelské řetězce současnosti se pohybují v prostředí, které je charakterizováno rostoucí mírou nejistoty, komplexity a globální provázanosti. Tyto faktory výrazně zvyšují jejich zranitelnost vůči narušením, která mohou mít závažný dopad na výkonnost i stabilitu spolupráce mezi partnery (Jurová, 2016; Christopher, 2016).

Podle Jurové je riziko definováno jako: „nějaká pravděpodobná událost, která může, ale nemusí v budoucnu nastat, a bude mít na projekt pozitivní nebo negativní vliv. Takže ne všechna rizika budou pro projekt negativem neboli hrozbou. Víte, jaký může být pozitivní efekt rizika? Říká se mu příležitost“ (Jurová, 2016, s. 86).

Tato definice upozorňuje na skutečnost, že riziko není nutně spojeno pouze s negativními dopady, ale může zároveň představovat potenciální přínos, pokud je správně uchopeno a řízeno. Přístup k riziku by tedy měl být strategický, vyvážený a orientovaný na celkovou odolnost a adaptabilitu podniku (Jurová, 2016).

Jak upozorňuje Christopher (2016), důsledkem globalizace, štíhlých zásobovacích modelů a rostoucí závislosti na outsourcingu je to, že dodavatelské řetězce jsou dnes náchylnější k narušení než kdykoli dříve. Efektivní řízení rizik se proto stává nezbytnou součástí udržitelného a konkurenceschopného podnikání.

Gattorna (2015) také říká, že skutečná odolnost spočívá ve schopnosti dodavatelských sítí trvale se sladit s proměnlivým prostředím. „Supply chains are by their very nature living and dynamic organisms, ever evolving in response to their surrounding operating environment“ (Gattorna, 2015, s. 561). Ve své koncepci dynamického sladění také uvádí, že dodavatelské řetězce je třeba chápat jako živé organismy, nikoli jako mechanické struktury a že úspěch vychází z propojení lidí, pohybu a energie.

Tato kapitola se zaměřuje na identifikaci hlavních typů rizik, analýzu jejich dopadů na spolupráci s dodavateli, představení nástrojů mitigace a shrnutí klíčových výzev, kterým bude nutné v budoucnosti čelit.

3.1 Zdroje a typologie rizik v dodavatelském řetězci

Efektivní řízení rizik v dodavatelském řetězci vyžaduje systematickou identifikaci a analýzu zdrojů narušení, která mohou ovlivnit plynulost toků materiálu, informací i hodnoty mezi jednotlivými články Christopher (2016).

Christopher (2016, 220-221) rozlišuje pět základních kategorií rizik, jež mají zásadní dopad na fungování celého řetězce a jež by měly být předmětem každého profesionálního auditu rizik.

Riziko v dodávkách (Supply risk)

Tato rizika souvisejí s narušením nebo přerušením toku vstupů do podniku. Typickými příčinami jsou: závislost na omezeném počtu dodavatelů, geograficky vzdálení nebo politicky rizikovití dodavatelé nebo problémy s kvalitou dodávek.

Riziko na straně poptávky (Demand risk)

Rizika vyplývající z nejistoty na straně zákazníků, především: nepředvídatelné výkyvy v poptávce, efekt „bullwhip“ (zesilování malých změn v poptávce směrem po řetězci) nebo nestabilní tržní chování nebo chybné předpovědi. Tyto faktory vedou k přetížení či nevyužití kapacit, vyšším nákladům a narušení vztahů s odběrateli.

Procesní riziko (Process risk)

Tato kategorie zahrnuje vnitřní provozní rizika, která vznikají přímo uvnitř organizace nebo na pomezí procesních rozhraní. Patří sem: výpadky výroby, poruchy strojů, nedostatečné kapacity nebo technologické problémy. Procesní riziko bývá často podceňováno, přestože právě zde lze identifikovat mnoho úzkých míst.

Riziko řízení (Control risk)

Rizika spojená se systémem řízení dodavatelského řetězce. Zahrnují: nedostatek informací pro rozhodování, nízkou kvalitu dat, špatně nastavené plánovací a kontrolní mechanismy nebo například slabou integraci mezi partnery řetězce. Nedostatečná kontrola často zvyšuje expozici vůči ostatním rizikům, jelikož brání včasnému odhalení problému.

Vnější rizika prostředí (Environmental risk)

Jedná se o faktory, které jsou mimo přímou kontrolu firmy: přírodní katastrofy (např. zemětřesení, záplavy), pandemie, změny legislativy a obchodních pravidel, geopolitická nestabilita. Christopher (2016) upozorňuje, že environmentální rizika jsou často nepředvídatelná a mají výrazně disruptivní charakter, proto je klíčová prevence a připravenost.

Toto členění představuje ucelený rámec, který umožňuje systematicky přistupovat k analýze rizik v dodavatelském řetězci. Každý z uvedených typů vyžaduje specifické nástroje mitigace a má jiný dopad na celkovou odolnost systému (Christopher, 2016).

K doplnění typologie rizik nabízí Gattorna (2015) výčet konkrétních zdrojů narušení dodavatelského řetězce. Mezi ně řadí přírodní katastrofy, terorismus, války, zpoždění způsobená nepružností dodávek, selhání technologické infrastruktury, nepřesné předpovědi poptávky a kapacitní omezení. Podle něj ne flexibilita dodavatelského systému, špatná predikce a technické kolapsy patří k nejčastějším interním příčinám disrupcí.

3.2 Analýza rizikového profilu

Pro efektivní zvládání rizik v dodavatelském řetězci je nezbytné porozumět jeho zranitelným místům. Christopher (2016) doporučuje, aby podniky analyzovaly svůj rizikový profil, tedy oblasti, ve kterých je nejpravděpodobnější že může dojít k narušení dodávek, procesů nebo vztahů v důsledku různorodých hrozeb. Tato analýza by měla zahrnovat klíčové body expozice vůči rizikům v celém dodavatelském systému.

Nesprávné řízení rizik může narušit důvěru mezi partnery v řetězci. Přenášení odpovědnosti bez zajištění přiměřených podmínek spolupráce může vést k oslabení vzájemných vztahů a k poklesu výkonnosti celého systému (Christopher, 2016).

Jak uvádí také AuditBoard (Vicente, 2024), klíčovým krokem v tomto procesu je identifikování slabin a následné provádění hodnocení pravděpodobnosti a dopadu rizikových událostí, jako jsou přírodní katastrofy, logistické problémy, geopolitická nestabilita či kybernetické útoky.

Nezbytnou součástí řízení rizik je také tvorba scénářů krizového vývoje a implementace technologických nástrojů pro průběžné sledování a aktualizaci rizikového profilu. Tento přístup podporuje preventivní řízení a zvyšuje celkovou odolnost dodavatelského systému.

Z výše uvedeného vyplývá, že důkladná analýza rizikového profilu není pouze technickým opatřením, ale zásadním prvkem udržení funkčních a stabilních dodavatelských vztahů. Včasná identifikace slabých míst a pochopení šíře expozice vůči rizikům umožňuje lépe chránit provozní kontinuitu i obchodní partnerství Christopher (2016).

3.3 Strategie řízení a mitigace rizik

Řízení rizik v dodavatelském řetězci vyžaduje systematický přístup, který umožňuje nejen identifikaci a analýzu potenciálních hrozeb, ale i navržení a implementaci opatření ke snížení jejich dopadů. Christopher (2016, s. 224-232) představuje sedm klíčových kroků, které tvoří základ efektivního řízení rizik:

1. Důkladné pochopení dodavatelského řetězce (Understand the supply chain) – důkladné pochopení celé struktury řetězce a jeho toků.
2. Zlepšení přehledu o dodavatelském řetězci (Improve the supply chain) – zvýšení přehledu o pohybu zásob, informací a procesů.
3. Určení kritických cest (Identify the critical paths) – určení bodů, jejichž selhání by mělo největší dopad.
4. Řízení kritických cest (Manage the critical paths) – těmto bodům je potřeba věnovat zvýšené pozornosti
5. Zlepšení přehledu o síti (Improve network visibility) - lepší přehled o tom, co se kde děje, umožňuje rychle reagovat.
6. Zřízení týmu pro kontinuitu dodavatelského řetězce (Establish a supply chain continuity team) - Firma by měla mít tým, který se riziky v řetězci dlouhodobě zabývá.
7. Spolupráce s dodavateli a zákazníky (Work with suppliers and customers) Dohoda a spolupráce s partnery pomáhá zvládat rizika společně.

Tento rámec je určen k tomu, aby podniky nejen reagovaly na vzniklé problémy, ale aby budovaly proaktivní odolnost.

3.3.1 Mitigační strategie

Christopher (2016, 223) rozděluje strategie zmírňování rizik v dodavatelském řetězci do dvou hlavních kategorií: redundance a flexibilita. Tyto přístupy představují dvě základní cesty, jak reagovat na potenciální narušení toků v rámci řetězce.

Redundance zahrnuje zavádění rezervních kapacit nebo prostředků s cílem snížit dopad možného narušení. Christopher (2016) uvádí tyto příklady:

- Zvyšování zásob – skladování většího množství zboží, než je běžná provozní potřeba, s cílem vyrovnat výpadky v dodávkách.
- Záložní IT a komunikační systémy – duplikace klíčových informačních technologií jako prevence výpadků.
- Dlouhodobé smlouvy s klíčovými dodavateli – posilování smluvní jistoty v kritických dodavatelských vztazích.

Tyto strategie poskytují jistotu, ale zároveň zvyšují náklady a mohou snižovat celkovou efektivitu řetězce.

Flexibilita se zaměřuje na schopnost rychle se přizpůsobit změnám a obnovit provoz bez závislosti na rezervách. Autor uvádí následující příklady:

- Flexibilní návrh produktu – návrh produktů tak, aby bylo možné snadno upravit nebo odložit jejich dokončení podle aktuální situace.
- Flexibilní výrobní metody – výrobní zařízení schopná rychlého přepnutí mezi produkty nebo objemy výroby.
- Zkracování dodacích lhůt – zvyšování reaktivity systému.

Flexibilita přispívá k odolnosti systému bez nutnosti držet nákladné zásoby, ale vyžaduje investice do technologií, procesů a lidí.

Zajímavý pohled na zvládání narušení dodavatelského řetězce nabízí studie Jacoba Nela (2024), která analyzovala zkušenosti jihoafrických firem během pandemie COVID-19. Výzkum ukázal, že nejlépe reagovaly podniky, které uplatňovaly tři strategie: agilitu, spolupráci a redundanci.

Agilita a flexibilita znamenaly schopnost rychle upravit výrobu, interní procesy nebo způsob distribuce podle situace. Spolupráce spočívala v aktivním sdílení informací s partnery, což usnadnilo rozhodování. Redundance představovala zálohování – firmy měly více dodavatelů nebo větší zásoby, a nebyly tak závislé na jednom zdroji.

Studie ukázala, že právě kombinace těchto tří přístupů výrazně zvyšuje odolnost celého dodavatelského řetězce.

3.4 Budoucí výzvy v řízení dodavatelského řetězce

Podle Christophera (2016) stojí dodavatelské řetězce v 21. století před zásadními změnami, které budou vyžadovat odlišné přístupy k jejich návrhu i řízení.

Globální mega-trendy (Emerging mega-trends) (Christopher, s. 284)

Autor uvádí souhrn globálních megatrendů, které budou formovat poptávku i strukturu dodavatelských řetězců jako například demografický růst a urbanizace nebo rostoucí důraz na udržitelnost a ekologickou zátěž. Tyto trendy si vyžádají, aby řetězce fungovaly lokálněji, rychleji a udržitelněji.

Změna těžiště poptávky (Shifting centers of gravity) (Christopher, s. 285)

Zeměpisné „těžiště“ poptávky a výroby se přesouvá. Tradiční modely s výrobou v jihovýchodní Asii a spotřebou v Evropě či USA jsou nahrazovány regionálními modely, ve kterých se výroba přesouvá blíže k trhům.

Potřeba adaptability (The need for adaptability) (Christopher, s. 287)

Dodavatelské řetězce se musejí stát adaptabilními systémy, které jsou schopny reagovat na změny prostředí – nejen v oblasti poptávky, ale i technologií, legislativy nebo klimatu.

Neplýtvání (Waste in the supply chain) (Christopher, s. 291)

Zásadní výzvou je odstranění plýtvání – nejen materiálového, ale i časového, kapacitního nebo energetického.

Praktický pohled na to, s čím se budou dodavatelské řetězce v nejbližších letech potýkat, přináší článek portálu Extensiv (2024). Mezi hlavní problémy, které firmy čekají, patří podle článku nedostatek pracovní síly, zvyšující se náklady na dopravu a energie, nestabilní geopolitická situace a tlak na ekologicky šetrné fungování. Článek upozorňuje, že podniky budou muset být rychlejší v rozhodování, lépe plánovat a více spolupracovat s ostatními firmami. Klíčová bude také investice do technologií – například do digitálního sledování zásob a prediktivní analýzy, která pomůže lépe předvídat výpadky nebo změny v poptávce.

4 CÍRKULÁRNÍ EKONOMIKA A UDRŽITELNOST

Cirkulární ekonomika (CE) představuje systémový přístup k hospodářskému vývoji, který se snaží oddělit ekonomický růst od spotřeby přírodních zdrojů a minimalizovat negativní dopady lidské činnosti na životní prostředí (Ellen MacArthur Foundation, 2019; Kislingerová a kol. 2021).

Tato kapitola se bude snažit vysvětlit rozdíl mezi lineárním modelem „vytvořit-použít-vyhodit“ a modelem cirkulární ekonomiky, který je navržen jako regenerativní v každém svém kroku, čímž podporuje dlouhodobou udržitelnost (Ellen MacArthur Foundation, 2019; Kislingerová a kol. 2021).

Dále kapitola nabídne praktický pohled na fungování firem, jejichž podnikání je na principech cirkulární ekonomiky založeno – popíše specifika tohoto typu podnikání, jeho přínosy i omezení, a představí způsoby, jak lze míru implementace cirkulární ekonomiky ve ekosystémech hodnotit.

4.1 Definice cirkulární ekonomiky

Podle Kislingerové je cirkulární ekonomika chápána jako snaha o systémovou změnu, nikoliv pouze jako ekologická iniciativa. Představuje nový způsob ekonomického a společenského myšlení, který má vliv na podnikatelské strategie, veřejné politiky i chování spotřebitelů. S tímto souvisí i snaha o redefinici samotné hodnoty odpadu, ten se stává vstupem pro nové cykly výroby, a nikoliv konečným nežádoucím produktem (Kislingerová a kol, 2021).

Důležitou součástí diskuse o CE je také její ekonomický význam. Ačkoliv může být transformace na CE finančně náročná, přináší dlouhodobé úspory, zvyšuje odolnost firem vůči výkyvům trhu a podporuje rozvoj inovací. Současně vytváří tlak na změnu legislativního a institucionálního rámce, který musí být více v souladu s principy oběhového hospodářství (Kislingerová a kol, 2021).

Zajímavým rozšířením konceptu cirkulární ekonomiky je rozlišení mezi biologickým a technickými materiály, jak jej představuje Ellen MacArthur Foundation. Biologické materiály, jako je dřevo nebo bavlna, mohou být navrženy tak, aby se bezpečně vrátily do přírodního systému prostřednictvím kompostování nebo anaerobního rozkladu, čímž podporují regeneraci přírody. Technické materiály, jako jsou kovy a plasty, by měly být navrženy pro opakované použití, opravy a recyklaci, aby zůstaly co nejdéle v ekonomickém

oběhu. Toto rozlišení umožňuje efektivnější návrh produktů, které minimalizují odpad a maximalizují hodnotu materiálů. (Ellen MacArthur Foundation, 2019).

Podle Ellen MacArthur je také důležité nezapomínat na to, že některé strategie jako údržba, opětovné použití nebo renovace dokážou zachovat vloženou hodnotu (materiál, energii, práci) mnohem lépe než samotná recyklace. Recyklace je sice velice důležitá, ale představuje spíše poslední krok v hierarchii cirkulárních řešení, neboť často dochází ke ztrátě části materiálu či kvality. Vyšší přidanou hodnotu si naopak udrží strategie založená na předcházení vzniku odpadu a prodlužování životnosti výrobků. (Ellen MacArthur Foundation, 2019).

4.2 Vliv cirkulární ekonomiky na podnikání

Zavádění principů cirkulární ekonomiky představuje pro podniky jak významnou strategickou příležitost, tak i soubor praktických výzev. Cirkulární přístup firmám umožňuje omezit závislost na primárních surovinách, snižovat výrobní náklady díky recyklaci materiálů a současně reagovat na rostoucí tlak veřejnosti i regulátorů na udržitelné podnikání (Kislingerová a kol, 2021). Vedle environmentálních přínosů má CE podle Kislingerové (2021) i ekonomické důsledky, posiluje konkurenceschopnost, podporuje inovace a otevírá nové tržní segmenty (repase, pronájem či sdílená využívání produktů).

Jednou z významných příležitostí spojených se zaváděním principů cirkulární ekonomiky je možnost využít veřejnou podporu a dotační tituly zaměřené na zelenou transformaci. Cirkulární projekty mohou být financovány z celé řady programů na národní i evropské úrovni, což usnadňuje jejich realizaci a zvyšuje ekonomickou atraktivitu přechodu na nové modely podnikání. Kislingerová a kol uvádí, že „programů, ze kterých lze podpořit cirkulární projekty, je mnoho. Mnohdy ani nejsou cílené přímo na cirkulární ekonomiku, ale cirkulární projekty v nich mají obstojné šance na úspěch“ (Kislingerová a kol, 2021, s. 116).

Na druhé straně však implementace cirkulárních principů přináší podnikům i nemalé výzvy. Hlubková strukturální změna směrem k udržitelnějšímu hospodaření si často vyžaduje značné vstupní investice a není snadno realizovatelná bez počáteční finanční podpory. Kislingerová a kol uvádí, že „implementaci cirkulární ekonomiky lze uskutečňovat bez finanční podpory pouze v některých případech, hluboká strukturální změna naopak častěji vyžaduje prvotní impuls“ (Kislingerová a kol, 2021, s. 115). Pro úspěšnou aplikaci cirkulárních modelů je zároveň nezbytné vybudovat odpovídající infrastrukturu, která by umožnila efektivní sběr, třídění a recyklaci materiálů. Autorka zdůrazňuje, že „mají-li být

tyto investice rentabilní, musí vzniknout užší propojení mezi výrobcí a dodavateli“ (Kislingerová a kol, 2021, s. 158). Další komplikací je také nízká předvídatelnost a možnost standardizace produkce druhotných surovin, které jsou v mnoha případech závislé na výkyvech v hospodářském cyklu a poptávce.

Cirkulární ekonomika si tak žádá nejen ekologickou a technologickou změnu, ale především změnu kulturní, ve smyslu nového vnímání hodnoty materiálů, výrobků a podnikání jako takového. Jak uvádí Kislingerová a kol. (2021), právě firmy, které dokážou strategicky řídit tuto proměnu a začlenit ji do všech aspektů svého fungování, budou v nové ekonomice dominovat.

4.3 Specifika v odvětví a bariéry vstupu ve kterém firma působí

V odvětví zpracování plastového odpadu ve kterém vybraná firma působí je velice náročná z hlediska investic, technologického vybavení i znalostí kapacity. Výroba z recyklovaných plastů vyžaduje technologicky komplexní operace. Konkurenceschopnost podniku v tomto segmentu je silně závislá na schopnosti průběžně investovat do moderních separačních zařízení a optimalizaci kvality výstupních materiálů. Výzvou zůstává i proměnlivost kvality vstupních surovin a tlak levnějších primárních plastů, jejichž ceny často nezohledňují ekologické alternativy (Kislingerová a kol, 2021, Bplans, [nedat.]).

Jak uvádí Bplans ([nedat.]), z pohledu marketingu firmy v tomto odvětví musí budovat důvěru nejen u zákazníků, ale také u partnerů z oblasti nakládání s odpady, samospráv a ekologických organizací. Důraz je kladen na transparentnost procesů, zákazníci i partneři chtějí vědět, jakým způsobem jsou plasty zpracovávány a jaká je skutečná přidaná hodnota recyklace. Silnou roli v marketingu hraje také udržitelnost jako konkurenční výhoda, která je často klíčovým argumentem při navazování obchodních vztahů, zejména s firmami, které mají vlastní ESG strategie.

Zásadním faktorem jsou také regulatorní rizika. Právní rámec se v oblasti nakládání s odpady neustále vyvíjí a firmy musí pružně reagovat na nové požadavky jak na národní, tak na evropské úrovni. Zvláštní pozornosti zasluhují také institucionální bariéry vstupu, mezi které patří nejen vysoké kapitálové požadavky, ale i náročné povolovací procesy a požadavky na environmentální certifikaci (Kislingerová a kol, 2021).

Z výše uvedeného vyplývá, že podnikání v oblasti recyklace vyžaduje kromě odbornosti a technologického zázemí také schopnost strategického plánování, spolupráce

v rámci hodnotového a pružnosti v reakci na legislativní i tržní výzvy. Přestože se tedy jedná o oblast vyšší mírou podnikatelského rizika, nabízí zásadní příležitosti v kontextu udržitelného rozvoje a rostoucí podpory cirkulárních modelů v rámci politik EU (Kislingerová a kol, 2021).

4.4 Měření a indikátory cirkularity

Měření míry cirkularity je klíčové pro sledování pokroku směrem k udržitelnému hospodářství. V současnosti existuje vysoký počet různých ukazatelů, jejichž různost vyplývá z různorodého chápání koncepce a struktury cirkulární ekonomiky autory těchto ukazatelů (Kislingerová a kol, 2021).

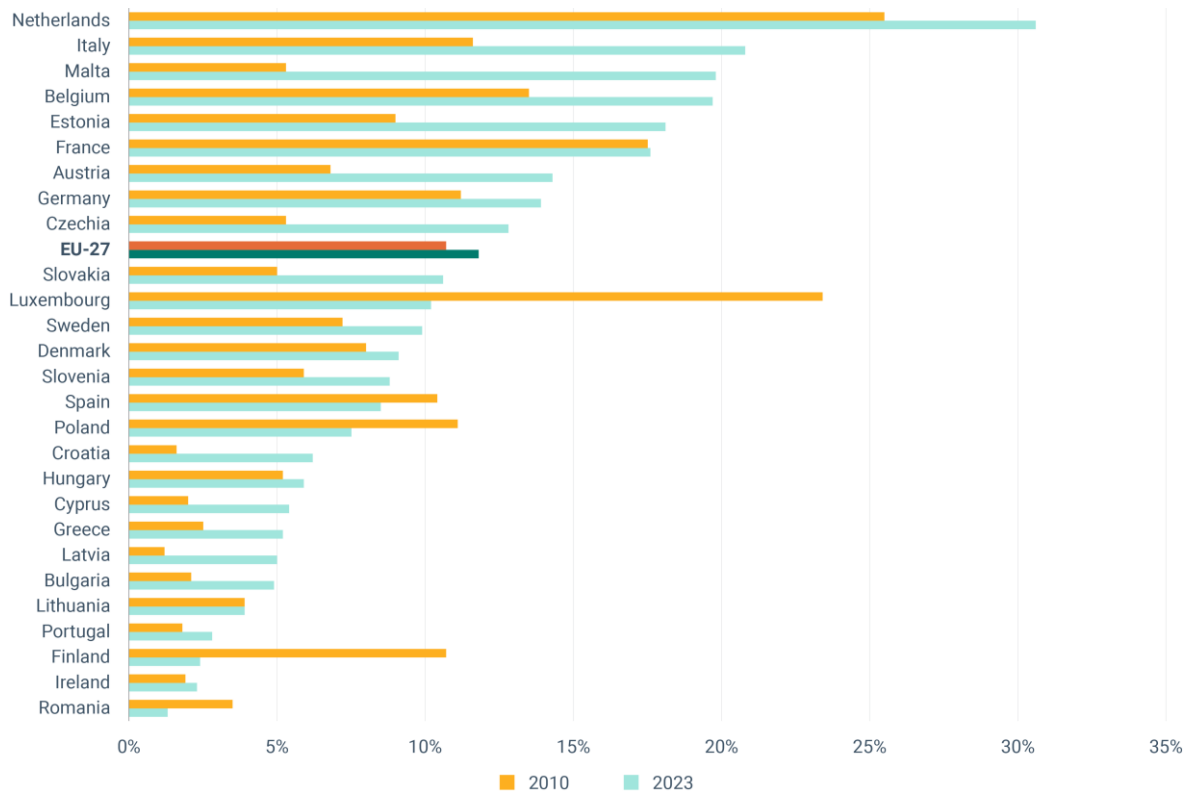
Podle Kislingerové (2021) lze indikátory rozdělit do dvou hlavních skupin: první skupinu tvoří **měřítka stupně cirkularity** systému (např. Circularity Index či Material Circularity Indicator), druhou skupinu představují **ukazatele zaměřené na hodnocení přínosu jednotlivých strategií CE** z hlediska ekonomických, environmentálních a sociálních dopadů.

Na úrovni Evropské unie existuje monitorovací rámec CE, který využívá kompozitní indikátory a statistiky, mimo jiné v oblasti produkce odpadu, druhotných surovin, konkurenceschopnosti a inovací (Kislingerová a kol, 2021).

Na podnikové úrovni se využívají praktické nástroje jako Circular Pathfinder nebo Circular Transition Indicators, které pomáhají firmám zmapovat potenciál svých výrobků a procesů z hlediska cirkularity (Kislingerová a kol, 2021).

Důležitým aspektem měření je také validita, spolehlivost a použitelnost indikátorů. Jak říká Kislingerová a kol (2021, s. 170) „ukazatel musí být praktický a jednoduše aplikovatelný“, zároveň „výsledky musí být srozumitelné pro všechny zájmové skupiny“. Přesto platí, že žádný ze zmíněných indikátorů nemůže postihnout problematiku CE souhrnně, což znamená nutnost využívat víceúrovňový a kombinovaný přístup (Kislingerová a kol, 2021).

Na obrázku 1 je příklad, jak takové měření CE může vypadat. Graf znázorňuje míru cirkulárního využití materiálů (CMUR) v jednotlivých členských státech EU v roce 2023, a 2010. Tento ukazatel vyjadřuje, jak velká část celkové spotřeby materiálů pochází z recyklovaných zdrojů a jak moc se ekonomika dané země za posledních 13 v tomto posunula. Jinými slovy: čím vyšší podíl, tím více daná země dokáže využívat odpad jako nový zdroj a méně závisí na primárních surovinách (EEA, [nedat.]).



Obrázek 1 Míra cirkulární spotřeby materiálů podle zemí EU

(Evropská agentura pro životní prostředí, 2024)

Z obrázku je patrné, že rozdíly mezi zeměmi jsou značné – například Nizozemsko dosahuje CMUR přes 30 %, zatímco Rumunsko pouze kolem 1 %. Tyto rozdíly odrážejí jak úroveň rozvoje recyklační infrastruktury, tak odlišnosti ve struktuře ekonomiky a spotřebě materiálů. Česká republika se s mírou přes 15 % nachází mírně nad průměrem EU, což je pozitivní výsledek i v kontextu cíle EU zdvojnásobit CMUR do roku 2030.

5 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRAXI

Tato kapitola se zaměřuje na popis metod, které byly využity ke sběru a analýze dat v kvalitativního výzkumu. Představuje postup zpracování polostrukturovaných rozhovorů s dodavateli a vedením vybrané společnosti, které tvoří hlavní zdroj informací pro zhodnocení dodavatelských vztahů.

Kapitola se věnuje zejména technice otevřeného a axiálního kódování dle Strausse a Corbinové (1999) a Švaříčka a Šed'ové (2014), použití paradigmatického modelu a způsobu srovnávání výpovědí obou stran. Cílem je vysvětlit, jak byl výzkumný materiál systematicky analyzován a jak byly získané poznatky interpretovány.

5.1 Charakter výzkumu, sběr dat, zpracování a příprava

Výzkum realizovaný v rámci této práce měl kvalitativní povahu a jeho cílem bylo hlubší porozumění faktorům ovlivňujícím spokojenost dodavatelů ve vztahu k vybrané společnosti. Hlavní metodou sběru dat byly polostrukturované rozhovory, které umožňují zachytit individuální postoje, zkušenosti a subjektivní vnímání každého z respondentů. V rámci výzkumu bylo uskutečněno devět rozhovorů s dodavateli společnosti a jeden rozhovor se zástupcem vedení firmy, jehož výpověď sloužila k porovnání pohledů obou stran na kvalitu spolupráce.

Osloveno bylo všech jedenáct hlavních dodavatelů firmy, přičemž rozhovor poskytlo devět z nich. Rozhovory probíhaly na základě jednotného scénáře, který obsahoval otevřené otázky zaměřené na klíčové oblasti dodavatelských vztahů, jako jsou komunikace, logistika, podmínky spolupráce, inovace nebo flexibilita. Scénář umožňoval volné rozvinutí odpovědí a přizpůsobení konkrétním situacím jednotlivých respondentů, což odpovídá požadavkům na flexibilitu a otevřenost v rámci kvalitativního výzkumu dle literatury od Švaříčka a Šed'ová (2014) a Strausse a Corbinové (1999).

Po ukončení sběru dat byly odpovědi zpracovány do ucelené textové podoby a připraveny k analýze. Texty byly upraveny tak, aby bylo zachováno soukromí respondentů a zároveň nedošlo ke zkreslení významu sdělení. Všechny osobní a identifikační údaje byly anonymizovány v souladu s etickými pravidly kvalitativního výzkumu (Švaříček a Šed'ová, 2014). Připravený materiál sloužil jako podklad pro otevřené a axiální kódování, které umožnilo systematické vyhledávání významových vzorců a vztahů mezi kategoriemi.

5.2 Otevřené kódování

Analýza získaných rozhovorů začala otevřeným kódováním, které představuje základní a zároveň univerzální vstupní fázi kvalitativní analýzy.

V praxi probíhá otevřené kódování tak, že text (přepsaný rozhovor) je rozdělen na významové jednotky – tedy slova, věty nebo celé pasáže, které nesou určitý obsah. Každé této jednotce je pak přiřazen kód, krátké pojmenování vystihující její obsah nebo význam. (Švaříček a Šed'ová, 2014, s. 211-222).

Cílem otevřeného kódování je vytvořit slovník pojmů, (základních kódů) který bude dále sloužit k hlubší interpretaci dat (Švaříček a Šed'ová, 2014, s. 211-222).

5.3 Axiální kódování a paradigmatický model

Axiální kódování je druhou fází analytického postupu v zakotvené teorii. Navazuje na otevřené kódování a jeho účelem je spojit vytvořené kategorie a subkategorie do smysluplného systému vztahů (Švaříček a Šed'ová, 2014, s. 232).

Klíčovým nástrojem v této fázi je paradigmatický model, který slouží k systematickému třídění vztahů mezi kategoriemi. Tento model obsahuje následující analytické prvky (Švaříček a Šed'ová, 2014, s. 232):

- **Příčinné podmínky** – co vedlo ke vzniku jevu,
- **Jev** – hlavní situace nebo událost, kterou analyzujeme,
- **Kontext** – specifické okolnosti, ve kterých se jev odehrává,
- **Intervenující podmínky** – faktory, které ovlivňují průběh,
- **Strategie jednání a interakce** – jak aktéři reagují,
- **Následky** – důsledky těchto reakcí.

Paradigmatický model tak umožňuje výzkumníkovi analyzovat data nejen deskriptivně, ale i procesně, zkoumá, co je příčinou, jak lidé reagují a k čemu jejich jednání vede (Švaříček a Šed'ová, 2014).

Axiální kódování tak představuje důležitý krok směrem k vytváření uceleného teoretického rámce, který bude odpovídat reálným výpovědím respondentů a umožní hlubší pochopení zkoumaného jevu (Švaříček a Šed'ová, 2014).

5.4 Triangulace

Pro doplnění rozhovorů s dodavateli a taky pro zvýšení validity výzkumu byl uskutečněn i rozhovor s vedením firmy samotné. Informace získané z tohoto rozhovoru pak byly dány do souvislosti s ostatními pomocí metody triangulace (Tahal, 2022).

Triangulace v kvalitativním výzkumu představuje způsob, jak rozšířit a prohloubit porozumění zkoumanému jevu skrze kombinaci více pohledů. Jak uvádějí Švaříček a Šed'ová (2014, s. 204): „Triangulace zaručuje rozmanitost pohledů na zkoumanou otázku.“

Jednou z forem triangulace je triangulace datových zdrojů, která je v této práci, jak již bylo zmíněno, využita prostřednictvím srovnání výpovědí dodavatelů a zástupců vedení firmy (Švaříček a Šed'ová, 2014).

Důležité je také připomenout, že cílem triangulace není nalezení jediné pravdy. Naopak se předpokládá, že různé zdroje poskytnou rozdílné informace, které společně přispívají k hlubšímu porozumění zkoumanému jevu (Švaříček a Šed'ová, 2014).

5.5 SWOT analýza

Další metodou použitou v této práci je SWOT analýza, která slouží k systematickému zhodnocení interních silných a slabých stránek podniku a zároveň k identifikaci příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí. Byla využita jako doplňující nástroj ke komplexnímu posouzení stavu analyzované společnosti (Jakubíková, 2013, s. 129-132).

Na základě SWOT matice lze navrhnout čtyři strategické směry pomocí tzv. TOWS matice: využití silných stránek k realizaci příležitostí (SO), překonání slabin za účelem využití příležitostí (WO), obrana proti hrozbám (ST) a minimalizace slabin i rizik (WT) (Jakubíková, 2013, s. 129-132).

SWOT byla v této práci využita k doplnění ostatních analytických metod a k navržení strategických doporučení pro zlepšení situace podniku. Přestože je její výstup do určité míry subjektivní, poskytuje přehledný rámec pro další rozhodování v oblasti strategického řízení (Jakubíková, 2013, s. 129-132).

6 SHRNUÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce vytváří rámec pro analýzu spokojenosti v dodavatelském řetězci s důrazem na principy cirkulární ekonomiky. Dodavatelské vztahy jsou zde chápány jako dlouhodobá strategická partnerství založená na důvěře, sdílení informací a sladění cílů, nikoliv jako jednorázové transakce.

Byly představeny metody hodnocení spokojenosti v dodavatelských vztazích, které zohledňují jak výkonnostní, tak vztahové ukazatele. Hodnocení se opírá jak o tvrdá data, jako jsou kvalita, náklady či dodací lhůty, tak i o měkké faktory typu důvěra, transparentnost, komunikace a míra vzájemného závazku. Použité modely přitom reflektují vnímání obou stran – tedy jak dodavatelů, tak odběratelů.

Součástí rámce je také problematika řízení rizik v dodavatelském řetězci a výzvy spojené s přechodem na cirkulární model fungování. Zohledněna je potřeba investic, změna hodnotového vnímání a budování nových typů vztahů mezi partnery.

Pozornost je věnována marketingovému výzkumu v oblasti B2B, který je specifický menším počtem aktérů, vyšší hodnotou transakcí a složitějším rozhodovacím procesem. Vhodně zvoleným přístupem je kvalitativní výzkum, který umožňuje lépe porozumět motivacím, zkušenostem a potřebám jednotlivých respondentů v jejich přirozeném prostředí.

Pro analýzu dat byla zvolena metoda zakotvené teorie, konkrétně otevřené a axiální kódování. Tento postup slouží k identifikaci klíčových témat a jejich vzájemných vazeb. Výsledky jsou podpořeny přímými citacemi respondentů, což zvyšuje věrohodnost výstupů.

Celkově lze shrnout, že teoretická část této práce vytvořila pevný vědecký základ pro praktickou analýzu a umožnila postavit výzkumnou strategii na ověřených metodách a modelech. Spojením poznatků z logistiky, marketingu, kvalitativní metodologie a udržitelnosti vznikl ucelený rámec, který reflektuje nejen provozní, ale i strategické a kulturní dimenze fungování moderního dodavatelského řetězce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Podnikatelská činnost vybrané firmy spočívá ve zpracování plastového odpadu, který sbírá od různých podnikatelských i nepodnikatelských subjektů a dále jej třídí, upravuje a využívá k výrobě nových produktů. Sídlo má na Moravě, kde provozuje své technologické zázemí umožňující efektivní recyklaci materiálů (interní zdroje společnosti).

Dlouhodobě se zaměřuje na udržitelná řešení a aktivně přispívá k rozvoji cirkulární ekonomiky. Jejím cílem je nejen snižovat množství odpadu končících na skládkách ale i vytvářet kvalitní a opakovaně využitelné výrobky (interní zdroje společnosti).

Mezi hlavní předmět podnikání patří (Obchodní rejstřík, 2025):

- Výroba plastových a pryžových výrobků.
- Výroba dalších výrobků zpracovatelského průmyslu.
- Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných).
- Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti.
- Zprostředkování obchodu a služeb.
- Velkoobchod a maloobchod.
- Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě.
- Silniční motorová doprava nákladní

Hlavní příjmy z podnikání firmy pramení z prodeje plastových výrobků, které nacházejí uplatnění především ve stavebnictví. Její sortiment tvoří zejména různé typy profilů a souvisejících doplňků, které se využívají při realizaci stavebních konstrukcí a zateplovacích systémů (interní zdroje společnosti).

Jedním z klíčových pilířů, na němž firma staví svou konkurenční výhodu, je inovace ve zpracování plastového průmyslu. Firma se aktivně zapojuje do mezinárodní spolupráce, zejména se zeměmi mimo Evropskou unii, přičemž klíčovým partnerem je Čínská lidová republika. Díky této spolupráci se společnost podílí na vývoji pokročilých technologií, které umožňují efektivní zpracování i dosud obtížně recyklovatelných druhů plastů

Strategické partnerství s čínskými firmami přináší nejen technologické know-how, ale i výrazné úspory v oblasti nákladů na zavádění nových výrobních procesů, jelikož náklady

na implementaci inovací jsou díky tomuto propojení o poznání nižší. Tato skutečnost pomáhá firmě upevňovat svoji pozici na trhu a přispívá k rozvoji cirkulární ekonomiky.

7.1 Historie společnosti

Firma vznikla v roce 2017 a její podnikání naplno začalo v roce 2019. Vznikla jako dceřiná společnost obrovské evropské akciové společnosti jako reakce na rostoucí potřebu efektivního nakládání s plastovým odpadem a s cílem přispět k udržitelnému rozvoji (interní zdroje společnosti).

Díky financím od své mateřské společnosti, firma za velice krátkou dobu svého fungování dokázala vytvořit moderní zázemí pro zpracování plastového odpadu, vybudovat silnou síť dodavatelů i odběratelů a technologicky velice pokročilé postupy a procesy (interní zdroje společnosti).

7.2 Struktura fungování dodavatelského systému

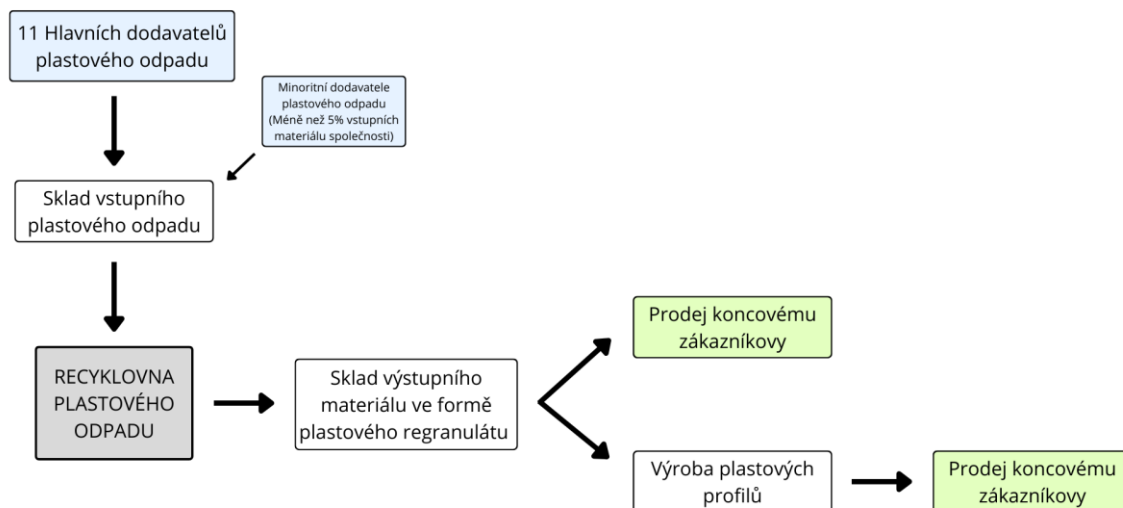
Dodavatelský řetězec vybrané firmy je založen na spolupráci s celkem jedenácti dodavateli plastového odpadu, přičemž struktura dodavatelů se liší zejména podle typu a kvality předávaného materiálu. Klíčovým specifikem tohoto řetězce je rozlišování mezi jednotlivými druhy odpadu jejich znečištěním, což významně ovlivňuje jak ekonomické vztahy mezi partnery, tak samotný výrobní proces.

Některým dodavatelům firma za jejich odpad platí, jiným zajišťuje odvoz zdarma, ale ve většině případů za službu svozu platí naopak samotní dodavatelé – a to na základě množství, druhu a kvality odevzdaného plastového materiálu.

Složení odpadu od jednotlivých dodavatelů se výrazně liší, což klade vysoké nároky na řízení materiálových toků. Do zpracovatelské linky se dávkuje odpad v různých poměrech podle míry jeho znečištění a je proto nezbytné celý proces pečlivě plánovat a průběžně upravovat, aby byla zachována kvalita výsledného recyklátu. Tato variabilita vstupních surovin činí z řízení dodavatelského řetězce strategickou činností, která vyžaduje vysokou míru koordinace a flexibilitu.

Firma sama zajišťuje veškerou logistiku spojenou s odvozem odpadu od dodavatelů, jeho přejímkou, skladováním i manipulací v rámci areálu. Veškeré náklady spojené s těmito činnostmi nese firma, což dále zvyšuje důležitost optimalizace jednotlivých kroků řetězce. Dodavatelé pocházejí jak z České republiky, tak ze zahraničí, což přináší další požadavky

na plánování logistiky, přeshraniční přepravy a správu legislativních povinností souvisejících s mezinárodním nakládáním s odpady.



Obrázek 2 Struktura dodavatelského řetězce vybrané firmy

Zdroj: interní dokumenty firmy

8 METODOLOGIE VÝZKUMU

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na identifikaci a analýzu faktorů ovlivňující spokojenost dodavatelského řetězce vybrané firmy. Hlavním cílem je odhalit silné a slabé stránky vzájemné spolupráce a navrhnout konkrétní opatření, která by mohla přispět ke zlepšení partnerských vztahů.

Výzkum měl hlavně přijít s odpovědí na otázku: **Jaké faktory ovlivňují spokojenost dodavatelů v rámci vybraného dodavatelského řetězce?**

Jako dílčí úkol výzkumu také bylo odpovědět na otázky:

Jak jsou dodavatele momentálně spokojeni se spoluprací?

Jak by se spokojenost dodavatelů dala ještě zvýšit?

Zvolený výzkumný přístup reflektuje snahu o hlubší pochopení postojů a zkušeností jednotlivých dodavatelů, kteří tvoří nezbytnou součást fungujícího výrobního systému.

8.1 Vymezení zkoumaného problému

Aby mohla vybraná firma efektivně fungovat a udržet si konkurenceschopnost, je pro ni klíčová kvalitní a stabilní spolupráce s dodavateli plastového odpadu. Tito dodavatelé tvoří podstatnou část jejího dodavatelského řetězce a jejich spokojenost má přímý dopad na provozní i strategické fungování firmy.

Přestože je spolupráce dlouhodobá, firma dosud systematicky nezjišťovala názory, potřeby ani spokojenost svých dodavatelů. Neexistují ověřené informace o tom, co dodavatelé oceňují, co by rádi zlepšily, ani jak vnímají vzájemnou komunikaci, logistiku či cenovou politiku.

Cílem této části výzkumu je proto hlouběji pochopit vnímání spolupráce ze strany samotných dodavatelů a na základě jejich zpětné vazby navrhnout opatření, která povedou k dlouhodobému zefektivnění a posílení vztahů.

8.2 Realizace a struktura výzkumného šetření

Výzkum je postaven na kvalitativním přístupu, který byl zvolen z důvodu potřeby hlubšího porozumění individuálním postojům, zkušenostem a motivacím jednotlivých respondentů. Metodou sběru dat byly polostrukturované rozhovory, které umožnily cíleně

se zaměřit na předem definované oblasti spolupráce, a zároveň ponechat prostor pro otevřená sdělení a subjektivní pohledy respondentů.

Rozhovor byl strukturován do pěti hlavních tematických bloků: komunikace, logistika, obchodní podmínky, inovace a celková spokojenost se vztahem. Ke každému okruhu byla zvolena sada otázek, prostřednictvím kterých se mělo dojít k identifikaci faktorů ovlivňující spokojenost v daném sektoru.

Otázky pro rozhovorové šetření byly sestavovány na základě dostupných zdrojů ale hlavně na základě konzultací s vedením samotné společnosti, které poskytlo praktický vhled do oblastní spolupráce s dodavateli. K jednotlivým oblastem byla sestavena sada otázek, která měla sloužit jako základ pro vedení rozhovorů.

Výzkum byl realizován v březnu 2025. Rozhovory probíhaly individuálně prostřednictvím schůzky nebo online. 5 rozhovorů bylo realizováno online a 4 byly realizovány pomocí schůzky se zástupcem společnosti. Doba průměrného trvání rozhovorů byla okolo hodiny.

Tabulka 1 Průběh rozhovorů

RESPONDENT	DÉLKA	REALIZOVÁNO	FORMA
1.	45 minut	17.3.2025	Schůzka
2.	40 minut	17.3.2025	Schůzka
3.	75 minut	21.3.2025	Online
4.	55 minut	21.3.2025	Online
5.	80 minut	25.3.2025	Schůzka
6.	45 minut	25.3.2025	Schůzka
7.	85 minut	26.3.2025	Online
8.	50 minut	26.3.2025	Online
9.	50 minut	28.3.2025	Online

Zdroj: vlastní zpracování

Bylo osloveno všech jedenáct dodavatelů plastového odpadu, přičemž devět z nich účast potvrdilo a rozhovor absolvovalo. Dva z oslovených partnerů se rozhodli do výzkumu nezapojit. Celková návratnost tedy činila 81.8 %, což je v kontextu kvalitativního výzkumu dostatečné pro vyvození věrohodných závěrů.

Pro doplnění důvěryhodnosti, validity a využitelnosti tohoto výzkumu byl realizován i rozhovor s vedením firmy samotné, specificky s vedoucím logistiky vybrané firmy. Tento

rozhovor sloužil jako doplněk k rozhovorům s dodavateli firmy a jeho výsledky jsou uvedeny v kapitole 10.

9 ANALÝZA ROZHovorŮ

Pro analýzu rozhovorů s dodavateli společnosti byl zvolen postup kvalitativního otevřeného kódování, který je v souladu s doporučeními autorů Švaříček a Šed'ová (2007) a je podrobněji rozebrán v 6. kapitole této práce.

Výsledkem této fáze bude identifikace opakujících se témat napříč jednotlivými rozhovory, která budou dále interpretována pomocí axiálního kódování s cílem odhalit vztahy mezi kategoriemi. Tato strukturovaná analýza umožní pochopit, které faktory mají pro dodavatele největší význam z hlediska jejich spokojenosti se spoluprací se společností.

9.1 Otevřené kódování

Otevřené kódování představuje první fázi analýzy kvalitativních dat, během níž jsou identifikovány klíčová témata a významové jednotky na základě opakujících se motivů v odpovědích respondentů.

Cílem této fáze je strukturovaně pojmenovat základní oblasti, které mají vliv na spokojenost dodavatelů ve vybraném dodavatelském řetězci. Výsledkem je vytvoření souboru kategorií, které tvoří základ pro další analytické kroky včetně axiálního kódování.

Pro tuto analýzu bylo zvoleno 5 hlavních sektorů, u každého sektoru bylo cílem najít faktory, které ovlivňují spokojenost dodavatelů.

9.1.1 Komunikace

Komunikace mezi dodavateli a firmou je obecně hodnocena pozitivně, především v oblasti běžného provozu. Slabším místem se ukazuje být krizová a nestandardní komunikace. Nejvíce se opakující faktory determinující spokojenost pak byly:

- **Rychlá reakce na běžné dotazy (1)**
- **Pomalá odpověď na nestandardní dotazy (2)**
- **Důležitost kontaktní osoby (3)**
- **Automatické a pravidelné reporty (4)**

Tabulka 2 Citace potvrzující důležitost kódu pro oblast komunikace

Kód	Otázka	Zmíněná citace
1	Jak rychle dostanete odpověď od svého odběratele?	R1: „ <i>Na emailovou komunikaci většinou odpovídají během jednoho dne, a když jde o něco urgentního, reagují ještě rychleji.</i> “
		R9: „ <i>Většinou odpověď dostaneme do jednoho dne, což je solidní standard.</i> “
2	Je pomalá reakce na složitější požadavky pro vás problém?	R3: „ <i>Někdy se ale stává, že pokud jde o složitější dotazy nebo požadavky, které se netýkají běžného provozu, může odpověď trvat déle.</i> “
		R5: „ <i>Ale jakmile se jedná o něco složitějšího, třeba o změnu smluvních podmínek, odpovědi se mohou protáhnout i na týden.</i> “
3	Máte přiděleného jednoho odpovědného kontaktního manažera? Je toto pro vás důležité?	R2: „ <i>Je to zásadní, s tímto člověkem komunikujeme úplně vše.</i> “
		R3: „ <i>Tento člověk rozumí naší spolupráci a ví, jak s námi efektivně komunikovat.</i> “
4	Využívá se při komunikaci automatizace a digitalizace? Jsou tyto nástroje pro vás přínosem?	R2: „ <i>Díky reportům máme jasný přehled. Díky tomu je spolupráce tak hladká.</i> “
		R5: „ <i>Ano to určitě je. Šetří nám to čas a usnadňuje každodenní operace.</i> “

Zdroj: vlastní zpracování

9.1.2 Flexibilita

Flexibilita společnosti v oblasti svozu odpadu je vnímána různorodě, zatímco někteří dodavatelé považují současný stav za dostatečný, jiní by uvítali rychlejší reakce na změny objemů a termínů. Společným přáním většiny je vytvoření pružnějšího systému, který by umožňoval lépe reagovat na operativní potřeby a mimořádné situace. Nejvíce se opakující faktory determinující spokojenost pak byly:

- **Nízká flexibilita při mimořádných svozech (1)**
- **Ochota vyhovět dle kapacit (2)**
- **Absence systému rezervních kapacit (3)**
- **Možnost připlatit si za flexibilitu (4)**

Tabulka 3 Citace potvrzující důležitost kódu pro oblast flexibility

Kód	Otázka	Zmíněná citace
1	Jak hodnotíte flexibilitu odběratelské firmy v případě změn v termínech dodávek?	R1: „Flexibilita je pro ně až minoritní záležitost, a to nám občas způsobuje problémy.“
		R3: „Je to jedna z oblastí, kde by mohlo být zlepšení.“
2	Jak hodnotíte flexibilitu odběratelské firmy v případě změn v termínech dodávek?	R8: „Firma se vždy snaží vyjít vstříc, ne vždy je to ale možné.“
		R5: „V tomto vnímáme velkou snahu od odběratelské firmy.“
3	Máte možnost přizpůsobit termíny sběru odpadu v případě, že se objem odpadu změní?	R1: „Nemá to přesný systém, vše závisí na možnostech a kapacitách odběratele.“
		R4: „Když se situace změní nečekaně, chvíli trvá, než se podaří najít řešení, chybí nám jednodušší způsob na tyto požadavky.“
4	Bylo by pro vás přínosem moci si jednoduše objednat zpoplatněný svoz navíc?	R1: „Ano, nevidilo by nám za toto zaplatit i větší cenu.“
		R3: „To by nám velice pomohlo.“

Zdroj: vlastní zpracování

9.1.3 Logistika

Logistické služby poskytované jsou většinou dodavatelů hodnoceny jako spolehlivé a předvídatelné. Objevují se však i drobné výtky k nekonzistenci informací mezi administrativou a svozovou posádkou nebo k nedostatkům v technickém stavu vozidel, což v ojedinělých případech komplikuje odběr. Nejvíce se opakující faktory determinující spokojenost pak byly:

- **Většinová spolehlivost svozu (1)**
- **Problémy při nedostatku informací u řidičů (2)**
- **Občasná horší kvalita svozových vozidel (3)**
- **Návrhy na sdílené trasy pro snížení nákladů (4)**

Tabulka 4 Citace potvrzující důležitost kódu pro oblast logistiky

Kód	Otázka	Zmíněná citace
1	Jak hodnotíte spolehlivost odběrů od vašeho dodavatele?	R1: „ <i>Jako velice vysokou, nemám k ní žádné výtky.</i> “
		R3: „ <i>Spolehlivost je vysoká, na tom i zakládáme.</i> “
2	Jaké problémy mohou při svozu nastat?	R5: „ <i>Řidiči neví, na jakou rampu zajet, neví, jaký odpad naložit.</i> “
		R4: „ <i>Občas se stává, že posádka nemá přesné informace o tom, jaký odpad má být svezzen.</i> “
3	Jsou nějaké věci, které byste změnily v logistice?	R4: „ <i>Občas jde vidět, že vozový park není nejmladší, možná by to chtělo lepší auta.</i> “
		R5: „ <i>Minulý měsíc se stalo, že auto dorazilo s poruchou hydrauliky a řidiči trvalo o 40 minut déle, než odpad naložil.</i> “
4	Co by mohlo pomoci minimalizovat náklady na logistiku?	R7: „ <i>Kdyby odběratelské firma spolupracovala s dalšími firmami v okolí a sdílel dopravu, mohlo by to vyjít levněji pro všechny.</i> “
		R8: „ <i>Sdílené svozy s jinými dodavateli by mohly snížit náklady na logistiku.</i> “

Zdroj: vlastní zpracování

9.1.4 Obchodní podmínky

Obchodní podmínky jsou dodavateli vnímány jako převážně férové, přehledné a stabilní. Skoro všichni dodavatelé také potvrdily, že sankce sice za nedodržení logistických postupů mají ale nikdy nebyly využity. Nejvíce se opakující faktory determinující spokojenost pak byly:

- **Spokojenost s férovostí (1)**
- **Sankce existují, ale nejsou využívány (2)**
- **Velká transparentnost (3)**

Tabulka 5 Citace potvrzující důležitost kódu pro oblast obchodní podmínky

Kód	Otázka	Zmíněná citace
1	Jak jste spokojeni s férovostí obchodních podmínek?	R4: „ <i>Velice, jsou férové, jasně nastavené a dobře vyhovují oběma stranám.</i> “
		R9: „ <i>Jsme více než spokojeni. Jsou nadprůměrné, co se týče podmínek v odvětví.</i> “
2	Jsou sankce stanovené ve smlouvách, a jak často se využívají?	R2: „ <i>Ano, jsou ve smlouvách jasně popsány, což nám dává pocit jistoty. Naštěstí je ale spolupráce tak dobrá, že sankce neřešíme.</i> “
		R8: „ <i>Ano jsou ale ještě se nám nestalo že by byly použity.</i> “
3	Jak hodnotíte transparentnost cenové politiky a podmínek?	R8: „ <i>Naprosto transparentní, víme, za co platíme a jaké jsou náklady spojené s naším partnerstvím.</i> “
		R5: „ <i>Dostáváme přesně reporty toho, jak byl odpad znečištěný a podle toho za něj platíme.</i> “

Zdroj: vlastní zpracování

9.1.5 Inovace

Většina dodavatelů vnímá inovační aktivity vybrané firmy pozitivně, především v souvislosti s ekologickým zpracováním odpadu a technologickým rozvojem. Přesto pro část z nich nejsou inovace klíčovým prvkem spokojenosti, protože jejich hlavní zájem směřuje spíše k efektivitě a stabilitě základních procesů. Nejvíce se opakující faktory determinující spokojenost pak byly:

- **Potenciál pro digitalizaci nestandardních požadavků (1)**
- **Potenciál pro zpracování méně kvalitního odpadu (2)**
- **Pozitivní vnímání enviromentálního přínosu firmy (3)**

Tabulka 6 Citace potvrzující důležitost kódu pro oblast inovace

Kód	Otázka	Zmíněná citace
1	Přivítali byste komplexní online platformu pro komunikaci?	R1: „ <i>Ocenily bychom platformu, kde by se dal jednoduše vyřídit dodatečný svoz.</i> “
		R4: „ <i>Kdyby existovala nějaká platforma, kde si můžu během dvou kliknutí zařídit dodatečný svoz, připadal bych si opravdu jako v roce 2025.</i> “
2	Jsou nějaké inovace, které byste si přáli, aby firma zaváděla?	R2: „ <i>Kdyby firma zpracovávala znečištěnější odpad, velice by nám to ulehčilo procesy.</i> “
		R4: „ <i>Bylo by fajn kdyby firma pokračovala v zavádění linek, které dokážou zpracovávat čím dál znečištěnější odpad.</i> “
3	Jak vnímáte enviromentální přínos firmy vybrané firmy?	R1: „ <i>Z odpadu, co vyhazujeme, vznikají věci, které mají novou využitelnost, a to je super</i> “
		R7: „ <i>Kdybychom si měli vybrat mezi levnější dopravou a odpovědným nakládáním s odpady, raději zůstaneme u vybrané firmy.</i> “

Zdroj: vlastní zpracování

9.2 Axiální kódování

Jak uvádí Švaříček a Šed'ová (2014) a Strauss a Corbinová (1999) v 6. kapitole této práce, axiální kódování navazuje na provedené otevřené kódování a slouží k odhalení vztahů mezi jednotlivými kategoriemi. V rámci této fáze byly analyzovány příčiny, důsledky a souvislosti mezi tématy, která se opakovala napříč rozhovory. Hlavním cílem bylo odhalit vztahy mezi kategoriemi a jejich podkategoriemi prostřednictvím tzv. paradigmatického modelu, jenž umožňuje uspořádat data do logické struktury:

- příčinné podmínky → jev → kontext → intervenující podmínky → strategie → následek.

Tato fáze umožnila lépe pochopit souvislosti mezi zjištěnými tématy a zasadit je do širších souvislostí. Výsledkem je hlubší porozumění faktorům ovlivňujícím spokojenost v oblastech komunikace, flexibilita, logistika, obchodní podmínky a inovace.

9.2.1 Komunikace

Dodavatelé opakovaně uvádějí, že na běžné provozní dotazy obdrží odpověď velmi rychle, často do jednoho dne, a v naléhavých případech i dříve. Tato rychlá odezva ze strany vybrané firmy působí jako pozitivní signál o spolehlivosti a dostupnosti partnera. Díky této příčině vzniká vysoká míra spokojenosti s každodenní komunikací, která podporuje plynulou spolupráci a posiluje důvěru mezi stranami.

Příčinou nespokojenosti v krizové nebo nestandardní komunikaci je pomalá reakce firmy na složitější požadavky, které často podléhají zdoluhavým interním schvalovacím procesům. Důsledkem této příčiny je prodloužená doba řešení, zvýšená nejistota dodavatelů a snížená důvěra v operativní schopnosti firmy v neobvyklých situacích.

Příčinou vyšší efektivity komunikace je existence přidělené kontaktní osoby, která má přehled o spolupráci a zná specifika jednotlivých vztahů. Důsledkem této příčiny je snadnější vyřizování požadavků, stabilní komunikační kanál a posílení důvěry mezi firmou a dodavatelem.

Příčinou hladké informační výměny je používání pravidelných automatizovaných reportů, které dodavatelům poskytují provozní přehled bez nutnosti vyžádání. Důsledkem této příčiny je úspora času, minimalizace chyb v předávání dat a zvýšená spokojenost s transparentností komunikace.

9.2.2 Flexibilita

Jednou z příčinou komplikací v oblasti flexibility je nízká schopnost firmy vybrané firmy reagovat operativně na mimořádné situace, jako jsou náhlé změny objemu odpadu nebo posuny termínů svozu. Důsledkem této příčiny je prodloužení doby řešení požadavků, které sice většinou nenarušuje chod dodavatelů zásadně, ale snižuje jejich pocit jistoty a spolehlivosti systému.

Příčinou částečné spokojenosti s flexibilitou je pozitivně vnímaná ochota pracovníků firmy hledat řešení v rámci aktuálních kapacit, i když bez garance výsledku. Důsledkem této příčiny je udržení důvěry v dobrý úmysl a vstřícnost firmy, avšak za cenu nejistoty, zda bude požadavek skutečně a včas vyřešen.

Příčinou opakujících se zdržení je chybějící systém rezervních svozových kapacit a absence nástroje, kterým by dodavatelé mohli transparentně a rychle požádat o mimořádný svoz. Důsledkem této příčiny je zvýšená závislost na neformálních individuálních domluvách, což snižuje předvídatelnost a zvyšuje provozní nejistotu.

Příčinou potenciálního zlepšení flexibility by mohla být nabídka zpoplatněných expresních svozů nebo jiných nadstandardních služeb. Důsledkem této příčiny by bylo zvýšení systémovosti, transparentnosti a zároveň sdílení nákladů mezi firmou a dodavateli, což by vedlo ke zvýšení jejich spokojenosti a důvěry ve vzájemnou spolupráci.

9.2.3 Logistika

Logistika svozu plastového odpadu je jedním z klíčových aspektů spolupráce, který významně ovlivňuje spokojenost dodavatelů. Příčinou vysoké spokojenosti většiny dodavatelů je pravidelná a spolehlivá realizace svozů v předem domluvených termínech. Důsledkem této příčiny je důvěra v logistický systém, pocit stability a celkově pozitivní hodnocení spolupráce ze strany dodavatelů.

Příčinou komplikací během svozu je nedostatečná informovanost svozových posádek, které často neví, jaký typ odpadu mají naložit, kam přesně dorazit nebo na jakou rampu zajet. Důsledkem této příčiny jsou zdržení, zmatky při nakládce a snížení vnímané profesionality celého logistického procesu.

Dále se objevily zmínky o jazykové bariéře u některých řidičů, které může ztížit řešení nestandardních situací na místě.

Dalším diskutovaným tématem byla kvalita svozových vozidel. Příčinou technických problémů během svozu je využívání starších vozidel externího dopravce, která nejsou vždy ve stoprocentním technickém stavu. Důsledkem této příčiny jsou zpoždění, která narušují plynulost provozu, a návrhy dodavatelů na modernizaci vozového parku nebo posílení údržby stávajících vozidel.

Zároveň byla u některých respondentů zjištěna úvaha o optimalizaci svozových tras ve snaze snížit logistické náklady a zlepšení efektivity svozů. Někteří dodavatelé navrhuji možnost sdílených tras mezi více firmami v daném regionu. Důsledkem této příčiny by mohlo být snížení nákladů, ekologičtější provoz a zároveň zlepšení organizace svozu.

9.2.4 Obchodní podmínky

Příčinou vysoké spokojenosti dodavatelů je férové nastavení obchodních podmínek, které jsou vnímány jako vyvážené, jasné formulované a dobře odrážející zájmy obou stran. Důsledkem této příčiny je silný pocit důvěry, stabilita spolupráce a efektivnější řešení běžných i mimořádných situací bez potřeby složitých dohod.

Příčinou pozitivního vnímání smluvních vztahů je skutečnost, že i když jsou sankce formálně součástí smluv, v praxi nejsou uplatňovány. Důsledkem této příčiny je vytvoření atmosféry důvěry a zodpovědnosti, která podporuje prevenci problémů a potvrzuje oboustrannou profesionalitu.

Příčinou jistoty a spokojenosti je vysoká míra transparentnosti obchodních podmínek a cenové politiky – dodavatelé mají přesné informace o tom, co a proč platí. Důsledkem této příčiny je snadná orientace v nákladech, pocit férového přístupu a minimální prostor pro nedorozumění či konflikty.

9.2.5 Inovace

Jednou z hlavních příčin opakujících se provozních obtíží je absence online nástroje pro zadávání mimořádných svozů nebo změn harmonogramu. Důsledkem této příčiny je časová náročnost komunikace přes e-mail nebo telefon, riziko informačních ztrát a přání dodavatelů zavést digitální platformu, která by celý proces zefektivnila a minimalizovala chyby.

Dodavatelé také zdůrazňovali příčinu nevyužitého obchodního potenciálu, kterou je zatím omezená kapacita zpracovávat silně znečištěný nebo obtížně recyklovatelný odpad. Důsledkem této příčiny je požadavek dodavatelů na další technologický rozvoj, který by

rozšířil nabídku služeb, posílil konkurenceschopnost firmy a zároveň přispěl k řešení environmentálních výzev.

Příčinou vyšší loajality a důvěry dodavatelů je environmentálně odpovědný přístup vybrané firmy, který zahrnuje recyklaci odpadu a jeho opětovné využití. Důsledkem této příčiny je pozitivní image partnerství, které dodavatelé vnímají jako strategicky výhodné a v souladu s vlastními hodnotami, což ovlivňuje i jejich rozhodování o dlouhodobé spolupráci.

Dodavatelé také několikrát zmínili, že firma dokáže proměnit odpad v nové produkty a aktivně se podílí na udržitelnosti. Důsledkem toho firma vnímána jako moderní a odpovědný lídra v oblasti cirkulární ekonomiky, což dodavatelé hodnotí jako dlouhodobý přínos pro celý dodavatelský řetězec.

9.2.6 Shrnutí axiálního kódování

Na základě axiálního kódování byla vytvořena přehledná tabulka, která shrnuje klíčové jevy z rozhovorů s dodavateli, identifikované příčiny jejich výskytu a příslušné důsledky. Tabulka slouží k názornému zachycení vztahů mezi zjištěnými kategoriemi ve struktuře paradigmatického modelu. Zvolený formát umožňuje jednoduše identifikovat opakující se vzorce v oblasti komunikace, flexibility, logistiky, obchodních podmínek a inovací a poskytuje tak pevný základ pro interpretaci výsledků a formulaci doporučení.

Tabulka 7 Shrnutí axiálního kódování

Jev (fenomén)	Příčiny	Důsledky
Rychlá reakce na dotazy	<i>Rychlá odpověď firmy na provozní dotazy</i>	<i>Posílení důvěry, plynulosti a spokojenosti</i>
Pomalá řešení nestandardních situací	<i>Zdlouhavé interní schvalování</i>	<i>Zvýšená nejistota a nedůvěra,</i>
Kontaktní osoba	<i>Přidělený kontaktní pracovník</i>	<i>Stabilní vztah a důvěra</i>
Automatické reporty	<i>Pravidelné informace bez vyžádání</i>	<i>Úspora času, spokojenost</i>
Nízká flexibilita	<i>Nereagování na změny v objemu či termínech</i>	<i>Snížení spokojenost a pocit jistoty</i>
Ochota vyhovět dle kapacit	<i>Vstřícný přístup pracovníků</i>	<i>Zachování důvěry, nejistota výsledku</i>
Absence systému rezervních kapacit	<i>Absence nástroje pro expresní svozy</i>	<i>Snížení předvídatelnosti a zvýšení nejistoty</i>
Možnost připlatit si za flexibilitu	<i>Možné zavedení placených služeb</i>	<i>Vyšší důvěra a spokojenost</i>
Spolehlivost svozů	<i>Dodržování termínů svozu</i>	<i>Důvěra a spokojenost</i>
Nedostatek informovanosti řidičů	<i>Nedostatek informací pro řidiče</i>	<i>Zpoždění a zmatek</i>
Jazyková bariéra řidičů	<i>Komunikační problémy</i>	<i>Komplikace při svozu</i>
Starší svozová vozidla	<i>Nízká technická úroveň vozidel</i>	<i>Zpoždění a narušení provozu</i>
Optimalizace tras	<i>Návrh sdílených svozů</i>	<i>Snížení nákladů a emisí</i>
Férové podmínky	<i>Vyvážené a jasně nastavené smlouvy</i>	<i>Důvěra a stabilita</i>
Neuplatňování sankcí	<i>Formální, ale nevyužívané sankce</i>	<i>Podpora odpovědnosti a profesionality</i>
Velká transparentnost	<i>Přehled o cenotvorbě</i>	<i>Minimalizace nedorozumění</i>
Chybějící online nástroj	<i>Absence digitální platformy</i>	<i>Ztráta informací, časová náročnost</i>
Omezená znečištění odpadu	<i>Nízké zpracovatelské možnosti</i>	<i>Požadavek na větší technologický rozvoj</i>
Pozitivní vnímání environmentální odpovědnosti	<i>Recyklace a využití odpadu</i>	<i>Vyšší loajalita a důvěra</i>
Recyklace v nové produkty	<i>Transformace odpadu</i>	<i>Moderní image a dlouhodobý přínos</i>

Zdroj: vlastní zpracování

9.3 Zjištěné faktory ovlivňující spokojenost dodavatelů

Na základě provedené kvalitativní analýzy rozhovorů s dodavateli společnosti byly vyhodnoceny různé faktory ovlivňující jejich spokojenost v rámci dodavatelského řetězce. S ohledem na četnost výskytu, důraz kladený ze strany respondentů a jejich význam pro efektivní a dlouhodobou spolupráci bylo vybráno osm nejzásadnějších faktorů, které hrají klíčovou roli v celkovém hodnocení spokojenosti dodavatelů. tyto faktory shrnuje následující přehled.

- Rychlá a věcná komunikace včetně krizových situací.
- Flexibilita při mimořádných svozech a operativních změnách.
- Dostupnost a spolehlivost kontaktní osoby.
- Přehledné a férové obchodní podmínky.
- Spolehlivost a pravidelnost logistického procesu.
- Transparentnost díky automatickým reportům o odpadu.
- Digitalizace požadavků a online komunikace.
- Vnímání firmy jako environmentálně odpovědného partnera.

10 SWOT ANALÝZA

Na základě zjištění z provedeného kvalitativního výzkumu byla zpracována SWOT analýza vybrané firmy. Tato metoda byla do praktické části zařazena jako doplňující analytický nástroj, který umožňuje syntetizovat poznatky z rozhovorů s dodavateli a zasadit je do strategického rámce. Metoda SWOT analýzy vychází z koncepce představené v odborné literatuře (Jakubíková, 2013) a její teoretický základ je podrobně popsán v 5. kapitole této práce.



Obrázek 3 SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky firmy nejsou jen provozními přednostmi, ale vytvářejí pevný základ důvěry a dlouhodobé loajality ze strany dodavatelů. Rychlá každodenní komunikace a osobní přístup skrze kontaktní osoby vedou k tomu, že se dodavatelé necítí jako anonymní součást systému, ale jako partneři, jejichž potřeby jsou slyšeny a respektovány. Tato úroveň personalizace je v B2B vztazích vzácná a strategicky cenná. Zvláštní pozornost si zaslouží i přirozená „nebyrokratická“ kultura firmy – přestože smlouvy obsahují sankční ujednání, v praxi firma sází na profesionální přístup a vzájemnou důvěru, čímž posiluje zodpovědnost

bez donucovacích mechanismů. Dlouhodobě budovaný environmentální profil pak přesahuje pouhé PR – dodavatelé vnímají spolupráci jako příspěvek k řešení reálných ekologických problémů, což zvyšuje jejich ochotu ke strategickému partnerství a preferenci firmy před konkurencí i v situacích, kdy by byla volba jiného zpracovatele z ekonomického hlediska výhodnější.

Slabé stránky firmy ukazují na rozdíl mezi stabilním provozem a nepřipraveností na nestandardní situace. V krizových chvílích selhává rychlost rozhodování kvůli zdoluhavým interním procesům, což snižuje důvěru dodavatelů. Flexibilita naráží na chybějící systémová řešení – bez možnosti expresních svozů nebo digitální žádosti zůstává spolupráce závislá na individuálních domluvách. Slabinou je také technické zázemí: starší svozová vozidla, jazyková bariéra řidičů a špatná informovanost posádek vytváří dojem neprofesionálního řízení logistiky. Tyto nedostatky kontrastují s jinak moderním image firmy a ukazují na potřebu větší systémovosti a digitalizace.

Firma má řadu **příležitostí**, jak posílit svou konkurenceschopnost a prohloubit vztahy s partnery. Zavedení digitální platformy pro mimořádné svozy nebo komunikaci by nejen zefektivnilo provoz, ale také podtrhlo image inovativní a transparentní firmy. Dalším potenciálem je rozvoj placených nadstandardních služeb, které by dodavatelům nabídly větší jistotu a firmě nový zdroj příjmů. Významnou příležitostí je také investice do technologií pro zpracování znečištěného odpadu – tím by firma mohla oslovit nové segmenty trhu a zároveň posílit svou roli v oblasti cirkulární ekonomiky. A v neposlední řadě – optimalizace tras a sdílení svozů mezi partnery nabízí cestu k nižším nákladům i ekologickému profilu, což by firmě mohlo přinést další konkurenční výhodu.

Hrozby, kterým firma čelí, pramení především z nedotažené systémovosti a rostoucích očekávání partnerů. Pokud nedojde ke zrychlení reakční doby při řešení mimořádných situací, může dojít k erozi důvěry i u jinak loajálních dodavatelů. Dlouhodobé spoléhání na individuální dohody bez podpory nástrojů zvyšuje riziko selhání v klíčových momentech. Technické problémy, jako je stav svozových vozidel či jazykové bariéry u řidičů, mohou negativně ovlivnit image firmy i její provozní stabilitu. A vnější tlak – ať už ze strany konkurence s lepšími technologiemi, nebo rostoucích nároků na udržitelnost – může firmu rychle znevýhodnit, pokud nebude schopná reagovat dostatečně pružně.

11 POHLED VEDENÍ FIRMY NA FUNGOVÁNÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE

Pro doplnění pohledu na spokojenost v dodavatelském řetězci společnosti byl realizován rozhovor s vedoucím logistiky ve vybrané firmě. Cílem tohoto rozhovoru bylo získat komplexní náhled na kvalitu spolupráce s dodavateli, identifikovat silné a slabé stránky současných vztahů a zjistit plány firmy na rozvoj a inovace v oblasti dodavatelského řetězce.

Rozhovor navazuje na předchozí analýzu rozhovorů s dodavateli, jejichž prostřednictvím byly identifikovány hlavní faktory ovlivňující spokojenost v rámci dodavatelské sítě.

11.1 Tematická analýza

Zpracování rozhovoru bylo provedeno na základě tematické analýzy, které umožňuje shrnout odpovědi do hlavních tematických okruhů. Tyto okruhy reflektují nejen běžnou provozní spolupráci a komunikaci s dodavateli, ale také postoje firmy k inovacím, environmentální odpovědnosti a vnímání rizik. v rámci dynamicky se vyvíjejícího trhu.

11.1.1 Vnímání spolupráce

Vedení společnosti hodnotí spolupráci s dodavateli jako stabilní, spolehlivou a založenou na vzájemné důvěře. Vyzdvihována je především schopnost obou stran řešit případné problémy rychle a bez zbytečných komplikací. Komunikace je vnímána jako věcná a flexibilní, což usnadňuje domluvu i v nestandardních situacích.

Vedení firmy oceňuje, že spolupráce není pouze formálním plnění smluvních podmínek, ale skutečným partnerstvím s důrazem na společný zájem o dlouhodobou udržitelnost vztahů.

11.1.2 Silné a slabé stránky spolupráce

Za hlavní stránky dodavatelských vztahů vedení společnosti označuje spolehlivost dodávek, férový přístup a věcnou komunikaci s partnery. Vyzdvihována je také schopnost dodavatelů flexibilně reagovat na změny a snaha hledat kompromisy v nestandardních situacích.

Mezi slabší stránky spolupráce zařazuje občasné odchylky v kvalitě dodaného plastového materiálu, které si vyžadují dodatečné kontroly a úpravy. Další oblastí ke

zlepšení je tok informací při nestandardních změnách svozů, kde dochází ke zpoždění v předávání aktuálních údajů napříč firmou.

Vedení společnosti je si těchto slabin vědomo a aktivně pracuje na jejich odstranění prostřednictvím plánovaných inovací a lepšího informačního propojení mezi všemi účastníky dodavatelského řetězce.

11.1.3 Inovace a rozvoj dodavatelských vztahů

Vedení společnosti aktivně usiluje o zlepšování spolupráce s dodavateli. Mezi hlavní budoucí chystané změny optimalizace svozových tras pomocí nového plánovacího systému, který bude efektivněji propojovat kapacity svozových vozidel s aktuálními objemy odpadu.

V rámci dalšího rozvoje firma zvažuje přípravu online platformy pro komunikaci s dodavateli, která by měla zajistit přehlednější tok informací a usnadnit řešení operativních změn. Cílem by mělo být zvýšit transparentnost zrychlit výměnu dat a zefektivnit reakci na změny v provozu.

Vedení společnosti zároveň plánuje intenzivnější využívat data z terénu, například zpětných informací od řidičů o problémech při svozu, což by mělo přispět k rychlejšímu odstraňování opakujících se komplikací a celkovému zvyšování kvality logistických procesů.

11.1.4 Rizika a budoucí výzvy

Hlavní rizika budoucí spolupráce jsou dle vedení společnosti zejména změny v legislativě v oblasti odpadového hospodářství, rostoucí náklady na zpracování a tlak na ještě vyšší míru třídění odpadu. Potenciálním problémem může být také nutnost udržet tempo inovací v reakci na rychle se měnící požadavky trhu a technologický vývoj.

Dalším rizikovým faktorem je nestabilita objemů materiálu od dodavatelů, která může být v případě výraznějších výkyvů komplikovat efektivní plánování svozů a výroby. Vedení firmy proto klade důraz na průběžné monitorování situace a pružné přizpůsobování logistických kapacit aktuálním podmínkám.

Pro dlouhou udržitelnost a konkurenceschopnost dodavatelského řetězce plánuje společnost posilovat férový přístup, otevřenou komunikaci a připravované inovace v oblasti digitalizace, které by měli zvýšit stabilitu a efektivitu celé spolupráce.

11.2 Shrnutí poznatků z rozhovoru

Rozhovory s vedením společnosti potvrdily vysokou úroveň spokojenosti s kvalitou dodavatelských vztahů. Klíčovými silnými stránkami spolupráce jsou spolehlivost dodávek, férový přístup a efektivní komunikace. Vedení firmy vnímá spolupráci jako partnerskou a dlouhodobě udržitelnou.

V následující tabulce je uvedeno, jak se vedení firmy shodlo nebo neshodlo s dodavateli, zda je oblast fungující nebo zda by potřebovala vylepšit.

Tabulka 8 Porovnání výpovědí dodavatelů a vedení firmy

OBLAST/FAKTOR SPOKOJENOSTI	SHODA/ROZDÍL	POZNÁMKY
Rychlá reakce na běžné dotazy	SHODA	Obě strany potvrdily, že normální komunikace je rychlá
Horší nestandartní komunikace	ČÁSTEČNÁ NESHODA	Firma si je vědoma lehce zhoršené situace, nevnímá to však jako problém
Důležitost kontaktní osoby	SHODA	Obě strany ví, že kontaktní osoba je pilířem dobré komunikace
Nízká flexibilita při potřebě mimořádného svozu	NESHODA	Vedení firmy si myslí, že nynější podoba je naprosto dostačující
Možnost platit si za flexibilitu	NESHODA	Firma nikdy nezvažovala přidání dražších ale rychlejší svozů
Horší kvalita svozových vozidel	ČÁSTEČNÁ NESHODA	Firma problém nevnímá jako důležitý řešit
Návrhy na sdílené trasy svozů	SHODA	Firma již zvažovala vylepšení této oblasti
Nedostatek informovanosti řidičů	SHODA	Obě strany jsou si o existenci problému vědomi
Férovost obchodních podmínek	SHODA	Obě strany potvrdily, že jsou spokojeni s nastavením podmínek
Potencionál pro digitalizace nestandartních požadavků	SHODA	Firma již zvažovala vylepšení této oblasti
Potencionál pro zpracování méně kvalitního odpadu	SHODA	Firma již zvažovala vylepšení této oblasti

zdroj: vlastní zpracování

Při porovnání těchto zjištění s rozhovory s dodavateli je patrná vysoká míra shody. Dodavatelé stejně jako vedení firmy oceňují otevřenou komunikaci, vstřícnost a férovost jako hlavní pilíře spolupráce. Běžná komunikace je oběma stranami hodnocena pozitivně.

Dílčí rozdíly mezi pohledem vedení a dodavatelů se však ukázaly v některých konkrétních oblastech:

- **Operativní komunikace při krizových situacích** – dodavatelé občas vnímají zpožděné a nedostatečně podrobné informování v případě změn svozů či technických problémů jako slabinu, zatímco vedení tuto oblast nevnímá jako zásadní problém.
- **Flexibilita při mimořádných svozech** – dodavatelé by uvítali rychlejší a snazší vyřizování požadavků na mimořádné svozy, i za cenu vyšších nákladů, což vedení považuje za oblast řešenou dle aktuálních kapacit.
- **Forma komunikace** – někteří dodavatelé by uvítali více osobního kontaktu, zatímco vedení současnou digitální formu komunikace jako dostatečnou. Tento problém nebude v bakalářské práci řešet, protože pro byl uveden pouze minoritou respondentů.

Triangulace dat tedy potvrzuje, že základní hodnoty spolupráce jsou oboustranně vnímány velmi pozitivně, přičemž identifikovaná slabá místa ukazují na příležitosti ke zlepšení zejména v oblasti operativní komunikace, flexibility a kvality logistiky. Tyto poznatky budou dále využity při návrhu strategií pro optimalizaci dodavatelských procesů společnosti.

Na základě provedené analýzy rozhovorů s dodavateli i vedením společnosti a zjištěných shod rozdílů v hodnocení dodavatelských vztahů budou v následující kapitole formulovány konkrétní návrhy a doporučení. Cílem těchto návrhů je podpořit optimalizaci spolupráce v rámci dodavatelského řetězce, zvýšit spokojenost všech zúčastněných stran a přispět k dlouhodobému rozvoji partnerství.

12 NÁVRHY KONKRÉTNÍCH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ DODAVATELSKÝCH VZTAHŮ

Na základě provedené analýzy rozhovorů s dodavateli i vedením společnosti byly identifikovány klíčové oblasti, které významně ovlivňují spokojenost v rámci dodavatelského řetězce. Tato kapitola představuje konkrétní návrhy opatření, která reflektují nejen zjištěné potřeby a očekávání partnerů, ale také respektují principy moderního řízení dodavatelských vztahů, udržitelnosti a cirkulární ekonomiky.

Cílem je nabídnout soubor prakticky realizovatelných doporučení, jejichž implementace povede ke zvýšení efektivity, transparentnosti a vzájemné důvěry v rámci spolupráce. Vycházíme přitom jak z empirických poznatků kvalitativního výzkumu, tak z aktuálních odborných přístupů k řízení dynamických a udržitelných dodavatelských sítí.

12.1 Zavedení online platformy

Jednoznačně nejčastěji zmiňovaným požadavkem ze strany dodavatelů je vytvoření komplexní online platformy, která by zjednodušila zadávání mimořádných svozů revizi smluvních ujednání či podávání nestandardních žádostí. Doporučuje se využít přístup „outside-in“ dle Gattorny (2015), který podporuje orientaci na potřeby partnerů v dodavatelském řetězci a staví interní procesy na základě externích očekávání.

Platforma by měla být jednoduchý, zabezpečený webový portál přístupný přes prohlížeč i z mobilního zařízení, a měla by obsahovat by měla nabídnout:

- zadávání mimořádných svozů, napojení na interní plánovací systém
- sledování stavu všech vyřizováních požadavků,
- notifikace a potvrzení – automatické e-maily/SMS o změně stavu požadavku,
- historie žádostí, svozů, reportů,
- monitorování dat z terénu, například informací od řidičů nebo pohybu svozů

Navrhovaná online platforma by měla být intuitivní a přístupná prostřednictvím webového rozhraní i mobilní aplikace. Zadávání požadavků i kontrola stavu by měla být velice jednoduchá a rychlá, tak by to bylo jednodušší, než přímý kontakt prostřednictvím mailu/telefonu.

Pozitivním signálem je, že vedení společnosti si tuto potřebu uvědomuje a dle svého vyjádření již zvažuje zavedení takové platformy, která by usnadnila a zrychlila komunikaci s dodavateli. Implementace tohoto opatření tak má reálný základ a vysoký potenciál pro zlepšení spokojenosti v celém řetězci.

Možný postup implementace by podle hrubých odhadů vytvořených i ve spolupráci s firmou samotnou mohl trvat něco okolo 14 týdnů. Zde je hrubý popis činností a jejich časová náročnost:

- 1. týden – stanovení přesných požadavků, co má platforma umět
- 2. - 4. týden – výběr dodavatele, oslovení 2-3 firem a vybrání nejvhodnější
- 4. - 8. týden – vývoj platformy daným dodavatelem
- 8. - 12. týden – testování a pilotní provoz
- 12. - 14. týden – návrhy zlepšení, dotáhnutí platformy do konce

Z internetových zdrojů Think Easy (2024), Newstream (2024) a po požádání hrubého nacenění od společnosti MEMOS software, se může cena takovéto jednodušší aplikace pohybovat od 250 do 500 tisíc korun (v závislosti na funkcionalitách které by měla obsahovat).

12.2 Posílení flexibility svozů pomocí rezervních kapacit a příplatkových služeb

Flexibilita je další klíčovou oblastí, kde lze zlepšit spokojenost dodavatelů. Aby bylo možné pružně reagovat na nečekané změny objemu plastového odpadu nebo posuny v harmonogramu, je vhodné implementovat systém rezervních kapacit a placených expresních svozů, které by byly řízeny digitálně.

Procesní řešení:

1. Týdenní plánování rezervních kapacit

Firma by každý týden vyhradila např. 10–15 % kapacity svozových vozidel jako „rezervní“, určenou výhradně pro operativní požadavky dodavatelů. Tato kapacita by nebyla pevně nasmlouvána se spolupracující logistickou firmou, ale řízena na základě požadavků zadaných prostřednictvím online platformy.

2. Zavedení příplatkové expresní služby

Dodavatel by měl možnost zvolit si „expresní svoz“ mimo běžný harmonogram. Tento návrh reaguje na skutečnost, že někteří dodavatelé by uvítali možnost mimořádného svozu mimo běžný harmonogram. Dva z nich tuto možnost dokonce aktivně zmínili v odpovědích, což bylo pro vedení firmy překvapivé. Expresní svoz by mohl být dostupný za příplatek v rozmezí 5–15 % z ceny běžného svozu, přičemž konkrétní výše by se určovala podle vzdálenosti a hmotnosti odpadu

3. Digitalizace celého procesu

Žádosti o mimořádné svozy by se zadávaly přes nově vyvíjenou online platformu (viz kapitola 12.1), kde by bylo možné zvolit typ požadavku („expresní“, nebo „běžný“) a ihned vidět volnou kapacitu v daném týdnu. Uživatel by zároveň viděl orientační cenu. Vyřízení požadavku by byl pověřen dispečer, který by měl online přehled o aktuálním vytížení kapacit a mohl by v reálném čase upravit trasu svozů.

Náklady na zavedení by se skládaly ze tří hlavních částí. Prvním jsou náklady na rezervní kapacity externích dopravců. Ty by byly kryty formou příplatků za expresní svoz od samotných dodavatelů. Druhou položkou je měsíční náklad na správce kapacit, který by měl na starost koordinaci a evidenci požadavků, zde se počítá s částkou přibližně 5 000 Kč měsíčně. Třetím výdajem je jednorázový náklad na rozšíření online platformy o tuto funkcionalitu, který se odhaduje na 25 000 až 50 000 Kč v závislosti na náročnosti vývoje a integrace.

12.3 Zlepšení informovanosti a profesionality logistiky

Spolehlivost logistického procesu je zásadním faktorem ovlivňujícím spokojenost dodavatelů. Z rozhovorů vyplynuly konkrétní problémy týkající se jednak nedostatečné informovanosti řidičů při svozu a také horšího technického stavu vozidel. Zajištění kvalitních a profesionálních logistických služeb je proto klíčovým krokem ke zlepšení vnímání celé spolupráce.

Tyto problémy by mohly vyřešit tyto opatření:

1. Zavedení standardizovaný informační balíček pro řidiče

Tento balíček by obsahoval přesné instrukce ke konkrétnímu svozu, včetně adresy, času, typu odpadu, přístupové cesty a případných specifik daného místa (např. „vjezd z ulice XY, druhá brána vpravo“). Součástí balíčku by byl také QR kód s GPS trasou, a především jméno

a telefonní kontakt na odpovědného pracovníka odběratelské firmy, aby v případě nejasností řidiči kontaktovali přímo odběratelskou firmu a neobtěžovali dodavatele, jak se dosud často stávalo.

Časová náročnost zavedení tohoto opatření je minimální, první šablonu lze připravit během jednoho týdne a následné vyplňování bude trvat přibližně 5–10 minut na svoz.

Cenová náročnost jako jednorázový výdaj za grafickou šablonu bude zanedbatelná. Telefonická podpora by byla zajištěna stávajícím pracovníkem firmy, který by byl dostupný pro řešení dotazů řidičů. Odměna za tuto činnost by činila přibližně 3 000–5 000 Kč měsíčně.

Celkové náklady jsou tak relativně nízké a přínos ve formě zvýšení profesionality, zamezení zmatků při svozech a snížení stresu dodavatelů je výrazný.

2. Pravidelné školení pro řidiče externí dopravní firmy

Školení by probíhalo přímo ve vybrané firmě, a to 2× ročně, a bylo by vedeno školícím pracovníkem firmy, který by zároveň školení připravil. Obsah by zahrnoval témata jako: zásady komunikace s dodavatelem, základní pravidla logistiky firmy, práce s informačním balíčkem, bezpečnost na pracovišti a řešení krizových situací.

Délka samotného školení by činila přibližně 4 hodiny dvakrát ročně. Cenová náročnost by zahrnovala hlavně odměnu školícího pracovníka a náhradu ušlé mzdy řidičům nebo dohodnutému paušálu.

Celkové náklady na jedno školení by se tak pohybovaly okolo 22 000 Kč, ročně přibližně 44 000 Kč. Školení by se konalo v prostorách firmy, čímž by odpadly náklady na pronájem školících místností. S připočítáním odvodů státu by náklady byly ve výši okolo 60 000 Kč ročně.

Tento model je cenově přijatelný a zároveň realistický z hlediska provozu, a přispívá ke zvýšení profesionality, předcházení nedorozuměním a zlepšení vztahů mezi řidiči a dodavateli.

3. Zajištění dopravní firmy s modernějším vozovým parkem nebo stanovení minimálních standardů pro subdodavatele

Z rozhovorů s dodavateli vyplynulo, že technický stav vozidel má také lehký dopad na spokojenost se službou. Zmíněny byly situace, kdy došlo k poruše hydrauliky nebo zpožděním kvůli nevyhovujícímu stavu vozu. Takové nedostatky snižují důvěru v organizaci svozu a narušují plynulost provozu na straně dodavatelů.

Jedním z možných řešení je přechod ke spolupráci s dopravní firmou, která disponuje novějším a spolehlivějším vozovým parkem. Bylo by vhodné oslovit dopravní společnosti zaměřující se na svoz odpadu s důrazem na ekologii a modernizaci. Např. firma ARTAX s.r.o. provozuje flotilu s průměrným stářím pod 5 let (ARTAX, 2025).

Alternativně lze v rámci stávající spolupráce se subdodavatelem zavést tzv. minimální provozní standardy. Ty by mohly zahrnovat například stáří vozidla maximálně 8 let nebo pravidelný servis doložený protokolem (např. každých 50 000 km). Tato pravidla lze zakotvit jako součást dodatku smlouvy s externím partnerem. Kontrola by probíhala formou ročního technického auditu ze strany vybrané firmy.

12.4 Rozšíření zpracovatelských kapacit a zaměření na inovace

Rozšíření zpracovatelských kapacit o technologie na zpracování obtížně recyklovatelných plastů představuje významnou inovační výzvu, která však může firmě přinést dlouhodobou konkurenční výhodu.

Z hlediska technologií by bylo nezbytné pořízení kompletní recyklační linky zahrnující drcení, praní, sušení a granulaci materiálu. Ceny těchto zařízení se v závislosti na kapacitě a automatizaci pohybují od 30 000 do 150 000 EUR. Pro rozpoznávání a třídění plastových složek by bylo vhodné integrovat optické třídící jednotky s NIR (near-infrared) senzory, které dodávají firmy jako TOMRA (TOMRA, 2025) nebo Pellenc (Pellenc ST, 2025) – tyto technologie se pohybují mezi 150 000 až 500 000 EUR. Pro pokročilé zpracování vícesložkových a kontaminovaných plastů by mohly být využity také chemické recyklační technologie, jako je nízkoteplotní pyrolýza. Zde malé linky o kapacitě 1-2 tuny/denně pohybují okolo 50 000 eur a velké s kapacitou 30-40 tun/den okolo 500 000 - 700 000 eur.

Kromě samotných strojů je však nutné počítat s výstavbou nebo úpravou průmyslových hal, instalací dopravníků, skladovacími prostory, vybavením laboratoře pro výstupní kontrolu a v neposlední řadě s nábořem a vyškolením technického personálu pro obsluhu jednotlivých zařízení. Zároveň je třeba vytvořit procesní infrastrukturu – tedy harmonogramy příjmu materiálu, provozní režim linky, smluvní vztahy s dodavateli odpadu i odběrateli výstupu. V praxi tedy nejde o nákup jediné technologie, ale o vybudování uceleného recyklačního ekosystému, který odpovídá materiálové realitě odpadového hospodářství a obchodní strategii firmy.

Celkově se tedy investice do rozšíření kapacit může pohybovat od statisíců až po vyšší milionů eur, v závislosti na technologii, velikosti projektu a finančních možnostech firmy. Zároveň časová náročnost těchto investicí by byla v řádů let, a její návratnost v řádu desítek let.

Podstatou tohoto doporučení je fakt, že z rozhovorů vyplynul poměrně velký zájem dodavatelů o rozšíření služeb i na méně kvalitní, vícevrstvé nebo znečištěné plasty, které dnes běžně končí mimo recyklační proces. Tento segment může mít ekonomický i environmentální potenciál, pokud firma vybuduje potřebné zázemí a technologické řešení.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala komplexní analýzou spokojenosti dodavatelů ve společnosti působící v oblasti recyklace plastového odpadu. Hlavním cílem bylo identifikovat faktory ovlivňující kvalitu a efektivitu dodavatelských vztahů a na základě zjištěných skutečností navrhnout konkrétní opatření pro jejich zlepšení.

Teoretická část poskytla důkladný přehled o problematice řízení dodavatelských vztahů, specifikách B2B marketingového výzkumu a významu cirkulární ekonomiky v podnikatelském prostředí. Byly představeny klíčové přístupy k hodnocení výkonnosti vztahů, včetně modelu SRPM, a rovněž důležité aspekty spojené s řízením rizik a výzev v rámci dodavatelských řetězců. Teoretická východiska umožnila stanovit metodologii praktické části na vysoké odborné úrovni a vytvořit rámec pro kvalitativní výzkum.

Praktická část byla založena na polostrukturovaných rozhovorech s devíti dodavateli a zástupcem vedení firmy. Pomocí otevřeného a axiálního kódování byla identifikována hlavní témata, která formují spokojenost dodavatelů: kvalita komunikace, flexibilita svozových služeb, férovost obchodních podmínek, technická úroveň logistiky a inovační kapacita firmy. Výsledky výzkumu poukázaly nejen na silné stránky spolupráce, ale i na konkrétní oblasti, které vyžadují zlepšení, zejména v oblasti operativní flexibility a digitalizace komunikace.

Porovnáním výpovědí dodavatelů a vedení firmy byla potvrzena vysoká míra důvěry a férovosti ve vzájemné spolupráci. Zároveň však výzkum odhalil konkrétní oblasti ke zlepšení, jako je potřeba vyšší flexibility při svozu, zlepšení technické informovanosti a zavedení jasnější komunikace při změnách. Práce identifikovala dvanáct klíčových faktorů ovlivňujících spokojenost dodavatelů a pomocí kvalitativní analýzy ukázala, jaké aspekty spolupráce dodavatelé oceňují a co je naopak omezuje.

Výsledky výzkumu pak umožnily navrhnout konkrétní opatření, která mohou firmě pomoci zefektivnit provoz, posílit loajalitu dodavatelů a dlouhodobě stabilizovat její dodavatelský řetězec.

Bakalářská práce tak dosáhla svého cíle – poskytla firmě praktický nástroj ke zlepšení vztahů a přinesla nový pohled na to, jak systematicky pracovat s dodavatelskou spokojeností v kontextu cirkulární ekonomiky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

CHRISTOPHER, Martin, 2016. *Logistics & supply chain management*. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-08379-7.

GATTORNA, John, 2015. *Dynamic supply chains: how to design, build and manage people-centric value networks*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-01681-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUROVÁ, Marie a kol., 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5717-9.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol., 2021. *Cirkulární ekonomie a ekonomika: Společenské paradigma, postavení, budoucnost a praktické souvislosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3230-0.

KRČ, Robert a DOVOLIL Petr, 2017. *Jak uspět při výběrovém řízení podle nového zákona o zadávání veřejných zakázek: praktická příručka nejen pro dodavatele*. 1. vyd. Praha: Leges, 2017. ISBN 978-80-7502-182-3.

ŠVARŤÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ Klára a kol., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

STRAUSS, Anselm a Juliet CORBINOVÁ, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce; Boskovice: Nakladatelství Albert. ISBN 80-85834-60-X.

TAHAL, Radek a kol., 2022. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3535-6.

Internetové zdroje

ARTAX.cz. Oficiální web společnosti Artax. [online]. [cit. 2025-05-22]. Dostupné z: <https://www.artax-cz.cz/>

BPLANS. *Plastics Recycling Business Plan*. Online. Dostupné z: <https://www.bplans.com/plastics-recycling-business-plan/> [cit. 2025-04-19].

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *The circular economy in detail: deep dive*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/the-circular-economy-in-detail-deep-dive> [cit. 2025-03-06].

EVROPSKÁ AGENTURA PRO ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ. *Circular material use rate in Europe*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/circular-material-use-rate-in-europe> [cit. 2025-05-01].

EXTENSIV. *Supply Chain Management Challenges*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.extensiv.com/blog/supply-chain-management/challenges> [cit. 2025-04-20].

HASIBUAN, Rizki Prakasa a Elisa KUSRINI. *Model design supplier relationship performance measurement*. Online. The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS), 2020. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/358116889_Model_Design_Supplier_Relationship_Performance_Measurement [cit. 2025-03-20].

KYLAROVÁ, Dagmar. *Aktuální marketingové trendy*. eWay CRM. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.eway-crm.com/cs/blog/obchod-a-marketing/aktualni-marketingove-trendy/> [cit. 2025-04-20].

NEWSTREAM. *Kolik stojí tvorba mobilní nebo webové aplikace na míru?* Online. 2024. Dostupné z: <https://www.newstream.cz/zpravy-z-firem/kolik-stoji-tvorba-mobilni-nebo-webove-aplikace-na-miru> [cit. 2025-05-14].

PELLENC ST. *Products*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.pellencst.com/products/> [cit. 2025-05-18].

REJSTŘÍK FIREM. *Rejstřík firem*. Online. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/> [cit. 2025-04-4].

THINKEASY. *Kolik stojí vývoj webové aplikace?* Online. 2024. Dostupné z: <https://thinkeasy.cz/vyvoj-webove-aplikace-cena/> [cit. 2025-05-14].

TOMRA. *Machines – waste & metal recycling*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.tomra.com/waste-metal-recycling/products/machines> [cit. 2025-05-18].

VICENTE, Vice. *Supply Chain Risk Management: Best Practices*. Auditboard. Online. 2024. Dostupné z: <https://auditboard.com/blog/supply-chain-risk-management-best-practices/> [cit. 2025-05-04].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Míra cirkulární spotřeby materiálů podle zemí EU.....	40
Obrázek 2 Struktura dodavatelského řetězce vybrané firmy	48
Obrázek 4 SWOT analýza	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Průběh rozhovorů.....	50
Tabulka 2 Citace potvrzující důležitost kódu pro oblast komunikace	53
Tabulka 3 Citace potvrzující důležitost kódu pro oblast flexibility.....	54
Tabulka 4 Citace potvrzující důležitost kódu pro oblast logistiky.....	55
Tabulka 5 Citace potvrzující důležitost kódu pro oblast obchodní podmínky	56
Tabulka 6 Citace potvrzující důležitost kódu pro oblast inovace	57
Tabulka 7 Shrnutí axiálního kódování	62
Tabulka 8 Porovnání výpovědí dodavatelů a vedení firmy	68

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CE	Cirkulární Ekonomika
AHP	Analytic Hierarchy Process
ESOMAR	European Society for Opinion and Marketing Research
CMUR	Circular Material Use Rate

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Základní struktura otázek pro rozhovor s dodavateli firmy

Příloha P II: Základní struktura otázek pro rozhovor s vedením firmy

PŘÍLOHA P I: ZÁKLADNÍ STRUKTURA OTÁZEK PRO ROZHOVOR S DODAVATELI FIRMY

KOMUNIKACE

Jak rychle dostanete odpověď od svého odběratele?

Je zde nějaký problém v rychlosti komunikace?

Je vaše komunikace s odběratelskou firmou dostatečná?

Chtěl byste celkově více komunikovat?

Máte přiděleného jednoho odpovědného kontaktního manažera?

Stává se vám, že tato kontaktní osoba není k dispozici?

Jste o změnách v dodavatelské řetězci informováni včas?

Jak hodnotíte transparentnost komunikace vašeho dodavatele?

Využívá se při komunikaci automatizace a digitalizace?

Kde vidíte prostor ke zlepšení v komunikaci?

LOGISTIKA

Probíhá svoz odpadu přesně podle domluvy a v dohodnutých termínech?

Je sběr plastového odpadu odběratelskou firmou efektivní? Jsou náklady minimalizované?

Jak hodnotíte kapacity odběratelské firmy v případě změn v termínech odběrů?

Jsou nějaké věci, které byste změnily v logistice? Případně jak jsou pro vás tyto věci důležité?

Jsou nějaké věci, které byste změnily v logistice?

PODMÍNKY SPOLUPRÁCE

Jak spokojený jste s obchodními podmínkami stanovenými vybranou firmou?

Jak byste hodnotili jasnost obchodních podmínek, které byly dohodnuty?

Mohly by být podmínky nastaveny v některé směru ještě lépe?

Jsou stanoveny sankce v případě nedodržení části smluv?

Jsou nastaveny férově?

Byly někdy využity?

Dochází k aktualizaci smluvních podmínek? Chtěly byste aby docházelo?

INOVACE

Jak vnímáte enviromentální dopad vybrané firmy na planetu?

Jak hodnotíte inovace, které vybraná firma implementuje v procesu zpracování plastového odpadu?

Je to pro vás důležité, že firma je takto inovativně aktivní?

Jste obecně spokojeni s tím, jak je s odpady nakládáno?

Jsou tyto environmentální výhody spolupráce s vybranou firmou pro vás více než to, že by se vám zmenšily náklady na dopravu?

Dalo by se říct, že jsou inovace vybrané firmy důležitým faktorem vaší spokojenosti? Případě, jakou byste mu daly důležitost od 0 – nejméně po 10- nejvíce.

Cítíte, že firma se aktivně snaží o zlepšení ekologických standardů?

SPOKOJENOST S CELKOVÝ VZTAHEM

Jak byste celkově hodnotili váš vztah s firmou? (slovně + na škále 1-10)

Co vnímáte jako největší problém ve spolupráci s vybranou firmou?

Jak moc toto poškozují vaši spokojenost? (slovně + na škále 1-10)

Co vnímáte jako největší plus ve spolupráci s vybranou firmou?

Jaké faktory vnímáte jako klíčové pro udržení spolupráce?

PŘÍLOHA P II: ZÁKLADNÍ STRUKTURA OTÁZEK PRO ROZHOVOR S VEDENÍM FIRMY

KOMUNIKACE

Jak hodnotíte úroveň komunikace mezi vašim odděleními a dodavateli?

Jaký vliv má tato komunikace na efektivitu dodavatelského řetězce?

Je zde prostor, jak komunikaci zlepšit?

LOGISTIKA

Jak hodnotíte kvalitu materiálů, které nám dodávají naši dodavatelé?

Jaký vliv má kvalita těchto materiálů na naši výrobu?

Jak hodnotíte efektivnost vašich interních procesů v dodavatelském řetězci?

Jak složité jsou vaše logistické procesy při příjmu materiálů?

Jak hodnotíte administrativní náročnost při práci s dodavateli?

Jak je podle vás vaše firma flexibilní při řešení mimořádných svozů či operativních změn?

Uvažovali jste někdy o možnosti nabídnout dodavatelům placenou službu rychlejšího nebo mimořádného svozu?

Jak hodnotíte kvalitu svozových vozidel? Jsou pro vás dostatečné, nebo zde vidíte prostor pro zlepšení?

PODMÍNKY SPOLUPRÁCE

Jak byste obecně zhodnotil/a spolupráci vaší firmy s dodavateli plastového odpadu?

Jaké faktory podle vás nejvíce přispívají k dobrému fungování těchto vztahů?

Jaké považujete za hlavní silné stránky spolupráce s dodavateli?

A naopak – v jakých oblastech vnímáte prostor ke zlepšení?

INOVACE

Plánujete do budoucna nějaké inovace v oblasti spolupráce s dodavateli?

Zvažujete nějaké technologické nebo digitální nástroje pro zlepšení toku informací a komunikace s dodavateli?

Jak vnímáte činnost vaší firmy na enviromentální dopad dodávajících firem na životní prostředí?

Vnímáte nyní problém, který vám brání inovovat procesy spojené s recyklací plastů?

Jaká rizika podle vás mohou ohrozit spolupráci s dodavateli v následujících letech?

Jak se vaše firma připravuje na legislativní změny a rostoucí požadavky v oblasti odpadového hospodářství?

Jaké kroky považujete za klíčové pro udržení konkurenceschopného a stabilního dodavatelského řetězce do budoucna?