

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: 6208 M Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



Analýza logistického přístupu k dodavatelům a odběratelům
v podniku Jitex Písek

Vedoucí diplomové práce:
Prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Autor:
Jaroslava Smolová

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Analýza logistického přístupu k dodavatelům a odběratelům vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 20. dubna 2006

Jaroslava Smolová

Poděkování

Děkuji vedoucímu této diplomové práce panu prof. Ing. Drahoši Vaněčkovi, CSc. za odbornou pomoc při jejím zpracování. Současně bych ráda poděkovala Ing. Františku Kunclovi a Ing. Martině Hladké za vstřícnost a pomoc při poskytování informací.

Obsah

1 ÚVOD	1
2 PŘEHLED LITERATURY.....	3
2.1 Historie logistiky	3
2.2 Definice logistiky	4
2.2.1 Členění logistiky	4
2.2.2 Systémové pojetí logistiky.....	5
2.3 Opatřování surovin.....	6
2.4 Nákup	6
2.4.1 Rizika nákupu	7
2.4.2 Nákupní proces	8
2.4.3 Organizace nákupu	11
2.4.4 Modely nákupu	11
2.4.5 Dodavatelé	17
2.4.6 Výběr dodavatele	18
2.4.7 Přístupy k budování vztahů s dodavateli	21
2.4.8 Partnerství v dodavatelských řetězcích.....	22
2.4.9 Vstupování do strategických společenství z hlediska outsourcingu	24
2.5 Vztahy se zákazníkem	25
2.5.1 Řízení vztahů se zákazníky.....	25
2.5.2 Systém zpracování objednávek.....	27
2.5.3 Body rozpojení.....	28
2.6 Charakteristika textilního průmyslu v ČR.....	31
2.6.1 Hlavní produkční charakteristiky odvětví.....	31
2.6.2 Zaměstnanost v rámci odvětví	33
2.6.3 Zahraněční obchod	34
2.6.4 Investice	34
2.6.5 Perspektivy odvětví.....	35
3 CÍL A METODIKA PRÁCE	37
3.1 Objekt zkoumání.....	37
3.2 Hlavní cíl práce	37
3.3 Metodika práce	37
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	38
4.1 Historie společnosti	38
4.2 Základní charakteristika podniku	40
4.3 Sortiment výrobků	41
5 NÁKUP	44
5.1 Dodavatelé	44
5.2 Partnerství s dodavateli.....	47
5.3 Proces nakupování.....	48
5.3.1 Postup při nákupu	48
5.4 Výběr dodavatele	50
5.4.1 Základní kritéria pro výběr vhodného dodavatele	51
5.4.2 Vlastní výběr dodavatelů	53

5.5	Hodnocení stávajících dodavatelů	55
5.5.1	Postup hodnocení	55
5.6	Kontroly jakosti	56
5.6.1	Reklamace	56
6	MODELOVÝ PŘÍKLAD	59
6.1	Porovnání nabídek – parametry bodového hodnocení	60
6.1.1	Cena	60
6.1.2	Platební podmínka	61
6.1.3	Skonto	62
6.1.4	Dodací lhůta	63
6.1.5	Kvalita	64
6.2	Výběr	65
6.2.1	Kritéria nejsou stejně důležitá	66
6.3	Shrnutí	74
6.4	Doplněk	77
6.4.1	Výběr dodavatele česaných přízí	77
7	PRODEJ	80
7.1	Distribuční kanály	80
7.1.1	Internetový obchod	81
7.2	Vyřizování objednávek	83
7.2.1	Způsoby vyřízení objednávky zákazníka	83
7.2.2	Změna kupní smlouvy	95
8	ZÁVĚR	96
9	SHRUTÍ – SUMMARY	98
10	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
11	SEZNAM PŘÍLOH	102

1 Úvod

Logistika patří k relativně mladým vědním disciplínám. Přesto v současné době fungující logistický systém podniku představuje značnou konkurenční výhodu. Dobře uplatněné zásady logistiky dokáží napomoci pohybu materiálu i informačních toků.

Konkurenční výhody lze dosáhnout v zásadě dvěma způsoby. Podnik může předstihnout své konkurenty na poli technologie, kde vytvoří alespoň po určitou dobu nenapodobitelný výrobek, nebo dokáže lépe využít čas. A právě ten lze uspořít aplikací logistiky v podniku. Nejedná se však jen o urychlení vlastní výroby ale celého procesu, počínaje obdržením objednávky zákazníka, přes výrobu a distribuci konče.

Získání stabilních a důvěryhodných dodavatelů, kteří jsou ochotni profesionálně přistupovat ke spolupráci i k řešení případných problémů, je pro každý podnik strategicky důležité. Na druhou stranu je také potřeba, aby podnik sám odpovědně přistupoval k obchodním partnerům i široké veřejnosti.

Logistika je považována také za nástroj strategického řízení. Umožňuje veškeré činnosti, které vedou k přemístování zboží od výrobce či dodavatele ke spotřebiteli či uživateli, realizovat s co nejnižšími náklady a s optimální úrovní služeb poskytovaných zákazníkům. Důležitá je právě optimalizace služeb, které podnik svým zákazníkům poskytuje. Je potřeba zjistit, o jaké služby mají konkrétní zákazníci zájem. Logistika se prolíná s dalšími vědními obory a naopak.

Textilní průmysl má v České republice dlouhou tradici. Některé z firem, které v současnosti působí na našem trhu, již mají dlouholeté zkušenosti. Obdobně jako tomu bylo u ostatních průmyslových odvětví, zaznamenal i textilní průmysl v poslední době výrazné změny. Velké změny proběhly samozřejmě v oblasti výrobní technologie, v některých případech zasáhly i do organizační struktury podniků.

V roce 2004 přesunula společnost Jitex Písek svou výrobu pod nově vzniklou dceřinou společností Jitex, a. s. Spolu se samotnou výrobou byly přesunuty i další činnosti týkající se dodavatelsko-odběratelské logistiky. Proto se tato diplomová práce nezabývá analýzou společnosti Jitex Písek ale společností Jitex, a.s.

2 Přehled literatury

2.1 Historie logistiky

První náznaky současného pojetí slova logistika se uplatnily v souvislosti se zabezpečením vojenských operací.

Na přelomu 9. a 10. století již byzantský císař Leontos VI. uváděl, že předmětem logistiky je postarat se o vybavení mužstva zbraněmi i municí a příprava každého polního tažení v prostoru a čase. Uváděl dále, že je třeba správně vyhodnotit terén z hlediska pohybu vojsk i možnosti protivníkovy odporu.

Švýcarský generál Jomini ve svém díle "Náčrt vojenského umění" z roku 1837 pod pojmem logistika rozumí zajišťování ubytování a táborů pro vojsko, určení pochodových směrů, jejich přizpůsobení dle místních podmínek a načasované setkání pochodujících jednotek v předpokládaném místě střetu. To je podmíněno dokonalými výpočty. Jeho dílo v Evropě příliš neuspělo, ale bylo přeloženo (1862) a uplatněno v USA. Americké vojenské námořnictvo, které již v minulém století operovalo v zámoří, realizovalo tyto myšlenky při vytváření přepravních řetězců pro zásobování zbraněmi, municí i proviantem.

K výraznému rozvoji a značné kvalitativní změně došlo při uplatnění logistiky v průběhu druhé světové války (Hobza, M., Šafařík, L., 2002).

Logistika patří k relativně mladým vědním disciplínám, jejíž počátky lze datovat do padesátých let 20. století, kdy koncentrace výrobních kapacit, umožněná průmyslovou revolucí, předstihla možnosti dosavadních metod distribuce hotových výrobků, kterým zatím nebyla věnována systematická pozornost. Dalším významným impulsem byl

postupný přechod od trhu výrobce, charakteristického výrobou omezeného sortimentu výrobků ve velkých množstvích, k trhu zákazníka, jehož důsledkem byla potřeba rychlé inovace výrobků a nutnost vyrábět široký sortiment výrobků. Vedle silného tlaku na snižování nákladů, vyvolaného změnami ekonomického klimatu v tomto období, bylo třeba i řešit realizaci nových požadavků marketingu. Šlo zejména o potřebu prodeje výrobků v široké škále distribučních řetězců a nutnost poskytovat zákazníkům stále širší paletu služeb. To vše vedlo k vývoji nových, levnějších a účinnějších metod distribuce hotových výrobků a surovin. Do roku 1950 lze proto zaznamenat jen vědecké práce a praktické aplikace řešící dílčí problémy řízení materiálového toku, např. řízení skladů, technologicky orientované systémy řízení výrobních procesů, statistické řízení zásob aj. (Gros, I., 1996).

2.2 Definice logistiky

První skutečná definice logistiky vznikla v USA v roce 1964 na půdě tehdejšího NCPDM (National Council of Physical Distribution Management): **Logistika** je proces plánování, realizace a kontroly účinného nakládání úspěšného toku a skladování surovin, zásob ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku do místa spotřeby. Tyto činnosti mohou, ale nemusí zahrnovat služby zákazníkům, předvídání poptávky, distribuci informací, kontrolu zásob, manipulaci s vráceným zbožím, dopravu, přepravu, skladování a prodej (PERNICA, P., 1998).

2.2.1 Členění logistiky

Podle úrovně problému členíme logistiku na:

- makrologistiku,
- metalogistiku,
- mikrologistiku.

Makrologistika se zabývá globálními aspekty logistiky z hlediska národního hospodářství, regionů, ale i vyšších územních celků. Uplatňuje se zde zpravidla vysoký stupeň agregace a makroekonomická hlediska zkoumání. Objektem zájmu logistiky jsou v tomto případě

především otázky mezinárodní dopravy, mezinárodní a globální integrace výrobních kapacit, dopravy, spojů, cel, národní či mezinárodní legislativy, týkající se přepravy a vlivu na životní prostředí.

Metalogistika působí v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů. Znamená to, že řeší problematiku podniku, přesahující jeho právní rámec. Zahrnuje tedy sféru dodavatelů surovin, distributorů, zákazníků, činnosti dopravy, meziskladů a kooperaci logistických podniků v rámci dočasných nebo trvale vytvořených logistických podniků.

Mikrologistika (působí na úrovni podnikové logistiky) se zabývá aplikací technických, ekonomických, informačních a rozhodovacích metod při řízení toků materiálu, zboží a služeb uvnitř podniku určitého typu. Dochází-li současně k jejímu propojení s metalogistikou, zohledňují se také vnější vazby podniku a podniková logistika pak vystupuje jako ucelená a systémová disciplína (Lukoszová, X., 2004).

2.2.2 Systémové pojetí logistiky

V systémovém pojetí (kdy se na podnik díváme jako na určitý systém složený z jednotlivých subsystémů) podnikovou logistiku členíme na:

- průmyslovou logistiku,
- obchodní logistiku,
- marketingovou logistiku,
- nákupní (zásobovací) logistiku,
- distribuční logistiku,
- skladovací logistiku,
- dopravní logistiku (Lukoszová, X., 2004).

2.3 Opatřování surovin

Opatřovací strategie průmyslového a obchodního podniku je důležitou dílčí strategií nadřazené podnikové strategii. Její cíle, programy a prostředky musí být harmonicky až synergicky sladěny s ostatními strategickými cíli, opatřeními a zdroji. Dalšími podnikovými úseky v průmyslovém podniku, které mají vazbu na opatřování, jsou výzkum a vývoj, výroba včetně montáže, finance, personalistika, marketing a logistika.

2.4 Nákup

Podniková logistika má zabezpečit integraci činností všech subsystémů podniku: nákupu, výroby a prodeje v souladu s požadavky prodejního trhu na jedné straně, na straně druhé se zdrojovými možnostmi trhu nákupního.

Nákup musí zabezpečit bezporuchovost veškerých podnikových procesů potřebnými vstupy. V průmyslovém podniku je bezprostředně navazujícím článkem výroba. Na základě požadavků výroby se v logistickém subsystému nákupu přistupuje ke stanovení materiálové potřeby podniku, dochází ke sledování dodávek a objednávek, dále pak materiálových toků od dodavatele na místo určení. Nákup je rovněž zodpovědný za příjem materiálů a jejich skladování, zabezpečuje plynulý oběh a vracení palet a kontejnerů (Lukoszová, X., 2004).

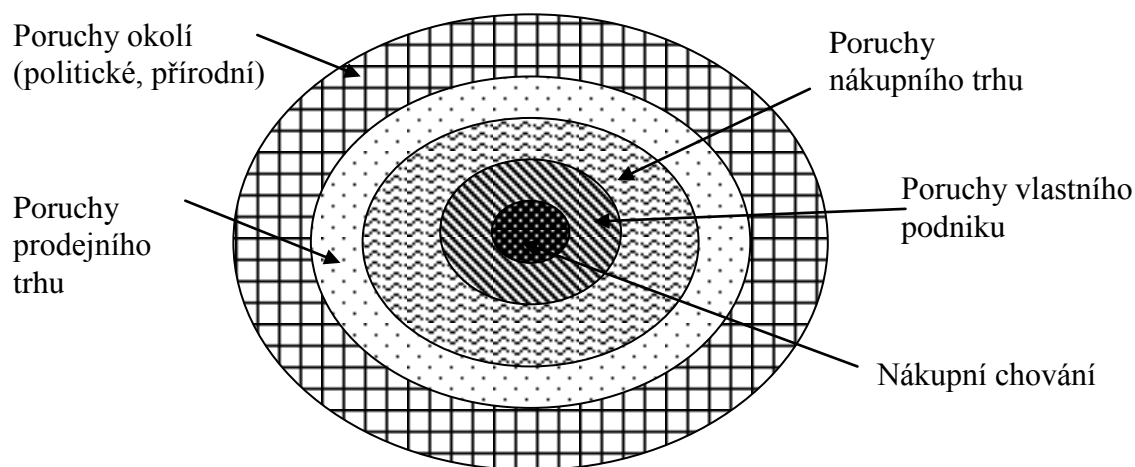
Ekonomické kritérium je mimořádně důležité, protože z plateb podniku tvoří úhrady dodavatelům mnohdy více než 80 %. Vedle významného vlivu nákupu na efektivnost podnikání je třeba mít na zřeteli i časovou a nákladovou náročnost vlastního procesu nákupu (Líbal, V., Kubát, 1994).

Oblast nákupu patří mezi významné podnikové aktivity, zahrnuje veškeré činnosti, které souvisejí se zajištěním hmotných i nehmotných vstupů do podniku, tak aby byly plněny jeho výrobní požadavky. Nákup chápeme v užším smyslu jako proces získávání surovin, polotovarů, výrobků v požadovaném množství, v odpovídající kvalitě, za přiměřenou (akceptovatelnou) cenu, ve správném čase od správného dodavatele. V širším pojetí je úlohou nákupu rovněž zkoumat oprávněnost potřeb, budování dlouhodobých vztahů

s dodavateli a porozumění potřebám zákazníků. Nákupní aktivity musí být koordinovány se všemi činnostmi podniku (Vokálová, J.,2004).

2.4.1 Rizika nákupu

S nákupem je spojena celá řada rizik, která se mohou vyskytovat ve vlastním podniku, u dodavatele, nebo ve vnějším okolí.



Obrázek 1 Nákupní rizika

Zdroj: J. Vokálová, (2004)

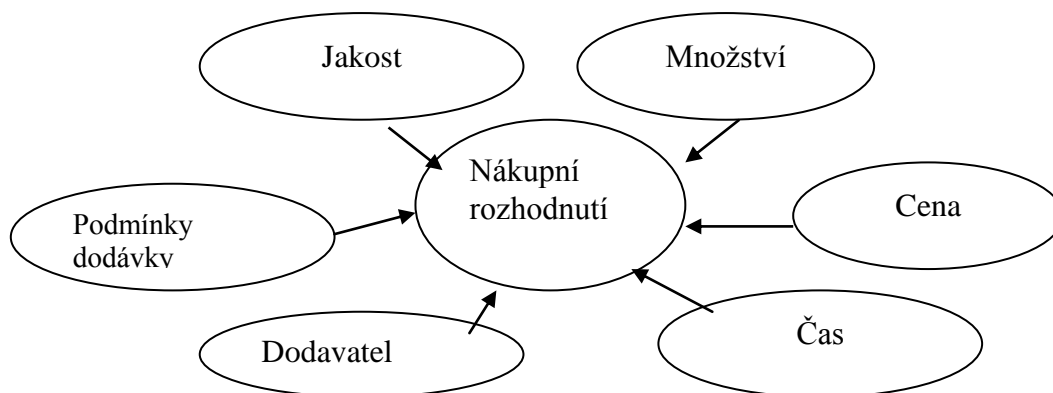
V podniku se může jednat o chybně stanovenou optimální variantu nákupní politiky vzhledem ke stanoveným cílům. Další rizika se týkají vzájemné spolupráce s dodavateli a kromě toho mohou být ovlivněna i vnějším okolím – nepředvídanými situacemi na trhu, např. spekulativními nákupy, výpadky výroby u dodavatele a nedostatkem substitučního zboží. S eliminací rizika je spojeno zvyšování flexibility nákupu. Zajištění flexibility při nákupu spočívá ve volbě alternativ, které i po vzniku poruch ponechávají podniku dostatečný prostor pro jejich řešení (Vokálová, J., 2004).

2.4.2 Nákupní proces

Základními prvky nákupního procesu jsou zejména:

- vhodně uspořádané aktuální a reálné informační soubory v členění podle materiálů, polotovarů a výrobků, dodavatelů, nákupních podmínek a parametrů nákupního marketingového mixu,
- průzkum trhu, který zajišťuje doplnění a aktualizaci informačních souborů a umožňuje analýzu, predikci a rozhodování v oblasti nákupu,
- rozhodování o dodavateli, kam zahrnujeme parametry dodávaných výrobků, jejich cenu, kontraktační podmínky, dále způsoby komunikace s dodavateli a logistické zabezpečení dodacích cest (Vokálová, J., 2004).

Faktory, které ovlivňují nákupní rozhodnutí jsou schematicky zobrazeny takto:



Obrázek 2 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Zdroj: J. Vokálová,(2004)

Všechny tyto faktory se navzájem ovlivňují a je nutné je posuzovat ve vzájemném kontextu.

Nákupní skupina

Nákupem je obvykle pověřena tzv. **nákupní skupina** = pracovní tým. Nemusí ji tvořit pouze pracovníci nákupního oddělení, ale je vhodné, aby se na nákupu podíleli pracovníci z jiných útvarů, např. výroby, vývoje aj. Tento konkrétní kolektiv pracovníků by se měl

vytvářet jako neformální orgán podle toho, o jaký typ nákupní situace se bude jednat (Vaněček, D., Kaláb,D., 2004).

Typy nákupních situací

Obvykle se rozlišují tři typy nákupních situací:

Rutinní nákupní situace - jsou to opakované, pravidelné nákupy jak pro potřebu výroby, tak pro ostatní oddělení.

Modifikované nákupní situace - vyžadují určité odchylky od standardních nákupů, např. změnu kvality materiálu.

Nové nákupní situace - tyto vznikají na základě nutnosti pokrýt zcela nové potřeby organizace (Vaněček, D., Kaláb,D., 2004).

Doporučený postup nákupního procesu

1. Vycházet z vyráběných druhů výrobků a jejich kvality. Přitom je vhodné specifikovat potřebné dodací podmínky a další podmínky na služby, které by byl podnik ochoten akceptovat.
2. Specifikovat potřeby nákupu detailně, z hlediska konkrétních výrobků, jejich množství, kvality, času aj.
3. Výběr a oslovení potenciálních dodavatelů. Tato etapa souvisí s předchozí a je důležitá a dlouhodobá zvláště při výběru budoucích dodavatelů náročných investičních celků. Dodavatelé se vyzvou, aby předložili své nabídky.
4. Analýza došlých nabídek. Jednotlivé nabídky se hodnotí podle nabídnutých cen, poskytovaných servisních služeb, dodávek náhradních dílů, spolehlivosti firmy atd.
5. Výsledkem předchozí etapy je pak výběr nejvhodnějšího dodavatele a stanovení ceny. Zde je nutné mít na zřeteli, že nejnižší ceny nemusí být nejvhodnější, protože mohou znamenat horší kvalitu materiálu nebo služeb a ve svých důsledcích by později vedly k předražení výroby. Rovněž je třeba zvážit, zda vybereme jen jednoho nebo několik dodavatelů. Obě varianty mají své kladné i záporné stránky. Menší počet dodavatelů zjednodušuje komunikaci, ale může zvýšit variabilitu dodávkových cyklů. Naopak při větším počtu dodavatelů by mezi nimi mohla

vzniknout snaha po zlepšování kvality, aby předstihli konkurenci. Celosvětový vývoj naznačuje snahu po snižování počtu dodavatelů. Aby se různá rizika při zásobování snížila, snaží se s nimi podniky uzavírat především dlouhodobější kontrakty a jejich výběr podřídí multikriteriálnímu rozhodování, aby se potom mohl vybrat ten, který dosáhle největšího počtu bodů, podle zvoleného systému hodnocení.

6. Uzavření hospodářské smlouvy a vystavení objednávky.
7. Trvalé sledování dodavatelů a jejich hodnocení pro vlastní potřebu. Je nutné zaměřit se především na to, jak je dodavatel schopen dohodnuté podmínky plnit z hlediska dlouhodobého. Do sledování by bylo vhodné zařadit především následující ukazatele:

- dodržení dodacích cyklů, množství a kvality,
- úroveň balení dodávek, kontejnerizace, paletizace,
- cenový vývoj u dodavatele,
- schopnost zavádět nové metody v řízení výroby, např. metodu Just-in Time,
- perspektiva dodavatele, zda se věnuje také vývoji, kolik má pracovníků, jaká je úroveň řízení výroby, jaká je jeho finanční situace.

Z uvedeného přehledu etap se samozřejmě při každém nákupu nevyužijí všechny. Proměnlivé má být i složení nákupní skupiny. Jedná-li se o standardní, opakované nákupy, bude nákupní skupina poměrně malá, zaměří se hlavně na snižování nákladů za nakupované suroviny. Požadavky na informace o dodavatelích nebudou nijak velké a z výše uvedených etap se uplatní převážně jen ta poslední.

Pokud se bude jednat o zahájení výroby nového výrobku nebo o navázání kontaktu s novým dodavatelem, bude nutné získat daleko větší objem informací. I složení nákupní skupiny bude rozsáhlejší a budou v ní zastoupena i jiná oddělení podniku, aby se vyloučila eventuální rizika při volbě dodavatele. Vlastní proces nákupu se může skládat ze všech uvedených etap.

V rámci nových výrobních strategií, které se stále častěji uplatňují, jsou požadovány pravidelné přesné dodávky surovin v přesně stanovených množstvích a kvalitě. Z tohoto důvodu je pro vzájemné vztahy s dodavateli stále více doporučována vzájemná spolupráce (přístup vítěz X vítěz) zaměřená na dlouhodobější vztahy např. ve formě strategických aliancí (Vaněček, D., Kaláb,D., 2004).

2.4.3 Organizace nákupu

Z hlediska organizace nákupu v podniku může být nákup prováděn pro celý podnik – jedná se o nákup centralizovaný, nebo je nákup prováděn jednotlivými odděleními nebo provozy, pak se jedná o nákup decentralizovaný. Tyto oba přístupy mohou být kombinovány, nákup důležitých – strategických materiálů je prováděn centralizovaně, ostatní decentralizovaně. Podniky mají vytvořenou databázi svých dodavatelů a i při decentralizovaných nákupech se jí musí jednotlivé provozy řídit. Pokud získají výhodnějšího dodavatele, je jejich povinností zařadit údaje o něm do centrální databáze, naproti tomu, pokud nakupují méně výhodně, pak mohou být penalizovány – náhradou zvýšených nákladů z vlastních zdrojů (Vokálová, J., 2004).

2.4.4 Modely nákupu

První zmínky o modelech nákupního procesu se v zahraniční literatuře objevují od 60. let.20. století. Je možno se domnívat, že vznikly proto, aby bylo zřejmé, z jakých fází se nákup skládá, které z nich jsou klíčové, jak je správně provádět a pomocí identifikace fází nákupního procesu a revize jejich obsahu dosáhnout pozitivních změn v nákupu s dopadem na navazující podnikové procesy a podnikový výstup.

Klasické modely nákupního procesu organizací

Modely nákupního procesu organizací započaly svou historii v 60. letech dvacátého století, a to pracemi Levita, který rozlišuje tři nákupní situace, kterými je první nákup, modifikovaný nákup a opakovaný nákup. Procesní modely nákupu se zabývají průběhem nákupu, jednotlivé fáze rozhodovacího procesu odběratele chronologicky a věcně strukturují. Vývoj modelů nákupního procesu průmyslových podniků na konci minulého století zapříčinil rozvoj poznání nákupního chování odběratelů, a tím také zřejmě umožnil

aplikaci procesního řízení nákupu. Rozpracování modelu nákupního procesu organizací je charakteristické pro 70. léta 20. století.

Mezi nejznámější modely nákupního procesu organizací 70. let patří: Model Robinsona a Farise, Schéma Robinson-Faris-Windovo, Ozanův a Churchillův model, Websterův a Windův model, Cordozův model.

Model Robinsona a Farise

Tento model (pocházející z roku 1967) je až do současnosti obecně považován za základní model nákupního procesu organizací. Osm fází nákupního procesu podle Robinsona je základem tzv. modelu nákupní mřížky (známého také jako model buygrid s fázemi nákupu a nákupními situacemi), kde je skutečná realizace těchto fází podmiňována typem nákupní situace. Jedná se o tyto základní fáze nákupního procesu:

- Fáze 1 – poznání problému,
- Fáze 2 – definování požadavků,
- Fáze 3 – specifikace produktu,
- Fáze 4 – vyhledávání dodavatelů,
- Fáze 5 – hodnocení dodavatelů,
- Fáze 6 – výběr dodavatele,
- Fáze 7 – vyřizování objednávek,
- Fáze 8 – vyhodnocení nákupu.

V tomto modelu je jednoznačně určen časový sled kroků a jeho celková délka je značně závislá na závažnosti a problémovosti nákupu konkrétní materiálové položky pro podnik. Výhodou uvedeného modelu je, že poukazuje na možné způsoby nákupního chování odběratele. Dříve než dodavatel naváže kontakt s odběratelem, měl by si položit tři základní otázky:

1. Ve které fázi nákupního procesu se odběratel nachází?
2. O jakou nákupní situaci se jedná?
3. Jací jsou účastníci nákupního procesu?

Schéma Robinson-Faris-Windovo

Model nákupní mřížky má následující podobu:

Tabulka 1 - Nákupní mřížka

Fáze/Situace	První nákup	Opakovaný nákup	Modifikovaný nákup
1. Poznání problému	Ano	Ne	Možná
2. Definování požadavků	Ano	Ne	Možná
3. Specifikace produktu	Ano	Ano	Ano
4. Hledání dodavatelů	Ano	Ne	Možná
5. Hodnocení dodavatelů	Ano	Ne	Možná
6. Výběr dodavatele	Ano	Ne	Možná
7. Vyřizování objednávek	Ano	Ne	Možná
8. Vyhodnocení nákupu	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Patrik J. Robinson, Charles W. Faris a Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing*, 1967, s. 14 in
Lukoszová, X. 2004

Ozanův a Churchillův model

Tento model je považován za platný pro nákupní proces ve zpracovatelském průmyslu, rozlišuje pět základních skupin faktorů v nákupním procesu:

1. Faktory související s nákupním procesem.
2. Faktory, které podmiňují konečné rozhodnutí.
3. Časové faktory.
4. Jiná možná řešení.
5. Význam informací.

Výše uvedený model zohledňuje zejména vliv komunikace potenciálních dodavatelů na nákupní proces a rozhodování o nákupu.

Websterův a Windův model

Základní filozofie tohoto modelu spočívá v tom, že nákup v průmyslovém podniku je procesem rozhodování uskutečňovaným individualitami, které jsou ve vzájemných interakcích a jsou součástí formální organizace. Na formální organizaci pak působí řada dalších vlivů prostředí. Nákupní chování je podle tohoto modelu funkcí čtyř parametrů:

1. Individuálních charakteristik členů nákupního centra.
2. Interpersonálních vztahů mezi členy centra nákupu.
3. Organizačních charakteristik souvisejících s nákupem.
4. Činitelů prostředí.

Pozice jednotlivce (nákupčího) se nachází v centru tohoto modelu, protože zohledňuje vliv jeho individuálních charakteristik, postojů a preferencí jako důležitou součást nákupního chování podniku.

Cordozův model

Autor tohoto modelu vychází z předpokladu, že nákupní proces není vždy lineární a jednotlivé fáze nákupního procesu proto vždy nemusí být vzájemně nezávislé. Cordoz rozlišuje dvě nákupní politiky:

1. Politiku synchronního hodnocení.
2. Politiku sekvenčního hodnocení.

Předpokladem politiky synchronního hodnocení je, že dodavatel přesně odpovídá požadavkům odběratele (v praxi se pravděpodobně blíží charakteristice dodavatele v režimu Just in Time). Tato politika však není v praxi **českých podniků příliš častá**. V rámci politiky sekvenčního hodnocení dochází k postupné eliminaci dodavatelů na základě vzájemných konzultací tak dlouho, dokud není na základě jednání v pásmu přijatelného rizika vybrán nejlepší z nich. Politika sekvenčního hodnocení je typická pro podniky, které se snaží přizpůsobit rychlým technickým a technologickým změnám.

Modely nákupního procesu organizací konce 20. století

V 80. letech došlo k odbornému přijetí dřívějších a dalšímu rozpracování modelů nákupního chování organizací zejména díky rozvoji **induktivního teoretického proudu**. Jeho metody spočívají přímo v popisu jevů s co nejmenší mírou teoretizování a modelování možných podmínek přímo na bázi reálně provedeného marketingového výzkumu. Do této skupiny patří mimo jiné model Woodsida a Vyase.

Také se objevuje názor, že nákup je interaktivní proces, který nemůže být zkoumán odděleně od prodeje a předmětem analýz tedy musí být dvojice dodavatel – odběratel současně. Tento směr reprezentuje interakční model.

Vývoj poznání v této oblasti a rozvoje teorie i praxe marketingu na trhu organizací pak vyústil po vzoru modelu chování spotřebitele do podoby všeobecného modelu nákupního chování organizací. Modely nákupního procesu 80. let vedly ke vzniku Marketingu nákupu.

Model Woodsida a Vyase

Model vychází ze zkoumání chování šesti amerických průmyslových podniků při nákupu surovin a komponentů. Nákupní proces se přitom skládá z pěti fází:

1. Příprava konkursního řízení.
2. Průzkum potenciálních dodavatelů.
3. Hodnocení a výběr dodavatelů na základě předvýběru.
4. Analýza přijatých rizik.
5. Hodnocení a výběr dodavatelů.

Z prací Woodsida a Vyase, souvisejících s konstrukcí tohoto modelu, vyplývá pro manažery nákupu řada zajímavých skutečností ovlivňujících nákupní proces:

- v praxi je používána relativně stálá struktura pravidel výběru dodavatele při nákupu jakýchkoliv vstupů,
- cena zůstává jedním z důležitých kritérií konečného výběru dodavatelů: aktuálními zůstávají nabídky, jejichž cena nepřevyšuje nejuvhodnější nabídku o více než 6 %,

- počet kandidátů konkursního řízení je velmi variabilní, je vždy vyšší než 3, ale může se jednat až o 16 dodavatelů,
- obecně platí, že závěrečný výběr se realizuje po analýze přijatých nabídek, obchodní jednání mohou být spojena s dodavateli (nejčastěji 2-4), kteří vstoupili do fáze konečného výběru..

Interakční model

Interakční model počítá se čtyřmi základními prvky:

1. Interakčním procesem (časový aspekt vztahů, obsah a forma směny).
2. Účastníky interakce (charakter jednotlivců, kultura, technologie, strategie účastníků směny).
3. Atmosférou vztahů (moc, závislost, kooperace, konflikty).
4. Prostředím (struktura trhů, stupeň internacionalizace, dynamika trhů; ekonomické, politické, kulturní a jiné faktory).

Autorem tohoto modelu je mezinárodní vědecko-výzkumná skupina International Marketing and Purchasing a model vychází ze dvou základních myšlenek:

1. Není možné zkoumat izolovaně dodavatele a odběratele, pokud chceme pochopit fungování průmyslového trhu.
2. Marketingová strategie nemůže být chápána pouze jako nástroj řízení v rámci prodejních aktivit (zahrnující marketingový mix), ale také odběratel je při svém nákupu aktivní a disponuje určitou strategií.

Všeobecný model nákupního chování organizací

Pochopení potřeb organizace je smyslem všeobecného modelu nákupního chování organizací, který má svůj základ v modelu kupního chování spotřebitele. Ve všeobecném modelu nákupního chování organizací (z roku 1989) je podstatný styl organizace, který ovlivňuje průběh nákupního procesu.

Autoři uvedených modelů nákupního procesu organizací svou pozornost prioritně zaměřili na průběh nákupu a vlivy jej ovlivňující. Analýza průběhu nákupního procesu představuje předpoklad správné realizace nákupu v podniku. Znalost a aplikace poznatků odvozených

z těchto modelů prakticky zvyšuje systematičnost nákupu a snižuje tak riziko nákupního rozhodování (Lukoszová, X., 2004).

2.4.5 Dodavatelé

Za účelem realizace efektivní nákupní činnosti je zapotřebí mít k dispozici více potenciálních dodavatelů, aby podnik mohl zvažovat jejich výhodnost nebo v případě změny situace, kdy nemůže být současnými dodavateli obsloužen podle jeho představ, má mít reálnou možnost obrátit se jinam. V opačném případě totiž odběrateli hrozí ztráty související s nutností urychleně zajistit dodavatele náhradního. Navíc může patrná závislost na jediném dodavateli vést k jeho záměrnému zvyšování cen, či diktování dalších podmínek (Lukoszová, X., 2004).

Dodavatelské spektrum lze v tomto kontextu rozdělit na **hlavní dodavatele** (mají největší podíl na nákupu daného vstupu), **sekundární dodavatele** (snaží se zvýšit svůj podíl na nákupu) a **vedlejší dodavatele** (převládá snaha uchytit se především pomocí nízkých cen). (Lukoszová, X., 2004)

Dodavatelova produkce významně působí na produkci odběratele:

- determinuje kvalitu výstupní produkce,
- determinuje nákladovost, a tedy i cenovou úroveň výstupní produkce,
- determinuje aspekty dodávek zákazníkovi, tzn. Ovlivňuje pohotovost dodávky - její rychlost, včasnost, flexibilitu, spolehlivost atd. (Lukoszová, X., 2004).

V podstatě existují dva typy dodavatelů:

- konzervativní (nabízí neměnný sortiment řadu let, ale je zpravidla velmi spolehlivý),
- inovativní (vhodný pro inovativní odběratele, ale jeho stabilita je nižší).

V praxi se tedy nákupčí zpravidla orientuje na výběr takového dodavatele, který svou filozofií odpovídá filozofii podniku odběratele (Lukoszová, X., 2004).

2.4.6 Výběr dodavatele

Volbu dodavatele v rámci procesního řízení podniku zpravidla považujeme za součást marketingových procesů v nákupu, i když jejich vliv na navazující logistické procesy je nesporný.

Úroveň marketingových procesů tak přímo předurčuje úroveň procesů logistických (např. správně provedená volba dodavatele má za následek optimální stupeň jím poskytovaných logistických služeb).

(Lukoszová, X.,2004).

Fáze výběru dodavatelů

Výběr dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů můžeme rozložit do pěti základních fází:

1. Fáze - přípravná: vznik potřeby koupě určitého produktu a v případě potřeby vytvoření týmu.
2. Fáze - identifikace potenciálních dodavatelů spočívá ve stanovení kritérií výběru a přístupu k volbě dodavatelů a identifikaci potenciálních dodavatelů.
3. Fáze - prozkoumání a výběr dodavatele: kontaktování potenciálních dodavatelů, jejich ohodnocení a výběr konkrétního dodavatele.
4. Fáze - navázání vztahu s vybraným dodavatelem. Dokumentování původních očekávání a kontaktů, věnování vysoké míry pozornosti jejich plnění a poskytování rychlé zpětné vazby.
5. Fáze - ohodnocení vztahu, ze které vyplyne, zda budeme pokračovat na současné úrovni vztahu, nebo přistoupíme k jeho rozšíření, nebo omezení resp. zrušení vztahu (Vokálová, J., 2004).

Metody sloužící k výběru dodavatele

Při výběru vhodného dodavatele lze použít metod vícekritériálního rozhodování. Postup hodnocení je v takovém případě následující:

1. Stanovíme kritéria podle kterých budeme dodavatele hodnotit.

2. Určíme aspirační úrovně pro hodnoty jednotlivých kritérií, nebo jejich váhy podle stupně důležitosti kritérií. K určení vah můžeme použít metodu pořadí, bodovací metodu, metodu párového srovnání kritérií (Fullerův trojúhelník), metodu kvantitativního párového srovnání kritérií (Saatyho matice).
3. Hodnocení dodavatelů podle zvolených kritérií.
4. Vyhodnocení některou z metod vícekritériálního rozhodování (Vokálová, J., 2004).

K efektivní a nezaujaté volbě slouží i tzv. **scoring-modely**, které jsou nástroji kvantitativního vyhodnocování jednotlivých dodavatelů podle předem stanovených kritérií.

Příkladem scoring-modelů je grafické znázornění celkové výkonnosti dodavatele. V praxi neexistuje vzorový a za všech okolností platný scoring-model. Podniky si je vytvářejí a upravují podle svých specifických požadavků a konkrétní situace. Zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování má především počet a druh zvolených kritérií. Přitom všem však musí platit, že pracovní časy, vynaložené na vyhodnocení a výběr dodavatelů musí být přiměřené k poměru mezi ekonomickou efektivností (náklady/užitek) a úspěšností zásobovacího rozhodování (Lukoszová, X., 2004).

Ovlivnění výběru dodavatelů

Racionální a emocionální faktory mají vztah na vyhodnocení dodavatelů. Na druhé straně znalost dodavatelů, hodnota a důležitost koupě určují přístup k řešení (Gros,I., 1996).

Při výběru dodavatelů by se měl podnik (nebo pověřená osoba) vyhnout dvěma nebezpečným návykům:

- přílišnému spoléhání se na důvěrně známé a sympatické osoby příliš náhlým rozhodnutím a ukončení vyhledávání informací o dalších potenciálních dodavatelích (Lukoszová, X., 2004).

Kritéria pro výběr dodavatele

Kritéria pro výběr dodavatele můžeme rozdělit do tří základních skupin: jsou to kritéria týkající se výrobků a služeb s nimi spojených, kritéria týkající se ceny a kontraktačních

podmínek a kritéria týkající se dodavatele, jeho image, goodwillu a jeho chování při realizaci dodávky (Vokálová, J., 2004).

Kritéria týkající se dodavatele

Lze je rozdělit do 4 skupin:

- **Technické (výrobní) schopnosti:** strojní vybavení (zastaralost, poruchovost, výrobní kontroly, kontrola kvality, kontrola nákladů).
- **Manažerské (řídící) schopnosti:** plánovací, organizační, kontrolní schopnosti dodavatele.
- **Finanční situace:** výsledovky, rozvahy, cash flow, zadluženost - využívají se poradenské firmy (Nabídka od slabé firmy nemusí mít dlouhodobou perspektivu).
- **Servis dodavatele:** zda je schopen dlouhodobě dodržet slíbenou kvalitu, množství, včasnost dodávek, technickou pomoc, zda je schopen reagovat pružně na změněné požadavky (Strnad, P., Myslivcová, S., 2001).

Vyhodnocování dodavatelů

V oblasti nákupu je velmi důležitý výběr dodavatelů. Proto je zapotřebí používat metodu, která umožňuje systematické hodnocení dodavatelů a to jak existujících, tak i potenciálních.

Jakmile je kontrakt s dodavatelem uzavřen, musí být vyhodnocována dodavatelská činnost - tím zkoumáme, zda jsme se rozhodli dobře či zda bychom měli hledat nového dodavatele. Každá firma musí vyhodnocovat svého dodavatele. Metody vyhodnocování se liší v různých odvětvích i firmách. Ve stručnosti uvedeme tři metody:

1. **Kategorická (kategoriální) metoda:** Dodavatel je vyhodnocován odděleními (nákup, výroba, kontrola kvality, vstupní kontrola ...), které vedou záznamy o jednotlivých dodavatelích. Na pravidelných poradách jsou dodavatelé kategorizováni do skupin: vynikající, vyhovující, nevyhovující.
2. **Bodový systém:** Jsou přesně určena kritéria a jejich důležitost.

3. Nákladový systém: Vychází z hodnotové analýzy. V tomto systému vyhodnocujeme kvalitu, dodávkový režim a služby tak, že dáváme znaménko minus (-) za příznivé hodnocení a plus (+) za nepříznivé hodnocení. Přiřazená hodnota každému faktoru je odvozena z nákladových kalkulací (jak faktor zvyšuje náklady). Je pochopitelné, že nákladový systém musí být zabezpečen počítačovou technikou, musí být vyhodnoceny veškeré vlivy, které zvyšují náklady a na základě těchto je následně provedena kategorizace dodavatelů. Tato metoda je v současné době jednou z nejpoužívanějších. Ovšem vždy závisí na osobě vyhodnocovatele, na jeho přísnosti a nezaujatosti atd. (Strnad, P., Myslivcová, S., 2001).

U hlavních dodavatelů bychom měli trvale sledovat:

- finanční zdraví dodavatele, jak se vyvíjí jeho prodej, kdo jsou jeho hlavní zákazníci, jaké jsou jeho výkazy hospodaření,
- perspektivnost dodavatele, kolik má pracovníků ve vývoji, jaká je úroveň tvůrčí práce v organizaci,
- jeho výrobní schopnosti, kolik má výrobních jednotek, jaká je úroveň řízení výroby,
- jeho dodavatelské výkony, jak je schopen dodržovat dodací cykly, dohodnutá množství a kvalitu,
- jeho výrobní sortiment, který je sto nabízet, balení výrobků, úroveň paletizace, kontejnerizace dodávek,
- cenový vývoj, jeho trendy v cenové politice, vývoj nákladů,
- schopnost akceptovat moderní trendy v řízení výroby, např. metodu Just in Time (Líbal, V., Kubát, J., 1994).

2.4.7 Přístupy k budování vztahů s dodavateli

U strategických programů či opatření se rýsují dva základní směry: strategie odčerpávání a strategie investování. Obě mají své oprávnění.

Strategie odčerpávání je zaměřena na krátkodobé snížení nákupních cen konkurenčními hrami. Může mít dobré výsledky u standardního zboží a při vysoké síle nakupujícího na trhu, avšak stále více je vytlačována strategiemi investování.

Strategie investování se pokoušejí vybudovat přídavné silné stránky u dodavatelů dlouhodobou spoluprací, podporou dodavatelů a otevřenou komunikací. Cílem je společné vyvíjení a zlepšování produktů, společná racionalizace informačního a materiálového toku a dlouhodobá jistota zásobování (Kapoun, J., Stehlík, A., 2006).

2.4.8 Partnerství v dodavatelských řetězcích

Implementace partnerství je náročná činnost, která vyžaduje komunikaci, kooperaci a sdílení rizika. Oprávněné je jen tehdy, když přinese podstatně lepší výsledky než by firma mohla dosáhnout bez něj. Jinak je lepší podepsat dobrou smlouvu. Vždyť ani nelze mít těsný vztah s každým dodavatelem či odběratelem (Ověřené partnerství, 2005).

Global Supply Chain Forum při Ohio State University nabízí model, jehož základem je proces umožňující vyjasnit si svá očekávání a stanovit takovou úroveň spolupráce partnerů, která bude nejproduktivnější. Tento model nazvali Fórum pro upřímnou diskusi. Jde o model, který vyžaduje, aby se klíčoví představitelé obou potenciálních partnerů sešli a jeden a půl dne se věnují výhradně otázkám případné spolupráce. Nejdříve se předpokládá diskuse uvnitř jednotlivých vyjednávacích týmů, kdy se snaží zjistit, co by případné partnerství přineslo právě jim. Takto stanovené důvody jsou nazvány jako **drivery partnerství**. Tyto jsou pak zaznamenány do připravených formulářů, které zajistí, že obě skupiny projednají všechny zmíněné kategorie. Požadavkem je konkrétnost cílů a obodování podle pravděpodobnosti jejich dosažení. Pak se týmy navzájem sejdou a představí si své drivery a jejich bodové ohodnocení. Jestliže jsou pro jednu stranu očekávání druhé strany nepřijatelná nebo je nechápe, následuje diskuse. Pokud strana nemá připomínky, implikuje to souhlas a zavazuje to firmu pomoci potenciálnímu partnerovi splnit tento cíl. Právě nevyslovená očekávání jsou později v mnoha partnerstvích zdrojem rozčarování a nespokojenosti.

Jakmile obě strany dosáhnou dohody o obchodních výsledcích, jichž si přejí dosáhnout, pozornost se přesune k organizačnímu prostředí, v němž by partnerství mělo fungovat. V této fázi obě strany zvažují, v jakém rozsahu existují jisté klíčové faktory, tzv. **facilitátory**, které zavedení projektu podpoří. Mezi čtyři nejdůležitější patří kompatibilita

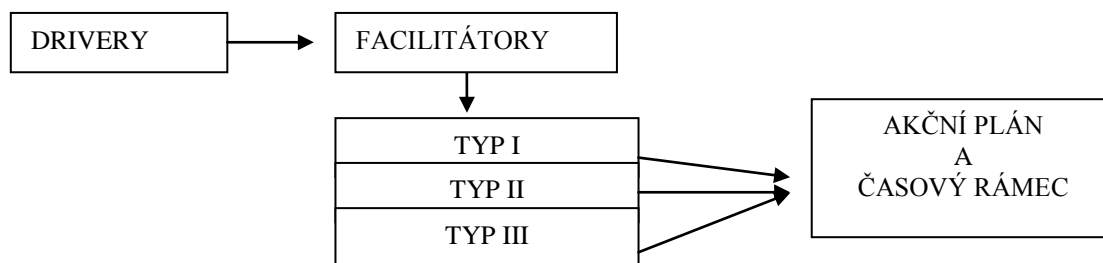
podnikové kultury, kompatibilita filozofie a technik managementu, silný smysl pro vzájemnost a symetrie mezi oběma stranami. Vedle hlavních facilitátorů lze uvážit dalších pět: sdílenou konkurenci, fyzickou blízkost, potenciál pro exkluzivitu, zkušenost s dřívějšími vztahy a sdílení konečné uživatele. Tyto faktory neochromí partnerství, pokud nejsou přítomny, ale pokud ano, mají posilující účinek. Pečlivé a přesné zhodnocení těchto témat se i přes někdy značné vynaložené úsilí vyplatí, protože z počtu bodů u obou skupin ukazatelů lze odvodit žádoucí úroveň partnerství. Výsledná matice dosažených bodů ukazuje, jaký typ spojení by byl nejlepší.

Typ I - firmy se navzájem uznávají jako partneři a v omezené míře koordinují své aktivity a plány.

Typ II - firmy integrují své aktivity zahrnující paralelní divize a funkce.

Typ III - firmy jsou v podstatě integrovány, přičemž se každý považuje za "pokračování" toho druhého. Partnerství typu III s vlastně rovnají strategickým aliancím. Typ vztahu musí také odpovídat obchodní situaci a organizačnímu prostředí.

Pokud se na základě získaných údajů rozhodnou spolupracovat, následuje společné vypracování akčních plánů a časových rámců.



Obrázek 3 Typy organizací

Zdroj: Ověřené partnerství, (2005)

Zkušenosti různých firem, které už s tímto modelem partnerství pracovaly, ukazují, že je efektivní nejen při navazování nových vztahů, ale také při změně těch stávajících - problematických. Některé firmy ho použily pro strukturování dodavatelských vztahů

se zahraničím, jiným pomohl upravit vztahy mezi jejich divizemi (Ověřené partnerství, 2005).

2.4.9 Vstupování do strategických společenství z hlediska outsourcingu

Strategická spojenectví jsou zvláštním druhem společného podnikání. Vstupují do nich logističtí partneři (články logistických řetězců), protože vzájemná spolupráce přináší synergický efekt. Je to zpravidla rozsáhlé a dlouhodobé spojení, k němuž dochází na základě strategického rozhodnutí typu „vyrob nebo kup“ (Make or Buy). Firma ve snaze zvýšit svou konkurenční schopnost snížením nákladů převádí část svých vedlejších činností na externího partnera, který se na tyto činnosti specializuje. Na základě důvěry se vytváří mezi partnerskými firmami vysoký stupeň vzájemné závislosti (např. mezi výrobcem a dodavatelem, mezi výrobcem a dopravcem jako poskytovateli logistických služeb).

Spojují se rovněž výrobní a velkoobchodní firmy ke společné distribuci výrobků, prvovýrobci a finální výrobci. Poskytovatelé logistických služeb se mohou do těchto řetězců zapojit jako převodní článek nebo přímo jako koordinátor a synchronizátor řetězce. Strategická společenství jsou uzavírána ve světě teprve v posledních 10 letech. Přinášejí mimořádně velký užitek, takže do nich vstupuje velký počet partnerů. Podmínkou úspěchu je samozřejmě důvěra a naprostá spolehlivost.

Mimořádně důležitým principem je sdílení informací partnerskými články. Dílčí databáze nic neřeší. Jsou-li nekompatibilní, prodražují informační procesy. K propojení dílčích procesů se využívá elektronická výměna údajů (EDI – Electronic Data Interchange). Účinná spotřebitelská odezva vyžaduje přímý, bezpapírový informační tok od spotřebitele k výrobcí zakládající se na snímací a elektronické technice výměny dat. Díky připojení počítačů na internet se výrobci i v globalizované ekonomice dostávají blíže ke každému zákazníkovi. Elektronické dokumenty a informační sítě pomáhají firmám zdokonalit informační systémy, poskytované služby, vnitřní i vnější kooperaci. Globální informační síť vytváří předpoklady pro snadnou a universálně dostupnou celosvětovou komunikaci. Kdokoliv potřebuje jakékoliv informace, může se napojit na společnou síť a čerpat z ní. Síť slouží jako "sklad informací" (Ptáček, S., 1998).

Důvody pro využití outsourcingu:

- soustředění se na hlavní činnost
- zvýšení konkurenceschopnosti kvalitou a cenou své produkce
- trvalé získání a zapojení odborníků
- snížení operativních nákladů, uvolnění investičních prostředků, efektivnost ve využívání finančních zdrojů
- předvídatelnost nákladů na danou činnost, snížení rizik (rizika obvykle přebírá poskytovatel služeb)
- zjednodušení organizace práce (Svoboda, V., Latýn, P., 2003).

2.5 Vztahy se zákazníkem

Mění se pojetí vzájemného vztahu se zákazníkem, který je charakterizován posunem od klasického marketingu jehož páteří je marketingový mix 4P k modernímu marketingovému pojetí, které se vyznačuje silnější orientací na konkrétní zákazníky - tzv. 3C:

- Customer benefits - prospěch zákazníka
- Total Customer Cost - celkové náklady spojené s nákupem
- Convenience - pohodlí zákazníka (Vokálová, J., 2004).

2.5.1 Řízení vztahů se zákazníky

K implementaci řízení vztahů se zákazníky tzv. CRM (Customer Relationship Management) vede v současné době řadu podniků snaha o lepší porozumění se zákazníkem vzhledem ke konkurenčnímu prostředí na trhu. Mezi základní technologie, které CRM využívá a které jsou zároveň hlavními pilíři CRM jsou:

- **Web**, který umožňuje zákazníkům a podniku sdílet informace bez nutnosti zprostředkovatelů. Komunikace se zákazníkem se neomezuje pouze na web, ten lze chápat jako nástroj díky němuž může každý sdílet aktuální a relevantní informace.

- **Work flow management**; systém , který automatizuje výměnu dokumentů, informací a úkolů mezi jednotlivými účastníky. Tyto systémy podporují zejména řízení objednávek, zákaznické služby a pod.
- **Datový sklad** (data Warehouse), můžeme nazvat paměť podniku. Jsou v něm uloženy informace o činnosti podniku a mohou z něho být čerpány potřebné informace pro následné analýzy, které zajišťují podporu pro rozhodování (Vokálová, J., 2004).

Segmentace zákazníků

Mezi cíle CRM patří zejména vymezení skupin zákazníků s podobným chováním a potřebami (Vokálová, J., 2004).

Stanoveným skupinám zákazníků pak podnik poskytuje diferencované dodavatelské služby. Diferencované dodavatelské služby u spotřebního zboží přispívají ke snižování nákladů a k vazbě zákazníků. Je to nástroj optimalizace logistiky pro nejdůležitější odběratele, aniž by se zhoršila pro ostatní (Diferenciace, 2005).

K tomuto se mimo jiné používá koncept Balanced Scorecard (BSC - vyvážené bodování). Je postaven na principu výběru kritérií, jejichž důležitosti se následně přiřadí patřičná váha. Kritériem je míněn například: obrat uskutečněný daným odběratelem v určitém období, strategická důležitost atd. Na základě výsledku hodnocení jsou odběratelé rozdělení do skupin, kdy každé skupině je poskytována jiná úroveň dodavatelských služeb (Diferenciace, 2005).

Stálý zákazník

Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem (Storbacka, K, Lehtinen, J., R.,2002).

Výsledky mnoha výzkumů dokazují, že získat jednoho nového zákazníka stojí firmu přibližně pětkrát více než udržet jednoho existujícího zákazníka (Christopher, M., 2000)

... získat nového zákazníka je sedem - až osemkrát drahšie než poskytnúť službu už existujúcemu zákazníkovi (Vaculík, J., Kruppa, M, 2006).

Proč je stálý zákazník ziskovější než nově příchozí? Za prvé, náklady na získání nového zákazníka se mohou někdy vrátit až za několik let. Za druhé, čím je s námi zákazník spokojenější, tím větší část nákupů uskuteční u nás a v nejlepším případě se staneme jeho jediným dodavatelem. Za třetí prodej stálým zákazníkům se neustále zlevňuje, průmysloví odběratelé jsou ochotni sdílet se svými dodavateli výrobní plány, plány zásobování materiálem a surovinami atd., což vede k dalšímu snížení nákladů (Christopher, M., 2000).

2.5.2 Systém zpracování objednávek

V podniku se pracuje se dvěma typy objednávek, jednak jsou to objednávky, které přicházejí od zákazníků, jednak objednávky, které podnik dává svým dodavatelům. Systém zpracování objednávek od zákazníků můžeme rozdělit do tří skupin:

- příjem objednávek
- zpracování objednávek
- informační zabezpečení zásilek a dopravy.

Pro přenos objednávek lze použít řadu technických prostředků, např. pošta, telefon, fax, e-mail apod. Zvolená forma přenosu by měla být taková, aby:

- doba přenosu byla co nejkratší,
- zvolená komunikační cesta byla co nejpřímější, tj. s minimálním počtem míst kde dochází k transformaci přenášených dat,
- eliminovat manuální zpracování.

Dodržením těchto zásad se vyvarujeme možných chyb při zpracování objednávky, aby zákazník obdržel požadované zboží ve sjednaném termínu, množství a kvalitě.



Obrázek 4 Zpracování objednávek

Zdroj: Vokálová, J., 2004

2.5.3 Body rozpojení

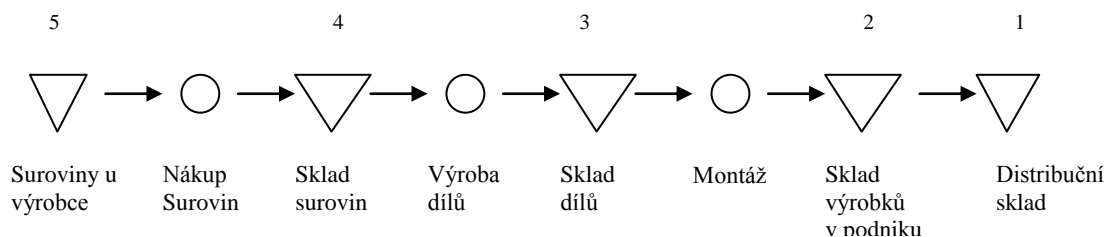
Místo, kde přestávají být podnikové činnosti řízeny na základě předpovědí a začínají být řízeny na základě poptávky, se nazývá bodem rozpojení objednávkou (doslova "bodem maximálního průniku informace o objednávce"), i když "bod rozpojení poptávkou" by byl výstižnější (Christopher, M., 2000).

Bod rozpojení objednávkou zákazníka leží v místě zásoby, z něhož je uspokojována poptávka zákazníků. **Poloha bodu rozpojení určuje, jak hluboko vnikají objednávky zákazníků do materiálového toku výrobního podniku.** V tomto bodu se nezávislá poptávka mění na poptávku závislou. Bod rozpojení odděluje oblasti s odlišným způsobem řízení (a tím i s odlišnými požadavky na metody plánování) a s rozdílnou povahou rozhodování:

- **Po proudě** (směrem od bodu rozpojení k zákazníkům) jsou činnosti řízeny na základě přijatých objednávek zákazníků; převládá riziko chybného vynaložení prostředků na neprodejné zásoby.
- **Proti proudě** (směrem od bodu rozpojení k dodavatelům) je řízení činností založeno na predikcích poptávky a na plánech z nich odvozených; roste riziko ztracených nebo zrušených zakázek. Hlavní rozhodnutí se týkají vytváření plánů a přijímání objednávek (Líbal, V. a kol., 1994)

Polohy bodu rozpojení

V podstatě existuje 5 možných poloh bodu rozpojení, které jsou východiskem pro 5 základních logistických struktur.



Obrázek 5 Body rozpojení

Zdroj: D. Vaněček, (1998)

V bodě č. 1 se hotové výrobky expedují do distribučních skladů, odkud se dodávají zákazníkům. Tento bod rozpojení předpokládá existenci vlastní podnikové distribuční sítě. Objednávka končí v distribučním skladu a je odtud vyřizována.

V bodě č. 2 se dostane objednávka zákazníka až do skladu hotových výrobků ve výrobním závodě, odkud jsou požadavky zákazníků vykrývány.

Bod rozpojení č. 3 bývá umístěn před konečnou montáží výrobků, tedy někde uvnitř montážního procesu. Znamená to, že díly a potřebné komponenty pro výrobek se vyrábějí na sklad. Teprve když sem pronikne konkrétní objednávka zákazníky, začne se s konečnou montáží, která často bere v úvahu drobná přání zákazníka.

V bodě rozpojení č. 4 se skladují pouze suroviny, různé materiály nebo nakupované díly. Vlastní výroba se zahájí, až sem pronikne objednávka zákazníka. To znamená, že se nevyrobí, dokud nepřijde konkrétní objednávka. Každá zakázka se zhotovuje samostatně. Je samozřejmé, že takováto výroba se může týkat jen omezeného počtu složitých a drahých výrobků.

V případě bodu rozpojení č. 5 se zásoby trvale vůbec neudržují. S opatřováním surovin se začne až po přijetí objednávky zákazníka. Každá zakázka je specifickým projektem, často spojeným s vývojovými a konstrukčními pracemi (Vaněček, D.,1998).

Bod rozpojení je třeba určit pro každou skupinu výrobků, u některých výrobků samostatně i pro různé trhy (skupina odběratelů). Při tomto rozhodnutí jde hlavně o vyvažování mezi požadovanou dodací lhůtou a spolehlivostí dodávek a mezi požadavkem podniku dosáhnout přijatelné náklady na zásoby a únosné riziko jejich neprodejnosti či nepoužitelnosti (LÍBAL, V. a kol., 1994).

Posun bodu rozpojení

Cílem každého dodavatelského řetězce by měl být posun bodu rozpojení poptávkou co nejdále proti proudu toku výrobků. Flexibilnější výroba a logistika dovolují podniku udržovat větší zásoby nedokončené výroby, kterou lze bleskově proměnit v hotové výrobky podle aktuálních požadavků trhu (Christopher, M.,2000).

Jestliže jsme pod vlivem konkurence nuceni k rychlejším a spolehlivějším dodávkám, měl by se bod rozpojení rovněž posunout blíže k trhu. Naopak jestliže klesne poptávka nebo se bude jevit značně rozkolísanou, budeme se snažit umístit bod rozpojení dále proti proudu (Vaněček, D.,1998).

Obecně platí, že velké zásoby, požadavky zákazníků na větší počet variant výrobků a rychlejší zastarávání výrobků nutí výrobce posunout bod rozpojení hlouběji proti proudu. Nesmí však docházet k prodlužování dodacích lhůt (VANĚČEK, D.,1998).

V složitém dodavatelsko-odběratelském řetězci lze posunu bodu rozpojení objednávkou proti směru toku výrobků dosáhnout pouze aktivní komunikací mezi jednotlivými partnery řetězce, jež je založena na společném sdílení informací (Christopher, M., 2000).

2.6 Charakteristika textilního průmyslu v ČR

Textilní průmysl je proexportně orientované odvětví s krátkým inovačním cyklem obměny výrobků. Podle druhu zpracovávané suroviny se dělí na průmysl bavlnářský, lnářský, vlnářský a pletářský. Výroba většiny podniků textilního průmyslu má více technologických stupňů.

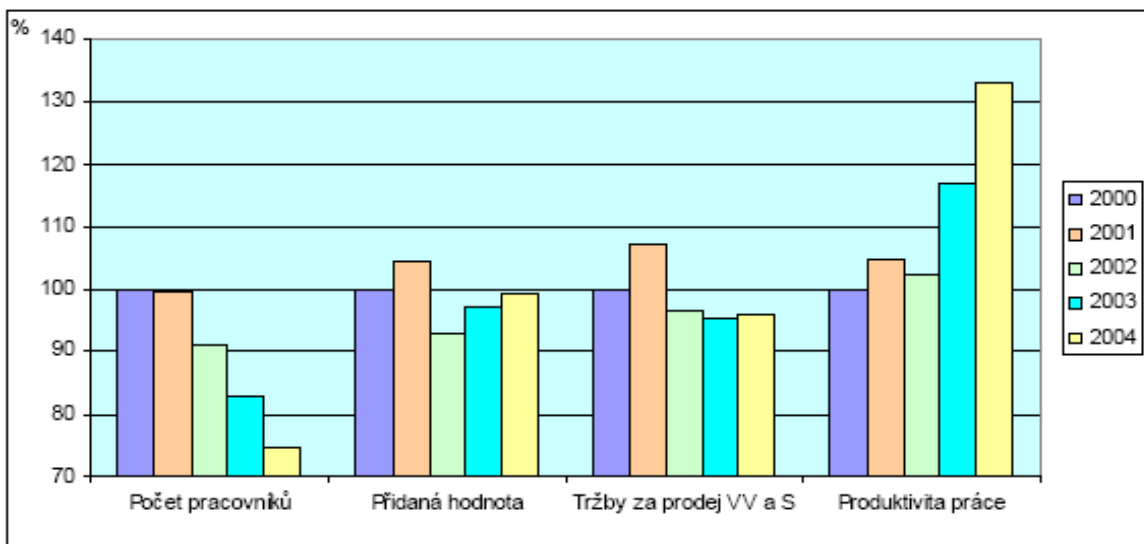
V roce 2004 se podílela výroba textilií a textilních výrobků na tržbách zpracovatelského průmyslu 2,1 %, na počtu pracovníků 3,8 % a na účetní přidané hodnotě 2,6 %. Podíly těchto ukazatelů na zpracovatelském průmyslu v časové řadě od roku 2000 do roku 2004 trvale klesají. Příčinou je zvyšující se konkurence zejména asijských zemí, liberalizace obchodu s textilními výrobky a pokles ekonomické aktivity v zemích EU a zejména v Německu.

2.6.1 Hlavní produkční charakteristiky odvětví

Vývoj hlavních produkčních charakteristik v odvětví textilního průmyslu v letech 2000 až 2004 se vyznačoval stagnací tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, účetní přidané hodnoty ve stálých cenách a poklesem počtu zaměstnanců o téměř 17,5 tisíc osob. Sílicí konkurence, spojená s postupnou liberalizací světového trhu, vyvolala potřebu restrukturalizace výroby spojenou s likvidací neefektivních provozů a omezováním produkce standardních výrobků. Nárůst produktivity práce z účetní přidané hodnoty oproti roku 2000 byl nejvyšší u oboru 17.5 výroba ostatních textilních výrobků kromě oděvů s růstem o 83,5 %. Významný podíl na jejím růstu mají technické textilie, kde byl největší rozvoj sofistikovaných výrob.

Stagnaci či mírný pokles produktivity zaznamenaly obory **pletařského průmyslu** a konečné úpravy textilií.

Hlavní produkční charakteristiky odvětví textilního průmyslu v ČR v letech 2000 až 2004 jsou uvedeny v Grafu 1 a Tabulce 1.



Graf 1 Hlavní produkční charakteristiky odvětví Zdroj: ČSÚ, vlastní dopočet, rok 2004 = předběžná data; s.c. roku 2000

Tabulka 2 - Hlavní produkční charakteristiky

(mil. Kč, osob)	2000	2001	2002	2003	2004*
Tržby za prodej VVaS ¹	55 945,8	60 112,0	54 016,9	53 402,3	53 668,4
Meziroční index	x	107,4	89,9	98,9	100,5
Kumulovaný index	100,0	107,4	96,6	95,5	95,9
Účetní přidaná hodnota	16 805,4	17 542,5	15 615,7	16 318,6	16 672,2
Meziroční index	x	104,4	89,0	104,5	102,2
Kumulovaný index	100,0	104,4	92,9	97,1	99,2
Produktivita práce z PH ²	243,7	255,4	249,2	285,2	323,8
Meziroční index	x	104,8	97,6	114,4	113,5
Kumulovaný index	100,0	104,8	102,3	117,0	132,9
Počet pracovníků	68 964,0	68 691,0	62 670,0	57 217,0	51 482,0
Meziroční index	x	99,6	91,2	91,3	90,0
Kumulovaný index	100,0	99,6	90,9	83,0	74,7

Zdroj: ČSÚ, vlastní dopočet, rok 2004 = předběžná data; s.c. roku 2000

¹ Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

² Produktivita práce z přidané hodnoty.

2.6.2 Zaměstnanost v rámci odvětví

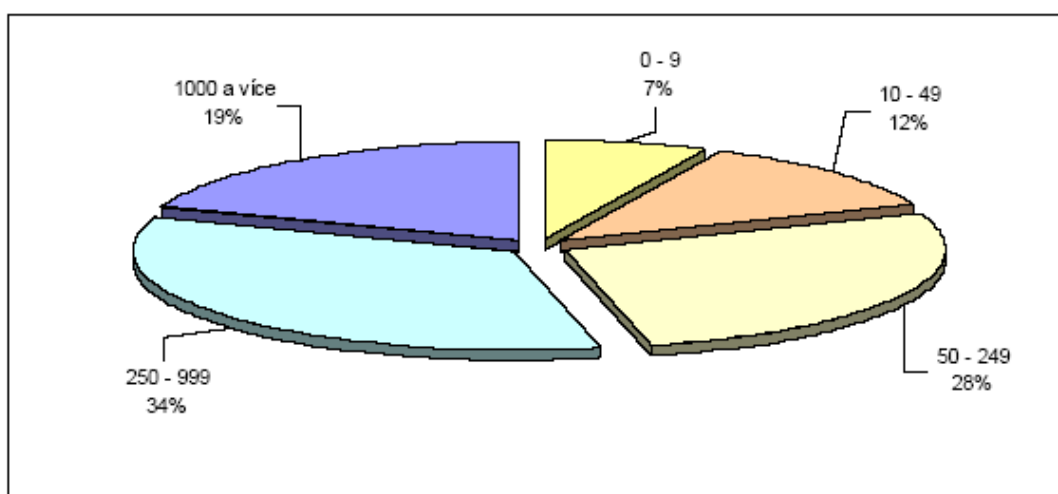
Velikostní struktura zaměstnanosti je dána charakterem průmyslu, jeho technologickou a inovační náročností. Ta určuje, že pouze necelá pětina zaměstnanců v odvětví pracuje v malých podnicích.

Průměrná měsíční mzda v roce 2004 činila u organizací s 20 a více zaměstnanci 12 476 Kč, což je 73 % průměrné mzdy zpracovatelského průmyslu.

Nová pracovní místa v odvětví textilního průmyslu jsou vytvářena omezeně většinou s využitím zákona č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách v platném znění a účasti zahraničního kapitálu.

Podnikatelské prostředí odvětví je v současné době nejvíce ovlivněno ukončením platnosti Dohody o textilu a ošacení WTO (k 1.1.2005), liberalizací obchodu a dovozem standardních výrobků v nižších cenových relacích z asijských zemí.

Státní správa se výrazně podílí na přípravě opatření vedoucích k ochraně společného trhu EU před nekalými praktikami v obchodu s textilem. Přijala opatření k účinné realizaci kontroly trhu dozorovými orgány ČOI za účasti policie a příslušníků celní správy.



Graf 2 Velikostní struktura zaměstnanosti v roce 2004

Zdroj: ČSÚ

2.6.3 Zahraniční obchod

Růst konkurence, liberalizace obchodu a nedostatečná rychlost restrukturalizačních změn ve výrobě přispěla v období let 2000 až 2004 k poklesu salda zahraničního obchodu.

Vstupem ČR do EU k 1.5.2005 se přímý vývoz výrobků textilního průmyslu do zemí EU (25) v roce 2004 meziročně zvýšil o 15,1 % a jeho podíl na celkovém přímém vývozu činil 84 %. Průměrná kg cena však v hodnoceném období poklesla o 3,2 %. Tato skutečnost byla ovlivněna změnami kurzu koruny a vysokou konkurencí na náročných evropských trzích v oblasti standardních výrobků.

Do nečlenských zemí EU směřuje z ČR cca 16 % přímých vývozů výrobků textilního průmyslu. Dováženo je do ČR z nečlenských zemí 19 % výrobků, zejména materiály pro výrobní spotřebu, bavlnářské příze a ložní, stolní, toaletní a kuchyňské prádlo. Z teritorií mimo EU byly textilní výrobky nejvíce umístřovány do Turecka, USA, Ruska a Švýcarska.

Tabulka 3 - Vývoj zahraničního obchodu v letech 2000 až 2004

(mil. Kč)	2000	2001	2002	2003	2004
Vývoz	47 942,9	52 509,9	46 657,5	48 798,0	53 394,3
Dovoz	43 888,8	45 965,5	44 447,5	44 297,6	49 668,4
Saldo	4 054,1	6 544,4	2 210,0	4 500,4	3 725,9
Meziroční index	00/99	01/00	02/00	03/00	04/00
Vývoz	x	109,5	88,9	104,6	109,4
Dovoz	x	104,7	96,7	99,7	112,1

Zdroj: ČSÚ; vlastní dopočet

2.6.4 Investice

Investice do strojního zařízení jsou na nízké úrovni a neodpovídají potřebám restrukturalizace výroby a zavádění nových technologií. Přestože v posledním období

proběhlo v textilním průmyslu několik významných modernizačních akcí s podporou investičních pobídek, a to nejen u organizací pod kontrolou zahraničního kapitálu, ale i u domácích investorů, je investiční aktivita v českém textilním průmyslu oproti investiční aktivitě v zemích EU nízká.

K 31.12.2004 bylo podpořeno zákonem č. 72/2000 Sb., v platném znění, celkem 10 projektů společností textilního průmyslu, jejichž cílem bylo podporovat zavádění, rozšiřování či modernizaci výroby. Mezi nejvýznamnější projekty patří projekty následujících společností: Nová Mosilana, a.s., Brno, VELVETA, a.s. Varnsdorf, JUTA, a.s. Dvůr Králové nad Labem, VEBA, a.s. Broumov a další.

Na podporu rozvoje podnikání v odvětví textilního a oděvního průmyslu, zejména malých a středních podniků, jsou prostřednictvím programů vyhlášených Ministerstvem průmyslu a obchodu uvolňovány finanční prostředky jak ze státního rozpočtu, tak ze zdrojů EU. Jedná se především o programy Operačního programu Průmysl a podnikání (OPPP), programy na podporu výzkumu a vývoje, investiční pobídky a další. Na rozvoj malých a středních podniků je zaměřeno 11 programů podpory.

2.6.5 Perspektivy odvětví

Po ukončení platnosti Dohody o textilu a ošacení k 31.12.2004, tedy v prostředí zostřené konkurence, se společností textilního průmyslu daří umísťovat své výrobky na náročných světových trzích a udržovat si svoji pozici. Růstu konkurence se snaží výrobci čelit zaváděním nových technologií, speciálních druhů výrobků, výrobků s novými užitnými vlastnostmi (např. textilie s permanentní protiklíšťovou úpravou, výrobky pro náhradu kůže při popáleninách na bázi nanotechnologií, cévní náhrady atd).

Pro udržení a zvýšení konkurenceschopnosti na světových trzích v dalším období je hlavní prioritou tohoto odvětví výrobová inovace a zavádění nových druhů výrobků s vyšším podílem přidané hodnoty, nového zaměření a specifických užitných vlastností i vysoké kvality s odpovídajícím servisem. Takové výrobky mohou vzniknout v dohledné době pouze vzájemným propojením výrobců s vědecko-výzkumnou základnou, sítí dodavatelů

a návazných odvětvích nebo distributorů. Očekává se růst úlohy subdodávek pro High-tech obory (www.mpo.cz).

Za nový přístup lze považovat i vyvíjení produktů, které představují propojení několika výrobních oborů. Příkladem je „chytré oblečení“ společnosti O’Neill Europe. Tato společnost představila celosvětově první batoh se solárním napájením, podporou komunikace a funkcemi pro přehrávání médií, nový batoh určený pro zábavu a druhou generaci zimní bundy, která podporuje komunikaci a zábavu (Chytré oblečení, 2005).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Objekt zkoumání

Objektem mého zkoumání byly přístupy k dodavatelům a odběratelům aplikované ve společnosti Jitex, a.s.

3.2 Hlavní cíl práce

Hlavním cílem práce je analyzovat současné dodavatelsko-odběratelské vztahy z hlediska nových trendů k dlouhodobé spolupráci, partnerství, outsourcingu, propojení informačního toku a úrovně logistických služeb. Dále jsem se zabývala otázkami konkurenceschopnosti českých výrobců na trzích v České republice i v zahraničí.

3.3 Metodika práce

Metodika práce je založena na:

- 1) výběru a studiu vybrané odborné literatury a časopisů pojednávajících o logistice a textilním průmyslu ČR,
- 2) studiu interních materiálů podniku, se kterými jsem měla možnost pracovat,
- 3) shromažďování informací získaných z uskutečněných konzultací se zástupci firmy Jitex, a.s.,
- 4) studiu dostupných internetových stránek zabývajících se logistikou a textilním průmyslem,
- 5) studiu odborných pramenů zabývajících se hodnocením a výběrem dodavatelů,
- 6) aplikaci metod vícekriteriálního hodnocení při výběru dodavatelů.

4 Charakteristika podniku

4.1 Historie společnosti

JITEX stávkárny, n.p., vznikl dnem 3. října 1949 z nově postaveného závodu v Písku a některých textilních provozoven v Písku a dalších místech jižních, jihozápadních a středních Čech. Dostavbou přádelny v roce 1960 se stal JITEX čtyřstupňovým pletařským kombinátem, kde na sebe vzájemně navazovaly přádelna, pletárna, barevna s úpravnou a konfekce. V průběhu padesátých a na počátku šedesátých let se JITEX zařadil mezi největší výrobce pleteného zboží v tehdejší Československu.

Také následující léta znamenala dynamický rozvoj podniku. Souvisel nejen s rozvojem a podporou pletařského průmyslu a neustále rostoucím zájmem o pletené textilie, ale i se schopností rychle reagovat na měnící se podmínky. Dařilo se přicházet neustále s něčím novým, ať již ve struktuře vyráběných a poté konfekčně zpracovávaných úpletů z bavlny, následně syntetických vláken či manipulací různých materiálů. Také schopnost vyrábět a nabízet úplety jak osnovní, tak zátažné, nabídla možnost vyrábět takřka neomezený sortiment výrobků s určením nejen na tuzemský trh, ale v nemalé míře také na vývoz.

V letech devadesátých došlo k diametrální změně podmínek na trhu s textilem, charakteristická pro toto období je zejména ztráta východních trhů. Postupně, ale dostatečně rychle se podařilo uplatnit významnou část vyráběného sortimentu i objemu na vyspělých trzích západní Evropy, ale také v USA. Umožnil to nejen technicko-technologický potenciál, ale významnou měrou také inovační aktivita a schopnost pružně reagovat na dramaticky se měnící požadavky nových trhů, v neposlední řadě však také cenová konkurenceschopnost, plynoucí z přechodně zřetelně levnější pracovní síly, promítající se do ceny výrobků.

V druhé polovině devadesátých let se postupně začaly velice výrazně měnit podmínky na západoevropských trzích, a to především s nástupem prodeje textilního zboží ze střední a jihovýchodní Asie. Tlaku, především cenovému, nedokázal textilní průmysl těchto zemí čelit, což se projevilo v jeho značném útlumu. Tento vývoj musel nutně

poznámenat i vývoj textilního průmyslu v České republice. S plnou silou se u nás projevil na přelomu a začátku nového tisíciletí. Obrovský cenový tlak levného asijského zboží, v podmínkách českého trhu velmi často i nelegálně pořízeného, na tuzemském trhu nezvládla celá řada tradičních českých výrobců. Tento nežádoucí a nepříznivý vývoj se nevyhnul ani společnosti JITEX, která se s ním úspěšně vyrovnala díky postupné redukci výrobních kapacit. Cílem této snahy bylo přebudovat společnost na sice menší, avšak akceschopnou a moderní výrobní jednotku (25).

K poslední větší změně ve struktuře podniku došlo 1. 4. 2004. Byla vyčleněna textilní výroba pod dceřinnou společnost Jitex, a.s., jejímž 100 % vlastníkem je mateřská společnost Jitex Písek, a.s.

4. 2 Základní charakteristika podniku

Obchodní jméno:	JITEX
Identifikační číslo:	26073951
Sídlo:	U Vodárny 1506, 397 01 Písek
Datum vzniku:	1.6. 2004
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	10 000 000.-- splaceno ke dni vzniku a.s.

Předmět podnikání

JITEX, a.s., se zabývá jak výrobou přízí a úpletů, tak výrobou hotových konfekčních výrobků. Jako tradiční výrobce pleteného ošacení produkuje širokou škálu výrobků z úpletů pro různé kategorie zákazníků a různé určení.

Certifikáty kvality:

Jitex, a.s., je nositelem řady certifikátů. Systém managementu jakosti firmy je pravidelně podrobován recertifikačnímu auditu v rámci podmínek pro udělení certifikátu ČSN EN ISO 9001:2001. Na základě kladného výsledku certifikačního auditu byl systém managementu jakosti prověřen a shledán v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001:2001. Získané osvědčení platí pro procesy: pletařská výroba, barvení a úprava úpletů, včetně tisku a sítotisku, konfekční výroba, vyšívání.

Dále jsou ve výrobě uplatňovány parametry dle certifikátu AQAP 110, který se vztahuje na dodávky Armádě ČR. Firma smí také používat označení QZ - Zaručená kvalita.

4.3 Sortiment výrobků

Sortiment výrobků podniku je rozdělen do dvou základních skupin. První z nich je tzv. základní kolekce, která je doplněná značkovými kolekcemi. Toto rozdělení se týká vrchního ošacení i spodního prádla.

Všechny kolekce jsou pravidelně 2 x ročně obměňovány v celé své šíři a to pro sezónu jaro-léto a podzim-zima. V kolekci vrchního ošacení následuje vždy v mezidobí aktualizace kolekcí - pro horké léto a pro vánoční období. Toto doplnění reaguje na požadavky trhu a na potvrzené módní trendy ze zahraničních veletrhů. Velikostní sortiment je u vrchního ošacení pro hochy a dívky vel. 140-176, pro ženy S-XL, u vhodných modelů XXL, pro muže M-XXL. U nočního a spodního prádla přistupuje i kategorie mladšího školního věku - vel. 104-128.

Hlavním sortimentem nabídky podniku je pletené vrchní ošacení pro běžné nošení i pro aktivně strávený volný čas. Tato kolekce vždy odráží poslední módní trendy v materiálech, barvách, stříhovém řešení i zdobících prvcích, ale obsahuje i klasicky zpracované modely pro konzervativnější skupinu zákazníků. Ke zdobení jsou využívány celoplošné tisky, sítotisky, výšivky, ozdobné etikety a vsadky.

Další skupinou výrobků je noční prádlo - pyžama a noční košile pro děti i dospělé. V dámské kategorii se velmi dobře uplatňují modely z úpletu ve složení 50% bavlna, 50% modal. Ke zdobení se využívá kromě sítotiskových motivů také krajkových vsadek a elastických krajk. Zajímavostí je fluorescenční potisk na nočním prádle pro nejmladší kategorii, který ve tmě světélkuje.

Samostatnou skupinou je nabídka spodního prádla. Firma se zaměřuje na výrobky ze 100% bavlny v různých vazbách od jemných žeber, přes interlokové vazby až po výplněk, vše v různém provedení. Jedná se o klasické prádlo - dívčí a dámské košilky a soupravy, chlapecké a pánské nátlínky, trenýrky a spodky. Také barevnost je klasická.

Nezanedbatelnou součástí produkce jsou župany a oddechové soupravy z postříženého plyše a župany z froté. Kromě uni modelů se nabízí pro všechny kategorie zákazníků

modely zdobené tiskem, sítotiskem, či výšivkou. Využívá se také proužkovaných nebo plasticky pletených vlasových materiálů. Pletené župany jsou proti tkaným lehčí a snáze se udržují.

Značkové kolekce

PONTE VECCHIO

Jedná se o pánskou značkovou kolekci nadstandardního konfekčního zpracování. Celá řada působí elegantním, pohodlným, seriózním a luxusním dojmem. Důraz je kladen na zajímavé sportovní střihové řešení a výběr kvalitních materiálů. Návrháři si při tvorbě modelů pohráli s detaily jako jsou kontrastní paspule, prošívání vsadky, efektní sítotisky či kovové doplňky.

JWL a JWL Casual

JWL je dámská značková kolekce zaměřená na moderní, elegantní a ambiciózní ženy. Při tvorbě kolekce byl velký důraz kladen na originální střihová řešení modelů, na výběr kvalitních materiálů, trendových barev a tisků. Doplnuje ji JWL Casual, která se více blíží sportovnímu stylu.

NO 4 99

Značková kolekce pro mladé a nekonvenční zákazníky, které oslovuje novými módními prvky a výstřelky. Styl této kolekce odráží nové inspirace ze zahraničních veletrhů. Náměty byly čerpány zejména z francouzských trendů nadcházející sezóny.

Body Comfort & Boco - "Prádlo s klimatizací"

Značkové kolekce komfortního a praktického prádla pro současný životní styl.



Obrázek 6 - Značka Body Comfort

Jde o oblečení špičkové kvality, vhodné jak do extrémních podmínek, tak k běžnému pobytu v přírodě, ke sportu a každodennímu nošení. Kolekce BodyComort představuje základní řadu funkčního oblečení. Kolekce BOCO se navíc může pochlubit nadstandardním zpracováním a atraktivním designem modelů. Modely je možné používat nejen jako spodní prádlo, ale i jako jedinou svrchní vrstvu.

Pro tuto kolekci se využívá materiálů se speciálními vlastnostmi. Jedná se především o profilované polypropylenové vlákno PROLENVEL z řady PROLEN. Toto vlákno je velmi lehké, nenavlhavé, odolné vůči bakteriím a plísním. Vyznačuje se i vynikajícími izolačními vlastnostmi, samozhášecím efektem a mimořádně jednoduchou údržbou.

5 Nákup

Hlavním úkolem nákupu je včasné zásobování jednotlivých stupňů výroby požadovaným sortimentem surovin a materiálů v maximálně možných dosažitelných ekonomických a kvalitativních parametrech. Ekonomická kritéria jsou zvláště důležitá, protože platby podniku dodavatelům za vstupy tvoří podstatnou část všech nákladů firmy.

Začlenění útvaru nákupu do organizační struktury společnosti

Nákup je součástí úseku logistiky. Úsek logistiky je řízen ředitelem logistiky, který je v přímé podřízenosti výkonnému řediteli.

Pracovní náplň útvaru nákupu

Útvar nákupu zajišťuje dodávky materiálů pro výrobu především na základě objednávek odbytu. Společnost Jitex vyrábí jak systémem zakázkové výroby, tedy podle předem dohodnutých kontraktů, tak i na základě marketingových předpokladů (výhledů).

5.1 Dodavatelé

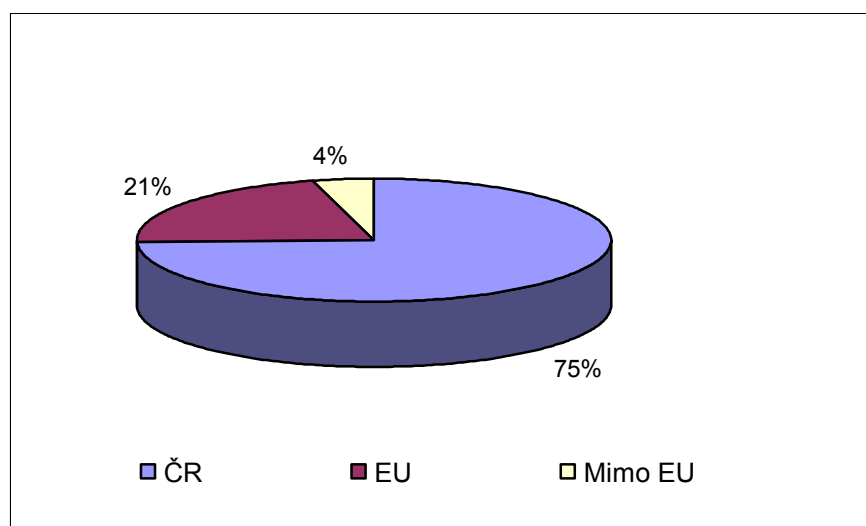
Společnost produkuje poměrně široký sortiment různých textilních výrobků. Z tohoto důvodu je značně široké i spektrum materiálů, které musí útvar nákupu včas a v odpovídající kvalitě i množství zabezpečit. Jedná se o velké množství položek počínaje přízemi, přes barviva až po materiál sloužící jako obal pro hotový výrobek. Podle jejich povahy a účelu použití ve výrobě lze každou z potřebných položek zařadit do jedné z osmi skupin materiálu, které jsou uvedené v následující tabulce.

Tabulka 4 - Přehled dodavatelů v roce 2005

Dodavatelé dle komodit a zemí	ČR	EU	Mimo EU	Celkem
Bavlněné příze	8	5	1	14
Chemická vlákna	4	6	0	10
Elastomery	2	2	0	4
Barviva a TPP	15	6	2	23
Materiály pro konfekční výrobu	11	2	1	14
Adjustační materiály	16	0	0	16
Režijní materiály	15	0	0	15
Jehly a platiny pletářské	2	0	0	2
Celkem	73	21	4	98

Zdroj: J. Smolová, (2006)

V průběhu roku 2005 společnost spolupracovala celkem s 98 různými dodavateli. Největší skupinu představují dodavatelé z České republiky, jejich podíl na celkovém počtu dodavatelů činí 75 %. Druhou skupinou jsou dodavatelé, jejichž sídlo je na území členských států Evropské unie. Tato skupina čítá celkem 21 firem a představuje 21 % všech dodavatelů. Po vstupu České republiky do Evropské unie došlo ke zkrácení dodacích lhůt této skupiny dodavatelů, vzhledem ke zrušení celních formalit. Poslední, nejméně početná skupina dodavatelů, zahrnuje firmy se sídlem mimo Evropskou unii.



Graf 3 Přehled dodavatelů

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Pokud bychom analyzovali počet dodavatelů v rámci jednotlivých komoditních skupin, zjistili bychom, že největší počet dodavatelů vykazují **barviva a technické pomocné**

prostředky. V rámci této komoditní skupiny byly uskutečněny dodávky od 23 různých dodavatelů viz Graf 2. Z toho v 15 případech šlo o dodavatele z České republiky, 6 dodavatelů bylo z Evropské unie a zbývající 2 nepocházeli z členského státu Evropské unie.

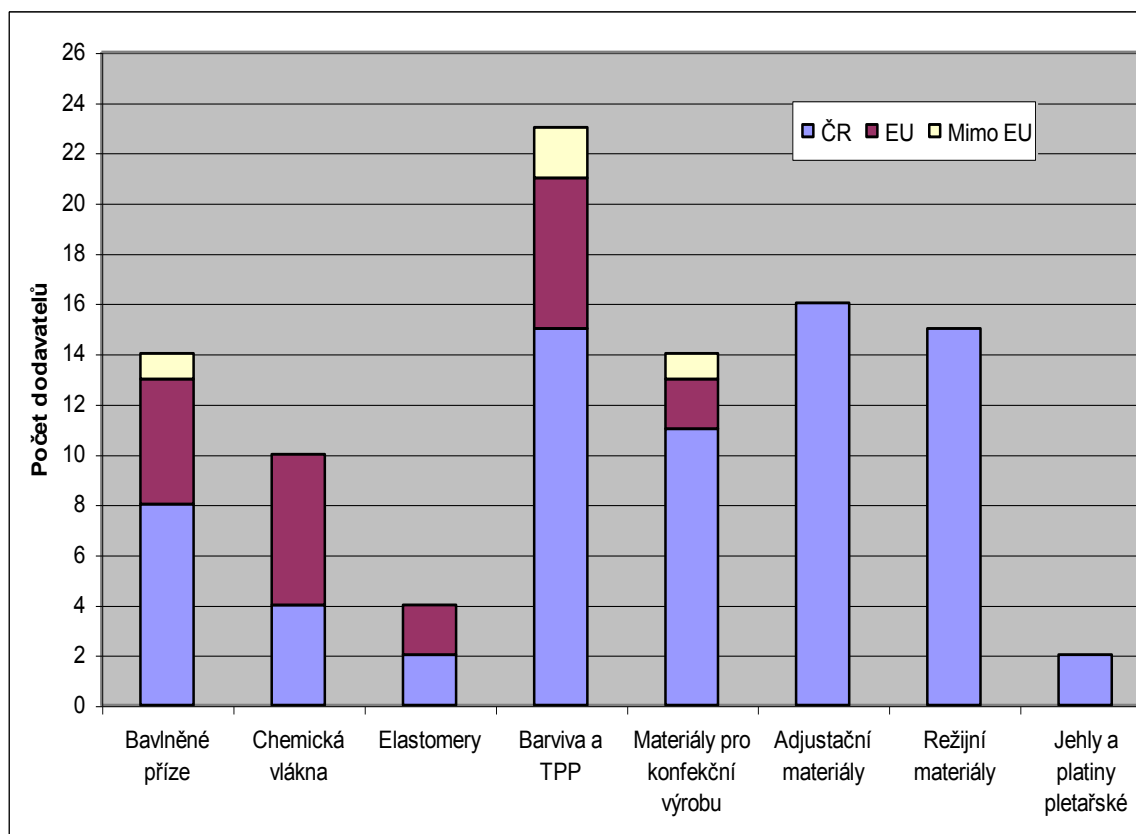
Druhou nejpočetnější skupinu dodavatelů tvoří dodavatelé **adjustačních materiálů.** Spadá sem celkem 16 dodavatelů a všichni jsou z České republiky. Také všech 15 dodavatelů režijních materiálů má sídlo na území republiky.

Naproti tomu **materiály pro konfekční výrobu** byly dodávány společnostmi z České republiky, ostatních států Evropské unie i od dodavatelů se sídlem mimo EU. Nejpočetnější skupinou jsou i v tomto případě domácí dodavatelé (11 firem). Ve státech EU sídlí 2 dodavatelé této skupiny nakupovaného materiálu a jeden nepochází ze států Evropské unie.

Další skupinou jsou **bavlněné příze.** I zde převažují domácí dodavatelé, kterých bylo celkem 8, nad dodavateli z EU (5 firem) a mimo EU (1 dodavatel).

Chemická vlákna představují jedinou skupinu nakupovaného materiálu, kdy počet dodavatelů z EU je vyšší než domácích.

Předposlední skupina, **elastomery,** byla nakupována od dvou domácích dodavatelských firem a od shodného počtu dodavatelů z EU. Poslední skupinou nakupovaného materiálu jsou **jehly a pletařské platiny.** Roční potřeba této skupiny materiálu byla pokryta dodávkami od 2 domácích dodavatelů.



Graf 4 Struktura dodavatelů dle komodit

Zdroj: J. Smolova, (2006)

Dodávky až na několik málo výjimek jsou uskutečňovány silniční dopravou, železniční vlečka se nepoužívá. Všechny dodávky podléhají dodací podmínce INCOTERMS DDU Písek, Jedná se o anglickou zkratku pro výraz Duty Delivery Unpaid, což znamená vyplaceně bez cla. Místní název za zkratkou pak označuje místo dodání zásilky. V praxi to znamená, že cena, která je stanovena v rámci takovéto podmínky zahrnuje všechny vedlejší náklady. Výjimkou je pouze případné clo, které by bylo nutné přičíst k hodnotě zásilky (dále jen DDU). Dopravu zajišťují dodavatelé a její cena je zpravidla započítána již v nabídkách jednotlivých dodavatelů.

5.2 Partnerství s dodavateli

Textilní průmysl v současnosti nepatří k nejstabilnějším odvětvím. Mnohé firmy byly vlivem asijské konkurence nuceny svou činnost ukončit a mnohé z těch, které na trhu nadále působí je možná v dohledé době budou následovat. Dodavatelé vstupů se snaží

všemožně omezit spolupráci s nestabilními odběrateli a snaží se co možná nejvíce snížit velikost pohledávek. Obávají se platební neschopnosti svých odběratelů. Tento trend pak postihuje i dobře fungující a zavedené společnosti, protože obavy dodavatelů se promítají i do jednání s nimi. Toto se projevuje například snížením finančních limitů pro jednotlivé odběratele nebo zkrácením doby splatnosti. Tyto okolnosti nepřispívají k rozvoji dlouhodobých užších vztahů mezi dodavateli a odběrateli, jak je tomu například v jiných průmyslových odvětvích.

JITEX, a. s., s některými ze svých dodavatelů spolupracuje poměrně dlouhou dobu. Vztahy s těmito dodavateli jsou upraveny dlouhodobými smlouvami a jedná se o prověřené dodavatele, kteří dokáží splnit nároky na kvalitu surovin. Jsou prověřeni i z hlediska spolehlivosti dodávek, ochoty a rychlosti v řešení případných problémů.

5.3 Proces nakupování

Jsou stanovena vnitřní pravidla pro nakupování materiálu, která kladou důraz na to, aby objednávky a kupní smlouvy byly s dodavateli sjednávány jednoznačně. Také požadavky z hlediska druhu, sortimentu, ceny, doby dodání i jakosti se přesně specifikují. Jde o vnitropodnikovou normu platnou pro útvar nákupu a odpovědnost za její dodržování nese ředitel logistiky a příslušní manažeři kontroly.

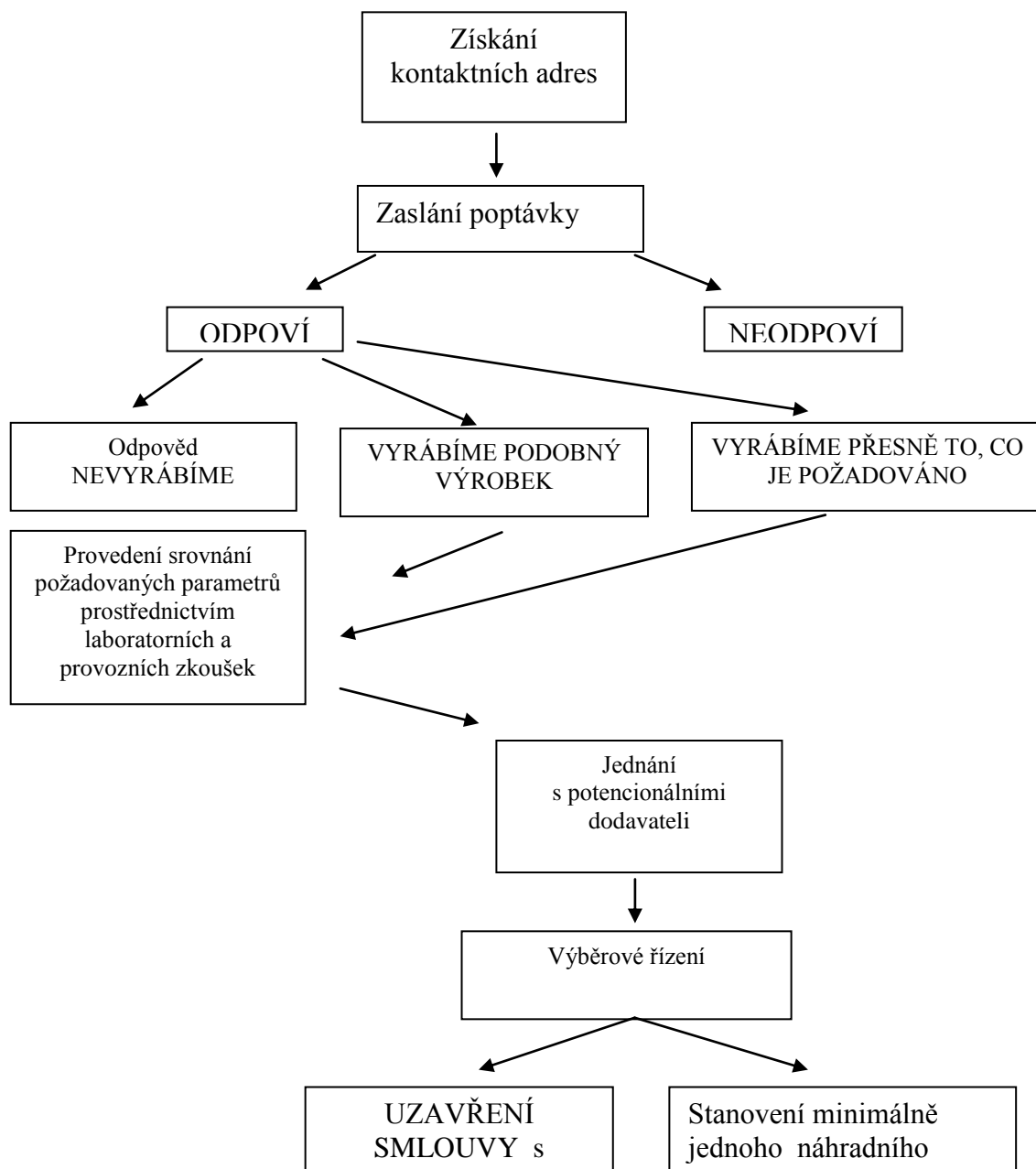
Informace pro nakupování jsou získávány z následujících zdrojů:

- objednávky vzorových položek = požadavky manažerů provozů na zajištění základních a doplňkových materiálů a jejich požadované charakteristiky,
- vnitropodnikové sestavy a diskety (spotřeba přízí, dalších materiálů).

5.3.1 Postup při nákupu

- Vyhledání kontaktů na potencionální dodavatele již dodávaných nebo nových materiálů (zdrojem mohou být internetové stránky jednotlivých firem zabývajících se danou činností, kontakty z veletrhů, doporučení od obchodních partnerů, nabídky dodavatelů).

- Zaslání poptávky se základní specifikací materiálů a požadavkem na specifikaci obchodních podmínek. Požadované obchodní podmínky mohou být též uvedeny přímo v poptávce.
- Další krok může mít několik variant:
 - a) Daná firma vůbec nereaguje – tím skončí celé jednání.
 - b) Dotazovaná firma zašle odpověď, že se nezabývá výrobou ani prodejem poptávaného materiálu – to také představuje konec jednání.
 - c) Dotazovaná firma reaguje zasláním nabídky. Po posouzení uvedených kvalitativních parametrů a obchodních podmínek je vyžádána vzorková položka k laboratorním zkouškám. Současně jsou upřesňovány obchodní podmínky (kvalita, cena, dodací termíny, dodací a platební podmínky, které musí být ve vzájemné relaci). Po pozitivních laboratorních zkouškách následuje provozní zkouška.
- Výběrové řízení probíhá na základě pozitivních výsledků laboratorních a provozních zkoušek a dosažené úrovně obchodních podmínek.



Obrázek 7 - Výběr nového dodavatele

Zdroj: J. Smolová, (2006)

5.4 Výběr dodavatele

Výběr dodavatele je většinou prováděn na základě multikriteriálního hodnocení pomocí bodové stupnice. Je uplatňována kombinace racionálního i intuitivního rozhodování. Pro výběr nejvýhodnějšího řešení je nutná hluboká znalost nakupovaných komodit i trhu, díky níž je možné zapojení intuitivního rozhodování.

5.4.1 Základní kritéria pro výběr vhodného dodavatele

- a) Cena – prioritou je co dosažení co možná nejnižší ceny.
- b) Kvalita – taková, aby odpovídala potřebám technologie výroby.
- c) Platební podmínky - splatnosti co možná nejdelší a nejlépe hladké platby, dokumentární akreditivy a inkasa sice zabezpečují platby, ale zároveň prodražují dodávky.
- d) Dodací podmínky – oddělení logistiky se snaží o dojednání co možná nejkratších dodacích lhůt v souladu s plánem výroby a časovým plánem plnění objednávek odběratelů.
- e) Objednací množství – je oceňována ochota dodavatele dodat jakákoli množství dle potřeb odběratele.

Podmínky spolupráce

Jako jedna z podmínek obchodní spolupráce s dodavateli je požadováno řešení kvalitativních parametrů jednotlivých materiálů a to formou - dle charakteru materiálu - odvolávky v objednávce nebo kupní smlouvě na:

- a) příslušnou podnikovou normu,
- b) etalon,
- c) referenční vzorek,
- d) referenční štítek,
- e) předem sjednané kvalitativní parametry,
- f) bezpečnostní listiny (u barviv a chemikálií).

Společně s každou dodávkou (dle charakteru materiálu) se vyžaduje atest kvality.

Dodací lhůty

V případě surové bavlny jsou dodací lhůty mnohem delší než u jiných druhů materiálu potřebných pro výrobu. Důvodem je nejen velká přepravní vzdálenost (i když Jitex nakupuje přes evropské firmy), ale i postup dodání. Nejdříve je zaslán vzorek, ten je pak podroben testům v laboratořích podniku. Na základě vyhodnocení provedených testů je teprve zásilka dodána.

Dodací lhůty činí od 48 hod až 8 týdnů, v závislosti na vzdálenostech od dodavatele a náročnosti zásilky.

Dodací podmínky – sjednávají se na základě mezinárodních podmínek INCOTERMS. Jednou z nejpoužívanějších je podmínka DDU.

Splatnost je dohodnuta ve většině případů minimálně na 30 dnů. Splatnosti se liší v závislosti na komoditě: splatnost u bavlny - 60, 90 dnů, barviva 90, 120 dnů. Textilní pomocné přípravky a chemikálie – 30, 40, 60, 90 dnů od fakturace.

Další omezení dodacích a platebních podmínek

V případě některých dodavatelů se objevují i množství objednacích limity. Klasickým případem je existence minimální výše dodávky, kterou je dodavatel ochoten dodat. Množství, které je menší než zmíněná hranice, není ochoten dodat vůbec nebo je dodá, ale za zvýšenou cenu za jednotku nebo paušální poplatek za celou objednávku. Někteří dodavatelé také omezují i horní hranici možné objednávky.

Dodavatel k tomuto kroku může mít hned několik důvodů. Jedním ze zásadních je překročení výrobních kapacit dodavatele, který při určité velikosti jednotlivé objednávky nemusí být schopen ji zajistit.

Dalším důvodem, který se vyskytuje převážně v odvětvích, která vykazují velké a časté turbulence, nebo jsou jinak určitým způsobem nestabilní, bývá uplatnění opatrných přístupů. Tím se rozumí nastavení maximální výše objednávky tak, aby sám dodavatel nebyl ohrožen případnou platební neschopností odběratele. Příkladem takového omezení mohou být kombinace doby splatnosti a maximálního objemu dodávek v určitém časovém úseku. Reálně by tato situace mohla vypadat následovně: dodavatel předloží odběrateli nabídku, kde uvede dobu splatnosti 90 dnů a současně omezí její výši finančním limitem např. Kč 500 000,--. Ideální by tato nabídka byla tehdy, pokud by objem materiálu, který představuje uvedený finanční limit, pokryl potřeby výroby odběratele v daném období (přibližně 90 dnů). Pokud by ale pokryl potřebu výroby například jen po dobu 30 dnů, pak by byl odběratel nucen zaplatit dodavateli dříve, než udává uvedená doba splatnosti. Skutečná doba splatnosti by tedy byla podstatně kratší.

5.4.2 Vlastní výběr dodavatelů:

K vyhodnocení a následnému výběru dodavatelů je používán bodovací systém. Při hodnocení dodavatele je nejdůležitějším hlediskem jeho výkonnost, nikoliv ovšem ve vztahu k předmětu zásobování jako takovému, ale rovněž k jeho nabídce tržních výkonů jako celku, popř. k celému podniku komplexně.

Obecné informace o určitém dodavateli, jako např. image, kapitálová základna, finanční a technická schopnost, se doplňují speciálními fakty o výkonnosti a schopnosti předmětu zásobování a objemu dodávky. Zvláštní význam mají fakta o struktuře nákladů dodavatele, jeho kooperační připravenosti, a rovněž o významu, který při daném objemu objednávky přisuzuje odběrateli.

Tyto všeobecné požadavky musí být do hodnocení začleněny jako relevantní rozhodovací kritéria, aby bylo možno úspěšně rozhodovat o volbě dodavatelů. Kritéria nejsou vždy vzájemně nezávislá, ale konfliktní a kromě toho se často vyznačují rozdílným vyjádřením. Pro dosažení srovnatelnosti musí být označeny na srovnatelné základně.

Zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování má především počet a druh zvolených kritérií. Cena, dodací lhůta a jakost výrobků nemohou být jediným kritériem u významných materiálů nebo rozsáhlejších objemů při zásobování. Stejně tak je třeba přihlížet k informacím o dodacích podmínkách, spolehlivosti dodacích lhůt, dodacích kapacitách, druzích obalů, jednotkách balení, geografických vzdálenostech atd. Na základě hodnocených údajů bylo zvoleno následující schéma viz Tabulka 5.

Tabulka 5 - Bodové hodnocení dodavatelů

		5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrální	2 body přijatelná	1 bod špatná
Jakost		Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
Cena		Více než 5 % pod průměrnou cenou	Až do 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5 % nad průměrnou cenou	Více než 5 % nad průměrnou cenou
Lhůta		Více než 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Až do 10% pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami
Spolehlivost:	Jakost	Dodávky přesahující smluvní podmínky	Dodávky přesahují částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih o více než 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 1 týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	Dodané množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více než 5 % přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění objednaného množství

Zdroj: Schulte,(1991)

Bodové hodnocení dodavatelů by bylo možné zpřesnit použitím vah jednotlivých kritérií (např. Metoda pořadí, Metoda bodovací - rozdělení určitého počtu bodů mezi jednotlivá kritéria, Metoda párového srovnávání - tzv. Fullerův trojúhelník, ...).

*Dále by se daly uplatnit **metody vícekritériálního hodnocení variant**, díky nimž lze stanovit pořadí výhodnosti jednotlivých variant - v našem případě tedy pořadí jednotlivých dodavatelů.*

Jedná se zejména o: různé varianty Bodovací metody - kdy jde o rozdělování předem známého počtu bodů, Metody dílčích funkcí užitku - Metoda váženého součtu a Metoda bazické varianty a Metody vzdálenosti od fiktivní varianty - např. Metoda Topsis. Některé z navrhovaných metod jsou aplikovány v níže uvedeném Modelovém příkladu.

5.5 Hodnocení stávajících dodavatelů

Cílem hodnocení dodavatelů je vybudování a udržování sítě spolehlivých obchodních partnerů. Je vypracován seznam klíčových dodavatelů, který je uložen u ředitele logistiky, a průběžně se aktualizuje. Vede se také evidence záložních (náhradních) dodavatelů.

Informace potřebné pro hodnocení dodavatelů jsou získávány převážně z kupních smluv, zkušebních protokolů, hygienických a bezpečnostních listů. Dále je vedena evidence plnění kupních smluv dle jednotlivých dodavatelů, kde se sleduje dodržení parametrů jednotlivých dodávek.

5.5.1 Postup hodnocení

Hodnocení jednotlivých klíčových dodavatelů je prováděno jednou ročně. Hodnocení jsou podrobeny jednotlivé dodávky nebo je prováděno hodnocení dodávek uskutečněných v období jednoho měsíce. To souvisí s počtem a velikostí dodávek od konkrétního dodavatele.

Výstupem tohoto hodnocení je speciální formulář „Hodnocení dodavatelů“. Toto je prováděno prostřednictvím bodového hodnocení vybraných kritérií.

5.6 Kontroly jakosti

Vstupní kontrola

Provádí se statistická vstupní kontrola. Jednotlivé kontrolované vstupní parametry jsou dány charakterem materiálu. Výstupem těchto kontrol jsou Zkušební protokoly, které obsahují doporučení pro výrobu.

Pokud je výsledek kontroly jakosti nevyhovující, je uplatněna reklamacie u dodavatele.

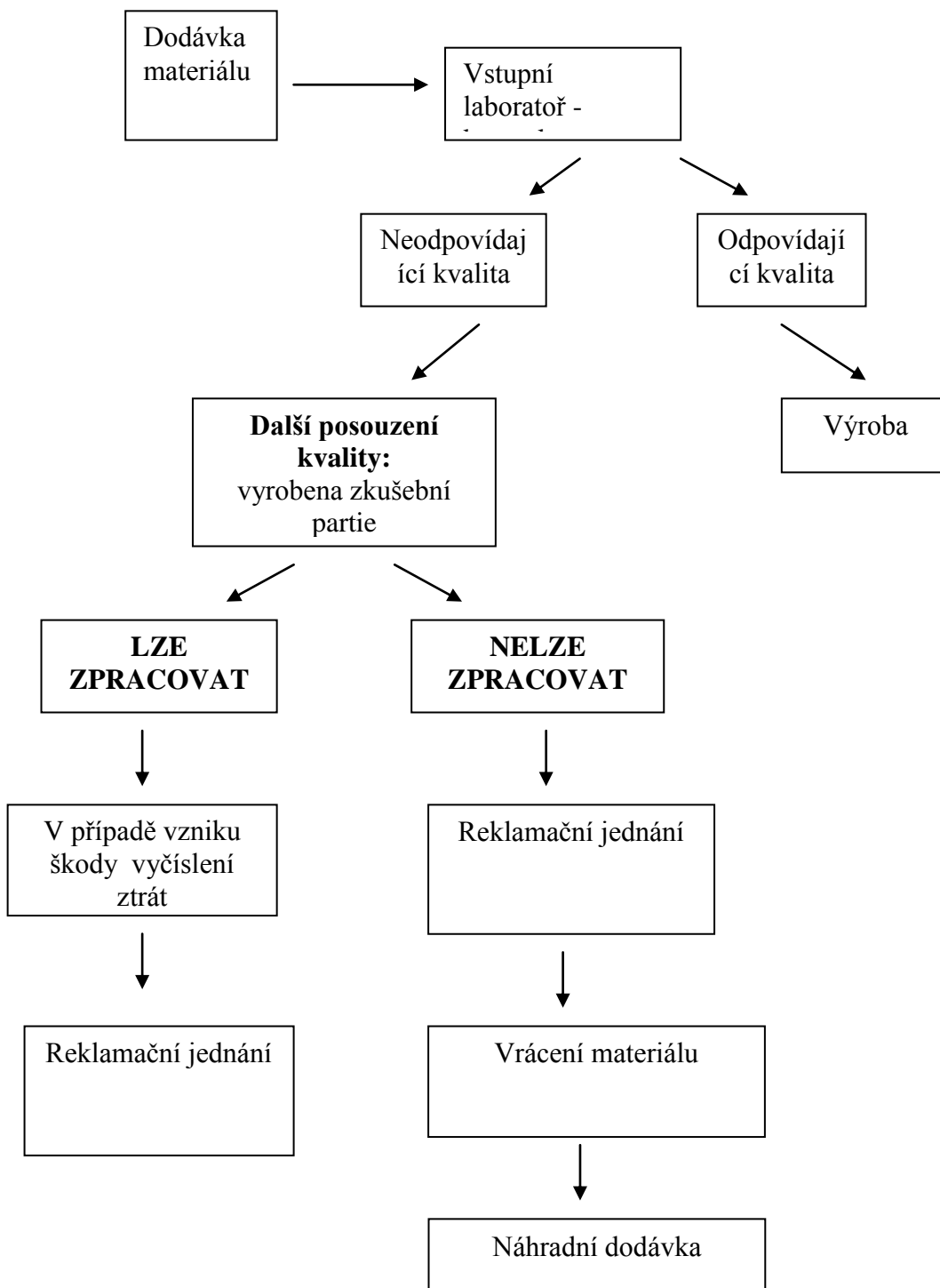
5.6.1 Reklamacie

Podkladem pro zjištění optimálnosti technických parametrů materiálu jsou předem stanovené **Technické specifikace** pro jednotlivé druhy materiálu (příze, hedvábí).

- Pokud je kvalita dodávky posouzena jako odpovídající, zjištěné parametry jsou tedy v souladu s Technickou specifikací, materiál se použije k výrobě.
- Pokud zjištěná kvalita neodpovídá Technickým specifikacím, je vyrobena Zkušební partie. To znamená, že se vyrobí určité předem stanovené množství úpletu, u kterého se posoudí jeho kvalita a tím se ověří zpracovatelnost ve výrobě.
- Je-li materiál zpracovatelný, i když přesně neodpovídá požadovaným parametrům, použije se pro výrobu. Vyskytnou-li se v průběhu výroby kvalitativní závady, vadný úplet je vytríděn, vyčíslí se vzniklé ztráty a uplatní reklamacie vůči dodavateli. Výsledkem je tedy reklamační řízení, kdy dojde k posouzení vad dodavatelem a následuje finanční řešení (dobropis).
- Pokud se na základě Zkušební partie potvrdí nezpracovatelnost materiálu je vyvoláno reklamační řízení a vrácení celé dodávky dodavateli.
- Následuje jednání se stávajícím nebo náhradním dodavatelem o dodávce materiálu v potřebné kvalitě.

Skryté vady materiálu

- Jedná se o vady materiálu zjištěné v průběhu výroby.
- Postup uplatňování reklamačních nároků je shodný s postupem, který je uplatňován u vad zjištěných vstupní laboratoří.



Obrázek 8 Postup uplatnění reklamace

Zdroj: J.Smolová,(2006)

Nakupování

V mnoha případech je volen budoucí dodavatel na základě pevně stanovených podmínek. Dle těchto údajů je vybrána nejvýhodnější nabídka, případně stanoven záložní dodavatel. Další jednání již probíhá jen s vybraným dodavatelem. Pokud by ale došlo k aplikaci přístupu k nákupu podle Cordozova modelu (3.4.4 Modely nákupu), neproběhlo by jen jedno kolo výběru dodavatelů. V takovém případě by v prvním kole jednání s dodavateli bylo vybráno hned několik nabídek. Těmto vybraným dodavatelům by se sdělily podmínky, které navrhly jejich konkurenti. Pak by nastalo další kolo vyjednávání, kdy by všichni tito dodavatelé měli znovu možnost upravit svoji nabídku. Postupně by došlo k eliminaci nevyhovujících dodavatelů.

Výhodou vícekolových vyjednávání je průběžná možnost úpravy podmínek ze strany dodavatele. Jako nevýhoda by se mohla jevit skutečnosti, že uplatnění tohoto postupu je podmíněno aktivním přístupem nákupní skupiny odběratele i jednatelského týmu dodavatele. Nejlépe je uplatnitelný v případě, že odběratel má určitou vyjednávací sílu. Dá se ale v omezené míře využít při jakémkoli vyjednávání o budoucích podmínkách spolupráce.

6 Modelový příklad

Podnik se chystá vyrábět novou řadu výrobků, ke kterým potřebuje speciální materiál. Takový materiál zatím nebyl ve výrobě používán.

Potenciálním dodavatelům byly rozeslány poptávky s bližší specifikací potřebného materiálu. Dodavatelé byli dále požádáni o sestavení konkrétní nabídky a o vyčíslení následujících podkladů pro výběrové řízení:

1. cena v Kč dle podmínek Incoterms 2000, DDU Písek, ČR a to bez DPH,
2. platební podmínky,
3. dodací lhůta,
4. přesná technická specifikace materiálu a zaslání referenčního vzorku pro posouzení kvality.

Na základě rozeslaných dotazů došly tyto jednotlivé nabídky:

Tabulka 6 - Nabídky dodavatelů³

Dodavatel	Cena za jednotku v Kč	Platební podmínka	Splatnost ve dnech	Kvalita (dle normy)	Dodací lhůta ve dnech
1	20	Hladká platba (dále jen HP)	60	2	10
2	19	HP	20	4	14
3	24	HP a nabídnuto skonto při platbě do 15 dnů ve výši 2 %	90	2	10
4	20	Dokumentární inkaso (DI)	60	1	7
5	16	Požadována směnka (S)	21	5	19
6	19	HP	30	4	25
7	22	HP a nabídnuto skonto při platbě do 10 dnů ve výši 3 %	30	1	16
8	15	Dokumentární akreditiv (dále jen DA)	40	3	20
9	12	DA	20	6	30
10	13	HP a nabídnuto skonto při platbě do 3 dnů ve výši 1 %	20	2	14

Zdroj: J. Smolová, (2006)

³ Nabídky všech výše zmíněných dodavatelů jsou vypracovány s ohledem na předpokládaný objem dodávky.

Metodika

Jednotlivé nabídky jsou pro snadnější identifikaci očíslovány od 1 do 10. Cílem je výběr nejvhodnějšího dodavatele materiálu. Vhodnost jednotlivých dodavatelů bude posuzována v rámci čtyřech zvolených kritérií: cena, kvalita, platební podmínka (požadovaný způsob platby, splatnost) a dodací lhůta. Některá z kritérií jsou vyjádřena kvantitativně (číselně např. cena) a jiná kvalitativně (slovní hodnocení např. platební podmínka). Pokud budou zapsána v takovéto formě, jsou vzájemně neporovnatelná. Bude tedy nutné sjednotit jejich vyjádření a převést hodnocení všech čtyř kritérií na navzájem srovnatelná čísla. To je možné provést jejich převedením buď na body určité stupnice (tento postup je vhodný především pro kvalitativní kritéria), nebo na tzv. užítky. Pak bude možné použít metody vícekritériálního hodnocení variant (Bodovací metoda, metoda TOPSIS).

6.1 Porovnání nabídek - parametry bodového hodnocení

Aby byly jednotlivé nabídky porovnatelné, obodujeme jednotlivé parametry dodávky podle následujících tabulek pro jednotlivá kritéria. Při hodnocení každého z kritérií je minimem 1 bod a maximem 10 bodů. Deseti body bude ohodnocena nejvýhodnější nabídka v rámci intervalů stanovených pro jednotlivá kritéria.

6.1.1 Cena

Rozdíl mezi nejnižší a nejvyšší nabídnutou cenou činí 12 jednotek. To tedy o 2 jednotky přesahuje navrženou 10 bodovou stupnici. Z tohoto důvodu v dalších výpočtech nebudou použity skutečné ceny jednotlivých nabídek. Tyto budou přepsány v rámci stanovených intervalů. Pro hodnocení ceny použijeme střední hodnotu - průměrnou cenu (PC). **Průměrná cena byla stanovena jako průměr ze všech 10 došlých nabídek.**

Průměrnou cenu lze také stanovit na základě obchodování s komoditou na burze (průměr za určité časové období), od ní pak odvozovat hodnocení jednotlivých nabídek. Další možností je stanovit si na základě vnitropodnikových kalkulací cenu, která by

byla vzhledem k plánované prodejní hodnotě celého výrobku, byla optimální. A porovnáváním s ní pak hodnotit jednotlivé nabídky.

Tabulka 7 - Cena bodové hodnocení

Body	1	2	3	4	5
Slovní hodnocení intervalu	PC + 20% a více	do PC+15%	do PC+10%	do PC +5%	Průměrná cena
Porovnávací hodnota	< 21,6; ∞)	< 20,7; 21,6)	< 19,8; 20,7)	< 18,9; 19,8)	< 18; 18,9)

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Tabulka 7 - Cena bodové hodnocení - pokračování

Body	6	7	8	9	10
Slovní hodnocení intervalu	PC - 5%	PC - 10%	PC -15%	PC - 20%	PC - 21% a více
Porovnávací hodnota	< 17,1; 18)	< 16,2; 17,1)	<15,3; 16,2)	<14,4; 15,3)	<0; 14,4)

Zdroj: J. Smolová, (2006)

6.1.2 Platební podmínka

Tabulka 8 - Platební podmínka bodové hodnocení

Body	1	2	3	4	5	6	7	8
Slovní hodnocení intervalu	DA ⁴	DA	DI	S	HP spl. do 10 dnů	HP spl.11-20 dnů	HP+spl. 21-39 dnů	HP+ spl. 40-58 dnů

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Tabulka 8 - Platební podmínka bodové hodnocení - pokračování

Body	9	10
Slovní hodnocení intervalu	HP+spl. nad 59-69 dnů	HP + spl. Nad 70 dnů

Zdroj: J. Smolová, (2006)

⁴ V případě, že by cena akreditivu nebo jiného dokumentárního způsobu placení nebyla momentálně přesně zjistitelná, můžeme ji odhadnout, nebo dodavatele upozornit, že na ni nepřistoupíme, popřípadě celou nabídku vyřadit z výběru.

6.1.3 Skonto

Někteří naši dodavatelé nám nabídli možnost skonta. Zatím ho nebudeme zohledňovat, ale stanovíme jeho výhodnost v porovnání s úrokovou úvěrovou mírou.

Proto, abychom zjistili, zda využít skonta nebo delší splatnosti použijeme porovnání s úroky při použití bankovního úvěru.

Vzorec předpokládá, že nemáme volné peněžní prostředky. Proto porovnává skonto s bankovním úvěrem.

Co zvolit, zjistíme porovnáním hodnoty dosažené vzorcem pro Ekvivalentní roční úrokovou sazbu (EÚS) a se sazbou případného bankovního úvěru, jehož bychom v takovém případě využili. Pokud bude námi zjištěná sazba vyšší než sazba bankovního úvěru, je vhodné využít bankovní úvěr a zaplatit z něj úvěr obchodní, tj. využili skonta. Bude-li zjištěná sazba nižší, bude výhodnější využít delší splatnosti.

Vzorec (Valach, J. a kol., 1999):

$$EÚS = (SS/(DS-LS)) * 360$$

SS = sazba skonta v % z ceny

DS = doba splatnosti obchodního úvěru (dny)

LS = lhůta pro poskytnutí skonta (dny)

Tabulka 9 - Skonto

Dodavatel	Skonto v %	skonto ve dnech	splatnost	EÚS
3	2	15	90	9,6
7	3	10	30	54
10	1	3	20	21,2

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Sazba bankovního úvěru činí 14 %.

Proto:

V případě dodavatele 3 se nevyplatí využít skonta (rozdíl činí 4,6 %). Je výhodnější využít delší splatnosti.

Opačná situace je u dodavatelů 7 a 10. (jednotlivé rozdíly činí 40 % a 7,17 %) Sazba bankovního úvěru je zde nižší než sazba EÚS a proto je výhodné využít skonta.

Pak by se cena za jednotku u dodavatele 7 změnila z Kč 22,-- na Kč 21,34 a u dodavatele 10 z Kč 13,-- na Kč 12,87.

6. 1. 4 Dodací lhůta

Za nejvýhodnější je považována co možná nejkratší doba dodání materiálu. Pokud minimalizujeme dodací lhůtu, pak budou minimální i skladovací náklady a rovněž nebude potřeba větší skladová kapacita. Naprosto nejlepší by pro nás tedy teoreticky bylo okamžité dodání potřebného množství materiálu. K tomu by ale bylo zapotřebí mít dodavatele v bezprostřední blízkosti místa spotřeby materiálu a navíc mít propojený objednávkový systém tak dokonale, aby ještě před samotným zjištěním nedostatku materiálu byl tento v odpovídajícím množství připraven k odeslání a dorazil přesně v moment, kdy jej bude zapotřebí. Takový systém dodávek používají některé podniky působící na poli automobilového průmyslu (např. BMW). Některé ze svých dodavatelů mají v bezprostřední blízkosti vlastního závodu a jsou propojeni dopravníkovými tratěmi. Díky tomuto zařízení jsou jednotlivé díly namontovávány přímo do potřebných částí vozu a zpět do automobilky se vrací již jako zkompletované.

Pro ohodnocení jednotlivých dodacích lhůt by se dalo využít stejné metody jako při určování ceny - tedy srovnání s průměrnou dobou.

Dodací doba ale představuje schopnost dodavatele zajistit i dopravit požadovaný objem materiálu odběrateli. Závisí na mnoha na sobě nezávislých faktorech např. použitý způsob přepravy, použitá trasa, roční období - např. u kamionové dopravy, atd. Cílem dodavatele by tedy mělo být uvedenou dodací dobu skutečně dodržovat a snažit se o to aby okolním vlivům podléhala co možná nejméně. Zatímco cena některých surovin může být určována přímo vývojem na burze a je tedy do značné míry proměnlivá, měla by skutečná dodací lhůta být mnohem stálejší. Toto ovšem nelze hodnotit bez toho, aby došlo alespoň k několika dodávkám. A pokud se skutečně

rozhodujeme mezi dodavateli, se kterými doposud nemáme osobní zkušenosti, nezbyvá než důvěřovat deklarovaným dodacím lhůtám.

Pro tento modelový příklad jsme zvolili následující bodové ohodnocení stanovených intervalů:

Tabulka 10 - Dodací lhůta bodové hodnocení

Body	1	2	3	4	5
Slovní hodnocení kritéria	Nad 40 dnů	Do 39 dnů	Do 29 dnů	Do 25 dnů	Do 21dnů

Zdroj: J. Smolová,

(2006)

Tabulka 10 - Dodací lhůta bodové hodnocení - pokračování

Body	6	7	8	9	10
Slovní hodnocení kritéria	Do 18	Do 14 dnů	Do 10 dnů	Do 5 dnů	Do 3 dnů

Zdroj: J. Smolová,

(2006)

6.1.5 Kvalita

Tabulka 11 - Kvalita

Body	1	2	3	4	5
Kvalita	Nepoužitelná	Těžko použitelná	Použitelná	Použitelná bez problémů	Průměrně dobrá

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Tabulka 11 - Kvalita - pokračování

Body	6	7	8	9	10
Kvalita	lepší než průměr	Dobrá	velmi dobrá	Výborná	Vynikající

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Kvalita byla obodována na základě výsledků referenčních vzorků dodaných spolu s nabídkami. Hodnocení kvality provádí specializovaná laboratoř a je konzultováno s technologem.

Tabulka 12 - Souhrn pro bodové hodnocení

Body	1	2	3	4	5
Cena za jednotku	PC + 20 % a více(21,6)	Do PC+15 % (20,7)	Do PC+10 % (19,8)	Do PC + 5 % (18,9)	PC (18)
Platební podmínka (způsob platby + splatnost)	DA	DA	DI	S	HP spl. do 10 dnů
Kvalita	Nepoužitelná	Těžko použitelná	Použitelná	Použitelná bez problémů	Průměrně dobrá
Dodací lhůta ve dnech	Nad 40 dnů	Do 40 dnů	Do 30 dnů	Do 25 dnů	Do 21dnů

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Tabulka 12 - Pokračování

Body	6	7	8	9	10
Cena za jednotku	PC - 5% (17,1)	PC - 10% (16,2)	PC -15% (15,3)	PC - 20% (14,4)	PC - 21% a více (14,22)
Platební podmínka (způsob platby + splatnost)	HP splatnost 10-20 dnů	HP a splatnost nad 20 dnů	HP a splatnost nad 40 dnů	HP a splatnost nad 59 dnů	HP a splatnost nad 70 dnů
Kvalita	Lepší než průměr	Dobrá	Velmi dobrá	Výborná	Vynikající
Dodací lhůta ve dnech	Do 18	Do 14dnů	Do 10 dnů	Do 7 dnů	Do 3 dnů

Zdroj: J. Smolová, (2006)

6.2 Výběr

Na základě zvolených způsobů hodnocení jednotlivých kritérií, bylo jednotlivým nabídkám přiřazeno následující pořadí:

Tabulka 13 - Hodnocení – Kritéria se stejnou vahou

Dodavatel	Cena		Platební podmínka	Kvalita	Dodací lhůta ve dnech	Součet	Pořadí
	Nabídka	Body	Body	Nabídka = body	Body		
1	20	2	9	8	8	27	2
2	19	3	6	6	7	22	6
3	24	1	10	8	8	27	2
4	20	2	4	10	9	25	3
5	16	8	3	5	5	21	7
6	19	3	7	6	4	20	8
7	22	1	7	10	6	24	4
8	15	9	2	7	5	23	5
9	12	10	1	4	2	17	9
10	13	10	6	8	7	31	1

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Pokud by tedy všechna kritéria (cena za jednotku, platební podmínka, dodací lhůta, kvalita) měla stejnou důležitost, pak by se dal výběr dodavatelů tímto ukončit. Jako nejvýhodnější nabídka by byl zvolen návrh dodavatele 10.

Dodavatelé 1 a 3 by se v případě potřeby dali využít jako náhradní dodavatelé.

V tabulce jsou dále zvýrazněny nejlepší dosažené hodnoty jednotlivých kritérií v rámci všech deseti nabídek. Pokud by se z nich poskládala nabídka jediná, rovnala by se ideální variantě, kde by: cena byla co možná nejnižší, platba by měla být provedena prostým převodem na bankovní účet a současně by měla co možná nejdéle odloženou splatnost, kvalita by dosahovala vynikající úrovně a dodací lhůta by byla co možná nejkratší. V našem příkladě by se jednalo o tuto ideální variantu: cena Kč 12,-- při hladké platbě současně se splatností 90 dnů, dosahovala by vynikající kvality a dodací lhůta by byla 7 dní.

6.2.1 Kritéria nejsou stejně důležitá

Pokud jednotlivá kritéria nemají stejnou důležitost, pak je nutné i toto nějakým způsobem zahrnout do výběru. Existuje několik metod, které se tímto zabývají a některé z nich jsou použity v následujících tabulkách.

Metoda párového srovnávání (Fullerův trojúhelník)

Tato metoda spočívá v porovnávání jednoho kritéria se všemi ostatními. Přičemž hodnotitel zaznamenává, kolikrát bylo dané kritérium posouzeno jako významnější než ostatní kritéria. Na základě tohoto zjištění je pak určena váha jednotlivých kritérií, kterou jsou pak násobeny body přidělené jednotlivým variantám.

Čtyři zvolená kritéria byla pro potřeby porovnávání očíslována následujícím způsobem:

Tabulka 14 - Očíslování kritérií pro Fullerův trojúhelník

Kritérium	Cena	Kvalita	Platební podmínka	Dodací lhůta
Značka	1	2	3	4

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Dále bylo provedeno vzájemné porovnávání jednotlivých kritérií, kdy rozhodující pro určení významnosti jednotlivých kritérií byl subjektivní názor hodnotitele. Významnější kritéria jsou v tabulce barevně označena. Např. Kvalita (má přiřazeno číslo 2) se porovnává s Cenou (přiřazeno číslo 1) a výsledkem je: Kvalita je důležitější. Pokud bude nekvalitní materiál, nebude možné z něho vyrábět vůbec a nebude nic platná jeho nízká cena. Z tohoto důvodu je v prvním řádku matice Fullerova trojúhelníku označeno číslo 2 a ne 1. atd. ...

Tabulka 15 - Fullerův trojúhelník

1	2	3	4
	1	1	1
		3	4
		2	2
			3
			4

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Tabulka 16 - Fullerův trojúhelník - váhy kritérií

Kritérium	Počet preferencí	Normovaná váha	Upravená normovaná váha kritéria
Cena	2	0,33	0,3
Kvalita	3	0,5	0,4
Platební podmínka	0	0	0,1
Dodací lhůta	1	0,17	0,2
Suma	6	1	1

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Tabulka 16 představuje souhrn Tabulky 15. Přičemž počet preferencí se zde rovná počtu barevných polí v rámci jednoho kritéria. Což znamená, že např. kritérium Cena bylo ve dvou případech zhodnoceno jako významnější než druhé porovnávané kritérium. Normovaná váha pro kritérium Cena byla stanovena nejprve na 0,33 (naznačení výpočtu: Počet preferencí pro dané kritérium/Suma všech preferencí). Protože nelze pro další výpočty použít nulovou hodnotu u kritéria Platební podmínka, bylo nutné normované váhy upravit. Úprava byla provedena tak, že ke každému jednotlivému počtu preferencí byla přičteno číslo 1. Pak byl znovu použit algoritmus pro výpočet normovaných vah. Po této úpravě byly získány upravené normované váhy kritérií, které budou dále použity pro stanovení výhodnosti jednotlivých nabídek.

Tabulka 17 - Fullerův trojúhelník

Dodavatel	Cena	Platební podmínka	Kvalita	Dodací lhůta	Součet	Pořadí
1	2	9	8	8	6,3	4
2	3	6	6	7	5,3	8
3	1	10	8	8	6,1	6
4	2	4	10	9	6,8	2
5	8	3	5	5	5,7	7
6	3	7	6	4	4,8	10
7	1	7	10	6	6,2	5
8	9	2	7	5	6,7	3
9	10	1	4	2	5,1	9
10	10	6	8	7	8,2	1
Váha	0,3	0,1	0,4	0,2		

Zdroj: J. Smolová,

(2006)

Při posuzování dodavatelů pomocí vah získaných z Fullerova trojúhelníku jsme zjistili:

1. Nejvyššího bodového hodnocení opět dosáhl dodavatel 10.
2. Na druhém místě došlo k posunu – obsadil ho dodavatel 4 a třetí v pořadí je dodavatel 8.

Alokace 100 bodů

Tento postup zjištění vah jednotlivých kritérií rozděluje 100 bodů mezi jednotlivá kritéria. I v tomto případě hraje značnou roli subjektivní názor hodnotitele. Pokud tento dokáže dostatečně kvalifikovaně určit váhu jednotlivých kritérií, může to do značné míry ovlivnit celý podnik. Stanovení váhy kritérií je pak dobře přenositelné i na jiná výběrová řízení z hlediska druhů materiálu. Váha kritérií hraje velkou roli zvláště tam, kde by s její pomocí bylo zpracovááno velké množství záznamů. Například pokud by v našem modelovém případě nefigurovalo 10 ale 100 nabídek, byl by asi celkem problém, pokud bychom si u všech chtěli prověřit, zda byly váhy dobře zvoleny a zda odpovídají situaci. Proto je třeba je nejdříve vyzkoušet na menším, přehlednějším vzorku, kde případné nesrovnalosti snadněji odhalíme.

Tabulka 18 - Alokace 100 bodů

Kritérium	Body
Cena	30
Plat.podm	15
Kvalita	35
Dodací lh.	20
Suma	100

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Rozdělovat můžeme samozřejmě libovolný počet bodů. Pokud ale zůstaneme u 100 bodu, pak rovnou stanovíme procentuální váhu jednotlivých kritérií.

Pokud tyto získané váhy doplníme do původní tabulky, získáme následující pořadí nabídek:

Tabulka 19 - Alokace 100 bodů

Dodavatel	Cena za jednotku	Platební podmínka	Kvalita	Dodací lhůta ve dnech	Součet	Pořadí
1	2	9	8	8	635	4
2	3	6	6	7	530	8
3	1	10	8	8	620	5
4	2	4	10	9	650	2
5	8	3	5	5	560	7
6	3	7	6	4	485	10
7	1	7	10	6	605	6
8	9	2	7	5	645	3
9	10	1	4	2	495	9
10	10	6	8	7	810	1
Váha	30	15	35	20		

Zdroj: J. Smolová, (2006)

I v tomto případě vychází jako nejlepší nabídka dodavatele 10. Na dalších dvou místech se ale situace značně změnila. Druhou nejlepší je nyní nabídka dodavatele 4, která na první ztrácí přibližně 19,75 %. Třetí v pořadí je potom nabídka 8 (rozdíl oproti nabídce 10 je 20,37 %; oproti nabídce 4 pak činí 0,77 %).

Metoda Topsis

Tato metoda pro vícekritériální hodnocení variant je založená na hledání minimální vzdálenosti od ideálního řešení. Ideální variantou se zde rozumí fiktivní varianta, kterou si můžeme stanovit na základě vlastních požadavků, nebo ji lze určit z došlých nabídek. V případě této metody musejí být veškerá kritéria maximalizační – tedy pro každé kritérium musí mít nejvyšší bodové hodnocení nejlepší varianta. Postup výpočtu je poměrně složitější než u prvních dvou použitých metod, dává ale přesnější výsledky.

Jako výchozí hodnoty nám poslouží obodované nabídky uvedené výše. Použity budou i dříve určené váhy jednotlivých kritérií a to váhy dle Fullerova trojúhelníku.

Jednotlivé kroky Metody Topsis:

1. vytvoření matice R za použití vzorce:
$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m y_{ij}^2}}$$

kde:

r_{ij} = údaj v řádku i a sloupci j v upravené tabulce/matici R

y_{ij} = údaj v řádku i a sloupci j v původní tabulce

Tabulka 20 - Základní data

Dodavatel	Cena	Platební podmínka	Kvalita	Dodací lhůta
1	2	9	8	8
2	3	6	6	7
3	1	10	8	8
4	2	4	10	9
5	8	3	5	5
6	3	7	6	4
7	1	7	10	6
8	9	2	7	5
9	10	1	4	2
10	10	6	8	7

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Tabulka 21 - Doplnující údaje

	Cena	Platební podmínka	Kvalita	Dodací lhůta
suma y_{ij}^2	373	381	554	413
odmocnina (suma y_{ij}^2) váhy	19,31321	19,51922	23,5372	20,3224014
	0,3	0,1	0,4	0,2

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Tabulka 22 - Matice R

Dodavatel	Cena	Platební podmínka	Kvalita	Dodací lhůta
1	0,103556	0,461084	0,339887	0,39365427
2	0,155334	0,307389	0,254916	0,34444748
3	0,051778	0,512316	0,339887	0,39365427
4	0,103556	0,204926	0,424859	0,44286105
5	0,414224	0,153695	0,21243	0,24603392
6	0,155334	0,358621	0,254916	0,19682713
7	0,051778	0,358621	0,424859	0,2952407
8	0,466002	0,102463	0,297402	0,24603392
9	0,51778	0,051232	0,169944	0,09841357
10	0,51778	0,307389	0,339887	0,34444748

Zdroj: J. Smolová, (2006)

2. V dalším kroku se převede matice R na normalizovanou matici Z. To znamená: každý sloupec se vynásobí vahou odpovídajícího kritéria:

$$z_{ij} = v_{ij} * r_{ij}$$

kde:

z_{ij} = hodnota v matici Z

v_{ij} = příslušná váha

r_{ij} = hodnota v matici R

Tabulka 23 - Matice Z

Dodavatel	Cena	Platební podmínka	Kvalita	Dodací lhůta
1	0,031067	0,046108	0,135955	0,07873085
2	0,0466	0,030739	0,101966	0,0688895
3	0,015533	0,051232	0,135955	0,07873085
4	0,031067	0,020493	0,169944	0,08857221
5	0,124267	0,015369	0,084972	0,04920678
6	0,0466	0,035862	0,101966	0,03936543
7	0,015533	0,035862	0,169944	0,05904814
8	0,139801	0,010246	0,118961	0,04920678
9	0,155334	0,005123	0,067977	0,01968271
10	0,155334	0,030739	0,135955	0,0688895

Zdroj: J. Smolová, (2006)

3. Stanovení ideální a bazální varianty. Ideální varianta byla stanovena tímto způsobem: v každém sloupci byla vybrána nejvyšší hodnota a z těchto hodnot byla sestavena ideální varianta. Bazální varianta oproti tomu představuje variantu nejhorší. V tomto případě byly vybrány nejnižší hodnoty pro každý sloupec a z nich byla sestavena.

Tabulka 24 - Ideální a bazální varianta

Varianta	Cena	Platební podmínka	Kvalita	Dodací lhůta
Ideální	0,155334	0,051232	0,169944	0,07873085
Bazální	0,015533	0,005123	0,067977	0,01968271

Zdroj: J. Smolová, (2006)

4. Stanovení vzdálenosti od ideální a bazální varianty:

Vzdálenost od ideální varianty:

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - h_j)^2}; i = 1, 2, \dots, m$$

Vzdálenost od bazální varianty:

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - d_j)^2}; i = 1, 2, \dots, m$$

Tabulka 25 - Vzdálenost od ideální a bazální varianty

Dodavatel	Vzdálenost do ideální varianty	Vzdálenost od bazální varianty
1	0,128933	0,100143
2	0,138871	0,072096
3	0,164006	0,101161
4	0,155667	0,124982
5	0,109054	0,114405
6	0,135018	0,058759
7	0,152536	0,113541
8	0,083317	0,137621
9	0,113624	0,139801
10	0,079504	0,165053

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Relativní ukazatel vzdálenosti variant od bazální varianty se vypočte ze vztahu:

$$c_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-}$$

kde:

d_i^+ = vzdálenost od ideální varianty

d_i^- = vzdálenost od bazální varianty

z_{ij} = hodnota v matici Z

h_j = hodnota ideální varianty

d_j = hodnota bazální varianty

c_i = relativní ukazatel vzdálenosti od bazální varianty

Relativní ukazatel se stanoví pro každou variantu. Nejvýhodnější varianta je ta, která dosáhne nejvyššího ukazatele c. Má tedy největší vzdálenost od bazální (nejméně výhodné) varianty.

Tabulka 26 - Relativní ukazatele

Dodavatel	Relativní ukazatel	Pořadí variant
1	0,437161	6
2	0,341741	9
3	0,3815	8
4	0,445331	5
5	0,511973	4
6	0,303232	10
7	0,426724	7
8	0,622895	2
9	0,551645	3
10	0,674906	1

Zdroj: J. Smolová, (2006)

I v třetím případě byla nabídka 10 vyhodnocena jako nejvýhodnější. Druhá nejvýhodnější je nabídka osmého dodavatele a třetí nejvýhodnější je pak nabídka dodavatele devátého.

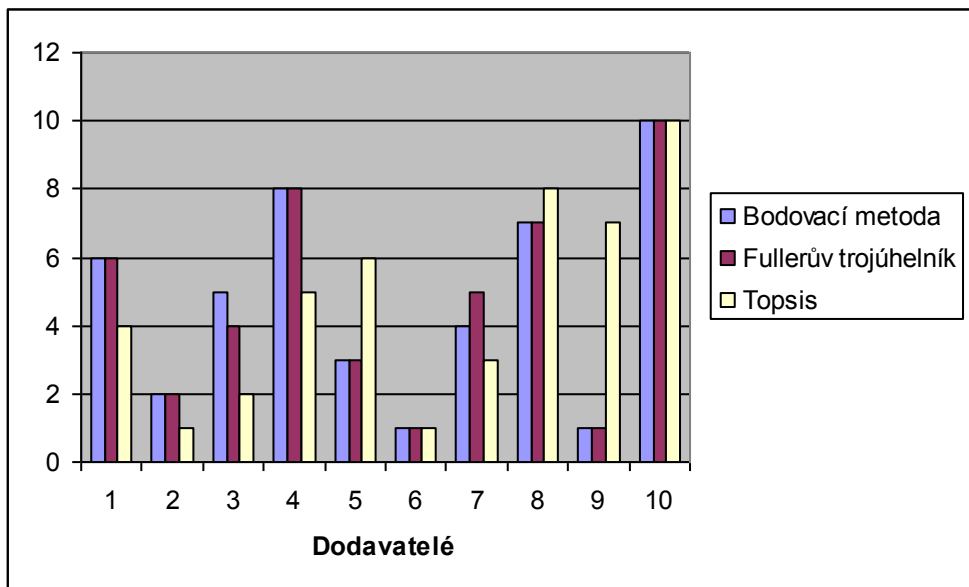
6.3 Shrnutí

Pro vyhodnocení došlých nabídek byly použity tři metody. Výsledky všech tří metod jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 27 - Pořadí nabídek

Dodavatel	Bodovací metoda	Fullerův trojúhelník	Topsis
1	4	4	6
2	8	8	9
3	5	6	8
4	2	2	5
5	7	7	4
6	10	10	10
7	6	5	7
8	3	3	2
9	9	9	3
10	1	1	1

Zdroj: J. Smolová, (2006)



Graf 5 Jednotlivé metody

Zdroj: J. Smolová,(2006)

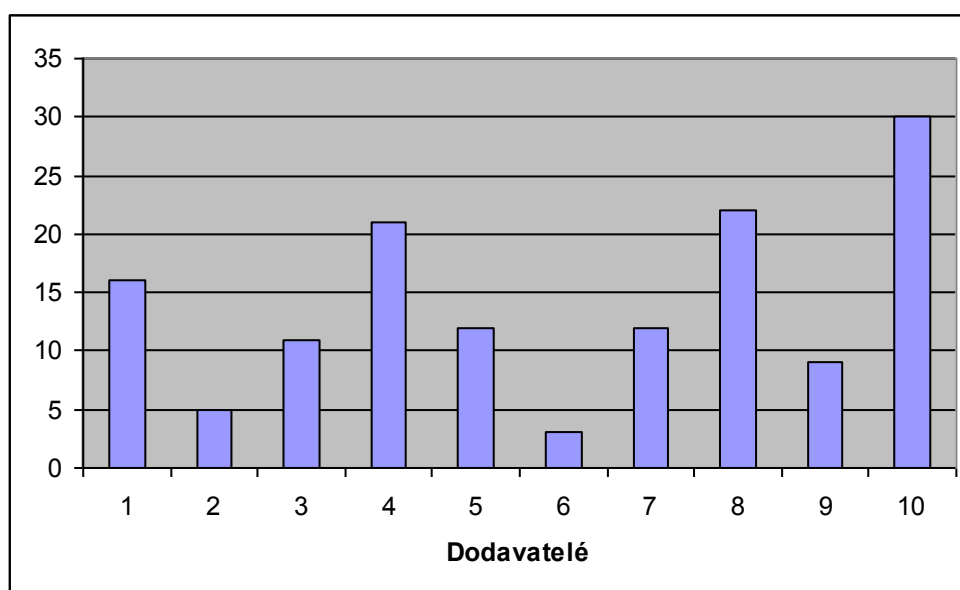
Tabulka 28 - Celkové porovnání variant

Dodavatel	Bodovací metoda	Fullerův trojúhelník	Topsis	Celkem	Celkové pořadí
1	6	6	4	16	4
2	2	2	1	5	8
3	5	4	2	11	6
4	8	8	5	21	3
5	3	3	6	12	5
6	1	1	1	3	9
7	4	5	3	12	5
8	7	7	8	22	2
9	1	1	7	9	7
10	10	10	10	30	1

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Pro lepší porovnávání byly hodnoty určující pořadí přepsány tak že: varianta, která byla ohodnocena jako nejlepší získala 10 bodů a varianta ohodnocená jako nejhorší naopak bod 1. Přidělené body v rámci jednotlivých metod hodnocení byly sečteny, z nich bylo stanoveno konečné pořadí.

Pro lepší porovnávání byly hodnoty určující pořadí přepsány tak že: varianta, která byla ohodnocena jako nejlepší získala 10 bodů a varianta ohodnocená jako nejhorší naopak bod 1. Přidělené body v rámci jednotlivých metod hodnocení byly sečteny a z nich bylo stanoveno konečné pořadí.



Graf 6 Celkové srovnání

Zdroj: J. Smolová,(2006)

Z Grafu 2 jasně vyplývá, že nejvýhodnější je nabídka od dodavatele 10. Tato nabídka získala největší počet bodů při použití všech tří metod jednotlivě. Pokud by se jednalo o skutečná data a ne o modelový příklad, doporučení navázání spolupráce s tímto dodavatelem by bylo jednoznačné.

Jako druhá nejvýhodnější nabídka vychází nabídka 8. Ta byla hodnocena ve dvou případech jako třetí nejlepší a jednou jako druhá nejlepší.

6.4 Doplněk

Výše uvedený příklad je demonstrován na počtu 10 dodavatelů, běžně se ale z tak velkého počtu nabídek nevybírání. Proto ani výše použitá data nepředstavují reálné nabídky existujících dodavatelů. V praxi se také můžeme setkat s poměrně složitějšími řešenými dodacími podmínkami (viz Další omezení dodacích a platebních podmínek). Jde o již zmíněné množstevní objednávací limity a různé kombinace lhůt splatnosti, tyto skutečnosti omezují automatické využití metod rozhodovacích modelů. V každém takovém případě je nutné obdovávání těchto skutečností upravit tak, aby co nejvíce odpovídaly realitě. S takovými úpravami jsem se zabývala v následujícím příkladě, kde jsou použita reálná data, na jejichž základě se provádělo výběrové řízení. Z tohoto důvodu jsou jména jednotlivých potenciálních dodavatelů nahrazena písmeny.

6.4.1 Výběr dodavatele česaných přízí

Na základě došlých nabídek jednotlivých dodavatelů přízí byla sestavena následující tabulka:

Tabulka 29 - Nabídky dodavatelů přízí

Dodavatel	Cena	Platební podmínka	Dodací podmínka
A	127	50 % platby předem, 50 % částky po 60 dnech	7
B	120	60	21
C	129	60	14
D	105	Platba předem a současně skonto 3 % (pak by cena odpovídala částce Kč 101.85)	7
Průměr	120,25		

Zdroj: J.

Smolová,(2006)

Pro použití výpočetních metod je nutné převést reálné hodnoty jednotlivých nabídek na hodnoty porovnatelné, to bude provedeno na základě parametrů uvedených v Tabulce 30.

Tabulka 30 - Přidělení bodů

Body	Hodnota	Popis	Platební podmínka	Dodací podmínka
7	102,2	Průměrná cena -15%	Splatnost 90 dnů HP	24 hodin
6	108,2	Průměrná cena -10%	Splatnost 60 dnů HP	5 dnů
5	114,2	Průměrná cena -5%	Splatnost 30 dnů HP	10 dnů
4	120,3	Průměrná cena	Splatnost 20 dnů HP	15 dnů
3	126,3	Průměrná cena + 5 %	Splatnost 10 dnů HP	20 dnů
2	132,3	Průměrná cena +10%	Splatnost pod 5 dnů	25 dnů
1	138,3	Průměrná cena +15%	Platba předem	30 dnů

Zdroj: J. Smolová,(2006)

Všechna kritéria, tedy cena, dodací i platební podmínka jsou pro výběr stejně důležité. S kvalitou v tomto případě není počítáno, protože do výběrového řízení lze zařadit jen kvalitu v souladu s normou ISO.

Dle výše uvedeného způsobu hodnocení byly nabídky obodovány takto:

Tabulka 31 - Přidělené body

Dodavatel	Cena	Platební podmínka	Dodací podmínka	Body celkem
A	2	3,5	5	11,5
B	4	6	2	12
C	2	6	4	12
D	7	1	5	13

Zdroj: J.

Smolová,(2006)

Dodavatelé B a C zaslali klasickou nabídku, kterou lze jednoduše obodovat. U dodavatele A bylo bodové hodnocení uděleno na základě následující úvahy. Dodavatel nabízí 60 denní splatnost, což by znamenalo přidělit jeho nabídce 6 bodů, ale 50 % platba předem staví dodavatele do nevýhodné pozice, proto musí být hodnocení adekvátně sníženo. Jednou z možností je způsob použitý v Tabulce 31. Nabízená 60 denní splatnost se váže jen k polovině dodávky, proto bodové hodnocení snížíme na polovinu tedy přidělíme 3 body (6 bodů za 60 denní splatnost). Druhou polovinu

dodávky by bylo nutno zaplatit předem, takové platbě by příslušel 1 bod. Jelikož se ale jedná jen o polovinu dodávky, započteme jen 0,5 bodu. Celkem bude tedy dodavateli A přiděleno 3,5 bodu.

Za použití výše popsané metody TOPSIS bylo získáno následující pořadí nabídek dodavatelů:

Tabulka 32 - Pořadí dodavatelů

Dodavatel	Vzdálenost od ideální varianty	Vzdálenost od bazální varianty	Pořadí 1	Pořadí 2
A	0,64481	0,422948733	4	4
B	0,478393	0,589957331	1	2
C	0,595144	0,583246048	3	3
D	0,54153	0,669356109	2	1

Zdroj: J.

Smolová,(2006)

Nejmenší odchylku od ideální varianty vykazuje dodavatel B.

Největší odchylku od bazální varianty vykazuje dodavatel D.

V praxi je důležitější, aby se zvolená varianta co možná nejvíce blížila nejlepší variantě, proto byl jako nejvhodnější zvolen dodavatel B.

Výsledkem skutečného výběrového řízení bylo navázání spolupráce s dodavatelem, který v našem příkladu figuruje jako dodavatel B. V průběhu tohoto výběrového řízení nebyla výše uvedená metoda použita.

V obou případech tedy byl vysloven stejný závěr, proto se můžeme domnívat, že aplikovanou rozhodovací metodu lze běžně k těmto účelům využívat, usnadnit a zrychlit tak proces rozhodování při výběru jednotlivých dodavatelů.

7 Prodej

Společnost umísťuje své výrobky jak na domácí trh, tak na trhy zahraniční. Export v minulých letech představoval značnou část produkce společnosti. Jednalo se převážně o západoevropské trhy. V poslední době se ale stejně jako řada jiných evropských firem potýká s přílivem levného textilu z Číny. Přesto však zůstává několik stálých zahraničních odběratelů, kteří si potrpí na zaběhnutý systém dodávek a tradiční kvalitu Jitexu. Z tohoto důvodu v současnosti převážnou část prodeje představuje poptávka z území České republiky.

7.1 Distribuční kanály

JITEX, a. s., distribuuje zboží své produkce na trh prostřednictvím vlastních i soukromých velkoobchodů, maloobchodů a obchodních zástupců. Zboží z produkce společnosti je rovněž dodáváno do velkých obchodních domů a sítí vybraných obchodních řetězců.

Ve vlastnictví firmy je prodejna v Písku, kde je nabízen široký sortiment výrobků, i dvě partiové prodejny.

Smluvních prodejen, je v současnosti 12. Výrobky společnosti JITEX, a. s., tvoří převážnou část sortimentu těchto prodejen. Tyto prodejny jsou označovány kulatou nebo obdélníkovou žlutomodrou samolepkou s logem společnosti.

Dále se výrobky distribují prostřednictvím velkoobchodů. V dřívějších letech byla tímto způsobem distribuována převážná část produkce určená pro domácí trh. Využívají se i nadále, avšak v menší míře.


Díky činnosti obchodních zástupců jsou získávány informace přímo z terénu a je tak zajištěna zpětná vazba mezi podnikem a smluvními prodejci i dalšími obchodními partnery. Každému obchodnímu zástupci je přidělena příslušná oblast v rámci České republiky.

7.1.1 Internetový obchod

Prodej se uskutečňuje i prostřednictvím internetového obchodu přímo na webových stránkách společnosti. Objem prodeje s využitím tohoto distribučního kanálu není v současné době nijak významný. Internetový obchod většinou využívají koneční spotřebitelé.

Nabídka internetového obchodu je neustále obměňována. Nabízený sortiment je rozdělen do několika sekcí dle aktuální nabídky. Tímto způsobem jsou nabízeny i výrobky v rámci sezónních slev. Dále pak sportovní ošacení, termoprádlo i nadměrné velikosti. Kliknutím na název sekce se objeví seznam nabízených výrobků. U každého výrobku je uveden název, stručný popis výrobku, fotografie a cena. Zákazník si může zvolit z nabízených barev a velikostí výrobku, vyplní množství objednávaného výrobku a klikne na ikonu nákupního vozíku viz Obrázek 10.

Název výrobku : **KEMIRA 801 JIX**



Dámský pulovr bez rukávů, s límečkem a výstřihem do V. Dolní část předního dílu je zdobena sitotiskem.

cena vč.DPH : **303.00,- Kč**
Začátek formuláře

barva :

&barvy orient.barevný odstín

velikost :

objednat :
 ks

Obrázek 9 - Internetový obchod
www.jitex.cz

Zdroj:

Tím se požadované parametry přepíše do objednávky. Pak už stačí vyplnit adresu, na kterou má být zboží doručeno a kliknout na tlačítko potvrzující objednávku.

Pokud si zákazník vybere zboží v internetovém obchodě, bude mu dodáno na dobírku prostřednictvím České pošty. Zpracování objednávky a odeslání zboží společnost

garantuje do 5 pracovních dnů. Poštovné a balné v takovémto případě činí Kč 70,-- a neúčtuje se při objednávce nad Kč 2500,-- včetně. Zboží je dodáváno spolu s dodacím listem, na požádání bude po zaplacení zaslán daňový doklad. Na výrobky je uplatňována záruka po dobu 24 měsíců ode dne zakoupení.

Odstoupení od smlouvy

Storno objednávky ze strany kupujícího

Kupující má právo odstoupit od smlouvy do 14 dnů ode dne převzetí zboží. Pokud se tak rozhodne, musí nepoškozené zboží bez známek užívání, nebo opotřebování v původním obalu poslat zpět v uvedené lhůtě (určující je datum odeslání.). Po obdržení vráceného zboží a uznání odstoupení od smlouvy bude zákazníkovi v zákonné lhůtě vrácena zpět odpovídající částka.

Storno objednávky ze strany prodávajícího

Prodávající si vyhrazuje právo zrušit objednávku nebo její část v těchto případech: zboží se již nevyrábí nebo nedodává nebo se výrazným způsobem změnila cena dodavatele zboží. V případě, že tato situace nastane, prodávající bude neprodleně kontaktovat kupujícího za účelem dohody o dalším postupu.

Reklamac

Výrobek lze reklamovat prostřednictvím e-mailu nebo poštou. Zákazník musí v takovém případě uvést číslo objednávky, co možná nejpřesnější popis zjištěné vady a doložit doklad o vlastnictví zboží.

O reklamaci bude rozhodnuto nejpozději do 5 pracovních dnů a zákazník bude vyrozuměn elektronickou poštou, pokud se nedohodnou jinak. Reklamac bude vyřízena do 1 měsíce ode dne uplatnění reklamac a to bez zbytečného odkladu.

7.2 Vyřizování objednávky

Skladování hotových výrobků

Při výrobě je počítáno s tzv. **Rezervou odbytu**. Ta představuje množství výrobků umístěných na **sklad volného zboží** a **rezervační sklad**. Sklad volného zboží pokrývá požadavky volného přímého prodeje zákazníkům v daném kolekčním období. Rezervační sklad slouží pro dokup zalistovnaého zboží i pro volný prodej.

Základní omezení objednávky

Každý výrobní podnik je omezen kapacitou technologie, kterou využívá. K těmto omezením patří maximální i minimální limity výrobní technologie. V případě textilní výroby se většinou jedná o limity množství určitého druhu tkaniny nebo její barvy. Na základě těchto parametrů výroby jsou stanoveny limity pro minimální objednávku. JITEX a. s. je schopen vyřídil objednávku zákazníkům již od 150 Ks výrobku ve stejné barvě.

7.2.1 Způsoby vyřízení objednávky zákazníka

Závisí na tom, co přesně zákazník požaduje. Dochází k několika standardním situacím:

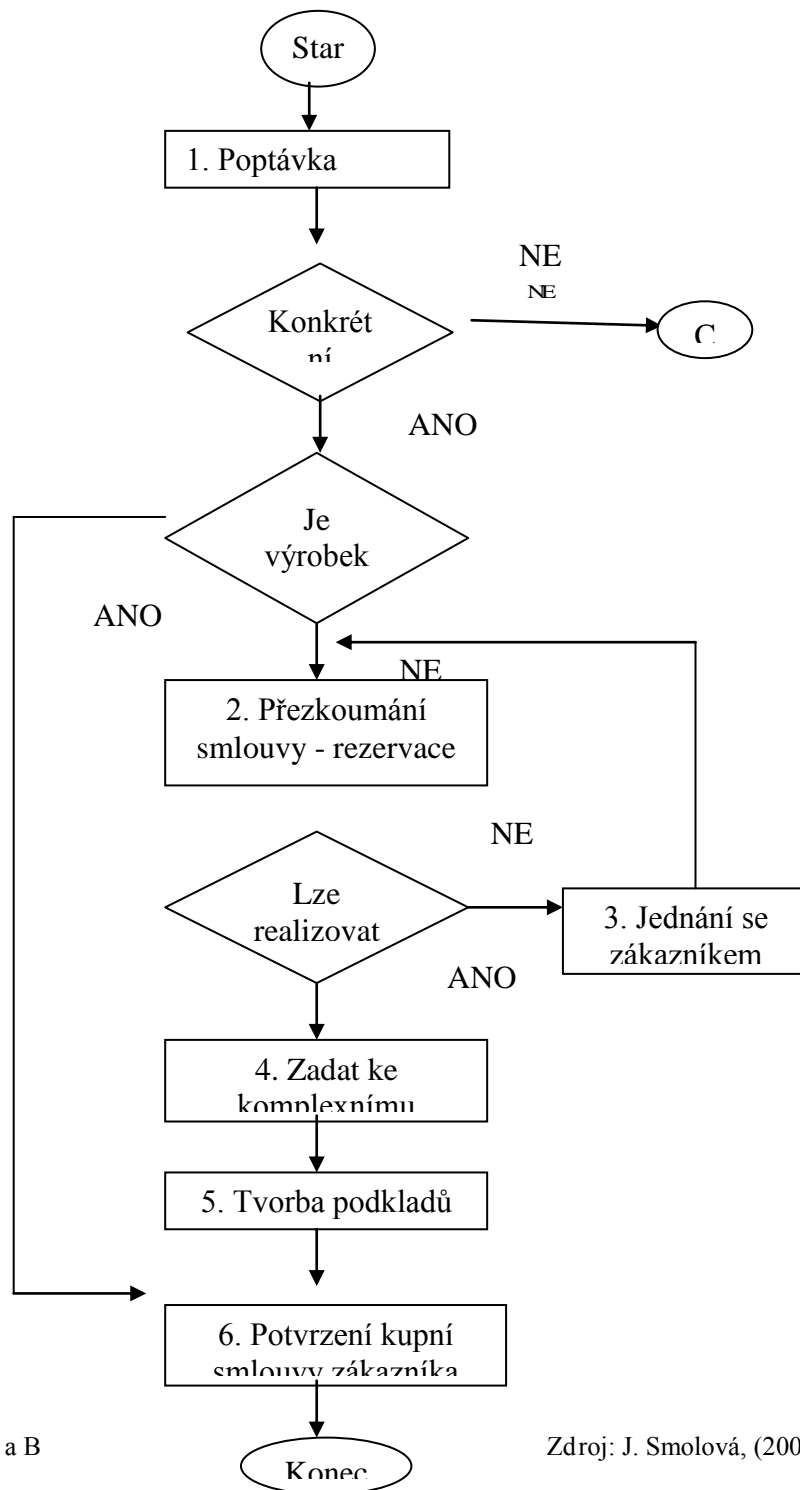
Situace A

Pokud poptávka zákazníka vychází ze **současného sortimentu vyráběných modelů** a současně ji **lze pokrýt z rezervy odbytu** (zásoba na skladě volného zboží), je vyřízena téměř okamžitě a zboží si může zákazník ihned odebrat.

Situace B

Poptávka zákazníka se týká současného sortimentu, ale **není skladem**. Bude ji tedy nutno vyrobit a čas potřebný na její vyřízení bude záviset na plánu výroby. Dojde tedy k přezkoumání podmínek smlouvy a porovnání dodacího termínu, který požaduje odběratel, se skutečnými možnostmi výroby. Pokud bude podnik schopen splnit stanovený dodací termín, dojde ke komplexnímu hodnocení zakázky a přípravě podkladů pro kupní smlouvu. Ta bude následně potvrzena.

Pokud podnik nebude schopen uspokojit poptávku zákazníka v určeném termínu, dojde k dalšímu jednání se zákazníkem. Na základě výsledku tohoto jednání bude stanoven další postup. Pokud nedoje k dohodě se zákazníkem, bude jednání ukončeno. V opačném případě bude zahájena výroba dle dohodnutých parametrů.

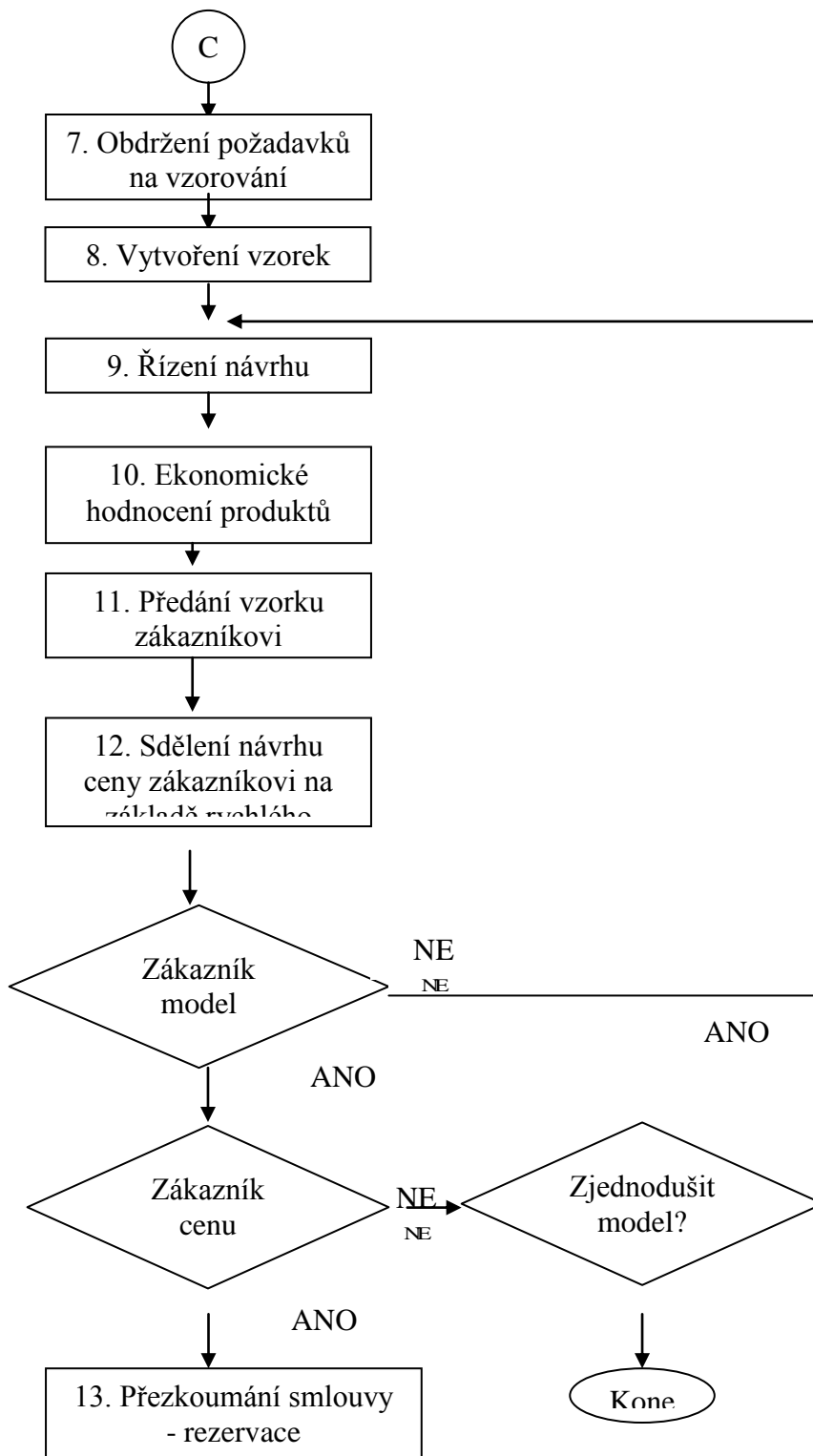


Obrázek 10 Situace A a B

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Situace C

Zákazník si přeje vytvořit model dle vlastní představy, kterou upřesní ve formě požadavků na vzorování. Tím se rozumí stanovení základních materiálů a stříhů. Na základě těchto podkladů je vytvořen vzorový model, vypracuje se jeho ekonomické hodnocení, a vzorek se předá zákazníkovi spolu s návrhem ceny. V této fázi se pro stanovení ceny využívá tzv. rychlého hodnocení. Jde o orientační technologické a cenové zpracování pro určení předběžné ceny modelu. Na základě vyjádření zákazníka je pak tento vzorek akceptován, nebo jsou navrženy změny. Dále probíhá jednání o ceně, pokud s ní zákazník souhlasí, jsou dojednány další podmínky kupní smlouvy. Pokud zákazník považuje cenu za nepřijatelnou, navrhne se zjednodušení modelu a podle toho se upraví i cena. Pokud ani pak k dohodě nedojde, skončí jednání neuspokojením poptávky zákazníka.



Obrázek 11 Situace C

Zdroj: J. Smolová, (2006)

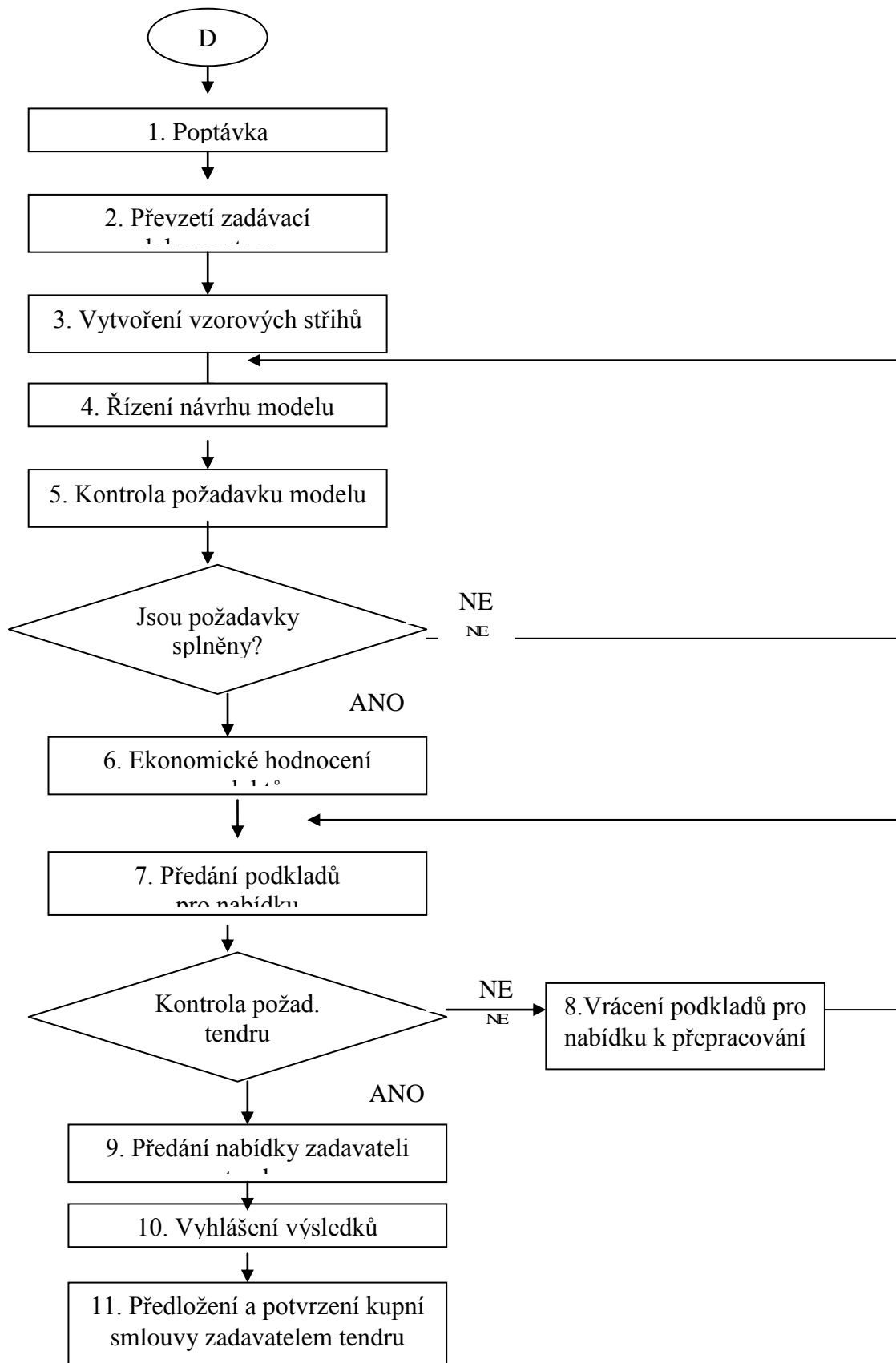
Situace D – Tendr – Státní zakázka

V tomto případě je činnost zahájena na základě poptávky vyhlášené organizací, která je učiněna formou výzvy k podání nabídky na veřejnou zakázku podle zákona č. 40/2004 Sb, o veřejných zakázkách.⁵ Následuje převzetí zadávací dokumentace, jejíž součástí jsou zejména technické podmínky veřejné zakázky určující požadavky na jakost a technické vlastnosti zakázky. Kopie těchto dokumentů jsou předány odborným útvarům ke zpracování. Následně bude vytvořen vzorový stříh, který se stane podkladem pro řízení návrhu modelu. Hotový model je podroben kontrole, kdy se zjišťuje, zda zhotovený model splňuje zadané požadavky. O provedené kontrole je vyhotoven zkušební protokol, který je potvrzen státní zkušebnou nebo garancí kvality zakázky podle předložené podnikové normy. Pokud jsou požadavky splněny, je provedeno ekonomické hodnocení produktu a předání podkladů pro nabídku. V této fázi je provedena kontrola požadavků tendru. Pokud jsou splněny požadavky, je nabídka předána zadavateli tendru. K předání nabídky musí dojít v určené soutěžní lhůtě. Nabídka musí obsahovat: základní kvalifikační kritéria dle programu 31 zákona 40/2004 Sb., nabídkovou cenu, atest potvrzený státní zkušebnou nebo garancí kvality předmětu zakázky podle předložené podnikové normy formou prohlášení statutárních zástupců společnosti, souhlas s termínem plnění, souhlas s platebními a fakturačními podmínkami, doklad o poskytnutí finanční jistoty, souhlas se všeobecnými smluvními podmínkami, souhlas s dalšími požadavky dle předložené smlouvy, soutěžní vzorek výrobku.

Zadavatel zhodnotí všechny včas doručené a kompletní nabídky a účastníkům oznámí své rozhodnutí. A to formou vyhlášení v obchodním věstníku nebo písemně. Zadavatel má povinnost uzavřít kupní smlouvu do 30 dnů od uplynutí zadávací lhůty. Tato smí být dlouhá maximálně 90 kalendářních dnů.

1 ⁵ Parlament ČR přijal dne 14. 3. 2006 s konečnou platností nový zákon o veřejných zakázkách, který byl zveřejněn dne 19. 4. 2006 ve Sbírce zákonů a Sbírce mezinárodních smluv v částce č. 47 pod č. 137/2006 Sb. Nový zákon o veřejných zakázkách bude účinný od 1. července 2006. Nový zákon zruší následující dosud účinné právní předpisy : č. 40/2004 Sb., č. 239/2004 Sb., č. 240/2004 Sb. a č. 137/2005 Sb.

(http://www.verejnazakazka.cz/cely_prispevek.php?khID1=28&)

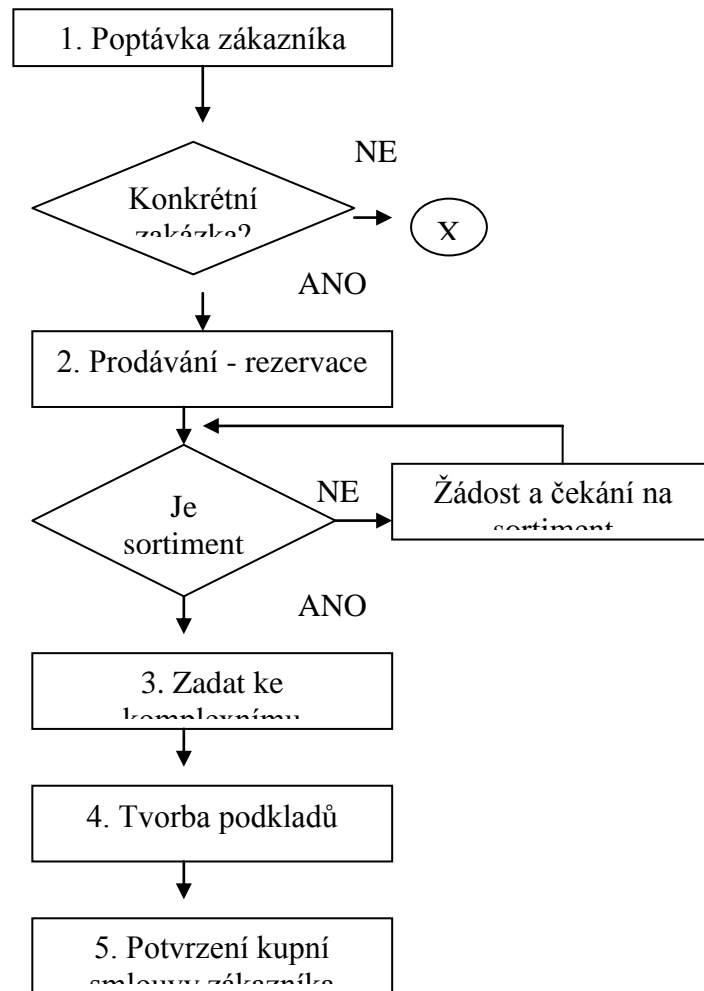


Obrázek 12 Situace D

Zdroj: J. Smolová, (2006)

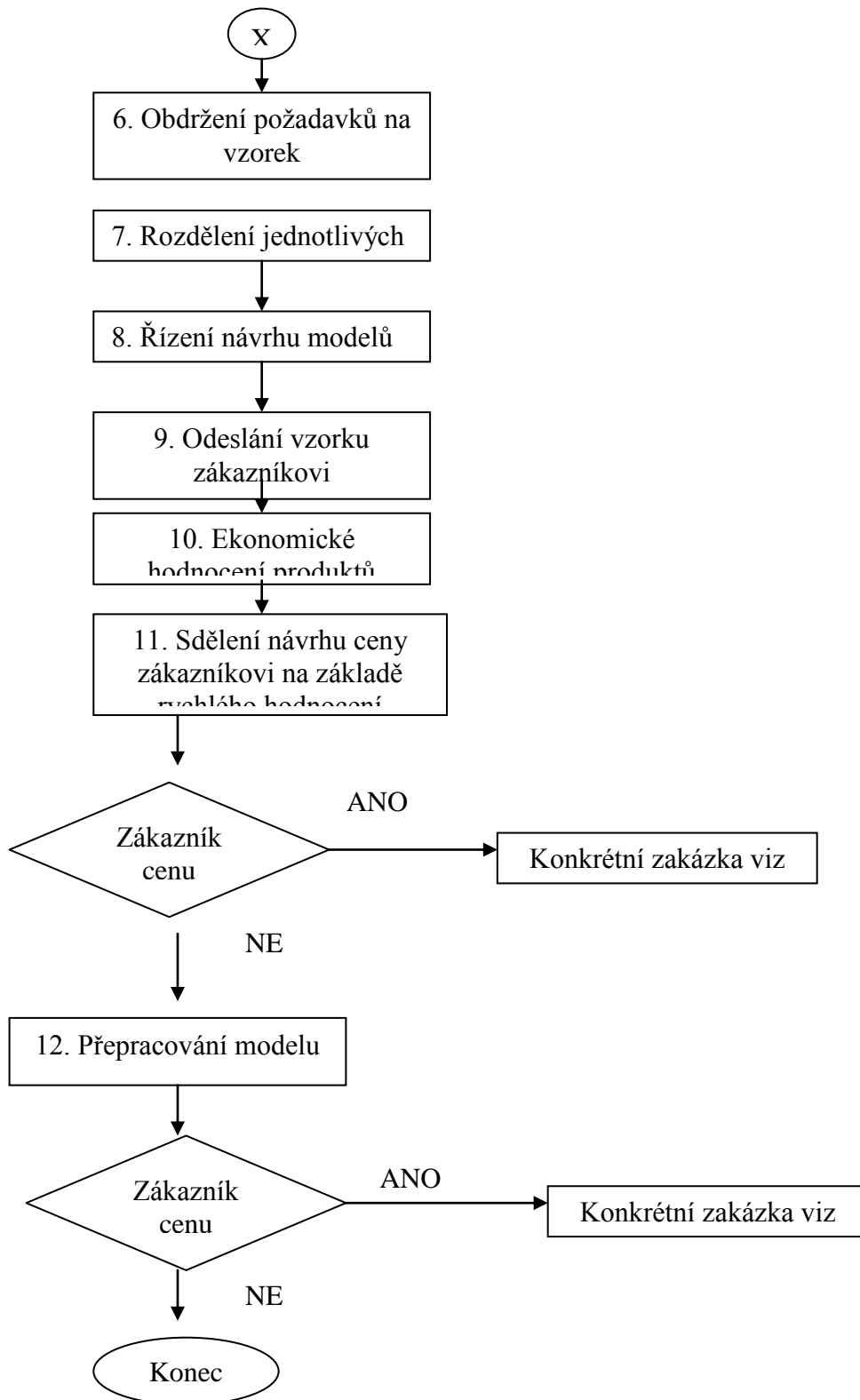
Situace E

V tomto případě se jedná o poptávku zahraničního zákazníka. Pokud jde o klasický export, je tato situace v zásadě shodná se situací A, B nebo C.



Obrázek 13 Situace E

Zdroj: J. Smolová, (2006)



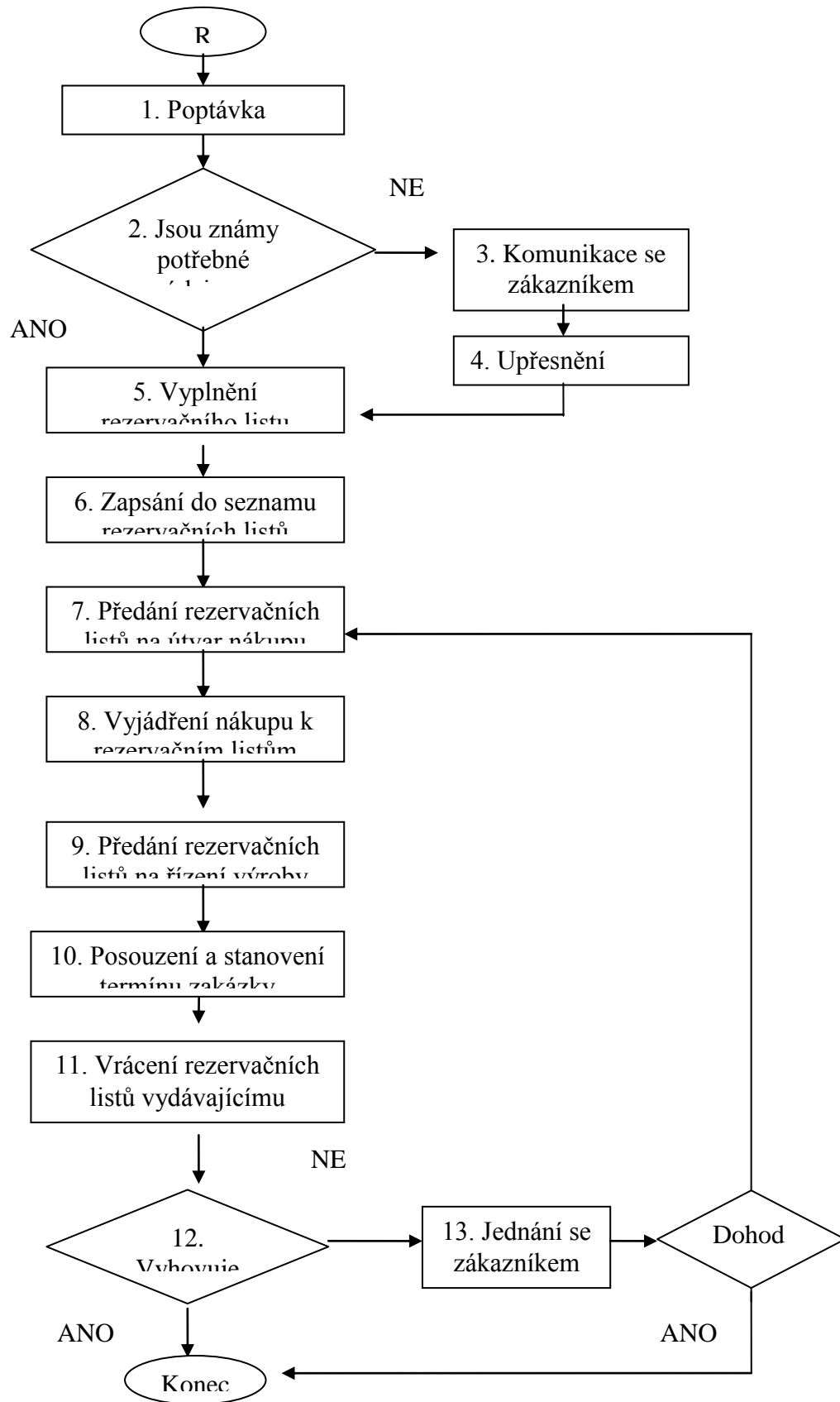
Obrázek 14 Situace E nekonkrétní zakázka

Zdroj: J. Smolová, (2006)

Situace R

Export je v některých případech řešen formou rezervačních listů. Rezervační list je dokument, který obsahuje základní informace o poptávaném produktu a požadovaném termínu dodávky. Je v něm uvedeno stanovisko útvaru nákupu k možnému termínu materiálového zajištění. Také se v něm vyjadřuje útvar řízení výroby k reálnému termínu dodávky produktu.

Pokud poptávka ze zahraničí obsahuje potřebné údaje o produktu, následuje vyplnění rezervačního listu. Pokud nejsou údaje kompletní, jsou projednány se zákazníkem. Na základě tohoto projednání je pak upřesněna poptávka a následně vyplněn rezervační list. Rezervační list se zapíše do seznamu a předá útvaru nákupu, který stanoví termín a případě podmínky pro zajištění materiálů. Pak se rezervační listy předají útvaru řízení výroby. Tady je doplněn o stanovisko tohoto útvaru k reálnému termínu dodávky produktu. Potom jsou rezervační listy vráceny vydávajícímu útvaru. Je porovnán termín dodání požadovaný odběratelem s vyjádřeními jednotlivých útvarů. V případě neshody je navrhovaný termín projednán se zákazníkem a výsledkem je opětovně projednání v příslušných útvarech.

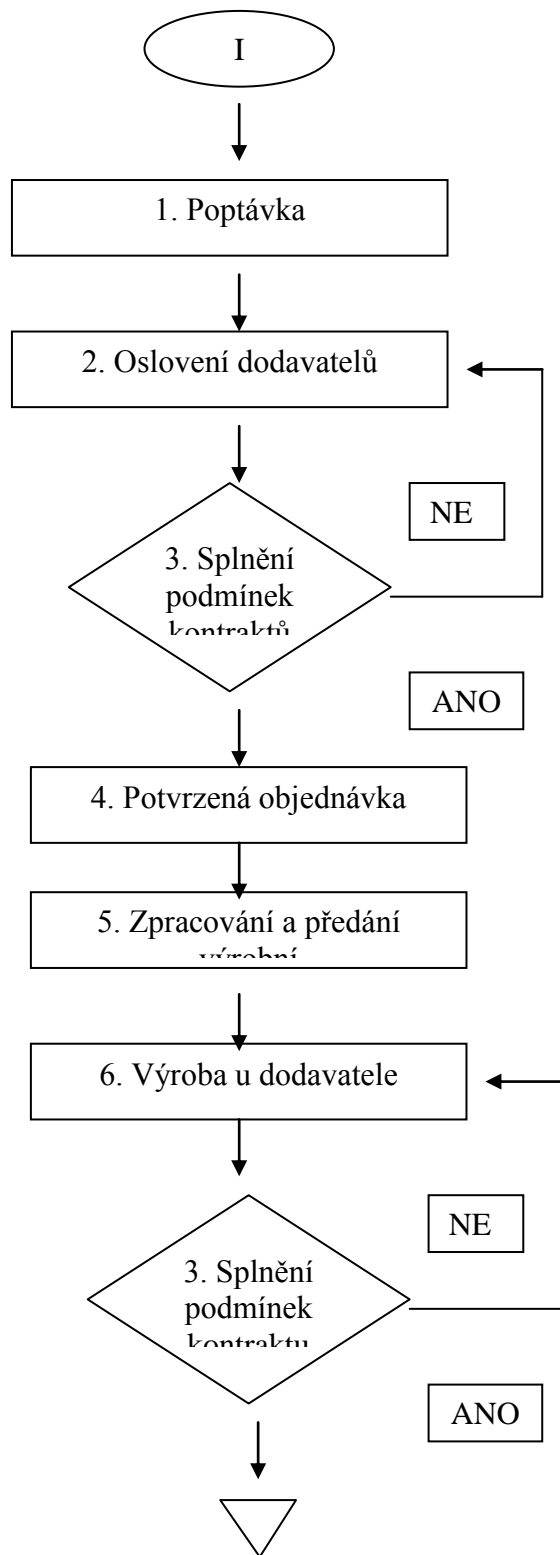


Obrázek 15 Situace R

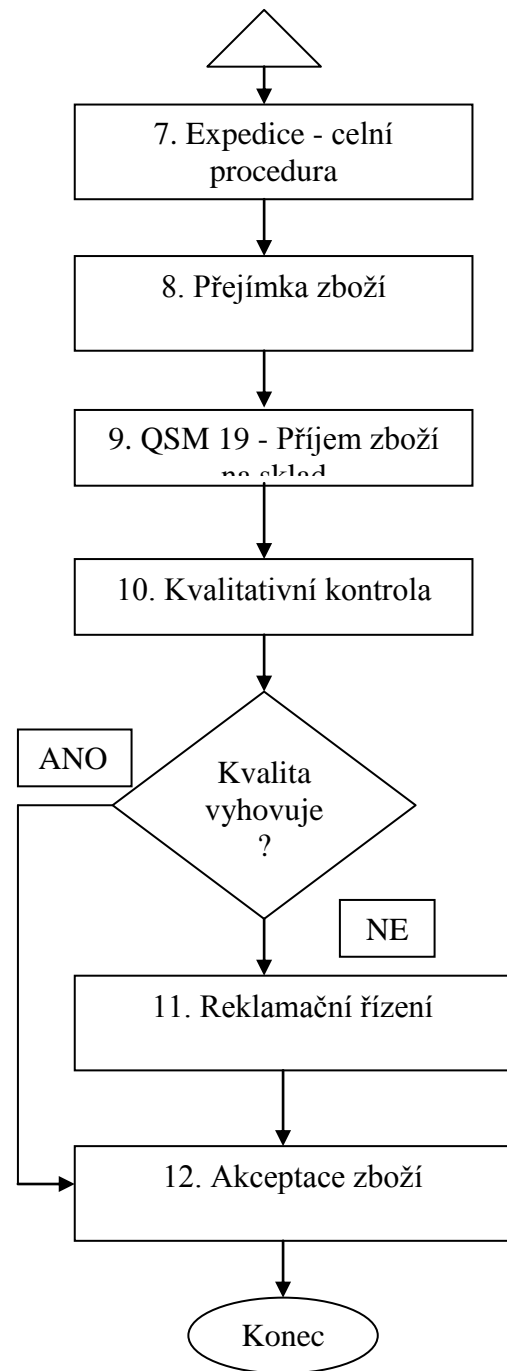
Zdroj: J. Smolová, (2006)

Situace I

Tato situace nastává tehdy, pokud se poptávka zákazníka týká výrobků, které JITEX sám nevyrábí, ale nakupuje a dováží od zahraničních výrobců. Tyto výrobky jsou vyráběny prověřenými zahraničními dodavateli, kteří jsou schopni při výrobě splnit normy kvality předepsané v JITEX a.s.. Na základě poptávky zákazníka je kontaktován příslušný zahraniční dodavatel. Dodavatel se závazně vyjádří k požadavkům předloženým odběratelem, tedy k požadovanému výrobku, množství, termínu dodání a ceně (činnost 3 viz Graf Situace I). Pokud dokáže splnit podmínky kontraktu, pak potvrdí objednávku. Dodavateli je zaslána přesná výrobní a technologická dokumentace. Jde o podrobný popis objednávaných výrobků. Specifikuje se barva výrobku buďto na základě již dříve známé barevnice, nebo se zasílají referenční vzorky. Dále se uvádí rozměrová tabulka požadovaných velikostí, specifikace výšivek nebo potisku, popis etiket a jejich umístění na výrobku, případně technologický postup šití a způsob balení výrobku. Na základě těchto údajů jsou výrobky zhotoveny zahraničním dodavatelem. Následuje kontrola splnění podmínek kontraktu. Pokud jsou podmínky kontraktu splněny, je zboží expedováno a pokud to situace vyžaduje, je podrobena celní proceduře. Celní procedurou se v tento moment rozumí řízení mezi spediterskou firmou a společností JITEX o uvolnění zboží do volného oběhu. Dalšími kroky pak jsou přejímka zboží, příjem zboží na sklad a kvalitativní kontrola. Pokud je zjištěná kvalita označena jako vyhovující, pak je zboží akceptováno. V případě, kdy kvalita dodávky nevyhovuje, je vystaven reklamační protokol a zahájeno reklamační řízení s dodavatelem. Toto probíhá shodně jako u ostatních dodavatelů společnosti.



Obrázek 16 Situace I



Zdroj: J. Smolová, (2006)

7.2.2 Změna kupní smlouvy

V případě, že zákazník požaduje změnu potvrzené smlouvy, je postup shodný ať už se jedná o jakoukoli z výše uvedených situací. Navrhovaná změna se může týkat rozměrů, adjustace, sortimentu výrobku, a nebo storno zakázky. Vždy je rozhodující stav rozpracovanosti zakázky. Podle tohoto stupně rozpracovanosti je změna akceptována nebo odmítnuta.

Stav rozpracovanosti zakázky:

1. Zakázka je zařazena do plánu výroby, ale ještě se nevyrábí. V této situaci je možná jakákoli změna i storno celé smlouvy.
2. Pokud je již základní úplet vyroben, pak bude akceptována změna ohledně rozměrů, sortimentu, adjustace.
3. Úplet již byl nastříhán podle původního sortimentu. Možná je pouze změna adjustace.
4. Začátek konfekčního šití. V této fázi již není možná jakákoli změna v souvislosti s výrobou.

Data jednotlivých zlomových stavů se odečítají z harmonogramu výroby.

*Z výše uvedených situací při vyřizování objednávek lze vyvodit **body rozpojení objednávkou**. V situaci A vniká objednávka přibližně na úroveň bodu 1 (3.5.2 Body rozpojení). K situaci A dochází při doplňování maloobchodních prodejen a při vyřizování objednávek menších objemů v závislosti na velikosti rezervy odbytu.*

V ostatních situacích jsou na základě objednávky nakupovány suroviny, což se kryje s bodem rozpojení 5.

Možnost změny kupní smlouvy se odvíjí od stavu rozpracovanosti zakázky. A dala by se označit za určitý druh dodavatelské služby, kterou podnik poskytuje svým odběratelům.

8 Závěr

Podniková logistika má zabezpečit integraci činností všech subsystémů podniku: nákupu, výroby a prodeje v souladu s požadavky prodejního trhu na jedné straně, na straně druhé se zdrojovými možnostmi trhu nákupního. Základním předpokladem pro úspěšné propojení obou těchto trhů je spolupráce se spolehlivými dodavateli a široká základna stálých zákazníků.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současné dodavatelsko-odběratelské vztahy z hlediska nových trendů, případně nalézt rezervy a možnosti využití nových koncepcí partnerství v praxi. Zjištěné poznatky potvrzují, že firma má detailně propracovaný systém vnitropodnikových norem, které tuto oblast upravují. Další výhodou jsou bohaté zkušenosti v tomto odvětví. Při výběru dodavatelů by se daly uplatnit metody vícekriteriálního hodnocení variant, jejichž použití by přispělo k urychlení a usnadnění rozhodování nákupní skupiny. Také vícekolová jednání s dodavateli by do budoucna mohla přinést větší možnosti při vyjednávání o podmínkách dodávek.

Na základě výsledků analýzy lze říci, že počet dodavatelů je optimální vzhledem k široké škále nakupovaných druhů materiálu, také dodavatelsko-odběratelské vztahy odpovídají podmínkám trhu.

Určitý potenciál má jistě i využití internetového obchodu. Podle mého názoru, by mohly prodeje prostřednictvím tohoto distribučního kanálu značně vzrůst. Zvláště u sportovního oblečení a funkčního prádla. Na druhou stranu je ale pravdou, že spotřebitelé zatím nejsou příliš navykli nakupovat oblečení tímto způsobem.

Bohužel musíme brát v úvahu určitá specifika a současnou situaci v tomto průmyslovém odvětví. Evropští výrobci textilu se potýkají s asijskou konkurencí a je zřejmé, že ani čeští výrobci na tom nejsou lépe.

Růstu konkurence se snaží výrobci čelit zaváděním nových technologií, speciálních druhů výrobků, výrobků s novými užitnými vlastnostmi. Tyto výrobky se vyznačují vysokou kvalitou, specifickými vlastnostmi a odpovídajícím servisem. Touto cestou se ubírá i Jitex, a.s.

9 Shrnutí – Summary

Analyza logistického přístupu k dodavatelům a odběratelům

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současné vztahy k dodavatelům a odběratelům z hlediska nových trendů k dlouhodobé spolupráci, partnerství, outsourcingu, propojení informačního toku a úrovně logistických služeb. Jitex, a.s., se zabývá jak výrobou přízí, úpletů i hotových výrobků. Na základě výsledků analýzy lze říci, že počet dodavatelů je optimální vzhledem k široké škále nakupovaných druhů materiálu. A dodavatelsko-odběratelské vztahy odpovídají podmínkám trhu. Při výběru a hodnocení dodavatelů je efektivní využití metod multikriteriálního hodnocení. Použití těchto metod přispívá k urychlení a usnadnění procesu výběru a hodnocení dodavatelů. Cestou, jak čelit asijské konkurenci, je zavedení nových výrobků a využití nové výrobní technologie.

Klíčová slova:

Logistika – Partnerství - Výběr dodavatelů – Metody multikriteriálního hodnocení

Analysis of logistic Approaches to Suppliers and Customers

The object of this thesis was analysis of present relations to suppliers and customers with regard to present trends of long-term cooperation, partnership and outsourcing, connecting of information flow and level of logistic services. [Joint-stock company JITEX](#), a.s., is engaged in both the production of yarns and knitted fabrics as well ready-to-wear products. On the basis of results of analysis I can say, that numbers of suppliers are appropriate to wide scale of purchasing items. The relations to suppliers and customers are adequate to market conditions. At a choice and evaluation of suppliers is efficient to use multicriterion methods. These methods are able to facilitate and speed up this procedure. The way, how to face up to Asian competition, is introduction of new brands and using new technology.

Key worlds:

Logistics - Partnership – Choice of suppliers - Multicriterion methods

10 Seznam použité literatury

- 1 GROS, I. Logistika. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1996. 228 s.
ISBN 80-7080-262-6.
- 2 HOBZA, M., ŠAFAŘÍK L. Logistika. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2002.
161 s.; Univerzita Hradec Králové – fakulta informatiky a managementu.
ISBN 80-7041-053-1.
- 3 CHRISTOPHER, M. Logistika v marketingu. Praha: Management Press, 2000.
166 s. ISBN 80-7261-007-4.
- 4 LÍBAL, V. a kol. ABC logistiky v podnikání: Nakladatelství dopravy a turistiky,
1994. 284 s. ISBN 80-85884-11-9.
- 5 LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Praha: Computer Press, 2004. 182 s.
ISBN 80-251-0174-6.
- 6 PERNICA, P. Logistický management. Praha: Radix, 1998. 650 s.
ISBN 80-86031-13-6.
- 7 PTÁČEK, S. Logistika. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 1998.
ISBN 80-7078-550-0 .
- 8 ROBINSON, P.J., FARRIS, C.W., WIND, Y. Industrial Buying and Creative
Marketing. Boston: MA: Allyn and Bacon, 1967.
- 9 SCHULTE, Ch. Logistika, Victoria Publishing, 1991, Praha,
ISBN 80-85605-87-2
- 10 STORBACKA, K, LEHTINEN, J., R. Řízení vztahů se zákazníky (Customer
relationship management). Praha: Grada Publishing, 2002. 167 s.
ISBN 80-7169-813-X.

- 11 STRNAD, P., MYSLIVCOVÁ, S. Průmyslový marketing. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. 119 s. ISBN 80-7083-503-6.
- 12 SVOBODA, V., LATÝN, P. Logistika. Praha: ČVUT, 2003. 235 s. ISBN 80-01-02735-X.
- 13 VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku. Praha: EKOPRESS, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- 14 VANĚČEK, D., KALÁB, D. Logistika: 1. Díl: úvod, řízení zásob a skladování. České Budějovice: JU ZF České Budějovice, 2004. 143 s. ISBN 80-7040-652-6.
- 15 VANĚČEK, D. Logistika. České Budějovice: JU ZF České Budějovice, 1998. 216 s. ISBN 80-7040-323-3.
- 16 VANĚČKOVÁ, E. Rozhodovací modely: pro obor provozně podnikatelský. České Budějovice : JU ZF České Budějovice, 1998. 89 s. ISBN 80-7040-258-X.
- 17 VOKÁLOVÁ, J. Modelování v řízení 30: Logistika. Praha: ČVUT, 2004. 146 s. ISBN 80-01-02875-5.
- 18 Ověřené partnerství. Moderní řízení, 2005, č. 6. str. 33-35, Orig. Douglas, M., Lambert, A. a Knemeyer, M., We're in This Together. Harvard Business Review, 2004, č.12, s. 114-122.
- 19 KAPOUN, J., STEHLÍK, A.. Význam nových opatřovacích strategií pro průmyslový podnik. Logistika, 2006, č.1.
- 20 VACULÍK, J., KRUPPA, M. Úvod do riadenia vzťahov so zákazníkmi. Logistika, 2006, č. 1.
- 21 Diferenciace kvality dodavatelských služeb. Logistika, 2005, č. 12, str. 34-35
- 22 Chytré oblečení. Logistika, 2005, č. 10.
- 23 <http://www.czechtop100.cz>
- 24 <http://www.jitex.cz>

- 25 <http://www.jitex.cz/aktuality.php?id=9>, 3. října 2004 uplynulo 55 let od založení společnosti Jitex a.s., autor Ing. Moravec, výkonný ředitel, Redakční článek Deníky Bohemia, staženo únor 2006
- 26 www.mpo.cz
- 27 www.textilzurnal.cz
- 28 http://www.verejna-zakazka.cz/cely_prispevek.php?khID1=28&

Příloha 1

Ocenění odbornou veřejností

Společnost byla zařazeno do prestižní stovky obdivovaných českých firem v roce 2005.

V rámci odvětví textilního a kožedělného průmyslu se umístila na prvním místě (22).

Textilní, oděvní a kožedělný průmysl
1. JITEX Písek a.s.
2. FEZKO a.s.
3. LANEX a.s.
4. VELVETA a.s.



