

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Diplomová práce

Tvorba distribučního řetězce pro textilní výrobky

Vedoucí práce

Ing. Radek Toušek, Ph.D

Autorka práce

Bc. Iveta Nováková

2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta NOVÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E11798**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Tvorba distribučního řetězce pro textilní výrobky**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Navržení funkčního distribučního řetězce pro textilní výrobky z hlediska tvorby systému vhodných distribučních článků řetězce s přidanou hodnotou, nastavení materiálových a informačních toků a optimalizace úrovně dosahovaných logistických služeb v komparaci s vynaloženými logistickými náklady.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny ve vztahu k oblasti logistického řízení a tvorby a řízení distribučních řetězců. Po stanovení teoreticko metodologických východisek je nezbytné získat podkladová data prostřednictvím řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování, časového snímkování, zpracování údajů z provozní evidence zkoumaných subjektů, příp. aplikovat funkčně vypracovaný dotazník. Po utřídění získaných dat se soustředí na vytvoření optimalizovaného distribučního řetězce, který bude cílové skupině zákazníků poskytovat požadovanou úroveň logistických služeb s jasně definovanou úrovní logistických nákladů.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodický postup (cíl a metodika práce),
4. Charakteristika zkoumaného subjektu,
5. Výsledky (analýza),
6. Diskuze (komparace a syntéza),
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pomůcek a příloh: 50-70 str.

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

BAZALA, J. a kol. *Logistika v praxi. Praktická příručka manažera logistiky*. Praha: Verlag Dashöfer, 2003. ISBN 80-86229-71-8.

DRÁHOVSKÝ, I. a B. ŘEZNIČEK. *Logistika. Průmysl a její log. úlohy*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.

GRGŠ, I. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0421-8.

PERNICA, P. *Logistika pro 21. století. Supply Chain Management. 1. 3. díl*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.

SIVTA, I. a V. MAČÁK. *Logistika. Teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

VANĚČEK, D. *Logistika*. České Budějovice: Ekonomická fakulta JU, 2008. ISBN 80-7040-323-3.

Logistika. Praha: Economica. ISSN 1211-0957.

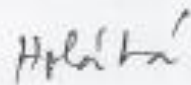
Vedoucí diplomové práce: Ing. Radek Toušek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 15. února 2012

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Ladislav Holáček, Ph.D.
děkan

JATEČNÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
SPOLNĚ UŽÍVANÁ FAKULTA
Školní 13 370 01
370 01 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holáková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 27.8 2013

Bc. Iveta Nováková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Radku Touškovi, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a poskytování cenných rad při zpracování mé diplomové práce.

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Literární rešerše	11
2.1 Pojem logistika a její definice	11
2.2 Vznik a vývoj logistiky	12
2.3 Logistické řetězce, články a bod rozpojení	13
2.4 Logistické činnosti.....	15
2.5 Složky logistického řízení	15
2.6 Nákup.....	17
2.7 Distribuce	18
2.6.1 Distribuční řetězec	19
2.6.2 Rozsah distribučního řetězce	19
2.6.3 Podrobné členění distribučních řetězců.....	19
2.8 Služby.....	20
2.9 Aktivní prvky.....	21
2.10 Pasivní prvky	22
2.11 Zásoby.....	22
2.11.1 Význam zásob.....	22
2.11.2 Druhy zásob	23
2.11.3 Systémy řízení zásob	24
2.12 Předpověď poptávky.....	25
2.13 Logistický systém	26
2.13.1. Logistický informační systém.....	26
2.14 Výběr a hodnocení dodavatelů	27
2.15 Outsourcing	28
2.16 Doprava, přeprava a zasilatelství	29
2.16.1 Silniční nákladní přeprava	30

2.16.2	Železniční nákladní přeprava.....	31
2.16.3	Říční a námořní nákladní přeprava	33
2.16.4	Letecká nákladní přeprava	34
2.16.5	Kombinovaná přeprava	35
2.17	INCOTERMS a jiné smluvní vztahy v přepravě.....	36
3.	Cíl a metodika práce	37
3.1	Cíl práce.....	37
3.2	Metody sběru dat.....	37
3.2.1	Metoda pozorování	37
3.2.2	Metoda analýzy dokumentů.....	38
3.2.3	Metoda řízeného rozhovoru.....	38
3.2.4	Mezipodnikového srovnání – metoda podílu	38
3.2.5	Model ekonomicky výhodného objednávacího množství EOQ.....	39
3.2.6	Předpověď poptávky – metoda váženého klouzavého aritmetického průměru.....	40
3.3	Metodika práce	41
4.	Charakteristika zkoumaného subjektu	42
4.1	Základní charakteristika společnosti	42
4.2	Charakteristika podnikatelského záměru společnosti	42
5.	Výsledky	44
5.1	Konfekční zboží	44
5.1.1	Výběr a hodnocení dodavatelů.....	44
5.1.2	Možnosti přepravy zboží do ČR	56
5.1.3	Smluvní zajištění přepravy zboží	64
5.1.4	Návrh distribučního řetězce pro konfekční zboží	65
5.2	Luxusní zboží.....	76
5.2.1	Smluvní dodavatelé materiálů a zboží a náklady na pořízení.....	78
5.2.2	Možnosti přepravy zboží do ČR	81

5.2.3	Návrh distribučního řetězce pro luxusní textilní zboží	82
5.3	Komparace navrhovaných logistických řetězců pro distribuci konfekčního a luxusního zboží.....	85
6.	Diskuse.....	87
7.	Závěr	88
8.	Summary	94
9.	Přehled použité literatury	96
	Seznam obrázků	101
	Seznam tabulek	101
9.	Přílohy.....	103

1. Úvod

Význam logistiky jako moderního dynamicky se rozvíjejícího vědního oboru v celosvětovém měřítku rapidně narůstá. Toto je způsobeno rychlým nárůstem globalizace trhu, rozvojem informačních technologií a zejména cílem uspokojování zákazníků při vysoké úrovni kvality. Logistika se v současné době stává významnou konkurenční výhodou, díky níž je společnost schopna uzpůsobit informační a materiálové toky tak, aby bylo možno dosáhnout optimálních nákladů při současném trendu zvyšování obratu prodeje. Obecně lze říci, že čím více narůstá dynamika ekonomického odvětví, tím větší důraz a požadavky jsou kladeny na logistiku potažmo na logistické řízení.

V oblasti prodeje textilního zboží tomu není jinak. V tomto odvětví je neustále pocíťován čím dál větší tlak v rámci konkurenčního boje, kde se nyní projevuje politika co nejnižší ceny pro konečného zákazníka, která vznikla jako reakce nabídky na zákaznickou poptávku. Díky tomu byly společnosti nuceny neustále vyhledávat nové a nové úspory. Toto tím pádem vyústilo k přesunutí výroby do zemí světové periferie s nízkými náklady především v rámci využití lidských zdrojů. Prvoplánově začaly transferovat výrobu především světoznámé módní značky zaměřující své preference především do oblastí marketingu s hlavním a téměř jediným cílem propagovat svou značku. Před několika lety nastal náhlý vzestup dovozu levného a často velice nekvalitního zboží z Asie, kdy platilo pravidlo nízké ceny, která šla ruku v ruce s nízkou kvalitou. Na základě transferu výroby přinesly tyto společnosti do výroby určitou formu know-how. Toto přispělo k tomu, že se začaly vyrábět kvalitnější oděvy. Ovšem na druhé straně se projevil i rozmach falzifikátů a jejich následná nelegální distribuce zejména do zemí Evropy.

Je ovšem nutné brát v úvahu, že ne všichni zákazníci preferují pouze přiměřené ceny textilních výrobků, ale volí raději oděvy od společností, které výrobu provádějí nejlépe ve svém domicilu často ručně, přičemž velice intenzivně propagují značkovou politiku a tím pádem se dostaly do povědomí zákazníků po celém světě.

Investoři společnosti, na kterou je zaměřena tato práce, mají v úmyslu nově pokrýt značnou část sektoru textilního trhu namísto současného úzce vymezeného sektoru. To znamená, nabízet zboží zákazníkům preferujícím přiměřenou cenu ale také ty výrobky, kde je upřednostňována především značka a tím pádem i určitá forma prestiže.

Klíčový význam má pro společnost výběr distribučního řetězce, který s sebou nese základní aspekty efektivní spolupráce mezi společnostmi a v důsledku i spokojenosti konečného zákazníka a dosažení přiměřené úrovně nákladů. Na jeho počátku stojí výrobce. Pro společnost je tedy důležité vybrat nejlépe vyhovujícího dodavatele nejen v oblasti samotné výroby, ale také v dalších skutečnostech jako je komunikace, flexibilita výroby nebo i dodatečné služby jako zajištění pojištění či možnost zajištění dodání zásilky přímo do společnosti výrobcem.

Dále je důležité stanovit vhodné distribuční cesty, které na sebe taktéž váží nezanedbatelné náklady, které je nutné efektivně optimalizovat. Souběžně uskutečnit bezpečnou a efektivní přepravu až do skladu společnosti a následně do velkoobchodu, maloobchodu či přímo ke konečnému zákazníkovi.

Tato diplomová práce by měla umožnit majitelům společnosti vytvořit a získat základní informační a znalostní databázi pro vyhodnocení možností dalšího rozvoje činnosti společnosti nad současnou úzce vyměřenou lokální úroveň Českých Budějovic. Dále by měla poskytnout informace, jak efektivně činnost společnosti rozvinout za předpokladu respektování základních požadavků a představ majitelů společnosti o jejím dalším směřování. Hlavním přínosem těchto kroků by pak měla být částečná diverzifikace činností společnosti na základě zaměření na více tržních segmentů nejen na regionální ale i na národní popřípadě dokonce i nadnárodní úrovni. Růst činností by následně měl umožnit společnosti realizovat růst objemu prodeje a tím pádem i výsledku hospodaření.

2. Literární rešerše

2.1 Pojem logistika a její definice

Vzhledem ke skutečnosti, že logistika je relativně mladá vědní disciplína, existuje v současné době mnoho definic. Obecná definice ovšem není stále zatím ustálena, proto je pojem logistika potažmo i její funkce možné přiblížit mnoha definicemi. Při bližším zkoumání jsou si definice ve své podstatě podobné ovšem s ohledem v návaznosti na aspekt globalizace světového trhu.

První definici logistiky lze datovat do roku 1964 se vznikem v Spojených státech amerických. PERNICA (1998) ji ve své publikaci uvádí jako proces plánování, realizace a kontroly účinného nákladově úspěšného toku a skladování surovin, zásob ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku do místa spotřeby. Dále se ovšem také zmiňuje že, tyto činnosti mohou, ale nemusí, zahrnovat služby zákazníkům, předvídání poptávky, distribuci, informace, kontrolu zásob, manipulaci s materiálem, balení, manipulaci s vráceným zbožím, dopravu, přepravu, skladování a prodej. Tyto činnosti se tedy stávají základním faktem rozdílu mezi minulým a současným pohledem na logistiku.

VANĚČEK (2008) k této prvotní definici dodává, že s ní lze i po téměř 50 letech souhlasit s tím, že se podmínky pro uplatňování logistiky částečně změnilы vlivem globalizace a tím se změnilы i některé její úkoly. Zdůrazňuje nutnost začlenit logistiku do strategických plánů organizace, komplexní prosazení v rámci celých logistických řetězců, uspokojení konečného zákazníka a posun od tradičního způsobu řízení k procesnímu. Tyto změny vedou ke značnému zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

LAMBERT (2000) uvádí že, logistika je: „Proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků“.

GROS (1996) dále říká, že logistika je kromě jiného i postup, jak řídit proces plánování, rozmístění a kontroly nejen materiálních zdrojů ale především také lidských

zdrojů, které jsou ve své podstatě vázané ve fyzické distribuci výrobků odběratelům, podpoře výrobních činností i nákupních operací.

DRAHOTSKÝ A ŘEZNÍČEK (2003) nastiňuje souhrn obecných funkcí logistiky, která se tedy zabývá pohybem zboží a materiálu z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem. Samozřejmě za podmínek že, logistika musí zastřešit i dopravu, řízení zásob, manipulaci s materiálem, balení, distribuci, skladování a mimo jiné i komunikační a informační systémy. Obecně lze tedy říci, že jejím úkolem je zajistit, aby byly správné materiály na správném místě, v požadovaném čase a kvalitě, spolu s příslušnými informacemi a odpovídajícími finančním dopadem.

2.2 Vznik a vývoj logistiky

Již byzantský císař Leontos VI zvaný moudrý (886 – 912) uplatňoval jakési určité zásady logistiky při svých vojenských taženích. Říkal, že je nutné postarat se o vybavení mužstva zbraněmi i municí a připravit ho k polnímu tažení v prostoru a čase. V tomto pojetí je logistika stará již tisíce let.

KORTSCHAK (1995) také ovšem uvádí, že prokazatelné první uplatnění logistiky v praxi je od jednoho z tvůrců vojenské teorie 19. století barona Antoine-Henri Jomini, který v „Náčrtu vojenského umění“ vydaného v roce 1837 v Paříži, ustanovil funkci tzv. „major général de logis“. Byli to důstojníci, kteří zajišťovali ubytování a tábory pro útvary. Dále určovali pochodové směry při přesunech a upřesňovali podle místních podmínek.

Všeobecně je známá skutečnost, že zásadní rozmach logistiky byl zaznamenán ve 20. století za období 2. světové války. VANĚČEK (2008) ale zdůrazňuje fakt, že logistika byla využívána pouze jako dílčí činnost bez jakýchkoliv vzájemně propojených vazeb.

Po 2. světové válce v 50. letech 20. století přemísťování materiálu a lidských zdrojů ve velkém množství na relativně malém odesílacím prostoru neuniklo samozřejmě pozornosti mnoha obchodníků a průmyslníků především v prostředí tehdejšího amerického trhu, kteří zjistili, že je tato metoda velice dobře využitelná i v mírových podmínkách.

V USA se začala logistika jako vědní disciplína používat od roku 1950, v Německu od roku 1970. V České republice se logistické metody začaly postupně uplatňovat až po obnově volného trhu a zrušení centrálního plánování tedy po roce 1989. Od této doby se začala rozšiřovat zejména do Evropy a postupně do celého světa. K tomuto rozšíření přispěla také s výrazným důrazem informační technologie.

JUROVA (1997) uvádí, že značného rozvoje logistika dosáhla v době postupného přechodu od trhu výrobce, který byl charakterizován výrobou neomezeného sortimentu výrobků ve velkých množstvích k trhu zákazníka. K posunu od orientace na výrobu k orientaci na trh dochází ve vyspělých zemích v 50 letech. V České republice byl tento posun znatelný až po roce 1990.

PERNICA (2004) zdůrazňuje strategický význam logistiky pro budoucí fungování společnosti, neboť předpokládá, že faktory jako je například servis, hospodaření se zásobami a snižování nákladů budou mít větší váhu než vývoj nebo inovace ve výrobě. Zkušenosti manažeři proto od svých nástupců požadují fundované znalosti logistických technologií a logistických informačních systémů.

Obecně lze tedy říci, že v době silného globalizačního trendu a rychlého vývoje informačních technologií se logistika stane společně se znalostní ekonomikou jednou z nejvýznamnějších a nejzásadnějších konkurenčních technik v boji v konkurenčním ringu.

2.3 Logistické řetězce, články a bod rozpojení

PERNICA (1998) definuje logistický řetězec jako soubor hmotné a nehmotné stránky. Hmotná stránka spočívá v přemísťování věcí, energie či osob. Nehmotná stránka spočívá v přemísťování informací potřebných k tomu, aby se přemístění věcí, energie a osob mohlo uskutečnit. Logistický řetězec dále spočívá i v přemísťování peněz, řízeném zájmu udržení likvidity podniku.

SVOBODA (2004) označuje logistický řetězec jako proces oběhu, kde nejsou vytvářeny nové užité hodnoty, ani se vyrobené užité hodnoty hmotných statků nemění,

i přesto soubor těchto činností umožňuje konečnou spotřebu těchto hmotných statků v cílovém stavu, likvidaci i recyklaci případných vzniklých odpadů. To vede k tomu, že se společnost snaží tyto náklady na oběhové procesy minimalizovat a s využitím řady vědních oborů vytvořit systémy řízení, kterými je možné dosáhnout ekonomické optimalizace. Tento integrovaný řídicí systém, který vede k optimalizaci nákladů, lze označit jako logistický systém. Z tohoto vyplývá definice pojmu přepravního řetězce. Ten lze označit jako soubor činností, které jsou nutné k pohybu materiálů a zboží od získávání surovin z primárních zdrojů do realizace směny finálního výrobku popřípadě likvidace odpadu a jeho morální či fyzické amortizaci. Lze říci, že přepravní řetězec doplněný o informační toky je řetězec logistický.

PERNICA (1994) rozlišuje tři typy řetězců:

- 1) **Tradiční řetězce s přetržitými toky** – fungují na základě tlačného principu (PUSH), důsledkem jsou nadměrné zásoby a přerušení toku materiálu i informací ve všech článcích. Pro tento typ řetězců jsou obvyklé velké dodávky surovin, které se skladují. Vyrábějí se velké série a hotové výrobky jdou taktéž do skladu, z něhož se uspokojují zákazníci.
- 2) **Řetězce s kontinuálními toky** – v materiálovém toku je uplatňován tažný princip (PULL). Neexistuje zde sklad surovin a sklad hotových výrobků je redukován v důsledku zavedení systému Just-in-Time. Články si předávají menší dávky, materiálový tok je plynulejší. Rozhodujícím článkem není sklad hotových výrobků, ale výroba, která musí reagovat na objednávky zákazníků.
- 3) **Řetězce se synchronním tokem** – tvoří je pouze dodavatel surovin, výroba a zákazníci. Tok materiálu je zcela plynulý a bez zásob. Je zde vytvořen řídicí článek celého řetězce, který vyřizuje objednávky zákazníků a zároveň synchronizuje všechny procesy v řetězci. Má k dispozici informace ze všech článků v reálném čase, což předpokládá automatickou identifikaci a elektronickou výměnu dat (EDI).

Logistické články jsou dle VANĚČKA (2004) především továrny, případně dílny, výrobní linky, výrobní buňky, sklady surovin, materiálů či hotových výrobků. V dopravě se logistické články považují letiště, terminály, překladiště, železniční stanice, velkoobchodní sklady či maloobchodní prodejny.

Bod rozpojení v logistickém řetězci lze označit jako místo, kde se stýká proces řízený objednávkou a proces řízený na základně predikce poptávky. Je to též bod, kde se mohou nacházet materiálové zásoby. Bod rozpojení je tedy klíčový z hlediska pružnosti a individualizace při uspokojování zákazníka. Je nutné brát zřetel na fakt, že s jeho umístěním souvisí určitá podnikatelská rizika.

2.4 Logistické činnosti

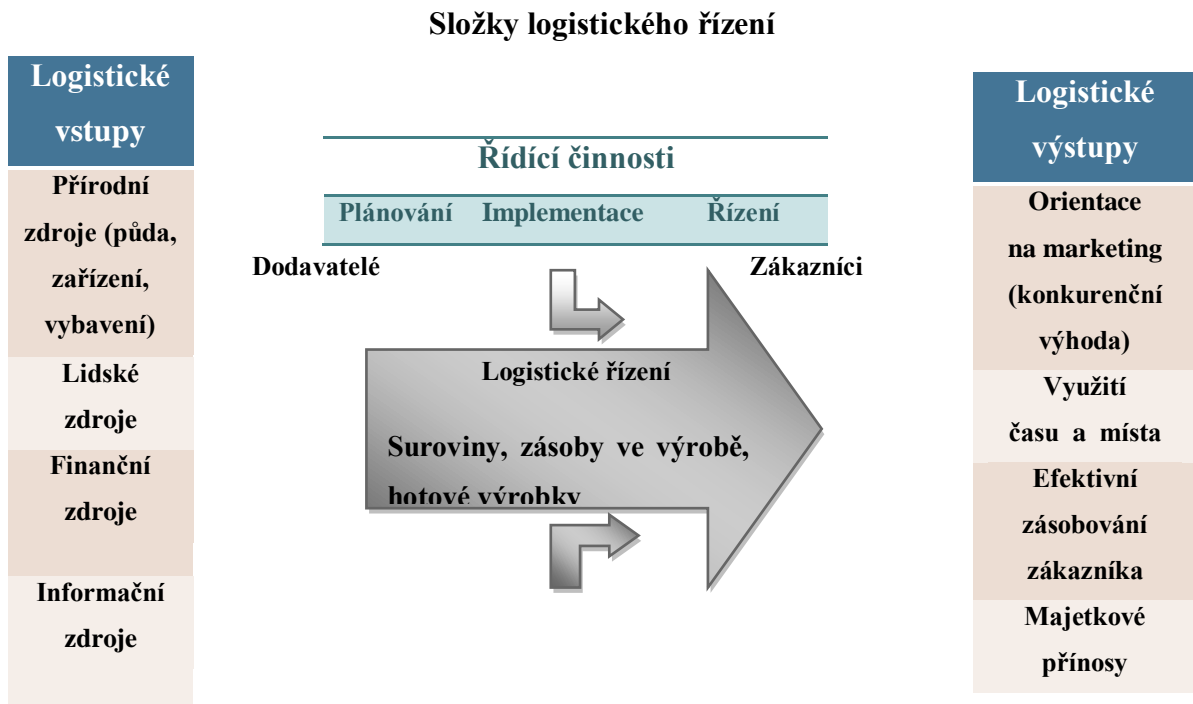
Mezi hlavní logistické činnosti se dle GROSE (1996) a GOURDINA (2001) řadí:

- nákup a obstarávání;
- prognózování poptávky;
- distribuce;
 - zákaznický servis;
 - sklady a skladování;
 - řízení stavu zásob;
 - doprava;
 - obaly a balení;
- logistická komunikace;
- zpětná logistika.

2.5 Složky logistického řízení

LAMBERT (2000) uvádí, že logistika závisí na přírodních, lidských, finančních a informačních zdrojích jako na svých vstupech. Dodavatelé poskytují suroviny, které logistika řídí ve formě surovin, zásob ve výrobě a hotových výrobků. Řídící činnosti poskytují rámec pro logistické činnosti, jako plánování, implementace a řízení. Výstupy systému jsou konkurenční výhody, využití času a místa, efektivní zásobování zákazníka a poskytování služeb. Tyto výstupy jsou výsledkem efektivně a hospodárně prováděných činností.

Obr. 1: Složky logistického řízení



Logistické činnosti	
zákaznický servis	Výběr lokality závodu a skladu
Prognózování poptávky	Řízení nákupu
Distribuční komunikace	Balení zboží
Řízení stavu zásob	Řízení pohybu vráceného zboží
Řízení pohybu materiálu	Recyklace („zpětná logistika“)
Vyřizování objednávek	Doprava a přeprava
Zajištění náhradních dílů a servisu	Skladování

Zdroj: Lambert (2000)

2.6 Nákup

„Hlavní funkcí nákupu je zajistit dlouhodobě stabilní zásobování výroby či jiné podnikatelské činnosti žádoucím sortimentem materiálů a dílů na stanovené místo za ekonomiky optimální náklady. Ekonomické kritérium je z tohoto pohledu velice významné, jelikož objem plateb dodavatelů tvoří 80 % úhrad podniku“ (GROS, 1996).

Dle SIXTY a MAČÁTA (2005) oddělení nákupu a zásobování zastřešuje tyto činnosti:

- výběr vhodného dodavatele;
- prověření vybraného dodavatele;
- vypracování dodavatelsko-odběratelských smluv;
- neustálé hledání výhodnějšího dodavatele;
- informování o novinkách v oblasti nákupu;
- dodávání potřebných komponent pro výrobu s ohledem na minimalizaci nákladů.

VANĚČEK (2008) uvádí, že vývojové etapy nákupu u nás prodělaly v posledních letech značné změny, které v podstatě spadají do třech oblastí. Zásobování, které bylo spojeno s centrálním bilancováním a rozdělováním hmotných prostředků. Podnik si nemohl nárokovat více nebo méně, než mu povoloval plán, a o svém zásobování jednal spíše s nadřízenými orgány než s pozdějšími dodavateli. Druhá oblast se týká nákupu. Tato forma je dnes zcela běžná a kromě faktického dodání poskytuje i skutečný materiálový servis (možnost výběru materiálu, jeho úpravy a dodání). Odběratel se může rozhodnout, kterého dodavatele si zvolí a tím pádem i jakost dodávaného materiálu, množství a čas. Třetí oblast týkající se nákupního marketingu představuje vrchol nákupního procesu. Na vstupu do podniku je třeba uplatňovat stejný marketingový přístup, jako se již delší dobu uplatňuje při výstupu z podniku. Jedná se především o průzkum trhu z hlediska možných dodavatelů, soustředování nabídek, stanovení dodávkového režimu a jeho kontroly.

2.7 Distribuce

Dle VANĚČEKA (1996) je distribuce považována za tu část logistického řetězce, ve které je již výrobek hotov a začíná se uskutečňovat dodávka zboží zákazníkovi. Většinou začíná tento proces v bodě rozpojení. V této fázi je třeba věnovat pozornost všem službám, které může podnik poskytnout zákazníkům, stejně jako i formám vlastního distribučního řetězce.

LÍBAL (1993) uvádí, že na distribuci zboží se podílí mnoho různých zprostředkovatelských organizací, z nichž každá může zajišťovat jen určitou část potřebných služeb. Schematicky lze tyto činnosti v oblasti distribuce spotřebního znázornit následovně:

1. V oblasti distribuce spotřebního zboží:

- výrobce – zákazník;
- výrobce – maloobchod – zákazník;
- výrobce – velkoobchod – maloobchod – zákazník;
- výrobce – agent – velkoobchod – maloobchod – zákazník.

2. V oblasti distribuce výrobků pro výrobní spotřebu:

- výrobce – průmyslový zákazník;
- výrobce – průmyslový distributor – průmyslový zákazník;
- výrobce – agent – průmyslový distributor – průmyslový zákazník;
- výrobce – agent – průmyslový zákazník.

„Distribuční kanál lze definovat jako souhrn organizačních jednotek, institucí či agentur uvnitř anebo vně daného (výrobního) podniku, které vykonávají funkce podporující marketing daného produktu“ (SCHUTTE, 1969).

GROS (1993) dodává, že distribuční kanál je soubor organizačních jednotek podnikatele a externích zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím jsou výrobky nebo služby prodávány.

2.6.1 Distribuční řetězec

„Distribuční řetězec je soubor organizačních jednotek podnikatele a externích zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím jsou výrobky nebo služby prodávány“ (GROS, 1996).

Dle MOJŽÍŠE (2003) moderní distribuční systémy nečekají až na konečnou objednávku, ale vycházejí také z předpovědí. S tím souvisí také riziko, že skutečné objednávky se budou lišit od předpokládaných. Pokud lze některé výrobní nebo distribuční operace odložit až do okamžiku kdy přijde konkrétní objednávka, je možné toto riziko podstatně snížit

2.6.2 Rozsah distribučního řetězce

VANĚČEK (2008) uvádí, že pod pojmem rozsah distribučního řetězce označujeme počet účastníků řetězce na daném stupni. Podle rozsahu existují tři možné distribuce:

- Extenzivní distribuce, kdy je zboží dodáváno do všech prodejen v daném úseku;
- Výběrová distribuce, kdy distributor vybírá jen několik prodejen na daném stupni;
- Exkluzivní distribuce, která vyžaduje obvykle jen jednoho prodejce, pro u těchto výrobků může jednat o komplikovaný servis aj.

2.6.3 Podrobné členění distribučních řetězců

PERNICA, MOSOLF (2000) rozlišují distribuční řetězec na distribuční řetězec od výrobce přímo k prodejci, přímé dodávky z výroby přímo k zákazníkům, cash and carry a prodej podle katalogu.

Distribuční řetězec od výrobce přímo k prodeji je zřejmě jeden z nejpoužívanějších forem. V Evropě je tato forma používaná spotřebiteli z 80 – 97 % veškerého zboží. V tomto

systemu zboží od výrobce jde přímo do distribučního střediska. Odtud je dopraveno k drobným prodejcům a od nich zboží putuje spotřebitelům tohoto zboží. Klasickým příkladem distribučního řetězce od výrobce přímo k prodeji je cross-dock systém. Dodávky přicházejí od mnoha výrobců do distribučního skladu. Během noci jsou rozříděny a sestaveny podle objednávek a dopraveny do obchodů časně ráno.

System přímých dodávek zboží z výroby k zákazníkům. System je charakteristický nevyužíváním žádného skladu. Zboží od výrobce se distribuuje rovnou drobným prodejcům a následně zákazníkům, tzv. klasický způsob. Druhý případ přímé dodávky zboží z výroby k zákazníkům je od výrobců přímo k zákazníkovi, kde neexistuje žádný sklad, žádný prodejce, ale zboží putuje přímo ke konečnému zákazníkovi nebo k jinému výrobcovi.

Forma prodeje podle katalogu má v současné době nejmenší podíl na trhu ze všech zmíněných systémů, ale rychle se rozvíjí formou e-commerce. Zboží jde od výrobce na sklad a bez žádného zprostředkovatele rovnou ke konečnému zákazníkovi.

System Cash and Carry je využíván zejména menšími potravinářskými obchody, restauracemi a hotely. Výběr zboží probíhá v samoobslužném systému s tím, že doprava je provozována vlastními silami zákazníka.

2.8 Služby

MACHOVÁ A KOL. (2002) uvádí že, úroveň logistického systému je zákazníky vnímána právě prostřednictvím kvality a rozsahu jím poskytovaných služeb. V současné době služby zákazníkům jsou jednou z klíčových oblastí jak se odlišit od konkurence a získat tak konkurenční výhodu. Konkurence prostřednictvím ceny či kvality výrobků se zdá dnes být již nedostatečná a správné nastavení úrovně poskytovaných služeb může být pro podnik otázkou udržení se na trhu. Příliš nízká kvalita služeb může zhoršit pověst firmy a naopak jejich přílišný rozsah může generovat zbytečně vysoké náklady. Proto snaha udržet správný poměr mezi úrovní služeb a náklady se stává jednou z klíčových aktivit logistického systému

CHRISTOPHER (2005) připomíná, že k efektivní definici úrovně zákaznických služeb je zapotřebí, aby byly vymezeny přímo samotnými zákazníky. To vyžaduje průzkum potřeb zákazníků. K tomuto uvádí obecná kritéria kvality úrovně služeb:

- spolehlivost a úplnost dodávek;
- adekvátní (krátké) dodací lhůty;
- předprodejní a poprodejní služby;
- pohodlné objednávání;
- frekvence dodání;
- dostupnost informací.

2.9 Aktivní prvky

„Posláním aktivních prvků v logistických systémech je fyzicky realizovat logistické funkce, tj. uskutečňovat posloupnosti netechnologických operací s pasivními prvky jako jsou např. operace balení, tvorby a rozebírání manipulačních a přepravních jednotek, nakládky, přepravy, překládky, vykládky, uskladňování, vyskladňování, rozdělování, konsolidace, kompletace, kontroly, sledování či identifikace, dále sběru, zpracování, přenosu a uchování informací“ (PERNICA, 1994).

PÁNEK (2009) ještě dodává, že lidský prvek je nedílnou součástí příslušného aktivního prvku. Obecně vzato aktivními prvky jsou i sami řídicí pracovníci.

VANĚČEK (2008) rozděluje aktivní prvky následovně:

- prostředky pro zdvih – paletové vozíky nízkozdvižné, boční překladače, dvoukolové vozíky, zdvižná čela, hydraulická ruka;
- prostředky pro stohování – regálové zakladače, vysoko zdvižné vozíky;
- dopravníky – pásové, pneumatické, skluzu, šnekové vykladače;
- dopravní prostředky.

2.10 Pasivní prvky

PERNICA (1994) označuje pod souhrnným názvem „pasivní prvky“ suroviny, základní a pomocný materiál, díly, nedokončené a hotové výrobky, jejichž pohyb z místa a okamžiku vzniku přes různé výrobní a distribuční články do místa a okamžiku jejich výrobních nebo konečné spotřeby představuje podstatnou část hmotné stránky logistických řetězců. Uvedené pasivní prvky nabývají podobu manipulovaných, přepravovaných nebo skladovaných kusů. Tyto operace mají výlučně netechnologický charakter, tzn. nemění se jimi množství ani podstata surovin, materiálu, dílů či výrobků.

2.11 Zásoby

VANĚČEK (2008) považuje za zásoby především suroviny, materiál rozpracovaný do různého stupně nebo hotové výrobky uložené na skladě, které jsou v podniku používány k výrobním účelům.

HORÁKOVÁ (1998) dodává, že zásobou rozumíme tu část užitných hodnot, které byly vyrobeny, ale ještě nebyly spotřebovány.

2.11.1 Význam zásob

VANĚČEK (2008) definuje význam zásob následovně:

- zabezpečují plynulost výrobního procesu;
- zásoby vyrovnávají možnosti dodavatelů s odběratelskou poptávkou;
- zásoby umožňují krýt různé nepředvídatelné vlivy;
- zásoby umožňují profitovat ze zvýšení cen surovin;
- zásoby umožňují spekulovat s cenami surovin;
- zásoby zabezpečují pohotovou nabídku a okamžitý prodej.

2.11.2 Druhy zásob

Podle funkce zásob v logistickém řetězci rozlišujeme tyto druhy zásob:

- pojistná zásoba;
- běžná zásoba;
- technologická zásoba;
 - zásoba pro dosažení požadované kvality zboží;
 - zásoba nedokončené výroby;
 - zásoba dopravní.

Zásoba běžná

Běžná zásoba kryje v daných podmínkách po určitou dobu průměrnou zásobu. Vytváří se proto, že je výhodnější objednávat výrobky po určitých dávkách než po jednotlivých kusech, což by většinou ani nebylo reálné.

Zásoba pojistná

Pojistná zásoba má vyrovnávat výkyvy jednak v poptávce, jednak v kolísání lhůty v období, kdy zásoby již klesly pod objednací úroveň. Pokud k těmto výkyvům dochází v době, kdy zásoba ještě nedosáhla objednací úrovně, předpokládá se, že se výkyvy vzájemně vyrovnají, protože toto období bývá delší.

Zásoba technologická

Jsou to suroviny, rozpracované výrobky nebo hotové výrobky, které jsou na cestě z jednoho místa v logistickém řetězci na následující místo (jak interně, ve výrobním podniku, tak externě, při rozvozu hotových výrobků k odběrateli). Výše dopravní zásoby závisí na velikosti dopravní dávky a na dopravním čase.

Dále rozlišuje VANĚČEK (2003) zásobu na:

- okamžitou;
- průměrnou;

- disponibilní (tj. taková, se kterou lze volně nakládat - okamžitá zásoba, ale bez potvrzených a dosud neodeslaných dodávek zákazníkům, plus potvrzené příjmy od dodavatele).

2.11.3 Systémy řízení zásob

HORÁKOVÁ (1998) uvádí, že cílem řízení zásob je jejich udržování na takové úrovni a v takovém složení, aby byla zabezpečena rytmická a nepřerušovaná výroba, jakož i pohotovost a úplnost dodávek odběratelům, přičemž celkové náklady s tím spojené by měly být co nejnižší. Hlavním předmětem operativního rozhodování je zodpovězení otázky, kdy a kolik objednat či zadat do výroby pro doplnění zásoby.

Řízení zásob představuje komplex činností, které spočívají v prognózování, analýzách, plánování, operativních činnostech a kontrolních operacích v rámci jednotlivých skupin zásob i v rámci zásob jako celku, a které vytvářejí podmínky pro plnění stanovených podnikových cílů s optimálním vynaložením nákladů a s optimální vázaností finančních prostředků v zásobách.

Podle Grose (1996) doplňování zásob se iniciuje až v okamžiku, kdy disponibilní stav zásob na skladě poklesne pod předem stanovenou minimální mez. Většinou je tato mez na úrovni průměrné poptávky během cyklu doplňování zásoby v distribučním místě. Doplňování zásob sice vychází z předpovědi, ale do distribuce je výrobek vtažen, až když se objeví požadavky zákazníků na existující zásoby.

Nezávislá poptávka je poptávka, která vzniká libovolně a nemá vztah k poptávce po jiných druzích výrobků. Výše této poptávky může být pouze predikována a nelze přesně stanovit.

Závislá poptávka je poptávkou, kterou lze odvodit z poptávky po jiném druhu zboží. U této poptávky je možno vést pojistnou zásobu na minimum nebo tuto zásobu zcela vynechat.

Systemy řízení zásob lze odvodit na základně těchto dvou poptávek (viz tab. 1)

Tabulka 1: Systémy řízení zásob

	Nezávislá poptávka	Závislá poptávka
Zjišťování údajů pro stanovení objednávky	Prognóza, predikce	Výpočet
Údaje pouze o množství	Statistická metoda stanovení velikosti dávky (př. dle Campova vzorce, výpočet EOQ)	Metoda plánování potřeby dávek (jednoduché matematické metody pro počet dávek za rok)
Údaje o množství času	Metoda časově rozvrženého objednacího okamžiku (stanovení objednací hladiny)	Technika plánování potřeby materiálu MRP – 1 (bere v úvahu počty a velikost dávek i jejich časovou potřebu)

Zdroj: VANĚČEK (2008)

2.12 Předpověď poptávky

„Predikce poptávky je potřebná vždy, když zákazníkem požadované dodací lhůty jsou kratší než pořizovací doby zásob. Aby se zabránilo úzkým místům, udržují se zásoby na hodnotě, jejichž objem je založen na odhadech poptávky“ (KUBÁT, HORÁKOVÁ, 1998).

GROS (1993) tuto definici doplňuje o výrok, že předpovědi poptávky jsou východiskem prakticky všech složek podnikatelského záměru od distribuce po finanční plán organizace, kde jde o určení vlivu velikosti prodeje na finanční bilanci, bilanci příjmů a velikost peněžního toku.

Předpovědi lze rozdělit do dvou základních druhů:

- Kvalitativní techniky jsou založeny na odhadech a názorech expertů.
- Analýzy časových řad jsou založeny na myšlence, že data vztahující se k minulé poptávce mohou být použita k předpovídání budoucí poptávky.

- Příčinné předpovídání předpokládá, že poptávka je ve vztahu k některým známým ovlivňujícím faktorům.
- Simulační metody dovolují předpovídat budoucnost na základě vytvořených modelů.

2.13 Logistický systém

Logistický systém představuje konfiguraci sociálních a technických prvků, jejichž vzájemnou součinností dochází k transformaci vstupů na výstupy, ať již jsou povahy materiální či nemateriální. Logistický systém sestává z množiny prvků a vazeb mezi nimi.

„V závislosti na dekompozici systému mohou prvky představovat jak samostatné systémy, tak subsystémy. Příkladem mohou být provozy, které představují jak prvky, tak samostatné systémy v rámci logistického multisystému. Vazby představují hmotné a informační toky mezi jednotlivými prvky (uzly). Při zkoumání těchto vazeb je nutné ohodnotit a definovat míru jejich působení na fungování nebo změny systému či podsystému. Je nutno brát v úvahu jak horizontální, tak vertikální vztah vazeb“ (ŠTŮSEK, 2007).

2.13.1. Logistický informační systém

„Logistický informační systém poskytuje údaje a algoritmy potřebné pro efektivní řízení toků zboží. Tento systém musí zahrnovat všechny tři úrovně řízení, tj. strategickou, taktickou i operativní. Dále musí zahrnovat kompletní logistický řetězec od nákupu přes výrobu až po dodávku zákazníkům a zobrazovat všechny změny pokud možno v reálném čase. Současně musí logistický informační systém poskytnout informace o nákladech v jednotlivých částech i v celém logistickém řetězci. Logistický systém má následující 4 části:

- materiálový podsystém - připravuje suroviny, materiál a výrobky pro vstup do materiálového toku, realizuje jejich hmotný pohyb a uskutečňuje tak v daném čase a prostoru návaznost jednotlivých výrobních a obchodních operací.

- Řídící podsystem - zahrnuje plánování, organizování, koordinování, informování, rozhodování, provádění a kontrolu strategických, taktických a operativních logistických operací a činností.

- Informační podsystem - zabezpečuje výběr, pořizování, zpracování, kontrolu, uchování a přenos dat na příslušná místa v požadované struktuře a v požadovaném čase, ve formě informací potřebných k rozhodování.

- Komunikační podsystem“ (VANĚČEK, 2008).

„Tyto systémy musí být integrovány i s dalšími členy zásobovacího řetězce tak, aby poskytovaly přesné informace v rámci celého kanálu od prvotních dodavatelů až po konečné spotřebitele. Logistické informační systémy v sobě mohou spojovat nejrůznější informační technologie, jako systém elektronické výměny dat EDI a online monitorování prodeje“ (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2000).

2.14 Výběr a hodnocení dodavatelů

VANĚČEK (2008) uvádí, že v posledních několika letech roste v logistice význam dodavatelů resp. odběratelsko – dodavatelských vztahů. Tento tlak je způsoben podílem vysoké ceny surovin a dílů na výsledném výrobku, ale i také z hlediska pevnějšího začlenění integrace dodavatelů do logistického řetězce a tedy do vytváření partnerských vztahů. Pokud mají tyto vztahy mít dlouhodobější charakter, musí být výběru dodavatelů věnována patřičná pozornost.

VANĚČEK (2008) dále dodává, že při výběru dodavatelů začínají společnosti klást stále větší důraz na skutečnost, aby kromě požadovaného zboží, materiálu či služby bylo dosaženo získání určitého know-how, které znamená pro společnost formu konkurenční výhody. Toto je možné pouze tehdy, pokud se dodavatelem stane zkušená společnost, od které lze znalosti při zlepšování vzájemné komunikace, dopravy, balení zboží aj. převzít za vlastní. Toto know-how je pro firmu jistou formou bonusu, který byl předán v podstatě zdarma jako přídavek, že si společnost vybrala právě tuto dodavatelskou firmu.

Odběratelsko-dodavatelské vztahy LUKOSZOVÁ (2004) člení do čtyř fází:

1. Předpřípravná fáze - souvisí s hodnocením nového dodavatele. V této fázi se společnosti navzájem poznávají a navazují komunikaci, přičemž k obchodnímu vztahu zatím nedochází.
2. Přípravná fáze – součástí této fáze je zasílání vzorků možných budoucích dodávek.
3. Fáze rozvoje – vzájemná spolupráce mezi podniky. V této fázi již dochází k uzavření smlouvy o dodávkách zboží, materiálu či služeb. Postupně dochází k opakovaným dodávkám a zvyšuje se vzájemné poznání firem.
4. Fáze dlouhodobého vztahu – dochází ke stabilizaci odběratelsko-dodavatelského vztahů. V této fázi je nutné zvážit případnou závislost na dodavateli.

Při spolupráci s dodavateli ve fázi dlouhodobého vztahu je důležité provádět průběžná hodnocení a s těmi výsledky je seznamovat. V současné době dochází převážně k situaci, že jsou dodavatelé seznamováni pouze s negativními výsledky. VANĚČEK (2008) k tomuto problému uvádí, že dodavatelé často nejsou s kladnými či zápornými hodnoceními seznamováni a až do případu, než se odběratel rozhodne pro jiného dodavatele. Zde je ovšem vysoká pravděpodobnost, že se podnik bude potýkat s podobnými problémy jako u předchozího dodavatele. Z tohoto důvodu je tedy nutné, věnovat dodavatelům určitou dávku péče a svým způsobem je vychovávat. Motivací může být i kladného hodnocení či pochvala, která bude na konci roku oficiálně sdělena. Dodavatel se bude i příštím období snažit, aby byl odběratel s jeho službami nadále spokojen, přičemž lze tento způsob brát jako nejlevnější a jako jednu z nejúčinnějších variant utužení vztahů.

2.15 Outsourcing

„Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s někým vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti“ (RYDVALOVÁ, RYDVAL, 2007). Pro outsourcing je typický fakt, že zpravidla jedná o funkční oblast podnikání, která bezprostředně nesouvisí s hlavním předmětem podnikání a podnik původně provozoval tuto činnost pomocí vlastních sil.

Při realizaci outsourcingu velmi často dochází ke zplošťující se tendenci organizační struktury společnosti a současně k zjednodušení těch procesů, které jsou externě přenesené na poskytovatele. Outsourcing totiž umožňuje společnosti výběr těch nejlepších zprostředkovatelů logistických služeb.

V řadě firem se stal outsourcing zcela běžnou a nezbytnou primární záležitostí a je realizován jako prvotní stav. Jedná se především o outsourcing dopravy, lidských zdrojů nebo také například v oblasti informačních technologií či účetnictví. Hlavní důvodem společností, které využívají služeb outsourcingu je nutnost co nepružněji reagovat na přání zákazníků.

VANĚČEK (2008) zaznamenává výhody, který outsourcing přináší. Mezi ty patří především využití profesionality poskytovatele a značné úspory díky velkému rozsahu činností, které vykonávají externí logističní partneři. Tímto je dosaženo i nižších nákladů na distribuci. Vzhledem k faktu, že je tedy část výkonů přenesena na externího poskytovatele, společnost má dostatečné kapacity soustředit se na hlavní a zásadní činnosti své podnikatelské aktivity.

2.16 Doprava, přeprava a zasilatelství

VANĚČEK (2008) definuje dopravu jako záměrnou činnost pro přepravu osob a věcí, která je uskutečňována za pomoci různých dopravních zařízení, jakož i prostředků a technologií po dopravních cestách do potřebného místa v potřebném čase. Pro úplnost této definice je nutné ještě dodat, že doprava musí splňovat požadavky kvality a přiměřených nákladů.

„Přeprava je výsledný efekt přemístovacího (dopravního) procesu, tj. vlastní výsledná změna prostorového bytí v čase; z hlediska ekonomického pak realizace užité hodnoty dopravy, tj. vlastního přemístění, resp. přemístovacího procesu“ (TOUŠEK, 2009).

Podle PERNICI (2001) je zasilatelství chápáno jako odborně fundovaná činnost, při které její provozovatel (zasílatel) obstarává za úplatu přepravu věcí. Tuto činnost totiž provádí vlastním jménem na účet příkazce.

Funkce zasilatele lze na přepravním trhu chápat jako činnost zprostředkovatele. Ten zprostředkovává přepravní služby pro příkazce (přepravce) u dopravců a dalších subjektů přepravního trhu.

2.16.1 Silniční nákladní přeprava

PERNICA (2001) uvádí, že silniční nákladní přeprava je v současné době jedním z nejprogresivněji se rozvíjejícím dopravním oborem. Jeho výhodami je především rychlost, operativnost, dostupnost, rychlá přizpůsobivost změnám poptávky a schopnost realizovat systém přepravy z domu do domu. Význam silniční nákladní přepravy díky tomu na celosvětovém přepravním trhu neustále roste. Tento obor však v posledních letech prodělává celosvětovou krizí. Jde zejména o narůstající negativní vlivy na životní prostředí či vysokou nehodovost.

Podle TOUŠKA (2009) se v posledních letech mění funkce v dopravní soustavě a to tak, že z původní doplňkové funkce tohoto oboru k dopravě železniční, se vyvinul v systém přepravy, který je následkem hustoty a konfigurace silniční sítě, hospodářské, demografické a sociální struktury společnosti a základních kvalitativních charakteristik samostatné automobilové dopravy v mnoha směrech jiným druhem dopravy nezastupitelný.

Silniční nákladní přepravu lze rozdělit do tří skupin:

1. Celovozová přeprava – přeprava zásilky jednomu odesílateli jednou jízdou, kdy celková hmotnost nákladu přesahuje 2,5 tuny
2. Sběrná přeprava – přeprava sdružených kusových zásilek
3. Nadlimitní přeprava – přeprava zásilky přesahující povolenou hmotnost vozidla, povolené osové tlaky nebo maximální povolené rozměry. K přepravě této zásilky je nutné speciální povolení k užívání pozemní komunikace.

Podle EISLERA (2005) se v silniční nákladní dopravě člení dopravní prostředky podle přepravy na přepravu valníkovými, sklápěčkovými, speciálními automobily a dále na přepravu návěsy (z toho sklápěcí) a přívěsy (z toho sklápěcí).

PERNICA (1994) rozlišuje dva druhy silničních dopravních prostředků a to lehká silniční vozidla a nákladní automobily. Lehká silniční vozidla jsou převážně určena

k zásobovací, servisní a rozvozové funkci. Tyto vozidla jsou konstrukčně odvozena od běžných osobních automobilů či tvoří variaci samostatné řady a jsou tedy určena k přepravě jednotek I. či II. řádu. Manipulace při nakládce či vykládce je ruční nebo mechanizovaná.

Nákladní automobily se vyrábějí v diferencovaných typových řadách, kde lze rozdělit na vozidla univerzální, která jsou určena k přepravě kusového či paletizovaného materiálu a vozidla speciální, která jsou specificky upravena podle typu přepravovaného materiálu. Tyto automobily jsou určeny k přepravě jednotek II. a III. řádu či těžkých a rozměrných materiálů. Vykládka a nakládka probíhá pomocí jeřábů či vidlicovou manipulací.

VANĚČEK (2008) uvádí základní aspekty nevýhod nákladní silniční přepravy:

- emise škodlivin do ovzduší (bezolovnatý benzin, katalyzátor);
- dopravní nehody s následky na zdraví;
- úroveň hluku;
- úroveň vibrací;
- znečišťování životního prostředí toxickými látkami;
- odpady (pneumatiky, oleje, posypové materiály);
- kongesce;
- zábory zemědělské půdy.

Silniční nákladní přeprava má v porovnání s železniční nákladní přepravou nižší provozní náklady. Je to z toho důvodu, že silniční přeprava je mnohem více podporována státními subwencemi výstavbou dálnic, odstraňováním škod na životním prostředí či placením velké části zdravotní péče zraněným lidem při dopravních nehodách

2.16.2 Železniční nákladní přeprava

TOUŠEK (2009) uvádí, že železniční přeprava patří stále k nejvýznamnějším dopravním oborům. První vlaky na železničních tratích se začaly objevovat na počátku 19. století. Vlak se tedy okamžitě stal nejrychlejším a nejsnadnějším prostředkem pro spojení se světem. Využívání železniční dopravy s sebou přinesl poměrně rychlý hospodářský růst,

technicky rozvoj spojený i s pokroky ve vojenské oblasti a v neposlední řadě hrál významnou roli v mezinárodním obchodě.

Po 2. světové válce dochází ke značnému útlumu rozmachu železniční přepravy, a to na úkor rychle se rozvíjející automobilové a následně i letecké přepravy. V současné době lze říci, že nákladní železniční přeprava se v převážné části používá pro přepravu na středně velké či velké vzdálenosti a v souvislosti s relativně novým oborem přepravy a to například systému RO-LA či v ostatních systémech kombinované dopravy.

PERNICA (2001) uvádí, že železniční nákladní přeprava se provádí třemi způsoby:

1. Vozové zásilky – k jejich přepravě je nutné použít nejméně jeden samostatný vůz.
2. Kusové zásilky – k jejich přepravě není potřeba samostatného vozu, zásilka je omezena maximálními rozměry (délka 6,5 metru, šířka 2,2 metru a výška 1,5 metru) nebo maximální hmotností 5 tun, přičemž omezení neplatí pro zásilky v kontejnerech. Ovšem odesílatel se může s odesílací stanicí dohodnout na i pro přepravu, která je nad uvedené limity.
 - Spěšniny – jedná se o předměty, které lze snadno vykládat, nakládat a případně přepravovat i osobními vlaky, maximální hmotnost jednoho kusu je 15 kg.
 - Nedoprovázená kombinovaná resp. především kontejnerová přeprava – zde České dráhy provádějí mezinárodní železniční přepravy i ve spolupráci s operátory multimodální přepravy (MTO). MTO působí převážně v kontejnerových přepravách tzv. velkých kontejnerů (řady ISO 1).
3. Doprovázená kombinovaná přeprava – jde o přepravu silničních vozidel i s jejich posádkami, které jsou přepravovány v doprovodném železničním osobním voze.

VANĚČEK (2009) uvádí, že nákladní železniční přeprava se v současné době používá hlavně pro přepravu na velké vzdálenosti a to v Evropě na vzdálenosti přesahující 400 kilometrů, přičemž slouží převážně pro přepravu objemných materiálů jako je například uhlí, hutní a stavební rudy aj.

Nevýhodou této nákladní přepravy je fakt, že nelze uplatnit v systému z domu do domu (pouze z rampy na rampu). Je také časově náročnější než ostatní obory přepravy a váže na sebe vyšší náklady na balení zboží z důvodu nárazů vagonů při kompletaci vlaků. V současné době podíl nákladní železniční přepravy v České republice je necelých 20 %.

2.16.3 Říční a námořní nákladní přeprava

PERNICA (2001) uvádí, že na území České republiky je nedostatek splavných řek. Z této situace vyplývá i značné omezení využití říční – někdy též vnitrozemské vodní přepravy. Jako splavou říční cestu je možné na našem území označit pouze řeky Labe a Vltava. Jsou to úseky Labe- Chvaletice, úsek Vltavy v soutoku s Labem resp. Slapy a část Berounky do přístavu Praha – Radotín. Z mezinárodního hlediska je nejdůležitější úsek Labe od Hřenska po Střekov. Komerčně je pro říční nákladní přepravu využíván i kanalizovaný úsek Vltavy po Prahu.

Obecně lze říci, že říční nákladní přeprava je přirozená spojnice s evropskými námořními přístavy. Tato přeprava je značně šetrná k životnímu prostředí s nižšími provozními náklady. Podobně jako nákladní železniční přeprava slouží k přepravě především hromadných sypkých materiálů (zejména stavebních hmot, hnojiv obilovin) a nadlimitních zásilek. Určitý význam má i v případě pravidelné kontejnerové přepravy. Za hlavní nevýhodu vnitrozemské přepravy lze považovat omezenou možnost plošného využití a tímto nutnost používat jiný druh přepravy do konečného místa určení.

TOUŠEK (2009) uvádí, námořní přeprava je jedním z nejstarších dopravních oborů. První papyrusová plavidla se totiž již objevila před 6 000 př. n. l. ve starém Egyptě. Nejstarší plavidla byla poháněna lidskou silou pomocí vesel a první zmínky o používání jednoduchých plachet lze datovat do doby 3 000 př. n. l. K vůbec nejvýznamnějším mořeplavcům dávnověku lze zařadit Féničany, kteří si nejen podrobili moře, ale zejména již byli schopni obeplout Afriku. Další významní mořeplavci byli také Řekové, kteří vynikali svými konstrukčními a stavitelskými schopnostmi.

Námořní přeprava byla vždy spojena i s objevy nových teritorií a hledáním nových dopravních cest, aby bylo možné zkrátit čas plavby. Námořní přeprava znamenala v 15. století značnou konkurenční výhodu v mocenském odstupu v případě západoevropských států spojené s hledání nejkratší cesty do Indie a tím pádem i objevení amerického kontinentu. Další velký rozmach v novodobých světových dějinách námořní přeprava zaznamenala v období dvou světových válek.

Nákladní obchodní lodě dělí PERNICA (2001) podle charakteristik přepravovaného materiálu na:

- pravidla pro suchý náklad;
 - pravidla pro kusové zboží;
 - pravidla pro hromadné substráty;
 - pravidla pro speciálně balené či přepravované zboží, mezi něž patří velmi významná podskupina kontejnerové lodě;
- pravidla pro tekutý náklad – tankery, určené převážně pro přepravu surové ropy.

2.16.4 Letecká nákladní přeprava

TOUŠEK (2009) uvádí, že letecká doprava zaznamenala v posledních letech velký nárůst poptávky a to převážně v potřebách kontinentální a mezikontinentální přepravy osob ale i v případě přepravy nákladů. I přestože podíl přepravy nákladů není procentuálně tak vysoký jako v případě přepravy osoby, počty těchto přeprav meziročně neustále narůstají. To je zejména dáno schopností uspokojovat vysoké nároky na přepravní služby pro specifické sortimentní skupiny zboží.

VANĚČEK (2008) uvádí základní charakteristiky letecké nákladní přepravy. Mezi výhody lze zařadit především vysokou rychlost, bezpečnost, snížení nákladů na balení a žádné dopravní kongesce. Vysoká rychlost se totiž stává výhodou v přepravách na větší vzdálenosti a projevuje se kratší dodací lhůtou a nižšími zásobami ve skladech společností. Nevýhodami lze označit zejména vysokou cenu, nutnost použít další obory dopravy při přepravě na letiště a zpět. Tato přeprava je méně výhodná při zásobování v případě jednoho trhu jedné země na rozdíl od výhody zásobování například celého kontinentu. Proto je vnitrostátní nákladní letecká přeprava až na pravidelnou přepravu pošty značně omezena.

Letecká nákladní přeprava je podle PERNICI (2001) určena převážně pro přepravu kusových zásilek, které jsou ve většině případů paletizovány či konejnerovány. Letecká přeprava používá speciální palety a kontejnery – tzv. ULD přepravní jednotky. Ty se od přepravních prostředků, které se používají v jiných oborech, liší tvarem, rozměry i hmotností. Jsou tedy uzpůsobeny tak, aby bylo možno využít maximální prostor letadla i jeho nosnost.

EISLER (2005) říká, že letecké dopravy síť se skládá z letišť, leteckého vybavení a vymezení části vzdušného prostoru. V České republice tuto síť tvoří celkem 99 letišť, která slouží civilnímu letectví. Jde o 9 veřejných mezinárodních letišť (Praha-Ruzyně, Pardubice, Karlovy Vary, Hosín, Brno-Tuřany, Kunovice, Ostrava-Mošnov, Holešov, Klatovy), dvě soukromá mezinárodní letiště (Otrokovice a Vodochody), 52 veřejných národních letišť, 7 soukromých národních letišť a 15 národních heliportů (pro leteckou záchrannou službu) a 14 ostatních letišť.

2.16.5 Kombinovaná přeprava

PERNICA (2001) definuje tři základní druhy přeprav:

1. multimodální přeprava – využívá alespoň dva druhy dopravních oborů;
2. intermodální přeprava – jedna přepravní jednotka je přepravována několika druhy dopravních oborů bez manipulace s jejím obsahem;
3. kombinovaná přeprava – intermodální přeprava s převažující železniční, říční, námořní a leteckou dopravou, přičemž počáteční a konečná silniční doprava je podle možností co nejkratší.

Kombinovaná přeprava lze rozdělit na přepravu doprovázenou (například systém RO - LA) a přepravu nedoprovázenou, která se týká především standardizovaných palet či kontejnerů. Ve většině případů kombinovanou dopravu nezajišťují přímo samotní dopravci ale operátoři (MTO), kteří působí převážně v kontejnerových přepravách. Ti provozují kontejnerové terminály a překladiště, provádějí svoz i rozvoz, pronajímají přepravní prostředky (kontejnery) a v neposlední řadě organizují ucelené kontejnerové vlaky

Kombinovaná kontejnerová přeprava výměnných nástaveb není v České republice příliš rozšířená, přestože její použití může být v některých případech efektivnější než klasické kontejnerové přepravy. Základní výhoda spočívá v tom, že při nakládce a vykládce není potřeba žádného manipulačního zařízení. Výměnné nástavby se zpravidla ale nedají stohovat.

Kombinovaná přeprava kamionových návěsů bez jejich tahačů (v kapsových železničních vozech) se v podmínkách České republiky nerealizují, přičemž lze říci, že je obecně efektivnější než její doprovázená varianta.

2.17 INCOTERMS a jiné smluvní vztahy v přepravě

Účelem INCOTERMS je zavést určitý soubor mezinárodních pravidel pro výklad nejvíce běžně používaných obchodních doložek v zahraničním obchodě. Tyto doložky se staly mezinárodně uznávanými pravidly pro výklad obchodních doložek vydávaných Mezinárodní obchodní komorou, usnadňující provádění mezinárodního obchodu. Přesto tyto položky nejsou mezinárodně či vnitrostátně závaznou položkou jakéhokoliv práva. INCOTERMS specifikuje podmínky přepravy, chrání přepravce i zákazníky, přičemž podmínky se stávají právě závaznými v případě ukotvení v kupní smlouvě. Doložky neřeší přechod vlastnického práva ke zboží, ale pouze přechod dispozičních práv k jednotlivým zásilkám.

Doložky INCOTERMS upravují:

- způsob, místo a předání zboží kupujícímu;
- způsob, místo a okamžik přechodu výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího;
- další povinnosti stran při zajišťování dopravy, průvodních dokladů, kontroly, pojištění, celního odbavení apod.

3. Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem práce je návrh funkčního distribučního řetězce pro textilní výrobky z hlediska tvorby systému vhodných distribučních článků s přidanou hodnotou, nastavení materiálových a informačních toků a optimalizace úrovně dosahovaných logistických služeb v komparaci s vynaloženými logistickými náklady.

Dílčím cílem bude identifikace nejvhodnějších lokalit pořízení a volba vhodného druhu přepravy. Následným dílčím cílem je navržení metodiky hodnocení dodavatelů následné provedení jejich výběru a hodnocení a finální doporučení těch nejlepších pro další spolupráci a začlenění do navrhovaného logistického řetězce společnosti.

3.2 Metody sběru dat

3.2.1 Metoda pozorování

Metoda pozorování představuje systematické, objektivní a bezprostřední pozorování činností a skutečností, které jsou následně pečlivě zaznamenány. Metoda je časově náročná a vyžaduje určitou úroveň odbornosti, zkušenosti a schopnosti postřehu nejen při vlastním pozorování, ale i při následné interpretaci. Úskalím metody pozorování se může stát nedostatečná příprava pozorovatele, subjektivní vstup pozorovatele, nedostatečná schopnost dedukce pozorování či malá schopnost soustředit se. Metodu pozorování lze rozčlenit na následující etapy:

- přípravná fáze (předvýzkum, plán, systém zaznamenávání skutečností);
- vlastní pozorování;
 - identifikace sledovaného subjektu či jevu;

- prohlubování informací mezi pozorovatelem a pozorovaným subjektem či jevem;
- zaznamenávání pozorovaných jevů;
- rozbor vzhledem k hypotézám a cílům;
- interpretace výsledků.

3.2.2 Metoda analýzy dokumentů

Metoda analýzy dokumentů je způsob získání dat z vnitropodnikové dokumentace v podobě tištěné či elektronické, jakož i ostatních systémů a dokumentace, které jsou tematicky vztaženy k dané problematice a které nabízí významné informace potřebné k získání uceleného systematického obrazu. Klíčové je posouzení získaných materiálů s maximální mírou objektivity, které jsou následně konfrontovány s realitou.

3.2.3 Metoda řízeného rozhovoru

Metodou řízeného rozhovoru se navazuje přímý komunikační vztah mezi pozorovatelem a zkoumanými subjekty, které jsou otázkami či navozovanými podněty stimulovány ke sdělování požadovaných verbálních informací vztažených k danému tématu. To tedy znamená, že rozhovor je cíleně orientován a měl by být předem pečlivě připraven systémem vhodných otázek, které budou mít následně požadovanou vypovídací schopnost. V praxi je možno metodu použít ve formě tváří v tvář či telefonického rozhovoru. V této práci byl použit rozhovor v tváří tvář, který může být sice časově náročnější, ale lze říci, že má určitou širší vypovídací schopnost.

3.2.4 Mezipodnikového srovnání – metoda podílu

Metoda podílu je vícerozměrná srovnávací metoda, která umožňuje srovnání efektivnosti podniků podle více hledisek s tím, že je možno srovnat jak kvantitativní

tak kvalitativní veličiny. Metoda dosahuje aditivnosti tak, že převede veličiny na stejnou měrnou jednotku.

Základem pro hodnocení je sestavení výchozí srovnávací matice. Při konstrukci je nutné znát objekty, které budou srovnávány a které splňují určitou dávku homogenity. Poté je proveden výběr vhodných kritérií, stanovení vah a posouzení vlivu charakteru ukazatele na hodnocení.

U metody podílu je důležité rozlišovat ukazatele výnosového typu, které představují ty hodnoty, u kterých jsou preferované nejvyšší hodnoty a ukazatele nákladového typu, kde je tomu naopak. U ukazatelů nákladového typu se při výpočtu používá reciprokový poměr ve srovnání s ukazateli výnosového typu. Nejvyšší výsledná hodnota reprezentuje nejúspěšnější podnik.

Kritérium výnosového typu

$$p_{ij} = x_{y_j} / \bar{x}_j$$

Kritérium nákladové typu

$$p_{ij} = \bar{x}_j / x_{y_j}$$

kde $\bar{x}_j = 1/n \sum_i x_{ij}$

3.2.5 Model ekonomicky výhodného objednávacího množství EOQ

Model EOQ je metoda řízení zásob pro optimalizaci zásob, která minimalizuje bilanci objednávacích a skladovacích nákladů. Objednávací náklady zahrnují administrativní, na příjem a uložení zboží ve skladu popřípadě náklady na kontrolu. Ve skladovacích nákladech jsou obsaženy náklady na uskladnění, pojištění náklady na manipulaci aj.

Campův vzorec

$$EOQ = \sqrt{\frac{2PD}{CV}}$$

kde:

P = objednávací náklady (na 1 objednávku)

D = roční poptávka nebo spotřeba produktu (počet jednotek)

C = roční náklady na udržování zásob (procento z výrobních nákladů nebo hodnoty)

V = průměrné náklady nebo hodnota jednotky zásob

3.2.6 Předpověď poptávky – metoda váženého klouzavého aritmetického průměru

Předpověď poptávky na základě váženého klouzavého aritmetického průměru se snaží předpovídat budoucnost na základě údajů z minulosti. Vážený průměr umožňuje, aby každému údaji byla přiřazena odpovídající váha, přičemž součet všech vah se musí rovnat jedné. Zpravidla údajům z blízké budoucnosti se přiřazují větší váhy než údajům ze vzdálenějšího časového období.

Vzorec výpočtu váženého klouzavého aritmetického průměru

$$F_1 = w_1 \times A_{t-1} + w_2 \times A_{t-2} + \dots + w_n \times A_{t-n}$$

kde:

w_1 = váha pro údaj v období $t - 1$, tedy pro skutečnou poptávku

w_2 = váha pro údaj v období $t - 2$

w_n = váha pro údaj v období $t - n$

N = celkový počet časových období v předpovědi

3.3 Metodika práce

Naplnění cílů této diplomové práce bylo provedeno v těchto krocích:

1. Byla prostudována odborná literatura v oblasti logistiky, logistických řetězců, dopravy, distribuce, hodnocení odběratelů a nákupu.
2. K identifikaci požadavků a cílů společnosti na tento projekt byl proveden řízený rozhovor s majiteli společnosti. Pro získání celkového obrazu byly dále prováděny řízené rozhovory se zaměstnanci PMN Corp.
3. K identifikaci finančních a personálních možností zkoumaného subjektu bylo využito vytěžení informací z informačního systému, manažerského účetnictví a vnitropodnikových dokumentů. K získání ucelené představy o provozu společnosti byla využita i metoda pozorování.
4. Dalším krokem bylo oslovení potencionálních dodavatelů, hodnocení získaných referenčních vzorků a následný výběr vhodných dodavatelů v oblasti konfekčního a luxusního zboží.
5. Dále byly vedeny řízené rozhovory s vybranými dodavateli a identifikovány podmínky odběru a možnosti zajištění přepravy. Rovněž byly vedeny řízené rozhovory s přepravními, zasilatelskými společnostmi a s potencionálními odběrateli.
6. Byla provedena analýza poptávky na základě metody váženého klouzavého aritmetického průměru a předpovědi jednotlivých ekonomicky výhodných objednacích množství pro jednotlivé druhy výrobků.
7. Na základě získaných informací byly sestaveny distribuční řetězce pro luxusní a konfekční zboží a následně byla provedena jejich komparace.

4. Charakteristika zkoumaného subjektu

4.1 Základní charakteristika společnosti

Tato diplomová práce byla zpracována ve společnosti PMN Corp, s. r. o. se sídlem v Český Budějovicích. Společnost byla založena na začátku měsíce prosince roku 2012 se standardním základním kapitálem 200 000,-.

Základní podnikatelský záměr společnosti v současnosti spočívá v prodeji textilních výrobků vyráběných v rámci vlastního krejčovského studia. Hlavní sortimentní zaměření představuje oblast luxusních svatebních a společenských oděvů. V stejné oblasti podnikali oba zakládající společníci i v minulosti jako osoby samostatně výdělečně činné.

Zmiňovaná nově vzniklá spolupráce v rámci převodu podnikání na jednu právnickou osobu byla impulsem pro hledání dalších možností odbytu vyráběných produktů, rozšíření sortimentu a zvýšení objemu obrátů. Vzhledem k zainteresovanosti autorkaa práce v podniku spolupracoval tento již na sestavení základního plánu další činnosti organizace a na to navazujícího podnikatelského plánu.

4.2 Charakteristika podnikatelského záměru společnosti

V současné době společnost disponuje pouze základními představami, kam by se dále mohla ubírat její obchodní činnost. Jako potencionální možnosti dalšího rozvoje společnosti bylo tedy prozatím v rámci již provedených analýz označeno jako nejvhodnější zaměřit se také na levnější oblast trhu, na konfekční zboží. Toto bude předpokládat odklon od orientace na diferenciaci produktu k zaměření na vůdcovství v nízkých nákladech. Další možností rozvoje bude aktivní vyhledávání a vyjednávání s potencionálními dodavateli a navýšení kapacity výroby luxusních svatebních či společenských oděvů či zajištění vhodného outsourcingu činností, které lze takto provádět efektivněji.

Na počátku zpracovávání bylo nutné, aby si společnost jasně definovala, co si představuje pod pojmem konfekční a luxusní zboží. Pro tyto účely je konfekční zboží

stanoveno jako standardní zboží neznačkového typu resp. zboží, kde značka nehraje primární roli oproti ceně. Luxusní zboží lze definovat jako textilní výrobky zpracovávané z nejkvalitnějších dostupných materiálů zpravidla prodávané pod vlastní značkou a často šité podle přání a na míru zákazníka.

Základní cíle společnosti v rámci zpracovávaného podnikatelského záměru byly definovány jako zvýšení marží, objemu tržeb a na to navazujícího výsledku hospodaření. Dalším cílem bude také především pronikání na nové trhy vně českobudějovického či jihočeského regionu.

5. Výsledky

5.1 Konfekční zboží

Konfekční zboží lze označit zpravidla jako hromadnou výrobu textilního zboží v továrnách ve velkém měřítku. Toto zboží je nejčastěji normalizováno ve standardních velikostech a prodáváno v obchodech s textilním zbožím. V případě konfekce se výrobci na trhu nacházejí ve značném konkurenčním napětí, kde se zpravidla snaží konkurovat náklady. To tedy znamená, že na úkor co nejnižší ceny zvyšují co nejvíce obrát výroby a často i snižují kvalitu výrobků. Náklady na výrobu jednotlivých kůsu oblečení se tedy řádově zpravidla pohybují v rámci desítek, nežli korun. Zkoumaná společnost v rámci svých kapacitních možností výroby není v současné době schopna docílit tak nízkých výrobních nákladů, aby byla schopna úspěšně konkurovat.

5.1.1 Výběr a hodnocení dodavatelů

V první fázi autorka provedla analýzu společností zabývajících se výrobou konfekčního textilu. Více jak 90 % z těchto společností pochází z oblasti Asie především z Hong Kongu a Číny. Tuzemských výrobců bylo nalezeno pouze několik drobnějších a tito nebyli schopni efektivně konkurovat výrobcům z asijského trhu. Obdobná situace nastala i u ostatních evropských výrobců, tito z velké části své provozy již také přesunuli do oblasti Asie. Tomu tak dochází především z důvodu, že se jedná o země světové periferie, které jsou charakteristické nízkou životní úrovní a nízkými pracovními náklady. Vedle toho jsou zde mnohem volnější ekologické či jiné normy omezující či zdražující výrobu.

Výběr potencionálních dodavatelů tedy autorka cílila do oblasti Asie. Nejrozsáhlejší databázi dodavatelů na asijském kontinentě se podařilo získat na základě pomoci agentury Whole-sales, která sdružuje obchodníky nabízející textilní zboží a vytváří tím konkurenční ring pro porovnání jednotlivých nabídek.

Mezi požadavky na výběr dodavatele byl i požadavek na sociální a environmentální zodpovědnost budoucích dodavatelů. Vzhledem k velkému množství nabízejících byla tedy prvotní selekce potenciálních dodavatelů provedena za pomoci požadavků na certifikaci normami ISO řady 9 000, což jsou požadavky na kvalitu a environmentálními normami ISO řady 14 000. Pro další selekci potenciálních dodavatelů bylo zařazeno kritérium kvality a ceny na základě získaných referencí od zákazníků hodnoceného dodavatele.

Do užšího výběru potenciálních dodavatelů autorka zvolila celkem 21 společností, které splňovaly výše uvedené požadavky a disponovaly dostatečnou produkční kapacitou. V případě, že byli dodavatelé schopni pokrýt celou sortimentní skupinu, byli zařazeni do všech skupin.

V druhé fázi výběru dodavatelů byli tito osloveni se žádostí o zaslání referenčních vzorků předem vybraných výrobků. Dále byli dotazováni na další informace týkající se možné doby dodání, výrobní kapacity a variability, možnosti poskytnutí dalších služeb přepravy či možnosti sjednání pojištění zásilky. Součástí žádosti o informace byl požadavek na zaslání cenové nabídky pro pět barev pánských i dámských oděvů podle vlastního designu v množství 4 000 kusů od každé barvy. To tedy znamená požadavek 1 000 kusů od jedné barvy a velikosti typu S, M, L a XL. V témže množství, barvách a velikostech byl požadavek na vykalkulování pánských a dámských košilí podle předem definovaného vzoru a požadavků na materiály. Dále byl požadavek vznesen na zaslání džínových kalhot podle vlastní návrhu v pánském a dámském provedení v rámci 8 velikostí a dvou variant délky nohavic. Celkový počet požadovaných kusů džínových kalhot byl kalkulován v množství 16 000 kusů. Jako poslední požadavek na kalkulaci bylo nastínění ceny dámských a pánských kalhot podle vlastního vzorového návrhu a ve stejném množství jako v případě džínových kalhot v materiálovém složení 98 % bavlna a 2 % elastan.

Tato referenční poptávka k dodavatelům byla zvolena z důvodů identifikace možných množstevních slev a přírážek, cenových úrovní, možnosti přepravy zdarma, vliv dopravy na cenu výrobku a zjištění, zda-li výrobce účtuje různé ceny pro různé velikosti oděvů.

Seznam dodavatelů

V tabulce 2 je uveden seznam dodavatelů s jejich číselným označením, sídlem, sortimentem textilních výrobků a nabízenými službami.

Tabulka 2: Přehled vybraných dodavatelů

Společnost	Číslo společnosti	Sídlo	Zaměření, služby	Výrobky
Ken Fong Promotion Co	001	Hong Kong	Výroba, export, import	Dámská, pánská pólutrička a trička
Linkco Int'l Ltd	002	Hong Kong	Výroba, export	Dámská, pánská konfekce
Alla Volonta Co Ltd	003	Hong Kong	Výroba, export, import	Dámská trička, košile
Great Pacific Int'l Ltd	004	Čína	Výroba, export	Pánská trička a košile
Nantong W&W Textile Co Ltd	005	Čína	Výroba, export	Dámská trička, topy, košile
Shinning Industries Ltd	006	Čína	Výroba, export	Dámská a pánská konfekce
CS FashionWholesale	007	Hong Kong	Výroba, export, prodej	Dámská a pánská konfekce
IdeaMax Co Ltd.	008	Hong Kong	Výroba	Pánská trička
Guangzhou Kangkai Apparel Co Ltd	009	Čína	Výroba, export	Pánská, dámská konfekce
Guangzhou Yugui int'l Co Ltd	010	Čína	Výroba, export	Pánské košile, trička, látkové a džínové kalhoty
Shaoxing Yubo Co Ltd	011	Čína	Výroba, export, import	Pánská trička, košile a pólutrička
Triangle Power Electronics Co Ltd	012	Čína	Výroba, export	Pánská, dámská trička a košile
Strong Max Holdings Ltd	013	Hong Kong	Výroba, export, import	Pánská dámská konfekce

Grove Industrie Ltd	014	Hong Kong	Výroba	Pánská, dámská konfekce
T-Shirt.com.hk Ltd.	015	Hong Kong	Výroba, export	Pánská, dámská trička
Visage (HK) Ltd	016	Hong Kong	Výroba	Dámská trička, topy, košile
Living FJ Co Ltd	017	Hong Kong	Výroba, export	Pánská dámská trička, košile, dámské topy
Aorta Ind'l Co Ltd	018	Hong Kong	Výroba, export	Dámské, pánské džínové kalhoty
QQ International	019	Hong Kong	Výroba, export	Dámské, pánské konfekční zboží
Alla Volonta Co Ltd	020	Hong Kong	Výroba, export	Dámské, pánské konfekční zboží
World Door Ltd	021	Čína	Výroba, export	Dámské, pánské džínové kalhoty

Zdroj: vlastní šetření

Výběr a stanovení kritérií pro hodnocení potencionálních dodavatelů

Pro efektivní umožnění hodnocení dodavatelů v druhé fázi výběru je nutné stanovit detailní kritéria a metodu jejich následného hodnocení. Tato kritéria byla očíslována a následně jim byla přiřazena měrná jednotka v rámci objektivní a subjektivní úrovně. Subjektivní hodnocení expertů bylo zjištěno na základě posouzení jednotlivých referenčních vzorků zaslaných od výrobních společností a následně jim byly přiřazeny odpovídající procentuální hodnoty. Expertní skupina byla složena ze dvou švadlen, které jsou zaměstnány ve společnosti jedné švadleny externí, prodavačkou, oběma vlastníky společnostmi a třemi nezávislými subjekty. Tito účastníci postupně vyplňovali předpřipravené dotazníky s možností přiřadit vlastní poznámky k jednotlivým referenčním vzorkům.

Váhy jednotlivých kritérií, které jsou uvedeny v tabulce 3, byly stanoveny podle požadavků společnosti na vysokou kvalitu materiálu a zpracování textilních výrobků, kterým tímto byly přiřazeny nejvyšší hodnoty v souladu s požadavkem přiměřené pořizovací ceny, která bude v konečném důsledku schopna konkurovat nabídce ostatních společností

zabývajících se importem oděvů. Důležitým kritériem byla i flexibilita a tedy schopnost rychle reagovat na požadované změny v objednávkách případně dodávkách zboží. Podobně důležité bylo také i hodnocení dosavadní komunikace a spolupráce společně s hodnocením společností ostatními odběrateli. Tyto kritéria jsou směrodatná pro úspěšnou a bezproblémovou kooperaci mezi společností PMN Corp. a jejím budoucím dodavatelem.

Tabulka 3: Kritéria pro hodnocení dodavatelů

Kritérium	Měrná jednotka	Číslo Kritéria	Váha kritéria
Doba dodání produktu A	Počet dní	1	0,06
Doba dodání produktu B	Počet dní	2	0,06
Cena produktu A	Czk	3	0,07
Cena produktu B	Czk	4	0,07
Kvalita zpracování produktu A	Subjektivní bodování expertů (0-100 %)	5	0,1
Kvalita zpracování produktu B	Subjektivní bodování expertů (0 – 100 %)	6	0,1
Kvalita materiálu produktu A	Subjektivní bodování expertů (0 – 100 %)	7	0,1
Kvalita materiálu produktu B	Subjektivní bodování expertů (0 – 100 %)	8	0,1
Image společnosti	Subjektivní bodování expertů (0 – 100 %)	9	0,03
Flexibilita dodavatele	Subjektivní bodování expertů (0 – 100 %)	10	0,09
Podpůrné služby (doprava, pojištění)	Subjektivní bodování expertů (0 – 100 %)	11	0,06
Hodnocení společnosti ostatními odběrateli	Subjektivní bodování expertů (0 – 100 %)	12	0,07
Hodnocení dosavadní spolupráce a komunikace s dodavatelem	Subjektivní bodování expertů (0 – 100 %)	13	0,09
Celkem			1

Zdroj: vlastní šetření

Pro hodnocení byla zvolena kombinace produktů s nejvyšším předpokládaným odběrem, tedy košilí a triček. Pánská trička budou zanesena pod kritériem A a košile pod kritériem B. Výsledné zhodnocení referenčních vzorků je uvedeno v tabulce 4.

Tabulka 4: Zhodnocení expertních názorů vybrané skupiny

Kritérium	1/A	2/B	3/A	4/B	5/A	6/B	7/A	8/B	9	10	11	12	13
Dodavatel	(dni)	(dni)	(czk)	(czk)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
001	80	110	27,74	59,93	40	45	35	60	50	0	100	93	95
002	110	60	239,72	314,15	87	100	95	100	100	100	100	82	95
004	75	110	79,91	85,54	60	46	50	60	50	75	50	93	40
006	60	115	29,98	89,67	45	90	50	80	75	100	75	79	50
007	90	100	66,12	94,41	65	55	60	60	75	75	50	88	70
008	80	90	58,74	134,37	75	85	60	70	50	100	0	90	40
009	120	80	22,38	139,32	70	55	81	37	75	75	50	91	60
010	70	90	39,95	61,45	90	48	77	21	50	100	50	96	30
011	120	60	119,86	294,18	85	73	95	90	100	50	100	72	80
012	90	90	49,23	76,34	65	90	86	32	75	50	75	96	30
013	90	120	27,34	54,46	77	47	48	80	50	25	100	90	95
014	60	60	20,22	55,43	96	72	70	60	75	50	0	80	90
015	80	80	39,54	49,93	55	50	55	45	50	50	75	77	70
017	120	120	29,32	49,53	68	75	30	45	75	25	50	93	70
019	105	70	39,95	84,32	92	75	85	90	75	0	50	74	50
020	60	90	99,88	174,32	74	90	90	85	100	75	75	86	100

Zdroj: vlastní šetření

Jednotlivé hodnoty výsledků názorů expertní skupiny v tabulce 4 jsou následně vynásobeny hodnotami předem stanovených vah kritérií a tyto jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Aplikace předem stanovených vah jednotlivých faktorů

Kritérium	1/A	2/B	3/A	4/B	5/A	6/B	7/A	8/B	9	10	11	12	13
Dodavatel	(dní)	(dní)	(czk)	(czk)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
001	4,80	6,60	1,94	4,20	4,00	4,50	3,50	6,00	1,50	0,00	6,00	6,51	8,55
002	6,60	3,60	16,78	21,99	8,70	10,00	9,50	10,00	3,00	9,00	6,00	5,88	8,55
004	4,50	6,60	5,59	5,99	6,00	4,60	5,00	6,00	1,50	6,75	3,00	6,23	3,60
006	3,60	6,90	2,10	6,28	4,50	9,00	5,00	8,00	2,25	9,00	4,50	5,32	4,50
007	5,40	6,00	4,63	6,61	6,50	5,50	6,00	6,00	2,25	6,75	3,00	5,25	6,30
008	4,80	5,40	4,11	9,41	7,50	8,50	6,00	7,00	1,50	9,00	0,00	5,39	3,60
009	7,20	4,80	1,57	9,75	7,00	5,50	8,10	3,70	2,25	6,75	3,00	5,88	5,40
010	4,20	5,40	2,80	4,30	9,00	4,80	7,70	2,10	1,50	9,00	3,00	6,30	2,70
011	7,20	3,60	8,39	20,59	8,50	7,30	9,50	9,00	3,00	4,50	6,00	6,23	7,20
012	5,40	5,40	3,45	5,34	6,50	9,00	8,60	3,20	2,25	4,50	4,50	6,02	2,70
013	5,40	7,20	1,91	3,81	7,70	4,70	4,80	8,00	1,50	2,25	6,00	5,81	8,55
014	3,60	3,60	1,42	3,88	9,60	7,20	7,00	6,00	2,25	4,50	0,00	5,60	8,10
015	4,80	4,80	2,77	3,50	5,50	5,00	5,50	4,50	1,50	4,50	4,50	6,09	6,30
017	7,20	7,20	2,05	3,47	6,80	7,50	3,00	4,50	2,25	2,25	3,00	5,60	6,30
019	6,30	4,20	2,80	5,90	9,20	7,50	8,50	9,00	2,25	0,00	3,00	6,44	4,50
020	3,60	5,40	6,99	12,20	7,40	9,00	9,00	8,50	3,00	6,75	4,50	6,65	9,00
Průměr	5,29	5,42	4,33	7,95	7,15	6,85	6,67	6,34	2,11	5,34	3,75	5,95	5,99

Zdroj: vlastní šetření

Po následném získání výše uvedených dat nyní bylo možné využít metodu mezipodnikového srovnání a to konkrétně metodu podílu. Tyto jsou uvedeny v tabulce 6. Zde je důležité brát na zřetel, že je nejprve nutno definovat vztahy kritérií výnosového a nákladového typu. V případě doby dodání a ceny textilních výrobků, kde jsou požadovány co nejnižší hodnoty, byla využita kritéria nákladového typu. V ostatních případech, kde je požadována co nejvyšší hodnota ukazatele (kritérium 5 – 13), byla použita kritéria výnosového typu. Tato metoda byla využita i v případě hodnocení ostatních referenčních vzorků uvedených níže.

Tabulka 6: Pořadí jednotlivých dodavatelů podle metody podílu

Kritérium	1/A	2/B	3/A	4/B	5/A	6/B	7/A	8/B	9	10	11	12	13	Vážený aritmetický průměr	Pořadí
Dodavatel	(dní)	(dní)	(czk)	(czk)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
001	1,10	0,82	2,23	1,90	0,56	0,66	0,52	0,95	0,71	0,00	1,60	1,09	1,43	1,044	11
002	0,80	1,51	0,26	0,36	1,22	1,46	1,42	1,58	1,42	1,68	1,60	0,99	1,43	1,210	2
004	1,18	0,82	0,77	1,33	0,84	0,67	0,75	0,95	0,71	1,26	0,80	1,05	0,60	0,902	16
006	1,47	0,79	2,06	1,27	0,63	1,31	0,75	1,26	1,07	1,68	1,20	0,89	0,75	1,164	4

007	0,98	0,90	0,94	1,20	0,91	0,80	0,90	0,95	1,07	1,26	0,80	0,88	1,05	0,972	14
008	1,10	1,00	1,05	0,85	1,05	1,24	0,90	1,10	0,71	1,68	0,00	0,91	0,60	0,938	15
009	0,73	1,13	2,76	0,82	0,98	0,80	1,21	0,58	1,07	1,26	0,80	0,99	0,90	1,080	7
010	1,26	1,00	1,55	1,85	1,26	0,70	1,15	0,33	0,71	1,68	0,80	1,06	0,45	1,062	9
011	0,73	1,51	0,52	0,39	1,19	1,07	1,42	1,42	1,42	0,84	1,60	1,05	1,20	1,104	6
012	0,98	1,00	1,26	1,49	0,91	1,31	1,29	0,50	1,07	0,84	1,20	1,01	0,45	1,024	13
013	0,98	0,75	2,26	2,09	1,08	0,69	0,72	1,26	0,71	0,42	1,60	0,98	1,43	1,151	5
014	1,47	1,51	3,06	2,05	1,34	1,05	1,05	0,95	1,07	0,84	0,00	0,94	1,35	1,283	1
015	1,10	1,13	1,56	2,27	0,77	0,73	0,82	0,71	0,71	0,84	1,20	1,02	1,05	1,072	8
017	0,73	0,75	2,11	2,29	0,95	1,09	0,45	0,71	1,07	0,42	0,80	0,94	1,05	1,029	12
019	0,84	1,29	1,55	1,35	1,29	1,09	1,27	1,42	1,07	0,00	0,80	1,08	0,75	1,062	10
020	1,47	1,00	0,62	0,65	1,03	1,31	1,35	1,34	1,42	1,26	1,20	1,12	1,50	1,176	3

Zdroj: vlastní šetření

První tři pozice nejlépe hodnocených dodavatelů obsadili výrobci Grove Industrie Ltd (014), Linkco Int'l Ltd (002) a Alla Volonta Co Ltd (020), přičemž tito nabízejí celou škálu dámské a pánské konfekce. Kromě dodavatele Grove Industrie Ltd nabízejí exportní služby i možnost pojištění dodávky.

výběr a hodnocení dodavatele pro dámské oděvy

Následnou fází hodnocení je analýza dodavatelů produkujících dámská trička a košile. Dámské tričko nese označení jako referenční vzorek A košile jako referenční vzorek B. Hodnoty expertních názorů uvádí tabulka 7.

Tabulka 7: Zhodnocení expertních názorů vybrané skupiny

Kritérium	1/A	2/B	3/A	4/B	5/A	6/B	7/A	8/B	9	10	11	12	13
Dodavatel	(dні)	(dні)	(czk)	(czk)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
1	100	90	32,12	65,24	50	55	60	48	50	0	100	93	95
2	100	60	214,56	305,15	78	85	90	95	100	100	100	77	95
3	90	120	96,65	107,56	55	40	50	60	0	100	100	89	75
5	70	90	96,78	156,87	78	68	85	43	50	75	75	86	90
6	90	110	63,45	98,76	65	86	74	93	75	100	75	74	50
7	90	100	64,75	96,87	53	67	64	78	75	75	50	73	70
9	120	80	34,76	124,65	65	78	83	54	75	75	50	88	60
12	90	60	51,76	74,98	57	76	36	69	75	50	75	91	30
13	90	110	39,75	65,87	56	86	60	74	50	25	100	75	95
14	60	60	28,75	64,56	86	85	84	92	75	50	0	92	90
15	80	80	56,87	65,23	45	53	57	54	50	50	75	83	70

16	90	90	112,54	189,34	70	45	76	67	50	75	0	57	60
17	120	120	29,65	49,23	45	67	74	86	75	25	50	92	70
19	100	80	45,76	86,54	87	86	79	80	75	0	50	76	50
20	60	90	103,45	105,00	98	87	100	93	100	75	75	78	100

Zdroj: vlastní šetření

Následně byla provedena aplikace vah kritérií, kde hodnoty uvádí tabulka 8.

Tabulka 8: Aplikace předem stanovených vah jednotlivých kritérií

Kritérium	1/A	2/B	3/A	4/B	5/A	6/B	7/A	8/B	9	10	11	12	13
Dodavatel	(dny)	(dny)	(czk)	(czk)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
1	6	5,4	2,25	4,57	5	5,5	6	4,8	1,5	0	6	6,51	8,55
2	6	3,6	15,02	21,36	7,8	8,5	9	9,5	3	9	6	5,39	8,55
3	5,4	7,2	6,77	7,53	5,5	4	5	6	0	9	6	6,23	6,75
5	4,2	5,4	6,77	10,98	7,8	6,8	8,5	4,3	1,5	6,75	4,5	6,02	8,1
6	5,4	6,6	4,44	6,91	6,5	8,6	7,4	9,3	2,25	9	4,5	5,18	4,5
7	5,4	6	4,53	6,78	5,3	6,7	6,4	7,8	2,25	6,75	3	5,11	6,3
9	7,2	4,8	2,43	8,73	6,5	7,8	8,3	5,4	2,25	6,75	3	6,16	5,4
12	5,4	3,6	3,62	5,25	5,7	7,6	3,6	6,9	2,25	4,5	4,5	6,37	2,7
13	5,4	6,6	2,78	4,61	5,6	8,6	6	7,4	1,5	2,25	6	5,25	8,55
14	3,6	3,6	2,01	4,52	8,6	8,5	8,4	9,2	2,25	4,5	0	6,44	8,1
15	4,8	4,8	3,98	4,57	4,5	5,3	5,7	5,4	1,5	4,5	4,5	5,81	6,3
16	5,4	5,4	7,88	13,25	7	4,5	7,6	6,7	1,5	6,75	0	3,99	5,4
17	7,2	7,2	2,08	3,45	4,5	6,7	7,4	8,6	2,25	2,25	3	6,44	6,3
19	6	4,8	3,20	6,06	8,7	8,6	7,9	8	2,25	0	3	5,32	4,5
20	3,6	5,4	7,24	7,35	9,8	8,7	10	9,3	3	6,75	4,5	5,46	9
průměr	5,40	5,36	5,00	7,73	6,59	7,09	7,15	7,24	1,95	5,25	3,90	5,71	6,60

Zdroj: vlastní šetření

Metodika hodnocení dámských triček a košil ukázala velice podobné výsledky jako v případě hodnocení pánských triček a košil. Následující první tři pozice, jak je uvedeno v tabulce 9, získali Grove Industrie Ltd (014), Alla Volonta Co Ltd (020) a Linkco Int'I Ltd (002).

Tabulka 9: Pořadí jednotlivých dodavatelů podle metody podílu

Kritérium	1/A	2/B	3/A	4/B	5/A	6/B	7/A	8/B	9	10	11	12	13	Vážený aritmetický průměr	Pořadí
Dodavatel	(dni)	(dni)	(czk)	(czk)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
1	0,90	0,99	2,22	1,69	0,76	0,78	0,84	0,66	0,77	0,00	1,54	1,14	1,30	1,0453	8
2	0,90	1,49	0,33	0,36	1,18	1,20	1,26	1,31	1,54	1,71	1,54	0,94	1,30	1,1591	3
3	1,00	0,74	0,74	1,03	0,84	0,56	0,70	0,83	0,00	1,71	1,54	1,09	1,02	0,9080	13
5	1,29	0,99	0,74	0,70	1,18	0,96	1,19	0,59	0,77	1,29	1,15	1,05	1,23	1,0105	9
6	1,00	0,81	1,13	1,12	0,99	1,21	1,04	1,28	1,15	1,71	1,15	0,91	0,68	1,0912	5
7	1,00	0,89	1,10	1,14	0,80	0,94	0,90	1,08	1,15	1,29	0,77	0,89	0,95	0,9936	11
9	0,75	1,12	2,06	0,89	0,99	1,10	1,16	0,75	1,15	1,29	0,77	1,08	0,82	1,0697	7
12	1,00	1,49	1,38	1,47	0,87	1,07	0,50	0,95	1,15	0,86	1,15	1,12	0,41	1,0326	9
13	1,00	0,81	1,80	1,68	0,85	1,21	0,84	1,02	0,77	0,43	1,54	0,92	1,30	1,0893	6
14	1,50	1,49	2,48	1,71	1,31	1,20	1,18	1,27	1,15	0,86	0,00	1,13	1,23	1,2692	1
15	1,13	1,12	1,26	1,69	0,68	0,75	0,80	0,75	0,77	0,86	1,15	1,02	0,95	0,9935	12
16	1,00	0,99	0,63	0,58	1,06	0,63	1,06	0,93	0,77	1,29	0,00	0,70	0,82	0,8052	14
17	0,75	0,74	2,41	2,24	0,68	0,94	1,04	1,19	1,15	0,43	0,77	1,13	0,95	1,1101	4
19	0,90	1,12	1,56	1,28	1,32	1,21	1,11	1,10	1,15	0,00	0,77	0,93	0,68	1,0103	10
20	1,50	0,99	0,69	1,05	1,49	1,23	1,40	1,28	1,54	1,29	1,15	0,96	1,36	1,2254	2

Zdroj: vlastní šetření

výběr a hodnocení dodavatele pro dámské a pánské džínové kalhoty

Dále byly hodnoceny referenční vzorky dámských a pánských džínových kalhot. Dámský referenční vzor je označený písmem A, pánský vzor písmem B. Výsledky hodnocení expertních názorů jsou uvedeny v tabulce 10.

Tabulka 10: Zhodnocení expertních názorů

Kritérium	1/A	2/B	3/A	4/B	5/A	6/B	7/A	8/B	9	10	11	12	13
Dodavatel	(dni)	(dni)	(czk)	(czk)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
2	90	90	156,78	187,78	88	95	90	86	100	100	100	98	95
6	80	110	67,78	102,67	78	64	46	60	75	100	75	74	50
7	120	120	63,81	65,99	60	65	75	72	75	75	50	73	70
9	90	90	234,56	289,66	65	75	37	33	75	75	50	88	60
10	70	70	79,55	154,56	50	50	45	50	50	100	50	96	30
13	90	90	176,56	265,67	90	98	78	72	50	25	100	75	95
14	100	100	34,45	87,56	78	67	56	87	75	50	0	92	90
18	120	110	287,54	312,56	90	93	96	91	50	100	75	87	63

19	110	110	198,56	267,78	87	90	67	45	75	0	50	76	50
20	90	90	143,67	156,99	97	94	87	98	100	75	75	78	100
21	90	60	324,45	376,43	100	90	78	85	100	50	75	56	70

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 11 uvádí aplikaci vah jednotlivých faktorů kritérií v hodnocení referenčních vzorků pánských a dámských džínových kalhot.

Tabulka 11: Aplikace předem stanovených vah jednotlivých kritérií

Kritérium	1/A	2/B	3/A	4/B	5/A	6/B	7/A	8/B	9	10	11	12	13
Dodavatel	(dny)	(dny)	(czk)	(czk)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
2	5,4	5,4	10,97	13,14	8,8	9,5	9	8,6	3	9	6	6,86	8,55
6	4,8	6,6	4,74	7,19	7,8	6,4	4,6	6	2,25	9	4,5	5,18	4,5
7	7,2	7,2	4,47	4,62	6	6,5	7,5	7,2	2,25	6,75	3	5,11	6,3
9	5,4	5,4	16,42	20,28	6,5	7,5	3,7	3,3	2,25	6,75	3	6,16	5,4
10	4,2	4,2	5,57	10,82	5	5	4,5	5	1,5	9	3	6,72	2,7
13	5,4	5,4	12,36	18,60	9	9,8	7,8	7,2	1,5	2,25	6	5,25	8,55
14	6	6	2,41	6,13	7,8	6,7	5,6	8,7	2,25	4,5	0	6,44	8,1
18	7,2	6,6	20,13	21,88	9	9,3	9,6	9,1	1,5	9	4,5	6,09	5,67
19	6,6	6,6	13,90	18,74	8,7	9	6,7	4,5	2,25	0	3	5,32	4,5
20	5,4	5,4	10,06	10,99	9,7	9,4	8,7	9,8	3	6,75	4,5	5,46	9
21	5,4	3,6	22,71	26,35	10	9	7,8	8,5	3	4,5	4,5	3,92	6,3
Průměr	5,73	5,67	11,25	14,43	8,03	8,01	6,86	7,08	2,25	6,14	3,82	5,68	6,32

Zdroj: vlastní šetření

Metoda podílu v hodnocení pánských a dámských džínových kalhot analyzovala jako tři nejlepší potencionální dodavatele Grove Industrie Ltd (014), Linkco Int'l Ltd (002) a CS FashionWholesale (007). Výsledky mezipodnikového srovnání těchto ale i ostatních společností uvádí tabulka 12.

Tabulka 12: Pořadí jednotlivých dodavatelů podle metody podílu

Kritérium	1/A	2/B	3/A	4/B	5/A	6/B	7/A	8/B	9	10	11	12	13	Vážený aritmetický průměr	Pořadí
Dodavatel	(dny)	(dny)	(czk)	(czk)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
2	1,061	1,051	1,025	1,098	1,10	1,19	1,31	1,21	1,33	1,47	1,57	1,21	1,35	1,229	2
6	1,193	0,860	2,371	2,008	0,97	0,80	0,67	0,85	1,00	1,47	1,18	0,91	0,71	1,153	5
7	0,795	0,788	2,518	3,124	0,75	0,81	1,09	1,02	1,00	1,10	0,79	0,90	1,00	1,206	3
9	1,061	1,051	0,685	0,712	0,81	0,94	0,54	0,47	1,00	1,10	0,79	1,08	0,85	0,853	10
10	1,364	1,351	2,020	1,334	0,62	0,62	0,66	0,71	0,67	1,47	0,79	1,18	0,43	1,016	7

13	1,061	1,051	0,910	0,776	1,12	1,22	1,14	1,02	0,67	0,37	1,57	0,92	1,35	1,014	8
14	0,955	0,945	4,665	2,354	0,97	0,84	0,82	1,23	1,00	0,73	0,00	1,13	1,28	1,301	1
18	0,795	0,860	0,559	0,660	1,12	1,16	1,40	1,28	0,67	1,47	1,18	1,07	0,90	1,009	9
19	0,868	0,860	0,809	0,770	1,08	1,12	0,98	0,64	1,00	0,00	0,79	0,94	0,71	0,812	11
20	1,061	1,051	1,119	1,313	1,21	1,17	1,27	1,38	1,33	1,10	1,18	0,96	1,42	1,198	4
21	1,061	1,576	0,495	0,548	1,25	1,12	1,14	1,20	1,33	0,73	1,18	0,69	1,00	1,024	6

Zdroj: vlastní šetření

Výběr a hodnocení dodavatele pro dámské, pánské látkové kalhoty

V případě hodnocení těchto referenčních vzorků představuje vzorek A dámské kalhoty a vzorek B pánské kalhoty. Hodnoty hodnocení jsou uvedeny v tabulce 13.

Tabulka 13: Zhodnocení expertních názorů

Kritérium	1/A	2/B	3/A	4/B	5/A	6/B	7/A	8/B	9	10	11	12	13
	(dні)	(dні)	(czk)	(czk)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Dodavatel													
2	90	90	112,56	98,67	87	98	90	95	100	100	100	98	95
6	80	90	47,67	51,11	65	50	70	75	75	100	75	74	50
7	120	120	98,67	93,56	50	53	61	54	75	75	50	73	70
9	90	90	199,81	298,39	43	40	40	45	75	75	50	88	60
13	90	90	210,45	272,9	98	95	90	90	50	25	100	75	95
14	90	60	76,56	98,1	89	65	43	67	75	50	0	92	90
19	110	100	213,15	287,19	76	34	56	32	75	0	50	76	50
20	90	90	129,29	151,83	95	87	94	95	100	75	75	78	100

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 14 představuje aplikaci vah na předem stanovená kritéria referenčních vzorků pánských a dámských kalhot.

Tabulka 14: Aplikace předem stanovených vah jednotlivých kritérií

Kritérium	1/A	2/B	3/A	4/B	5/A	6/B	7/A	8/B	9	10	11	12	13
	(dні)	(dні)	(czk)	(czk)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Dodavatel													
2	5,40	5,40	7,88	6,91	8,70	9,80	9,00	9,50	3,00	9,00	6,00	6,86	8,55
6	4,80	5,40	3,34	3,58	6,50	5,00	7,00	7,50	2,25	9,00	4,50	5,18	4,50
7	7,20	7,20	6,91	6,55	5,00	5,30	6,10	5,40	2,25	6,75	3,00	5,11	6,30

9	5,40	5,40	13,99	20,89	4,30	4,00	4,00	4,50	2,25	6,75	3,00	6,16	5,40
13	5,40	5,40	14,73	19,10	9,80	9,50	9,00	9,00	1,50	2,25	6,00	5,25	8,55
14	5,40	3,60	5,36	6,87	8,90	6,50	4,30	6,70	2,25	4,50	0,00	6,44	8,10
19	6,60	6,00	14,92	20,10	7,60	3,40	5,60	3,20	2,25	0,00	3,00	5,32	4,50
20	5,40	5,40	9,05	10,63	9,50	8,70	9,40	9,50	3,00	6,75	4,50	5,46	9,00
Průměr	5,70	5,48	9,52	11,83	7,54	6,53	6,80	6,91	2,34	5,63	3,75	5,72	6,86

Zdroj: vlastní šetření

Jak je patrné v tabulce 15 na prvním místě v hodnocení potencionálního dodavatele v rámci dámských a pánských látkových kalhot byli analyzováni jako první tři nejlepší Shinning Industries Ltd (006), Linkco Int´I Ltd (002) a Alla Volonta Co Ltd (020).

Tabulka 15: Pořadí jednotlivých dodavatelů podle metody podílu

Kritérium	1/A	2/B	3/A	4/B	5/A	6/B	7/A	8/B	9	10	11	12	13	Vážený aritmetický průměr	Pořadí
Dodavatel	(dny)	(dny)	(czk)	(czk)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
2	1,06	1,01	1,21	1,71	1,15	1,50	1,32	1,37	1,28	1,60	1,60	1,20	1,25	1,33	2
6	1,19	1,01	2,85	3,31	0,86	0,77	1,03	1,08	0,96	1,60	1,20	0,91	0,66	1,34	1
7	0,79	0,76	1,38	1,81	0,66	0,81	0,90	0,78	0,96	1,20	0,80	0,89	0,92	0,97	6
9	1,06	1,01	0,68	0,57	0,57	0,61	0,59	0,65	0,96	1,20	0,80	1,08	0,79	0,81	7
13	1,06	1,01	0,65	0,62	1,30	1,46	1,32	1,30	0,64	0,40	1,60	0,92	1,25	1,04	5
14	1,06	1,52	1,78	1,72	1,18	1,00	0,63	0,97	0,96	0,80	0,00	1,13	1,18	1,07	4
19	0,86	0,91	0,64	0,59	1,01	0,52	0,82	0,46	0,96	0,00	0,80	0,93	0,66	0,70	8
20	1,06	1,01	1,05	1,11	1,26	1,33	1,38	1,37	1,28	1,20	1,20	0,95	1,31	1,19	3

Zdroj: vlastní šetření

5.1.2 Možnosti přepravy zboží do ČR

Vzhledem k cílení potencionálních dodavatelů do zemí Asie, je nyní nutné provést analýzu vhodnosti přepravy konfekčního zboží do České republiky a následně i jejich nákladovou náročnost. Pro tyto účely se nabízí několik druhů možných nákladních přeprav a to námořní, letecká, železniční a silniční.

Námořní přeprava je v současné době nejlevnější způsob přepravy z Asie. Toto je způsobeno vlivem několika faktorů, jako je cena ropy či vytíženost lodi. Z tohoto důvodu společnosti poskytující nákladní námořní přepravu své přepravní tarify zpravidla mění každé čtvrtletí. Lodní nákladní přepravu zprostředkovává cena řady zprostředkovatelů, které na základě uskutečněných přeprav mají u dopravců různě velké tarifní slevy.

Námořní nákladní přeprava využívá pro přepravu zboží kontejnery, jejichž rozměry upřesňuje následující tabulka 16, kde 20-ti stopý kontejner je označen jako 1C a 40-ti stopý jako 1A.

Tabulka 16: Rozměry konterjnerových jednotek

Kontejner	výška [mm]	šířka [mm]	délka [mm]	maximální brutto hmotnost [kg]
1A	2438	2438	12192	30480
1C	2438	2438	6058	20320

Zdroj: vlastní šetření

Průměrná váha trička je vykalkulována na hmotnost 170 gramů. Z tohoto tedy vyplývá, že v případě kontejneru ISO 1C je možné naložit až 119 000 triček a do kontejneru ISO 1A 179 000 triček. Analýza bere v úvahu složené tričko včetně základního obalu o rozměrech 20 cm x 30 cm x 4 mm.

V případě kontejneru ISO 1C lze trička ložit do 12 řad a stohovat v 20 řadách. To tedy znamená, že na základnu v jedné vrstvě lze uložit 140 triček. Do celkové výšky v případě volného ložení triček lze uložit 600 triček do jednoho sloupce. Suma triček tedy v tomto případě bude 84 000. Na základě těchto údajů bude vytížena objemová kapacita dříve, nežli hmotnostní kapacita kontejneru. Toto zjištění se týká i případu kontejneru ISO 1A, do kterého lze tedy ložit 168 000 triček a tímto bude též dříve vyčerpána objemová nežli hmotnostní kapacita.

Průměrná hmotnost džínových kalhot je 620 gramů, kde základna je kalkulována na rozměry 20 cm x 40 cm x 1,1 cm. V případě 20-ti stopého kontejneru lze naložit 12 řad po 15 sloupcích. Základna kontejneru v tomto případě bude tvořit 180 ks a 220 ks do výšky sloupce. To tedy znamená, že celková kapacita kontejneru by tvořila 39 600 kusů zboží, ovšem i zde je nutné brát v úvahu i váhovou kapacitu kontejneru ISO 1C, která představuje maximální ložný objem 32 700 kusů. V úvaze o přepravní jednotce ISO 1A, lze říci, že její maximální váhovou kapacitu tvoří 49 100 kusů, přičemž kontejner bude vytížen při množství 49 200. To tedy znamená, že i v tomto případě bude váhová kapacita kontejneru vytižena dříve než její objemová.

U obou variant je možné ložení konfekčního textilu do speciálních klecových palet, které ovšem neodpovídají rozměrům EURO palety, ale jsou uzpůsobeny tak, aby rozměrově vyhovovaly požadavkům kontejneru na maximální ložnou kapacitu. A tímto podle společnosti Linkco Int'l Ltd je možné zvýšit množství přepravovaného zboží o téměř 20 %. Většina společností dále uvedla, že pro ně není rozhodující, zda budou zboží ložit volně či na paletách. V případě volného ložení je ale nutné kalkulovat s cenovou a časovou náročností překládky zboží do vhodné přepravní jednotky.

Vzhledem k množství dopravců na přepravním trhu se autorka rovněž rozhodla zvolit nabídkovou formu kalkulace ceny. V rámci této formy již bude kalkulována celková cena přepravy kontejneru až do Českých Budějovic, tedy i s následnou dopravou z přístavu. Tato kalkulace je uvedena v tabulce 17. Další fakt, který zvyšuje základní cenu uváděnou v tabulce 17 je doložka incoterms, se kterou souvisí další služby a bude vysvětlena níže.

Tabulka 17: Přepravní náklady

Vzdálenost	náklad na 1 km	celkový náklad	náklad na 1kg	Ø náklad na 1ks trička
21000	2,20 Kč	46 250,00 Kč	1,85 Kč	0,31 Kč

Zdroj: vlastní šetření

Autorka zadala poptávku na přepravu společnostem, které byly doporučeny na stránkách oslovených potencionálních dodavatelů. Naprostá většina společností udává, že maximální možná hmotnost kontejneru pro přepravu je 25 tun. Toto opatření je z důvodu potřeby stohování a manipulace. Doba přepravy se na základě poptávky pohybuje v rozmezí od čtyř týdnů do třech měsíců, přičemž cena odpovídá nepřímo úměrně této době.

Z dostupných informací od zprostředkovatelů bylo zjištěno, že firmy, které nabízejí ceny 20 – 30 % pod cenovou úroveň své konkurence zvyšují dobu dodání zboží, a to zpravidla o jeden až dva měsíce oproti nabídkám konkurence.

Naprostá většina oslovených společností nabízí přepravu do libovolného evropského přístavu, odkud je možné dále přepravovat zboží po železnici či silnici. V přístavu se kontejnery překládají přímo na překladištích na železniční vagóny. Zde je ale nutné brát v potaz i otázku možného odcizení nákladu.

Nejčastějším způsobem přepravy textilního zboží z Asie respektive z Číny a Hong Kongu do Evropy je využití v rámci kombinace námořní a silniční nákladní přepravy. Znatelně široké spektrum zprostředkovatelů totiž nabízí kompletní zajištění přepravní služby od výrobce přímo k odběrateli včetně přeložení zboží v přístavu na kamion a následnou přepravu do České Republiky. Tímto odběrateli odpadají starosti s přebíráním zboží v přístavu od jedné přepravní společnosti a následné předání kontejneru druhému zprostředkovateli. Výhoda této kombinace nespočívá jen v přenesení odpovědnosti přepravy na vybraného zprostředkovatele, ale nesporně lze říci, že finální náklady na přepravu jsou o 10 – 18 % nižší oproti využití služeb dvou a více dopravců.

Pro účely analýzy nákladů a přepravních podmínek v případě kombinace námořní - železniční nákladní přepravy autorka kontaktovala společnost Eshuttle. Tato nabízí podmínky incoterms doložky FOB neboli vyplaceně k lodi, přičemž cena přepravy zahrnuje přírážky, manipulaci ISPS kontrolu v Hamburгу a následnou přepravu kontejnerů vlakem do Prahy a poté vrácení prázdných kontejnerů zpět na depo.

Společnost Kerry Logistics též preferuje doložku FOB, přičemž se ale nebrání dohodnout se s klientem na případně jiné doložce, která bude přesně uvedena v přepravní smlouvě. V ceně je zahrnuto pojištění, přírážky, provedení případného proclení zboží a kontroly. Tato společnost disponuje vlastním sledovacím systémem zboží. Doprava do Hamburku je garantována do 34 dnů, přičemž následný rozvoz je kalkulován na maximální hodnotu šesti dnů.

Další společností zabývající se nákladní přepravou z Číny do Evropy formou kombinace námořní a silniční přepravy je Global Logistics, která nabízí přepravu pouze s pojištěním FOB. V případě 20 ' kontejneru do maximální hmotnosti 14 tun.

Tabulka 18 uvádí přepravní náklady pro kombinaci námořní – železniční a námořní-silniční.

Tabulka 18: Analýza nákladů na kombinaci přepravy námořní - železniční a námořní silniční

Společnost	Typ kombinace	Doba dodání + rozvoz ve dnech	Přístav (Asie)	Přístav (Evropa)	Typ kontejneru	Cena v czk
ESHuttle	Lod – železnice	42	Hong Kong	Hamburg	20´	69 600,-
KERRY LOGISTICS	Lod – silnice	34 + 6	Hong Kong	Hamburg	20´	58 399,-
Global logistics	Lod – silnice	30 +5	Hong Kong	Hamburg	20´	57 500,-

Zdroj: vlastní šetření

Hodnota zboží v plně naložené TEU jednotce je v případě průměrné ceny jednoho trička ve výši 52 Kč (cena podle vznesených nabídek od potencionálních dodavatelů) s úvahou maximálního množství loženého zboží a to 84 000 kusů je tedy 4 368 000 Kč. Zde je nutné uvážit, zda je společnost schopna získat dostatečný odbyt zboží či zda zvýšit jednotkové náklady za přepravu tím, že se přepraví jen polovina množství triček, než udává maximální možná přípustná kapacita kontejneru a tím pádem snížit vázanost kapitálu a minimalizovat riziko.

Z analýzy je zřejmé, že pokud společnost při přepravě triček použije kontejner ISO 1C či ISO 1A zůstává na stále stejné kapacitní vytiženosti. Ovšem v případě dřínových kalhot je kapacita u 40- ti stopého kontejneru pouze o 50 % větší. Pro dosažení přiměřených přepravních nákladů je tedy výhodnější používat pouze kontejnery TEU.

Letecká nákladní přeprava

Letecká nákladní přeprava představuje jednu z vůbec nejdražších variant. Nejčastěji se používá v případě nutnosti přepravy urgentní zásilky či na velice špatně dostupné místo

námořní či pozemní dopravou. Leteckou zásilku je možné přepravit z Číny na jakékoliv mezinárodní letiště, které má celní status.

Náklady na přepravu z Hong Kongu do Prahy jednoho ISO 1C kontejneru, které jsou uvedeny v tabulce 19, jsou kalkulovány na hodnotu 550 000 Kč, přičemž toto zboží je možné přepravit během jednoho dne. To tedy znamená, že nespornou výhodou letecké přepravy je její rychlost ovšem na úkor vysoké ceny oproti ostatním dopravním oborům.

Tabulka 19: Náklady na nákladní leteckou přepravu Hong Kong - Praha

vzdálenost	náklad na 1 km	celkový náklad	náklad na 1kg	Ø náklad na 1ks trička
10500	52,38 Kč	550 000,00 Kč	22,00 Kč	3,74 Kč

Zdroj: vlastní šetření

Dále je nutné kalkulovat s dalšími poplatky, které buď jsou započítány v ceně dopravy, anebo se musí zaplatit zvlášť. V souvislosti s teroristickým útokem 11. září 2001 světové pojišťovny zvýšily sazby pro pojištění letadel, proto v důsledku zvýšení nákladů letecké společnosti začaly účtovat svým klientům poplatek za bezpečnost. Palivový příplatek je účtován klientům leteckých společností v případě, že se světové ceny palivové ropy zvýší nad přijatelnou mez a tudíž letecké náklady převyšují ceny v přepravním sazebníku. V současné době se tento poplatek ale stal i určitou formou marketingového tahu, jak ponechat původní sazebníky přepravy. Posledním poplatkem je limit odpovědnosti za škody na zásilce svěřené k přepravě podle Varšavské úmluvy v maximální výši 20 USD za každý 1 kilogram váhy letecké zásilky, přičemž je zahrnuto v každé sazbě na leteckou přepravu.

Pro leteckou nákladní přepravu se nejčastěji využívají větší evropská letiště. Z důvodu kapacitních a finančních není Letiště Václava Havla příliš atraktivním místem pro světové letecké společnosti, a tudíž raději využívají letiště v přilehlých sousedních státech.

Nejfrekventovanějšími letišti v Asii jsou Hong Kong, Shanghai, Shenzhen, Xingang, Dalian, Peking, Ningbo, Xiamen, Fuzhou, Yantian, Qingdao, Guangzhou, Taipei, Singapore, Jakarta, Bombay, Busan, Tokyo.

Letecká nákladní přeprava je vhodná v případě přepravy zásilky o hmotnosti od 5 do 15 tun a v rámci urgentního přesunu zboží, přičemž je nutné kalkulovat s dalšími

náklady na přepravu zásilky do místa určení tedy do Českých Budějovic ať už z tuzemských nebo letišť sousedních států.

V případě využití letecké přepravy a následné dopravení do skladu v Českých Budějovicích lze vybrat ze čtyř nejbližších letišť a to Letiště Václava Havla, Brno – Tuřany, Vienna Schawechat a Linz Airport. Tyto náklady uvádí tabulka 20.

Tabulka 20: Náklady na leteckou nákladní přepravu z vybraných letišť

Letiště	Místo	Vzdálenost v km	Náklady v CZK
Letiště Václava Havla	České Budějovice	175	5 250,-
Tuřany	České Budějovice	231	6 930,-
Vienna schawechat	České Budějovice	230	6 900,-
Linz Airport	České Budějovice	97	2 910,-

Zdroj: vlastní šetření

Železniční nákladní přeprava

Výhodou železniční nákladní dopravy oproti námořní je její značně nižší časová náročnost na dodání zásilky a to přibližně 21 dní. Ovšem při cestě z Číny či Hong Kongu je nutné zásilku celkem dvakrát překládat v rámci jiného rozchodu kolejí na území Ruska.

V současné době nejpoužívanější trasa vlaků vede přes Transsibiřskou magistrálu z rusko - čínské hranice v Manzhouli do několika terminálů ve Střední Evropě. Zboží, které je určené pro český trh, je nejčastěji dovozeno do terminálu v Dobré (Slovenská republika) anebo do terminálu v Šoproně (Maďarská republika). Odsud jsou kontejnery přepravovány silničními nákladními vozidly. I přestože je bezesporu železniční nákladní přeprava velmi šetrná k přírodě na trase Asie – Česka Republika se používá jen velice zřídka.

Náklady na přepravu uvedených v tabulce 21 z Hong Kongu TEU kontejneru o váze 11 tun do Český Budějovic autorkaa kalkulovala na cenu 87 500 Kč.

Tabulka 21: Náklady na železniční nákladní přepravu

vzdálenost	náklad na 1 km	celkový náklad	náklad na 1kg	ø náklad na 1ks trička
14000	6,25 Kč	87 500,00 Kč	3,50 Kč	0,60 Kč

Zdroj: vlastní šetření

Silniční nákladní přeprava v tomto případě je využitelná jak jako hlavní druh přepravy nebo jako podpůrný druh v rámci přepravy z letiště, přístaviště či železničního depa do cílového místa určení, tedy do Českých Budějovic.

V případě uvažování přepravy zboží pouze silniční nákladní přepravou se nabízí dvě varianty využití silničních tahů – Jižní a Severní. V případě jižní trasy by celková délka přepravy činila 14 500 km. Tato trasa by vedla přes Turecko, Irán, Pákistán a Indii, přičemž je nutné brát na zřetel aktuální politickou situaci v zemích ležících na trase a v případě nepokojů se těmito zemím vyhnout, což ovšem opět způsobí prodloužení celkové trasy. V případě využití severní trasy, která vede přes Polsko, Bělorusko, Rusko, Mongolsko a následně Čínu, by celková délka cesty činila 12 900 km. Náklad na jeden kilometr přepravy podle přepravních sazebníků se pohybuje v rozmezí 1-1,5 Eur. Na základě průměrné uvažované ceny 27,5 Kč/km by v případě severní trasy celkový náklad na přepravu činil 354 750 Kč a v případě jižní trasy 398 750 Kč. Doba přepravy je kalkulována na 20 – 27 dní.

Dopravním prostředkem by pak byly opět klasické námořní kontejnery, jelikož jejich využitím odpadne nutnost pronájmu skříňového návěsu po dobu nakládky a vykládky, která v případě volného ložení zboží může trvat i několik dní. Výše vybraní výrobci navíc nabízejí možnost odkoupení kontejneru za cenu přibližně 30 000 Kč. Odkoupení by pak umožnilo dočasně zboží skladovat na dvoře skladu společnosti a následně po vyprázdnění by bylo možno opět kontejner odprodat v podobné cenové relaci. Náklady na silniční dopravu jsou uvedeny v tabulce 22.

Tabulka 22: Náklady na nákladní silniční přepravu

	Vzdálenost	náklad na 1	celkový	náklad na 1kg	Ø náklad na 1ks
	km	km	náklad		trička
jižní trasa	14500	27,50	398 750,00	15,95 Kč	2,71
		Kč	Kč		Kč
severní trasa	12900	27,50	354 750,00	14,19 Kč	2,41
		Kč	Kč		Kč

Zdroj: vlastní šetření

5.1.3 Smluvní zajištění přepravy zboží

Z analýzy potencionálních dodavatelů textilního zboží vyplývá, že většina z nich poskytuje exportní přepravní služby či spolupracují s externím dopravcem. Při bližším zkoumání ale bylo zjištěno, že touto službou bývá myšleno buď zasílání menších kusových zásilek zboží v mnoha případech právě do Evropy anebo jen přeprava zboží z výrobního podniku do místa určení podle uzavřené smlouvy, a to tedy nejčastěji do nejbližšího přístavu. V případě větších kontejnerových zásilek je povinnost odběratele zajistit přepravu.

Dále analýza přepravních oborů ukázala skutečnost, že neekonomičtější formou přepravy zboží z Asie do Evropy je formou námořní přepravy a následně kamiony do distribučního skladu společnosti v Českých Budějovicích. Mnoho dopravců se v současné době začalo specializovat na komplexní zajištění přepravních služeb na základě celého spektra dopravy. To tedy znamená, že jsou schopni zajistit pojištění, podmínky a doložky incoterms, proclení zboží a vystavení veškeré potřebné dokumentace, optimalizaci dopravní cesty, přepravu, nakládky a vykládky zboží během přechodu na jinou formu přepravy včetně manipulační techniky.

Tabulka 23 pak umožňuje přehlednou komparaci nákladů na jednotku TEU, což je zkratka anglického „twenty foot equivalent unit“ tedy jednotka odpovídající jednomu dvacetistopému kontejneru.

Tabulka 23: Komparace nákladů na TEU jednotku

	Vzdálenost	∅ doba přepravy	∅ náklad na 1 TEU	∅ náklad na 1kg	∅ náklad na 1km
Námořní	21000	37	46 250,00 Kč	1,85 Kč	2,20 Kč
Železniční	14000	28	87 500,00 Kč	3,50 Kč	6,25 Kč
Silniční	12900	25	322 500,00 Kč	12,90 Kč	25,00 Kč
Letecká	10500	2	550 000,00 Kč	22,00 Kč	52,38 Kč

Zdroj: vlastní šetření

5.1.4 Návrh distribučního řetězce pro konfekční zboží

Vzhledem popsaným okolnostem je pro úspěšné uskutečnění záměru v oblasti prodeje konfekčního zboží možno označit několik omezujících podmínek. První omezení je možné spojit nutností dovážet již hotové výrobky z Asie a to prostřednictvím námořní kontejnerové dopravy, kdy je cena za přepravu kontejneru zpravidla téměř plně fixní nezávisle na vytížení kapacity kontejneru. Z tohoto vyplývá především fakt, že bude nutno přepravovat jednorázově velké objemy zboží. Průměrnou hodnotu jednoho plně naloženého TEU kontejneru konfekčním zbožím lze ocenit na 4 - 7 milionů korun, množstevní ekvivalent bude znamenat velké rozmezí kusů textilu. Po finanční stránce společnost disponuje dostatečným kapitálem pro vklad do zásob, nicméně nemůže si dovolit kapitál vázat déle, než po dobu 6 měsíců. Naopak prodejní kapacita společnosti čítající jednu jedinou prodejnu je naprosto nedostačující pro obrátku takto velkého množství zásob. Pro rozšíření odbytu svého zboží bude společnost muset tedy hledat další partnery řídící řetězce prodejen konfekčního zboží, které již budou disponovat potřebnou kapacitou několika desítek tisíc kusů oblečení měsíčně. Těmto společnostem bude již ale možno nabízet zboží pouze s minimální marží, jelikož v jiném případě by si tyto velké a kapitálově silné společnosti zhotovily designové a střihové návrhy samy.

Pro velkoobchodní prodej konfekčního zboží tedy autorka navrhuje aplikovat marže podle vyjednávací síly partnera ve výši 10 - 30 %. Na základě předvedených referenčních vzorků vybraných dodavatelů, sdělení cenových a dodacích podmínek se podařilo vzbudit zájem o spolupráci u společnosti Textil-team s.r.o. zabývající se prodejem diskontního textilu v České a Slovenské republice a v Německu a Rakousku a společnosti Textil cz, s. r. o. zabývající se též prodejem konfekčního zboží ale pouze v rámci jihočeského regionu. U obou společností se podařilo vyjednat dodací podmínky, které vyhovují možnostem společnosti PMN Corp. Společnost tedy vždy dodá referenční vzorky zástupcům odběratelských společností a tyto na základě jejich zhodnocení provedou objednávku vybraného zboží s dodací lhůtou 3 měsíce. Společnost tak bude mít vždy v době objednávky zboží u svého dodavatele již jistý odběr objednaného zboží u svých odběratelů. Dojde tím k minimalizaci skladových zásob a optimalizaci obratu. Na základě zjištěných údajů tedy bude muset společnost koncipovat vývoj své produktové nabídky o poleť dopředu. To znamená, že vývoj letní kolekce bude muset být dokončen na podzim předcházejícího roku, tak aby

dodavatelé stihli vyrobit referenční vzorky dodaných návrhů, odběratelé následně provést své objednávky na základě vyhodnocení vzorků, následně aby proběhla výroba zboží u dodavatele a poté jeho doprava do skladu společnosti a odtud do centrálního skladu společnosti Textil-team a do prodejen společnosti Textil cz.

Další příležitostí pro zvýšení odbytu bude vybudování internetového obchodu společnosti, který by měl umožnit jak velkoobchodní tak maloobchodní prodej zboží.

Prvním krokem ke zjištění úspěšnosti projektu importu konfekčního zboží je zjištění předpovědi poptávky pro textilní trh. Na základě dobrých vztahů se společností Textil Team byla získána data z prodejů z roku 2008 – 2012 pro každý typ z řad pánských a dámských triček, košil a džínových kalhot.

V tabulce 24 je uvedeno devět modelů pánských triček prodávaných v analyzovaném období a počet uskutečněných prodejů. Pro tyto hodnoty byl následně vykalkulován průměr, který koresponduje s obratem prodeje v průběhu jednotlivých let. Obdobným způsobem byly vytvořeny podklady pro ostatní druhy textilního zboží.

Tabulka 24: Jednotlivé modely pánských triček a jejich prodeje

ROK	2012	2011	2010	2009	2008
model 1	7439	7398	3847	11594	9583
model 2	15472	13028	7389	15039	6384
model 3	9385	4820	14838	4738	13432
model 4	10859	11483	12984	7583	9473
model 5	14583	9573	9427	9840	11843
model 6	9583	7492	9957	10486	
model 7	4839	14738			
model 8	11840	13020			
model 9	7216				
průměr	10135	10194,00	9740,33	9880	10143

Zdroj: vlastní šetření

Z těchto dat bylo možno vyvodit predikci poptávky na základě metody váženého klouzavého aritmetického průměru, který přiřazuje ke každému údaji váhu z hlediska vzdálenosti času. Blízké budoucnosti tedy přiřazuje větší váhu než údajům ze vzdálenější minulosti.

V tabulce 25 jsou uvedeny hodnoty prodejů za jednotlivé roky společně s váhou hodnoty přiřazené ke každému roku. Ze zprůměrovaných ročních prodejů je jasně patrné, že největší prodeje zaznamenávají různé druhy pánských a dámských triček a následně i také dámské košile. Obrat ostatních oděvů je téměř o 50 % nižší.

Tabulka 25: Předpověď poptávky na základě váženého klouzavého aritmetického průměru

Rok	váha hodnoty	pánské tričko	dámské tričko	pánská košile	dámská košile	pánské džínové kalhoty	dámské džínové kalhoty
2008	0,1	10143	10349	4820	8141	4043	6438
2009	0,15	9880	10493	4298	7392	3201	5957
2010	0,2	9740	12104	4723	7593	3575	5135
2011	0,25	10194	10895	4438	7329	2948	5338
2012	0,3	10135	11015	4607	7537	3283	5492
vážený průměr		10033,3	11057,9	4562,9	7534,85	3321,35	5546,45
Navrhovaný roční průměr		10000	11000	4500	7500	3300	5500

Zdroj: vlastní šetření

Dalším krokem bylo zjištění optimálního objednávacího množství textilního zboží. V tomto případě byla použita metoda EOQ, která bere v úvahu objednávací množství, skladovací náklady na kus a rok, roční poptávku, kterou uvádí tabulka 26, a dále objednávací náklady na jednu objednávku.

Tabulka 26: Predikce roční poptávky

Společnost	Textil Team	Textil cz	velkoobchodní prodej	maloobchodní prodej	Celkem
Konfekce					
Pánské tričko	10000	600	2500	500	13600
Dámské tričko	11000	600	2500	600	14700
Pánská košile	4500	500	1500	500	7000
Dámská košile	7500	600	2000	1000	11100
Pánské džínové kalhoty	3300	500	2000	800	6600
Dámské džínové kalhoty	5500	800	2000	1000	9300

Zdroj: vlastní šetření

Následným aspektem je kalkulace skladovacího nákladu na jeden kus výrobku za rok. Společnost má v pronájmu sklad o rozloze 150 m², přičemž je placen měsíční nájem

95 Kč na 1 m². Z toho tedy vyplývá, že náklady na roční nájem skladovacího prostoru činí 171 000 Kč. Průměrné roční skladovací množství textilního zboží je 80 000 kusů. Náklad na skladování jednoho kusu trička je tedy 2,14 Kč, košile 2,38 Kč a džínových kalhot 3,56 Kč.

Objednací náklad na jednu objednávku je kalkulován v tabulce 27. Ty zahrnují nejen samotnou přepravu zboží ale také vyjednávací a personální náklady.

Tabulka 27: Objednací náklady na jednu dodávku

Položka	Náklady v Kč
Pánské tričko	13645,26
Dámské tričko	14991,57
Pánská košile	8567,416
Dámská košile	13585,47
Pánské džínové kalhoty	11077,85
Dámské džínové kalhoty	14382,42

Zdroj: vlastní šetření

Na základě těchto údajů je možné stanovit ekonomicky výhodné objednávací množství EOQ, které je uvedeno v tabulce 28.

Tabulka 28: Ekonomicky výhodné objednávací množství EOQ

Položka	Množství v ks
Pánské tričko	13177
Dámské tričko	14360
Pánská košile	7096
Dámská košile	11252
Pánské džínové kalhoty	6409
Dámské džínové kalhoty	8669

Zdroj: vlastní šetření

Pro model pánského trička zhotovený již v rámci referenčních dodávek pro hodnocení dodavatelů, jehož cena u následně vybraného dodavatele činí 20,22 Kč za kus, dopravní náklad 0,31 Kč za kus a náklad na vývoj a režie 0,55 Kč za kus bude stanovena velkoobchodní cena pro odběr pro společnost Textil team s. r. o. s předpokládaným odběrem daného modelu v různých velikostech a barvách 10 000 ks na 23,19 Kč, pro odběratele Textil

cz s předpokládaným odběrem 600 ks na 27,41 Kč za kus. Pro ostatní velkoobchodní odběratele odebírající bez předchozí objednávky cena bude stanovena na 35,62 Kč a pro prodej v rámci e-shopu pak bude cena činit 90 Kč.

Předpokládaný výnos z prodeje daného modelu pánského trička je uveden v tabulce 29.

Tabulka 29: Předpokládaný výnos prodeje modelu pánského trička

Odběratel	Množství	Náklad výrobní	Náklad dopravní	Náklad na vývoj a režie	celkový náklad	Prodejní cena	Výnos	HV
textil team	10000	202200	3145,00	5500	210845,00	23,19 Kč	231900	21055
textil cz	600	12132	188,70	330	12650,70	27,41 Kč	16446	3795
velkoobchodní prodej	2500	50550	786,25	1375	52711,25	35,62 Kč	89050	36339
maloobchodní prodej	500	10110	157,25	275	10542,25	90,00 Kč	45000	34458
Σ	13600	274992	4277,20	7480	286749,20		382396	95647

Zdroj: vlastní šetření

Dámský model trička podle vlastního návrhu je od výrobce kalkulován za cenu 28,75 Kč, přičemž náklady na dopravu a režii jsou ve stejné výši jako v případě pánských triček. Pro odběratele Textil team, kde je předpokládaný objem odebíraných triček 11 000 kusů, bude cena stanovena ve výši 32,45. Vzhledem k tomu, že o dámská trička respektive o dámskou konfekci je podstatně vyšší zájem než o pánskou, společnost v případě zájmu zákazníků o tato trička bude svůj odběr přímoúměrně navyšovat. U společnosti Textil cz, která pokrývá pouze region Jihočeského kraje, bude předpokládaný objem odebíraného zboží 600 kusů za cenu 36,87 Kč. Velkoobchodní prodej pro ostatní odběratele je cena stanovena ve výši 43,75 Kč a pro maloobchodní prodej 99 Kč. Předpokládané výnosy jsou uvedeny v tabulce 30.

Tabulka 30: Předpokládané výnosy z prodeje modelu dámského trička

Odběratel	Množství	Náklad výrobní	Náklad dopravní	Náklad na vývoj a režie	celkový náklad	Prodejní cena	Výnos	HV
textil team	11 000	316250	3410	6050	336 710	32,45	356950	20 240
textil cz	600	17250	186	330	18 366	36,87	22122	3 756
velkoobchodní prodej	2500	71875	775	1375	76 525	43,75	109375	32 850
maloobchodní prodej	600	17250	186	330	18 366	99	59400	41 034
Σ	14 700	422625	4557	8085	449967		547847	97 880

Zdroj: vlastní šetření

Dalším druhem konfekčního textilu, který bude dovážen v rámci TEU jednotky, jsou pánské košile. V tomto případě je kalkulováno s celkovým počtem 7 000 kusů za cenu 55,43 Kč, přičemž dopravní náklady jsou ve výši 0,44 Kč. Náklady na vývoj a režii kalkulované na 0,55 Kč obsahují náklady na návrh a design konfekčního zboží, manipulaci, skladování, provoz webového obchodu a mzdy zaměstnanců. Společnost Textil team má v plánu odebírat 4 500 kusů zboží. Pro maloobchodní prodej a pro společnost Textil cz je předpokládaná poptávka pánských košil 500 kusů. Předpoklad pro velkoobchodní prodej je 1 500 kusů za prodejní cenu 72,30 Kč. Veškeré hodnoty předpokládaného prodeje modelu pánské košile jsou uvedeny v tabulce 31.

Tabulka 31: Předpokládaný výnos z prodeje modelu pánské košile

Odběratel	Množství	Náklad výrobní	Náklad dopravní	Náklad na vývoj a režie	celkový náklad	Prodejní cena	Výnos	HV
textil team	4500	249435	1980	2475	253890	69,87	314415	60525
textil cz	500	27715	220	275	28210	71,2	35600	7390
velkoobchodní prodej	1500	83145	660	825	84630	72,3	108450	23820
maloobchodní prodej	500	27715	220	275	28210	169	84500	56290
Σ	7000	388010	3080	3850	394940		542965	148025

Zdroj: vlastní šetření

V případě dámských košil, které jsou kalkulovány v tabulce 32, je celkový potencionální předpoklad odběru tohoto zboží 11 100 kusů. To je tedy o 59 % vyšší než v případě pánských košil. Cena, za kterou budou tyto od výrobce odebírány, je 64,56 Kč.

Předpokládaný odběr společnosti Textil team je 7 500 kusů za cenu 71, 23 Kč. To tedy znamená, že jednotková marže v tomto případě je 5,67 Kč. Tato společnost má vzhledem ke své velikosti značně silnou vyjednávací pozici. Z tohoto důvodu se ostatní ceny zboží odvíjí právě od této nejnižší ceny až po maloobchodní prodej, kde si společnost může cenu navýšit o několik desítek procent. Ovšem v případě maloobchodního prodeje je nutné počítat se zvýšeným rizikem neprodejnosti zboží.

Tabulka 32: Předpokládaný výnos z prodeje modelu dámské košile

Odběratel	Množství	Náklad výrobní	Náklad dopravní	Náklad na vývoj a režie	celkový náklad	Prodejní cena	Výnos	HV
textil team	7500	484200	3300	7500,55	495000,55	71,23	534225	39224,45
textil cz	600	38736	264	600,55	39600,55	74,67	44802	5201,45
velkoobchodní prodej	2000	129120	880	2000,55	132000,55	75,99	151980	19979,45
maloobchodní prodej	1000	64560	440	1000,55	66000,55	119	119000	52999,45
Σ	11100	716616	4884	11102,2	732602,2		850007	117404,8

Zdroj: vlastní šetření

Dále budou od výrobce do dvacetistopé kontejnerové jednotky naloženy pánské džínové kalhoty v celkové výši 6 600 kusů. Výrobní náklady tohoto konfekčního zboží na základě poptávky u potencionálního dodavatele jsou 87,56 Kč za jednotku. Dále je kalkulováno s dopravním nákladem 2, 89 Kč a režijním 0,55 Kč za jeden kus zboží. Předpokládaný výnos z prodeje je uveden v tabulce 33.

Tabulka 33: Předpokládaný výnos z prodeje modelu pánských džínových kalhot

Odběratel	Množství	Náklad výrobní	Náklad dopravní	Náklad na vývoj a režie	celkový náklad	Prodejní cena	Výnos	HV
textil team	3300	288948	9537	1815	300300	103,42	341286	40986
textil cz	500	43780	1445	275	45500	125,43	62715	17215
velkoobchodní prodej	2000	175120	5780	1100	182000	127,98	255960	73960
maloobchodní prodej	800	70048	2312	440	72800	249	199200	126400
Σ	6600	577896	19074	3630	600600		859161	258561

Zdroj: vlastní šetření

Posledním zbožím, které bude do kontejneru naloženo k jeho naplnění z hlediska potencionální poptávky po produktech konfekčního zboží, jsou dámské džínové kalhoty uvedeny v tabulce 34. Tyto budou dováženy v předpokládaném celkovém množství 9 300 kusů, kde výrobní náklad na jednotku je kalkulován ve výši 34,45. Tato nízká výrobní cena umožňuje značnou variabilitu při určení prodejní ceny stejně tak, jako možnost využívat různých slev v případě prodeje za zachování vyšší marže než v případě ostatního konfekčního zboží, a tudíž i možnosti dosažení vyššího výsledku hospodaření. Náklad na dopravu z hlediska váhy a nosnosti kontejneru je podle předchozích analýz kalkulován ve výši 2,89 Kč.

Tabulka 34: Předpokládaný výnos z prodeje modelu dámských džínových kalhot

Odběratel	Množství	Náklad výrobní	Náklad dopravní	Náklad na vývoj a režie	celkový náklad	Prodejní cena	Výnos	HV
textil team	5500	189475	15895	3025	208395	75,34	414370	205975
textil cz	800	27560	2312	440	30312	76,54	61232	30920
velkoobchodní prodej	2000	68900	5780	1100	75780	77,76	155520	79740
maloobchodní prodej	1000	34450	2890	550	37890	229	229000	191110
Σ	9300	320385	26877	5115	352377		860122	507745

Zdroj: vlastní šetření

Následující tabulka představuje souhrn veškerých nákladů, výnosů a výsledku hospodaření v případě komparace výše uvedeného konfekčního zboží do jednoho TEU kontejneru. Tyto kalkulace jsou uvedeny v tabulce 35. Předpokládaná výše vázaného kapitálu v případě předem navrženého konfekčního zboží a vybraných referenčních vzorků dle předchozích analýz hodnocení dodavatele Shinning Industried je 2 817 235 Kč při celkovém jednotkovém množství 62 300 kusů. Celkové výnosy ve velkoobchodním prodeji na základě předem známých prodejních cen od potencionálních dodavatelů a stanovených maloobchodních cen společnosti PMN Corp. je 4 042 498 Kč. V případě úspěšného prodeje celého kontejnerové dodávky by byl tedy celkový výsledek hospodaření ve výši 1 225 263 Kč.

Tabulka 35: Náklady, výnosy a HV v případě komparace zboží do TEU

konfekční zboží	Množství	celkový náklad	celkový výnos	HV
pánské tričko	13600	286749	382396	95647
dámské tričko	14700	449967	547847	97880
pánská košile	7000	394940	542965	148025
dámská košile	11100	732602	850007	117405
pánské džínové kalhoty	6600	600600	859161	258561
dámské džínové kalhoty	9300	352377	860122	507745
Σ	62300	2817235	4042498	1225263

Zdroj: vlastní šetření

V případě druhé varianty kalkulace dopravní cesty, která bude uvedena níže, je provedena na základě analýzy výběru potencionálních dodavatelů v rámci dámských a pánských látkových kalhot od výrobce Grove Industrie. Tato předpokládá s poptávkou zboží v celkové výši 10 300 kusů, přičemž společnost Textil team plánuje odebrat 8 000 kusů, společnost Textil cz, která působí pouze v rámci Jihočeského kraje 800 kusů, pro velkoobchodní prodej ostatním prodejčům 1 000 kusů a v rámci maloobchodního elektronického prodeje 500 kusů. Na základě tohoto faktu potencionální poptávky by byla celková kapacita kontejneru zaplněna pouze na 30 %, přičemž je nutné zaplatit přepravu celého kontejneru bez ohledu na jeho vytíženost. To tedy znamená, že v tomto případě by plynuly z přepravy zvýšené náklady na rozdíl od prvního případu dopravní cesty, přičemž náklad na dopravu vzhledem k předchozím analýzám je kalkulován podle vytíženosti kontejneru ve výši 2,29 Kč.

Výrobní náklad této společnosti na pánské a dámské látkové kalhoty jsou 51,10 Kč. Celkové náklady tedy činí 556 612 Kč. Pokud bude kalkulováno s diferenciovanou cenou pro velkoobchodní prodejce a pro maloobchod na základě jejich vyjednávací síly, výnos bude ve výši 644 386 Kč. To tedy znamená, že konečný výsledek hospodaření z této jedné dodávky konfekčního zboží za předpokladu úspěšného prodeje všeho zboží bude činit 87 774 Kč. Podrobnější kalkulace jsou uvedeny v tabulce 36.

Tabulka 36: Varianta kalkulace dopravní cesty pro pánské a dámské džínové kalhoty

Odběratel	Množství	Náklad výrobní	Náklad dopravní	Náklad na vývoj a režie	celkový náklad	Prodejní cena	Výnos	VH
textil team	8000	408800	18320	6000	433120	56,2	449600	16480
textil cz	800	40880	1832	600	43312	60,32	48256	4944
velkoobchodní prodej	1000	51100	2290	750	54140	71,53	71530	17390
maloobchodní prodej	500	25550	1145	375	27070	150	75000	47930
Σ	10300	526330	23587	6695	556612		644386	87774

Zdroj: vlastní šetření

Vývoj návrhů, stříhů, definice materiálu a designu bude probíhat v režii společnosti PMN Corp. Tyto poté budou elektronickou formou zaslány dodavateli, který na základě nich provede výrobu referenčních vzorků zpět do společnosti. Tyto budou schváleny a na základě tohoto schválení bude zahájena výroba či v druhém případě bude společnost požadovat úpravy, o kterých informuje dodavatele. Ten provede změny a opět zašle referenční vzorky ke schválení.

S těmito referenčními vzorky společnost PMN Corp. osloví potenciální odběratele a pokud bude o tyto zájem, uzavře na základě těchto vzorků s nimi smlouvu s dodací lhůtou 3 měsíce. Pokud by to vyžadovala výroba, smluvní dodací lhůta bude na základě ní prodloužena. Dále společnost provede analýzu poptávky pro samostatný maloobchodní prodej na základě informací od společností Textil cz, která je ochotna konzultovat množství obrátu prodeje. Na základě celkové poptávky bude odeslaná dodavateli závazná objednávka.

První dopravní cesta je vázaná na přepravu konfekčního textilního zboží od společnosti Shinning Industries. Po dokončení výroby podle požadované objednávky, bude zboží kontejnerováno a převezeno touto společností do námořního přístavu Guangzhou. Následující přeprava bude probíhat dle podmínek incoterms doložkou FOB, kde riziko přechází z výrobce na přepravce v okamžiku naložení kontejneru na palubu lodi a kde náklady na přepravu do přístavu hradí výrobce. Zboží bude následně kontejnerovou lodí dodáno do přístavu Hamburg.

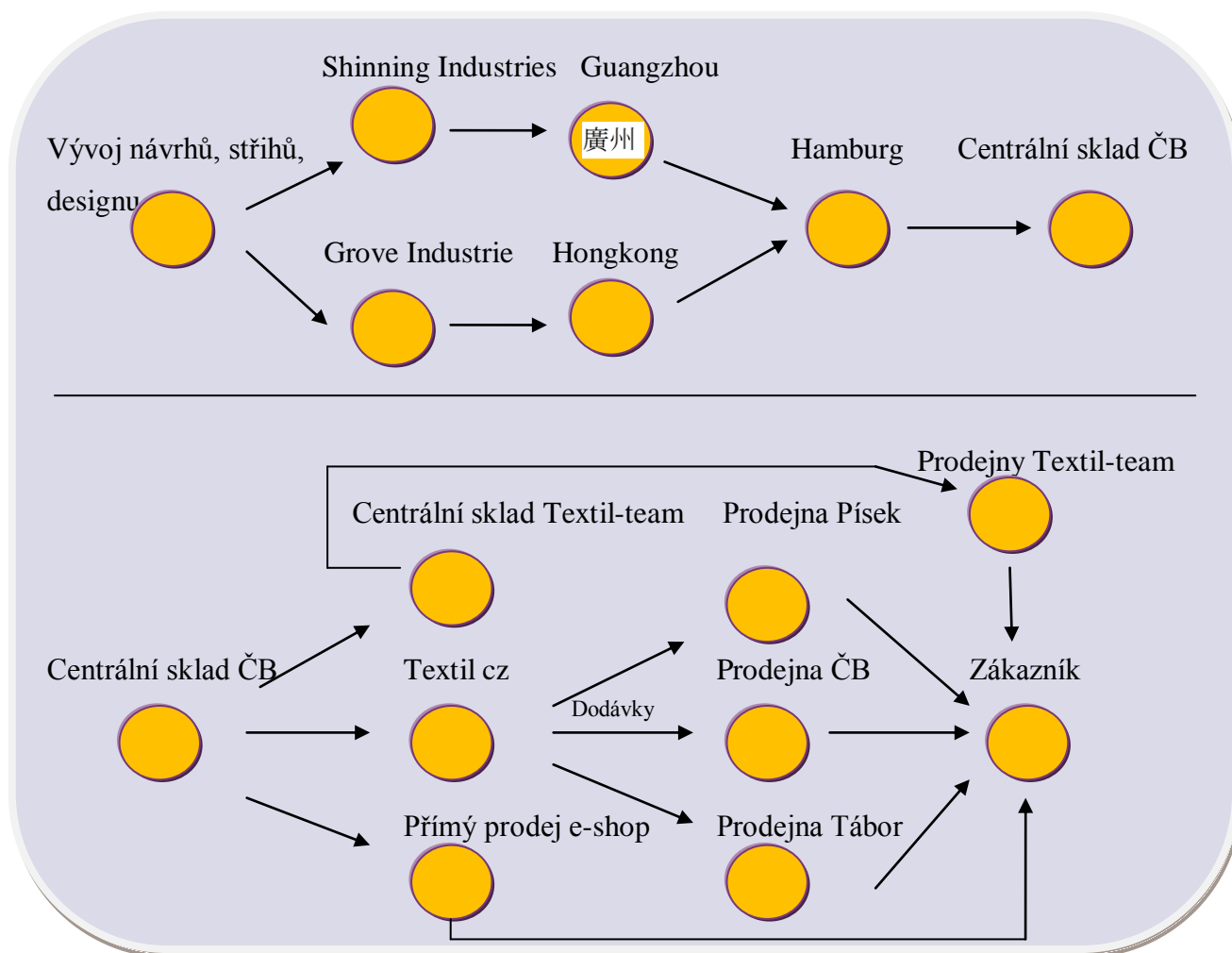
Druhá varianta dopravní cesty se vztahuje k výrobcí Grove Industrie. Zde bude přeprava probíhat též na základě doložky incoterms FOB. Vzhledem k územnímu určení společnosti bude konfekční zboží dodáno do přístavu Hong Kong a odtud podobně jako v prvním případě dodáno do přístavu Hamburg.

V přístavu Hamburg bude kontejner se zbožím přeložen na tahač s k přepravě kontejnerů uzpůsobeným návěsem. Toto konfekční zboží bude dovezeno až do centrálního skladu v Českých Budějovicích.

Zboží určené pro společnost Textil-team bude následně z centrálního skladu společnosti přepraveno do centrálního skladu odběratele v Brně s tím, že náklady na přepravu hradí společnost PMN Corp. V případě zboží pro společnosti Textil cz, jejíž působiště se nachází pouze v rámci území Jihočeského kraje, bude konfekční zboží rozváženo vlastní dodávkou z centrálního skladu přímo do prodejen. Tyto se nachází v Českých Budějovicích, Písku a v Táboře. Společnost PMN Corp. stejně jako v prvním případě podle požadavků obchodních partnerů bude hradit náklady na přepravu.

Přímý prodej konfekčního zboží bude zajišťován pouze prostřednictvím internetového obchodu společnosti. Tento bude rozdělen do dvou částí, velkoobchodní a maloobchodní. V maloobchodní části bude zboží nabízeno po jednotlivých kusech s vysokou jednotkovou marží. Do velkoobchodní části elektronického obchodu bude pak umožněn přístup pouze na základě registrace odběratelů a odběr bude možný v nejmenším množství 30 až 100 kusů dle typu konfekce. Popsané distribuční cesty zachycuje distribuční řetězec na obrázku 2.

Obrázek 2: Distribuční řetězec konfekčního zboží



Zdroj: vlastní šetření

5.2 Luxusní zboží

V současné době společnost PMN Corp. provozuje vlastní krejčovské studio, které se specializuje převážně na ruční výrobu svatebních šatů na zakázku. Design šatů včetně volby vhodných materiálů zůstává ve vlastní režii společnosti na základě módních trendů a zákaznické poptávky. Vzhledem k nabídce ostatní konkurence se tato jeví jako nedostačující s nízkou reakcí na změnu trhu.

Studio odebírá látky od společnosti Textil cz. Tyto jsou cenově dostačující a kvalitativně na relativně vysoké úrovni. Společnost disponuje celkem pěti švadlenami, přičemž tři z nich jsou zaměstnávány na poloviční pracovní poměr. Vzhledem k cenám

materiálů a mzdám zaměstnankyň, kterým ušití šatů podle náročnosti průměrně trvá pět dní, se společnost potýká s vysokými výrobními náklady. Vzhledem k tomuto faktu je tedy nucena těmto nákladům také přizpůsobit cenovou kalkulaci, ve které je oproti konkurenci v rámci prodeje svatebních šatů ve stejné cenové a kvalitativní kategorii řádově o 10 – 25 % výše.

Společnost PMN Corp. vytváří koncepci strategie firmy na cíleně individuální přístup k zákaznici v rámci prodejních i poprodejních služeb a zaměřuje se hlavně na propagaci ručně šitých svatebních šatů z kvalitních materiálů.

V souladu se stanoveným cílem zvýšení obratu, rozšířit své působení na širší zákaznickou strukturu v rámci různých cenových kategorií, ale také rozšířit rozsah nabízených svatebních šatů v nejnovějších světových módních trendech. Současně s tímto konceptem autorka společnosti doporučuje proniknout v rámci své budoucí rozšířené nabídky na trh půjčoven svatebních a společenských šatů, na kterém je vzhledem k relativně nízké konkurenci umožňováno dosahovat vysokých ziskových přírůžek. V posledních několika letech je tento trend velice rozšířen nejen z důvodu toho, že pořízení vlastních šatů je pro klienta finančně náročné ale i vzhledem k omezenému počtu využitelnosti šatů při slavnostních příležitostech a taktéž i faktu, že z hlediska společenských šatů je vhodné vždy svou garderobu náležitě obměnit, čehož jsou si zákaznice plně vědomi.

Pro toto cílené rozšíření nabídky se naskýtají dvě možnosti. První z nich spočívá v hledání nových dodavatelů levnějších materiálů na výrobu šatů v rámci minimálně stejné či vyšší kvality. V tomto případě z hlediska úspory nákladů nemá společnost Textil cz, tak vysoké ceny nabízeného zboží vůči své konkurenci, aby nastala možnost efektivního snížení výrobních nákladů tak, aby mohlo dojít k uspokojivému a konkurence schopnému snížení cenových hladin a na to navazujícímu rozšíření zákaznické klientely. Předpokládaný potenciál vyhledání nových dodavatelů materiálů autorka odhaduje na umožnění snížení nákladů na výrobu o 5-10% a tento bude dále analyzován.

Druhou cestou v rámci snížení nákladů je vyhledání efektivní spolupráce na základě outsourcingu. Toto by vzhledem k výši mzdových nákladů společnosti na ušití jedněch šatů v rámci již kalkulovaných 5 dnů v průměrné výši pěti tisíc korun, spočívalo tedy převážně v úspoře nákladů na lidský kapitál.

V případě využití outsourcingu zde opět nastávají dvě formy možného řešení úspory nákladů. První z nich je nalezení společnosti, která vyrábí šaty na základě návrhů známých módních návrhářů pod vlastní značkou v unifikovaných velikostech v téměř sériových výrobních řadách za maximálního objemu využití automatizovaného kapitálu a za pomoci tohoto dosažení co nejnižší úrovně nákladů. Druhou možností využití outsourcingu lze aplikovat v rámci společností sídlících v oblastech světové výrobní periferie, kde jsou stále nízké náklady na lidský kapitál, které se rovněž odráží v cenových hladinách nabízených produktů. Na rozdíl od první možnosti využití outsourcingu, kde je značná část výroby automatizovaná, zde zpravidla téměř celá výroba probíhá ručně.

Z výše uvedených skutečností se tedy vedle současných možností nabízení svatebních a společenských šatů jak pro prodej, tak v půjčovnách, nabízí především diverzifikace jednotlivých cenových kategorií výrobků. Vyšší cenová kategorie by odpovídala výrobě šatů v rámci vlastního krejčovského studia. Střední třída by byla určena pro prodej a půjčovnu, kde by docházelo mimo jiné i k prezentaci a podpoře prodeje za pomoci již známé značky dodavatele. Pro prodej a půjčování v nižší cenově dostupnější kategorii by byly určeny šaty vyrobené v rozvojových zemích.

Další rozšíření obratu společnosti by mělo přinést spuštění internetového obchodu nabízejícího jak koupi tak zapůjčení svatebních a společenských oděvů, který by byl propojen s intranetovým systémem společnosti a umožňoval by online interaktivní objednávku či rezervaci nabízených produktů či služeb.

5.2.1 Smluvní dodavatelé materiálů a zboží a náklady na pořízení

Vzhledem k relativně vysoké pořizovací ceně svatebních a společenských šatů, byla nejdříve provedena analýza nabídky potenciálních dodavatelů v několika fázích podle plánovaného rozlišení do diferenciovanych cenových kategorií v rámci strategie proniknout na širší trh.

Na světových dražebních a aukčních portálech byla provedena analýza potenciálních dodavatelů v rámci nižší cenové kategorie. To tedy prakticky znamenalo

zaměření se téměř výhradně na nabídky výrobců z Asie. Z jejich nabídky byly vybrány typy šatů, které svým střihem a designem splňují představy společnosti. Na základě získaných informací byly tyto propagační materiály, které výrobci poskytují přímo na dražebních portálech či na svých webových stránkách, srovnány s nabídkou konkurenčních prodejců a půjčoven v rámci České republiky a sousedních států. U mnohých z těchto byly objeveny nejen přímo konkrétní nabízené šaty, ale nabízející společnosti dokonce na svých webových stránkách a v propagačních materiálech využívaly originální fotografie rovnou od Asijských výrobců. Tyto obchody a půjčovny byly poté navštíveny, aby bylo možné provést analýzu kvality materiálu, střihu, přesnosti šití švů či uchycení ozdobných prvků u šatů zhotovených asijskými dodavateli.

Po této zkušební kontrole provedení šatů od Asijských výrobců, byli tři z nich, kteří nabízeli nejkvalitnější výrobky osloveni s poptávkou o zaslání svého katalogu. Následně byla provedena objednávka referenčního vzorku dvou kusů svatebních šatů od každého z výrobců podle vybraného vzoru. Osloveni byli výrobci YanYuan wedding dresses ltd., Best-Love-U-Weddings ltd. a Yingbin Bridal ltd. . Tabulka číslo 37 uvádí přehled oslovených výrobců, šíře jejich sortimentu a účtovaných přepravních nákladů.

Tabulka 37: Přehled výrobců

Výrobce	Počet nabízených modelů	Lokalita	Přepravní náklady
Yingbin Bridal ltd.	39	Hong Kong	440,- Kč
Best-Love-U-Weddings ltd.	95	Guangzhou	400-700,- Kč
YanYuan wedding dresses ltd.	160	Hong Kong	v ceně zboží

Zdroj: vlastní šetření

Na základě dodání všech objednaných referenčních vzorků bylo provedeno zhodnocení kvality dodávek jednotlivých dodavatelů. Hodnocena byla dodací doba, cena a kvalita dodaného zboží. Kvalita byla opět hodnocena za pomoci týmu odborníků dle metodiky využitě v předchozí kapitole. Vzhledem k různorodosti nabízeného sortimentu a k individualitě objednávek jednotlivých šatů bylo možno rozhodnout, že pro společnost bude vhodné navázat odběratelské vztahy jak se společností Best-Love-U-Weddings ltd., tak s YanYuan wedding dresses ltd. . Společnosti Yingbin Bridal ltd. se nepodařilo autorku práce ani majitele společnosti oslovit ani kvalitou svých výrobků ani dodací lhůtou a šíří

sortimentu a proto nebyla další spolupráce uvažována. Tabulka číslo 38 pak přehledně uvádí získaná data.

Tabulka 38: Zhodnocení referenčních vzorků

Výrobce	Doba dodání 1. Vzorku	Doba dodání 2. Vzorku	Cena 1. Vzorku	Cena 2. Vzorku	Kvalita 1. vzorku	Kvalita 2. Vzorku
Yingbin Bridal ltd.	25 dní	49 dní	2 533,65 Kč	3 172,05 Kč	56,9%	67,5%
Best-Love-U- Weddings ltd.	12 dní	12 dní	2 972,55 Kč	3 591,00 Kč	92,4%	97,4%
YanYuan wedding dresses ltd.	19 dní	19 dní	2 633,40 Kč	3 291,75 Kč	87,4%	94,5%

Zdroj: vlastní šetření

Společnost YanYuan wedding dresses ltd. v rámci zaslání katalogů se svou nabídkou zaslala rovněž nabídku textilií, které rovněž sama zpracovává a ze kterých vyrábí své produkty. Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že se jedná o kvalitativně porovnatelný materiál v porovnání se současně odebíraným a jeho cena se pohybuje přibližně o 15 % níže, nežli cena současného dodavatele Textil cz. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto i o změně dodavatele textilií a jiných materiálů na výrobu společenských oděvů.

V rámci střední cenové třídy byla provedena analýza dodavatelů vyrábějících šaty pod vlastní značkou, kterou samostatně propagují a která má již na trhu svou image. Mnoho z výrobců volí strategie selektivní či výhradní distribuce, což znamená pro tak malou společnost jako je PMN Corp. prakticky nepřekonatelnou překážku. Proto bylo nutno hledat potencionálního dodavatele pro společnost mezi zbývajícími výrobci, kteří mají své strategie založeny spíše na intenzivnějších distribučních politikách a zároveň umožňují odběratelům prodávat své zboží s dostatečnou marží. Celosvětově známé společnosti umožňují operovat s marží pouze kolem 10 - 20 %. Menší především jiho- a západoevropští výrobci spolupracující rovněž s celosvětově proslavenými návrháři jsou pak ochotni prodávat své zboží za až o 40 % nižší ceny, nežli ceníkové a tím tedy umožňují svým odběratelům realizovat ziskové marže až k hranici zmiňovaných 40 %. Vzhledem k popularitě francouzských módních návrhářů pak vedení společnosti požadovalo zaměřit zájem společnosti především do této oblasti.

Autorce se podařilo získat kontakty přibližně na desítku francouzských výrobců svatebních a společenských šatů. Většina z těchto společností, jako například i pravděpodobně nejznámější celosvětová značka svatebních a společenských šatů Cymbeline Paris musela být po provedení prvotních nákladových analýz z procesu selekce potencionálního dodavatele vyřazena vzhledem k cenové politice neshodující se s navrhovanou politikou společnosti. Cenová úroveň produktů těchto společností se totiž pohybovala v rozmezí tisíců až desetitisíců eur, což nekorespondovalo s požadavkem společnosti na nákup zboží se střední cenové kategorie. Rovněž ziskové marže většiny společností se pohybovaly kolem hladiny 10 %. Veškeré požadavky autorky a majitelů společnosti splnil pouze jeden potencionální dodavatel a to relativně nová společnost Seize Six, která sídlí v městě Nancy a svou výrobu má alokovanou v průmyslové zóně nedaleko Nancy v Houdemontu. Nabídka této společnosti obsahuje několik desítek kolekcí svatebních a společenských oděvů. Společnost se zaměřuje především na výrobu a marketing své značky a další prodej v zemích evropské unie nechává na obchodních partnerech. Registraci potencionálních odběratelů umožňuje jednoduše na základě elektronické komunikace, což je pro společnost PMN Corp. velice výhodné, jelikož nebude muset dále investovat do přesunů mezi Českou republikou a Francií. Základní cenové zvýhodnění pro společnost PMN pak bylo vyjednáno na úrovni 30 % pod hranicí ceníkových cen dodavatelské společnosti a dodací lhůta na veškeré typy šatů byla dojednána na maximální dobu 14 dnů od data objednávky. Průměrná pořizovací cena dlouhých společenských či svatebních šatů od této společnosti by se měla pohybovat kolem hranice 6 000,- Kč a u krátkých šatů by měla ještě o 1-2 tisíce Kč klesnout.

Šaty nejvyšší cenové kategorie by měly zůstat ve větší části v kompetencích výroby společnosti PMN Corp., která bude doplňována o exklusivní produkty již zmiňované pařížské společnosti Cymbeline.

5.2.2 Možnosti přepravy zboží do ČR

Vzhledem k individuální povaze každé poptávky po šatech a časté nutnosti provedení stříhových a rozměrových úprav (šití „na míru“) a nižšímu obratu zboží v roce, který je kalkulován na maximálně 1 000 kusů společenských a svatebních šatů, lze odhadnout, že nikdy nebude od jednoho výrobce naráz přepravováno více jak několik či maximálně

několik málo desítek kusů zboží. Vzhledem k tomuto faktu bude nutno přepravu zajišťovat za pomoci jednotlivých kusových zásilek. Při uvažované průměrné váze šatů mezi 1,5 až 2 kilogramy pak bude moci komunikace mezi dodavatelem a společností muset probíhat za pomoci komerčních nebo státních přepravců kusových zásilek jako je DHL či Pošta Čínské Lidové republiky (dále jen pošta ČLR), jelikož způsoby přepravy analyzované v předcházejících kapitolách spojených s konfekčním zbožím vzhledem k nízkému obratu zboží nepřicházejí z ekonomických důvodů v úvahu.

Jak společnost YanYuan wedding dresses ltd. tak také Best-Love-U-Weddings ltd. nabízejí zaslání zásilky za pomoci služby Pošty ČLR v přepravě kusových zásilek. První ze jmenovaných společností nabízí dokonce dopravu zdarma, respektive ji má již započítanou do prodejní ceny svých výrobků. Druhá jmenovaná společnost nabízí přepravu dle váhy zhotovených šatů v rozmezí od 400,- Kč za produkt o váze 1,5 kilogramu po 700,- Kč za produkt o váze 2-4 kilogramy. Obě společnosti zasílají zboží dělené do jednotlivých kusových zásilek o maximální váze 10 kilogramů. Francouzská společnost Seize Six nabízí přepravu podle aktuálního sazebníku společnosti DHL. Kalkulované náklady na přepravu uvádí tabulka 39.

Tabulka 39: Náklady na přepravu

Lokalita	Ø doba přepravy	Ø cena přepravy/šaty	Ø cena na 1kg	Ø vzdálenost přepravy	Ø cena na 1km
Čína	5 dní	439,56 Kč	293,04 Kč	10 000 km	0,044 Kč
Francie	3dny	639,48 Kč	426,32 Kč	950 km	0,673 Kč

Zdroj: vlastní šetření

5.2.3 Návrh distribučního řetězce pro luxusní textilní zboží

Společenské šaty a svatební šaty od výrobců Yan Yuan a Best-Love – U – Wedding budou přepravovány na základě služby pošty ČLD. Od společnosti Yan Yuan v rámci úspory nákladů na pořízení materiálu k výrobě svatebních šatů ve vlastním krejčovském studiu budou též odebírány textilní látky. Na základě spolupráce s francouzskou společností Seize Six bude v přepravě zásilek figurovat společnost DHL, se kterou má již tato společnost smluvní ujednání.

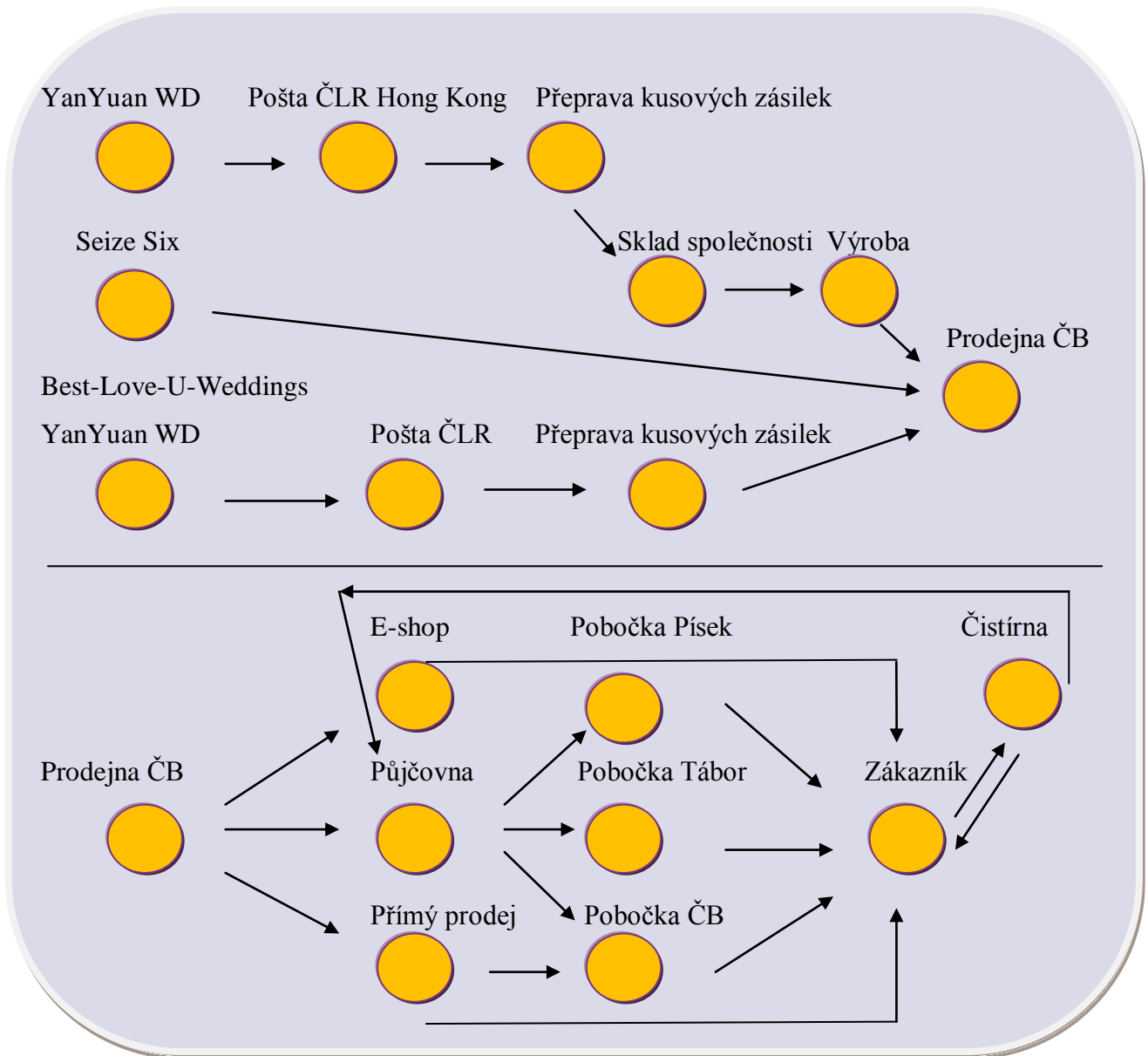
Po přijetí zásilek proběhne důkladná kontrola kvality materiálu, stříhu, počtu, ceny, správnosti velikosti typu šatů a následně budou šaty evidovány do intranetových systémů podniku. Poté budou šaty přijaty na prodejnu a textilní látky budou uloženy do skladu k dalšímu zpracování zpravidla ve většině případů v rámci již předem známé objednávky.

V rámci půjčování svatebních a společenských šatů bude navázána spolupráce se společností Textil cz, která má dostatečné množství nevyužitých prodejních plocha na svých pobočkách v Táboře a v Písku. Tyto půjčovny budou tedy provozovány pod režii této společnosti a budou též sloužit jako pick-up point, kdy si zákazník bude moci šaty nabízené v elektronickém obchodě objednat na dané místo k podrobné prohlídce a zkoušce a poté si je zde rovněž i zakoupit či půjčit. Tyto pobočky budou též sloužit jako místo, odkud si zákazník bude moci poslat šaty do čistírny. Za toto spolupráci se společností Textil cz bude náležet provize ve výši 10 % z inkasované ceny.

Pobočka v Českých Budějovicích bude provozována pod přímou režii společnosti. Zde bude probíhat jak prodej, půjčování tak i provoz krejčovského studia. V rámci prodeje bude v obchodě k dispozici pouze několik kusů šatů od každého typu v nejběžnějších velikostech. Ostatní bude možno na objednávku dodat podle smluvní dodací lhůty od v předchozí kapitole zvolených dodavatelů společnosti. Zaměstnanci prodejny budou též zodpovědní za efektivní provoz elektronického obchodu včetně přímé komunikace se zákazníkem. Tato pobočka bude podobně jako pobočky v Písku a Táboře fungovat též jako pick-up point pro zákazníky objednávající přes e-zdroje.

Společnost spolupracuje s prádelnou a čistírnou, která v pravidelných intervalech a to několikrát týdně zboží na všech pobočkách vyzvedne a po vyčištění opět přiveze zpět. Tato služba na pobočkách bude určena nejen v rámci čištění půjčovaného a zakoupeného zboží u společnosti PMN Corp. ale i vlastního oděvu. Tyto budou v pobočce uloženy a během několika dní čisté opět připraveny čisté k vyzvednutí.

Obrázek 3: Distribuční řetězec luxusního zboží



Zdroj: vlastní šetření

5.3 Komparace navrhovaných logistických řetězců pro distribuci konfekčního a luxusního zboží

Základní rozdíly mezi konfekčním a luxusním zbožím lze spatřit především v kvalitě zpracování produktů, průměrné jednotkové ceně a požadované úrovni zákaznických před- a poprodejních služeb.

Konfekční zboží je zhotovováno především s důrazem na dosažení co nejnižších výrobních nákladů a kvalita zpracování a materiálu je v tomto případě částečně upozaděna. Tento fakt je dán také především velikostí tržního segmentu, který je v případě konfekčního zboží několikrát větší než v případě zboží luxusního. U luxusního zboží je naopak kladen důraz na vysokou kvalitu používaných materiálů a též zpracování produktu.

Luxusní zboží na rozdíl od konfekce vyžaduje kromě důrazu na materiál i vyšší náklady na lidský kapitál a další před- a poprodejní služby, tudíž luxusní zboží je jednotkově dražší. S cenou zboží jde ruku v ruce i odebírané množství, kdy odběr konfekce je několikanásobně vyšší než v případě luxusních šatů a často odebrané množství postačí minimálně na několik měsíců. Luxusní zboží je odebíráno pouze v několika specifických kusech podle zákaznické objednávky. Ta tedy proniká často daleko hlouběji proti proudu řetězce až do předvýrobní fáze, kdy na jejím základě teprve začíná výroba. Na základě tohoto je vyžadována vysoká dávka flexibility výrobce a přizpůsobení se přání zákazníka. Oproti konfekci je distribuční řetězec luxusního zboží rychlejší ale s menšími nároky na množství dodávaného zboží, přičemž jednotkové zisky na zboží jsou zpravidla několikanásobně větší než v případě konfekčního zboží.

Podle návrhu z předchozích kapitol, který je nastíněn v tabulce 40, by společnost PMN Corp. odebírala 100 % konfekčního zboží z Asie. V případě luxusního zboží je poměr odběru zboží dle odhadů hrubě zeměpisně rozdělen na 65 % z Asie, 25 % z Evropy (Francie) a 10 % tuzemsko. V současné době lze říci, že luxusní zboží z Asie se pohybuje na velice vysoké úrovni, přičemž by bylo schopné svou kvalitou a provedením konkurovat známým evropským výrobcům. Bohužel v tomto případě není toto zboží jakýmkoliv způsobem marketingově podporované bez sebemenšího důrazu na propagaci značky. Z tohoto důvodu je nutné

do prodeje zařadit i zboží výrobců, kteří si na značce zakládají a usilovně propagují, a tudíž dochází k výrazné zákaznické poptávce po těchto značkách šatů.

Tabulka 40: Poměr zboží z Asie, Evropy a tuzemska

	luxusní zboží	konfekční zboží
Asie	65%	100%
Evropa	25%	0%
Tuzemsko	10%	0%

Zdroj: vlastní šetření

Vzhledem k množství přepravovaného konfekčního textilního zboží ve velkých dávkách bude struktura dodavatelského řetězce mnohem širší a náročnější na manipulační zařízení než v případě luxusního zboží. Zboží bude konsolidováno do kontejnerových jednotek a následně přepravováno lodí do evropského přístavu, z něhož bude dovezeno jízdními soupravami do skladu v Českých Budějovicích. Toto je ovšem mnohem časově náročnější než v případě luxusního zboží, které se bude přepravovat vzhledem k malému množství častých toků za pomoci společností přepravujících kusové zásilky. V porovnání budou jednotkové náklady na přepravu luxusního zboží několikanásobně vyšší než v případě konfekce.

S prodejem a půjčováním luxusního zboží se též pojí i mnoho požadovaných a očekávaných zákaznických služeb. Mezi ty se do dodavatelského řetězce řadí například zajištění pracích a čistírenských služeb, co největší přiblížení zboží zákazníkovi a jeho následné přizpůsobování požadavkům a vysoký standard v komunikaci se zákazníkem na rozdíl od konfekce, kde jakékoliv doprovodné služby nejsou vzhledem k nízkým cenám očekávány.

6. Diskuse

Efektivní tvorba a řízení distribučního řetězce je jednou z klíčových záležitostí pro optimální fungování činnosti společnosti. Tato skutečnost je o to důležitější vzhledem k celosvětovému trendu globalizace, na základě které se výroba přesouvá na vzdálenější světové periferie a tím pádem dochází k prodloužení úseků a zvyšování počtu jednotlivých logistických uzlů, které je nutno účinně řídit.

V tomto případě hrají důležitou roli náklady ať už objednacích, přepravních či skladovacích, které na sebe váží značnou část kapitálu společnosti. Pro společnost je tedy nutné co nejlépe optimalizovat distribuční řetězce a zvolit nejen vhodnou přepravu od výrobce do skladu společnosti ale také zvolit přiměřenou dopravní cestu k rozvozu textilního zboží k odběratelům či přímo ke konečným zákazníkům. Toto řízení je pro společnosti o to náročnější se zvyšující se vzdáleností přepravy zboží a též větším počtem stupňů distribučního řetězce. Z tohoto důvodu je i důležité vytvořit dlouhodobé partnerské vztahy mezi dodavatelem a odběratelem společnosti, která zajistí včasné a kvalitní dodávky zboží, pravidelné odběry, včasné placení faktur ale také možnost inovace a flexibility řetězce.

V rámci rozsahu distribučního řetězce by společnost měla zvolit pro konfekční zboží extenzivní distribuci, kdy budou oděvy dodávány do všech úseků daných prodejen včetně nabídky v elektronickém obchodu a vzhledem k nízkým maržím docílit co nejvyššího možného obrátu. Pro svatební a společenské šaty by měla být zavedena distribuční strategie výběrové distribuce. Nejenže v tomto případě je nutné mít kvalifikované zaměstnance, ale je nutné svou nabídku dostatečně odlišit od konkurence a nabízet zboží, které bude v souladu se světovými módními trendy.

Společnost by se též měla zaměřit v rámci optimalizace distribučního řetězce a strategie výběrové distribuce na zákaznický servis, který zásadním způsobem může odlišit společnost od konkurence a tím pádem si vytvořit podstatnou konkurenční výhodu. To tedy znamená, že by měla věnovat dostatečný význam předprodejním, prodejním a poprodejním servisům tak, aby na konci tohoto řetězce byl spokojený zákazník. Tento fakt je o to důležitější v případě prodeje a půjčování svatebních a společenských šatů. Klienti vzhledem k výši ceny budou totiž očekávat určitý servis v oblasti osobní či elektronické komunikace, poradenství, možnosti úpravy šatů či jejich čištění a individuálnímu přístupu ke každému zákazníkovi.

7. Závěr

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu distribučního řetězce textilní výroby při respektování optimalizace materiálového a informačního toku a též dosažení úspor v případě logistických nákladů.

Společnost PMN Corp. se v současné době zabývá poskytováním služeb v rámci vlastního krejčovského studia, kde se převážně specializuje na výrobu svatebních a společenských šatů. Vzhledem k tomu, že bohužel není schopna pokrýt širší zákaznickou poptávku vlastními silami, se majitelé rozhodli pro navázání spolupráce i s ostatními výrobci textilních oděvů. V rámci strategie mají majitelé v úmyslu se zaměřit nejen na poskytování svatebních a společenských šatů ale též i na konfekční zboží.

V rámci nabídky konfekčního zboží bylo nejdříve nutné vyhledat vhodné výrobce. Bylo zjištěno, že více jak 90 % výroby je cíleno do zemí Asie. Z tuzemských výrobců bylo nalezeno pouze několik drobnějších, kteří bohužel nebyli schopni efektivně konkurovat právě již zmíněným výrobcům z asijského trhu. Obdobná situace nastala i u ostatních evropských výrobců, kteří transferovali část nebo celou výrobu do výrobních periferií světa, které jsou charakteristické levnou pracovní silou ale také bohužel i volnějším ekologickými normami či jinými, které omezují či zdražují samotnou výrobu. Výběr možných dodavatelů byl proveden v rámci jedné z nejrozsáhlejších databází dodavatelů, agentury Whole-Sales. Na základě požadavků majitelů společnosti byli osloveni pouze ti výrobci, kteří splňují postulát na sociální a environmentální zodpovědnost. V rámci tohoto byla prvotní selekce provedena za pomoci požadavků na certifikaci normami řad ISO 9000 a ISO 14 000. Pro následnou selekci bylo zařazeno i kritérium hodnocení na základně získaných referencí od zákazníků hodnoceného dodavatele.

V druhé fázi byli dodavatelé, kteří prošli předešlými kritérii oslovení se žádostí o zaslání referenčních vzorků. Dále byli dotazováni na další informace týkající se možné doby dodání, výrobní kapacity a variability, možnosti poskytování dalších služeb přepravy či sjednání pojištění. Poté byla vytvořena kritéria, podle nichž byli výrobci hodnoceni. Mezi ta byla zvolena doba dodání produktu, cena, kvalita zpracování, kvalita materiálu, image, flexibilita, podpůrné služby, hodnocení společnosti ostatními odběrateli a hodnocení dosavadní spolupráce a komunikace. Ke každému kritériu byla zvolena váha a na základě

posouzení zaslanych referenčních vzorků a přiřazení odpovídající procentuální hodnoty bylo možné provést analýzu mezipodnikového srovnání, a to metodou podílu. Nejlepších výsledků dosáhly společnosti Shinning Industries Ltd z Čín a Grove Industrie Ltd z Hong Kongu.

Vzhledem k volbě dodavatele ze zemí Asie bylo v další fázi nutné provést analýzu vhodnosti přepravy konfekčního zboží do České republiky i s její nákladovou náročností. Pro tyto účely se nabízelo několik druhů možných nákladních přeprav a to námořní, letecká, železniční a silniční. Analýza přepravních oborů následně ukázala skutečnost, že nejekonomičtější formou přepravy zboží je za využití námořní nákladní přepravy za pomoci přepravních jednotek ISO 1C a ISO 1A a poté přeprava zboží kamiony z přístavu do distribučního skladu. Z analýzy možnosti přepravy také vyplývá, že v současné době se mnoho dopravců specializuje na komplexní přepravní služby nejen v celém spektru dopravních oborů, ale také jsou schopni zajistit pojištění, doložky incoterms, proclení zboží a vystavení veškeré dokumentace. Dále i optimalizaci dopravních cest, nakládku a vykládku zboží během přechodu na jinou formu přepravy včetně manipulační techniky.

V závislosti na uskutečnění záměru v oblasti podnikání prodeje konfekčního zboží lze označit několik omezujících podmínek. První z nich je možné spojit s nutností dovážet již hotové textilní výrobky z Asie prostřednictvím námořní kontejnerové dopravy, kdy je cena za přepravu kontejneru zpravidla téměř plně fixní nezávisle na vytíženosti kapacity. Z toho tedy vyplývá, že je nutné jednorázově přepravovat velké objemy. Po finanční stránce společnost disponuje dostatečným kapitálem pro vklad do zásob, nicméně si nemůže dovolit kapitál vázat déle, než po dobu 6 měsíců. Naopak prodejní kapacita společnosti čítající jednu prodejnu je pro tento záměr naprosto nedostačující. Pro rozšíření odbytu zboží bylo tedy nutné hledat další partnery řídící řetězce prodejen konfekčního zboží, které již budou disponovat potřebným obratem. Bylo ale nutné počítat s faktem, že těmto společnostem je nutné nabízet zboží pouze menší marží v závislosti na vyjednávací síle.

Následnou fází bylo tedy oslovení možných odběratelů s převedením referenčních vzorků textilního zboží, na základě kterých se podařilo u několika z nich vzbudit zájem o spolupráci. Kooperace byla u těchto společností nastavena tak, že společnost vždy dodá referenční vzorky konfekce zástupcům odběratelských společností a ty na základě jejich zhodnocení provedenou objednávku s dodací lhůtou tři měsíce. Vzhledem k tomu, že v době objednávky bude již jistý odběr, dojde k minimalizaci skladových zásob a tím pádem

i k optimalizaci obratu. Ovšem s nutností koncipovat vývoj produktové politiky o pololetí dopředu, aby bylo možno získat dostatek času na vývoj sezónní konfekce, objednávku, výrobu a následnou cestu distribuce zboží.

K úspěšnosti projektu bylo dále nutno provést analýzu předpovědi poptávky na textilním trhu. Potřebné údaje byly získány od společnosti Textil Team, a to z období 2008 – 2012. Na základě těchto informací bylo možné vyvodit predikci poptávky podle metody váženého klouzavého průměru, který v rámci vah zohledňuje časový horizont. Dalším krokem byla analýza zjištění ekonomicky výhodného objednáčím množství metodou EOQ na základě předpokládané roční poptávky po daném zboží, skladovacích nákladů na kus a rok a objednacích nákladů na jednu objednávku. Z údajů bylo možné stanovit nutnost objednat každý výrobek každé modelové řady pouze jedenkrát ročně ve velkém objemu a následně zboží distribuovat jednotlivým smluvním partnerům a zbývající množství určené pro vlastní prodej společností skladovat a uspokojovat poptávku ze skladových zásob.

V rámci prodeje konfekčního zboží bylo dále nutné stanovit cenovou politiku společnosti v závislosti na již zmíněné vyjednávací síle odběratelů, množství odebíraného zboží, dopravních, skladovacích, vyjednávacích a ostatních režijních nákladů. Tato analýza byla provedena pro každý druh oděvu zvlášť v rámci již oslovených odběratelů, dalšího velkoobchodního a maloobchodního prodeje. V případě komparace konfekčního zboží do TEU kontejneru, kterému odpovídá poptávané množství zboží, je průměrná výše vázaného kapitálu na jeden kontejner 2 817 235 Kč. Celkové výnosy z úspěšného prodeje celého kontejneru jsou 4 042 498 Kč. Z toho tedy vyplývá, že výsledek hospodaření čistě z prodeje konfekčního zboží v rámci jedné dodávky jednoho TEU kontejneru činí 1 225 263 Kč.

Dále byla navržena distribuční cesta pro konfekční zboží v rámci spolupráce s vybranými dodavateli, tedy společností Shinning Industries, kde zboží bude naloženo v TEU kontejnerech na námořní nákladní loď v přístavu Guangzhou a od společnosti Grove Industrie s naložením v přístavu Hong Kong. Přeprava bude probíhat na základě podmínek incoterms, a to s doložkou FOB. Zboží bude následně přepraveno do přístavu Hamburg. Tam bude TEU jednotka se zbožím přeložena na tahač s návěsem uzpůsobeným k přepravě kontejnerů a poté transportována do distribučního skladu. Textilní zboží bude následně na náklady společnosti rozvezeno do prodejen a skladů kooperujících společností. Přímý

prodej bude uskutečňován za pomoci internetového obchodu společnosti, který bude rozdělen do dvou sekcí. Tyto sekce pokryjí jak potřeby maloobchodní, tak i velkoobchodního prodeje oděvů. Do velkoobchodní části bude pak umožněn přístup pouze na základě registrace odběratele a bude omezen minimálním množstvím možného odběru zboží. V maloobchodní sekci bude zboží nabízeno po jednotlivých kusech, ovšem s vyšší jednotkovou marží.

Další fáze projektu se týkala možnosti rozšíření působnosti společnosti v rámci prodeje luxusních společenských oděvů na širší zákaznickou strukturu na základě diverzifikované cenové politiky v souladu se stanoveným cílem zvýšení obrátu a též i zvýšení množství nabízených modelů svatebních a společenských šatů. To tedy znamenalo vyhledání efektivní spolupráce, která vzhledem k možnostem a plánům společnosti bude muset probíhat na základě využití outsourcingu. Na základě této strategie společnosti byli nejprve vyhledáni na dražebních a aukčních portálech výrobci z Asie. Vzhledem k vysoké pořizovací ceně byly jejich nabídky hodnoceny dle typu šatů, které svým provedením a střihem splňovaly představy majitelů společnosti. Poté byly propagační materiály získané na internetových stránkách výrobce porovnány s nabídkou půjčoven a prodejen v rámci České republiky a sousedních států. Bylo zjištěno, že převážná část konkurentů společnosti nabízí právě tyto asijské výrobky. U mnohých z nich byly dokonce nalezeny autentické fotografie, které poskytují výrobci. Aby bylo možné zjistit kvalitu materiálu, střihu či uchycení ozdobných prvků, bylo nutné vybrané obchody navštívit a porovnat získané materiály s reálnou nabídkou. Následně byli osloveni tři výrobci s poptávkou o zaslání referenčního vzorku podle předem vybraného modelu šatů, u kterých bylo poté provedeno zhodnocení kvality, ceny, doby dodání a jiných parametrů. Vzhledem k tomu, že více z těchto vzorků plně naplňovalo představy společnosti, byla zahájena spolupráce se dvěma ze tří hodnocených společností.

V rámci uspokojení požadavků zákazníků, kteří preferují především značku šatů a tím pádem určitou formu prestiže, byla provedena analýza výrobců, kteří mají na módním trhu své stálé místo. Avšak mnoho těchto výrobců volí strategie selektivní či výhradní distribuce, což pro společnost PMN Corp. znamenalo nepřekonatelnou překážku. Z tohoto důvodu bylo nutné vyhledat výrobce, kteří mají své strategie založené na intenzivnějších distribučních politikách a zároveň umožňují odběratelům prodávat zboží s dostatečnou marží. Bylo zkontaktováno několik především francouzských společností mezi nimi i pravděpodobně jedna z neznámějších, a to společnost Cymbeline Paris. Ta byla bohužel po provedení

prvotních cenových analýz vyřazena, jelikož se její cenová politika neshoduje se strategií společnosti a je umožňováno realizovat pouze minimální ziskové marže. Veškeré požadavky splnil pouze jeden francouzský výrobce, a to společnost Seize Six se sídlem v Nancy. Na základě odběratelské registrace u této společnosti bylo vyjednáno 30% cenové zvýhodnění nad rámec katalogových cen. Dodací lhůta na veškeré typy šatů byla dojednána na dobu 14 dní od data objednávky.

Po vybrání vhodného dodavatele svatebních a společenských šatů, byla další fáze zjištění možnosti přepravy do České republiky. Vzhledem k individuální povaze každé poptávky, lze předpokládat, že se od jednoho výrobce nebude nikdy přepravovat více jak několik kusů zboží, proto je nutné přepravu zajistit za pomoci kusových zásilek. Asijští výrobci nabízejí možnost zaslání zásilky přes státní Poštu Čínské Lidové republiky. Jeden z těchto výrobců dokonce uvedl, že přepravní cenu, která se pohybuje podle váhy zboží v rozmezí 400 Kč až 700 Kč za kus, účtovat společnosti vůbec nebude a tyto náklad ponese sám. Francouzská společnost Seize Six nabízí přepravu podle aktuálního sazebníku společnosti DHL, v průměru to současně znamená náklad cca 640 Kč na kus.

Následujícím krokem bylo sestavení distribuční cesty pro přepravu svatebních a společenských šatů. Jak již bylo výše zmíněno, zásilková přeprava bude provedena za pomoci společnosti DHL a pošty ČLR a na něj navazujících systémů národních pošt. Po přijetí zásilky proběhne důkladná kontrola materiálu, stříhu, počtu, ceny, správné velikosti a následně budou šaty zaevidovány do intranetových systémů společnosti. Poté budou šaty přijaty na prodejnu, uloženy do skladu pro potřeby elektronického obchodu či rozvezeny do půjčoven.

Dvě z těchto půjčoven bude v rámci navázané spolupráce provozovat společnost Textil cz pod vlastní režii, konkrétně pobočky v Písku a Táboře. Za tuto spolupráci jí bude náležet provize ve výši 15 % z inkasované ceny půjčovného. Tyto pobočky budou sloužit též jako pick-up point, kdy si zákazník bude moci šaty nabízené v elektronickém obchodě objednat na dané místo pro účely koupě či půjčení. Pobočky budou rovněž fungovat jako sběrné místo k odesílání zboží do čistírny. Prodejna v Českých Budějovicích bude nadále provozována pod přímou správou společnosti. Zde budou zákazníkům poskytovány nejen krejčovské služby, ale i prodej a možnost zapůjčení svatebních a společenských šatů. V rámci prodeje bude na prodejně k dispozici několik kusů šatů v běžných velikostech. Ostatní šaty

bude možno dodat na základě objednávky. Zaměstnanci prodejny budou též zodpovědní za efektivní provoz elektronického obchodu včetně přímé komunikace se zákazníkem

Rozšíření činnosti společnosti dle výše popsaných skutečností by mělo umožnit společnosti realizovat růst objemu prodeje a na to navazující růst výsledku hospodaření a hodnoty společnosti. Společnost se na základě výše uvedených procesů promění z lokální maloobchodní jednotky na celorepublikovou až nadnárodní organizaci se širokým záběrem sortimentu a šancí uspokojit o mnoho více zákazníků.

8. Summary

Creation of the distribution chain for textile products

The thesis is aimed at creating a distribution chain of the textile industry, while respecting the optimization of material and information flows and also achieve of savings in the case of logistic costs.

The offer clothing products was first necessary to find suitable manufacturer. Selection of potential suppliers was made on the basis of one of the largest databases of suppliers, agencies Whole-Sales.V second phase were suppliers who have passed the previous criteria addressing a request to send the reference samples. She was then created criteria by which manufacturers were evaluated. Given the choice of suppliers from Asia was the next phase should be to analyze the suitability of ready-made transport of goods in the Czech Republic is its cost effectiveness. Analysis of the transport sectors showed that the most economical form of transport goods using sea freight.

Depending on the implementation plan in business selling clothing products can mark several restrictive conditions. The first of these can be combined with the need to import ready-made textile goods from Asia through maritime container traffic, which is the price for the transport of container usually almost fully fixed regardless of capacity utilization. It follows, therefore, that it is necessary to carry a single large volume. On the financial company has sufficient capital for investment in inventory, but can not afford to invest capital tie longer than a period of six months. On the contrary, sales of capacity comprising one store for this purpose totally inadequate. To expand the supply of goods was therefore necessary to look for other partners to control chain store clothing products.

The subsequent stage was thus addressing potential customers with the transfer of reference samples of textile goods, on the basis of which it was possible for some of them arouse interest in cooperation. There must be primarily conceived product development policy of the half forward in order to get enough time to develop seasonal clothing, order, production and distribution of goods follow the path. The success of the project was also necessary to analyze the forecast of demand for the textile market. The success of the project was also necessary to analyze the forecast of demand for the textile market and also to analyze the findings of a cost-effective method of EOQ order quantities. The sales of clothing products was also necessary to determine the pricing policy of depending on the bargaining power of

buyers, demand quantity of goods, transport, storage, negotiation and other overhead costs. The average amount of capital tied to one TEU container amounts to 2,817,235 CZK. Total revenues from the successful sale of the entire container is 4,042,498 CZK. It follows, therefore, that pure profit from the sale of ready-made goods in one delivery per TEU container is 1,225,263 CZK.

Furthermore, the proposed distribution channel for ready-made goods. This includes cooperation with regular customers as tools for direct sales with the help of retail and wholesale online store. The next phase of the project concerned the possibility of expansion of the company in the sale of luxury formal clothes. An analysis was made of potential suppliers of garments across different price categories. For cheaper products were chosen taking longer form of finished products from Asia, mid-market price range, the company should continue to produce its own production and the highest category of products procured from the French company Seize Six.

The next step was to build distribution channels for transporting wedding and formal dresses. These will be transported from various suppliers to the central warehouse at its store in the Czech Budejovice and distributed either for direct sales to stores or for sale through e-commerce or hire in rental. Home rental in Czech Budejovice will be associated with the trade company and two other cars will run, which will operate on a commission basis.

Expansion of the company according to the above facts should allow the company to realize growth in sales volume and the subsequent increase in profit and company value. Because of the high growth will be mainly carried out activities necessary to ensure comprehensive management of material and information flows mainly in the two supply chains according to the proposed methodology and also to ensure effective distribution of responsibilities between individual employees and the company owner.

Key words: Logistics, supply chain, transportation, distribution

9. Přehled použité literatury

1. ANDERSON, David Ray. *An introduction to management science: quantitative approaches to decision making*. 5th ed. St. Paul: West Publishing Company, 1988, xx, 812 s. ISBN 03-146-2969-6.
2. BYARS, Lloyd L. *Human Resource Management /Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Homewood: Irwin, 1987, 540 s. ISBN 02-560-3630-6.
3. DRAHOTSKÝ, Ivo. *Logistika, procesy a jejich řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 334 s. ISBN 80-722-6521-0.
4. GOURDIN, Kent N. *Global logistics management: a competitive advantage for the new millennium*. Malden, Mass.: Blackwell Publishers, 2001, xiv, 299 p. ISBN 15-578-6883-2.
5. GROS, Ivan. *Logistika*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 1996, 228 s. ISBN 80-708-0262-6.
6. GROS, Ivan. *Logistika*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1994, 131 s. ISBN 80-708-0216-2.
7. HORÁKOVÁ, Helena a J KUBÁT. *Řízení zásob: Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3.přepr.vyd. Praha: Profess Consulting, 1998, 236 s. ISBN 80-852-3555-2.

8. CHRISTOPHER, Martin. *Logistics and supply chain management: creating value-added networks*. 3rd ed. New York: FT Prentice Hall, 2005, x, 305 p. ISBN 02-736-8176-1.
9. JUROVÁ, Marie. *Ekonomika a management podniku*. Vyd. 1. Brno: PC-DIR, 1997, 217 s. ISBN 80-214-0960-6.
10. KORTSCHAK, Bernd. *Úvod do logistiky (Co je logistika?)*. 2.vyd. Praha: Babtext, 1994, 176 s. ISBN 80-858-1606-7.
11. LAMBERT, Douglas M. *Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xviii, 589 s. ISBN 80-722-6221-1.
12. LAMBERT, Douglas M. *Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. Vyd. 2. Brno: CP Books, 2005, xviii, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
13. LÍBAL, Vladimír a Jiří KUBÁT. *ABC logistiky v podnikání*. Praha: Nadatur, 1994, 282 s. ISBN 80-858-8411-9.
14. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace*. 3., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2003, 230 s. ISBN 80-247-0686-5.
15. MOJŽÍŠ, Vlastislav. *Logistické technologie*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita, 2003, 109 s. ISBN 80-719-4469-6.

16. PECK, Martin Christopher and Helen. *Marketing logistics*. 2nd ed. Amsterdam [u.a.]: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 07-506-5224-1.
17. PERNICA, Petr. *Logistické řetězce*. Vyd. 1. Praha: Radix, 1998, 660 s. ISBN 80-247-3046-2.
18. PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (supply chain management)*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2005, s. 1096-1698. ISBN 80-860-3159-4.
19. PERNICA, Petr. *Logistický management. Teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha: RADIX, 1998, 660 s. ISBN 80-860-3113-6.
20. PERNICA, Petr. *Logistika: Aktivní prvky*. 1. dotisk. Praha: VŠE, 1996, 345 s. ISBN 80-707-9808-4.
21. PERNICA, Petr. *Logistika: Pasívní prvky*. dotisk 1. vyd. Praha: VŠE, 1995, 144 s. ISBN 80-707-9316-3.
22. PERNICA, Petr a Jörg Horst MOSOLF. *Partnership in logistics*. 1st ed. Překlad Daniel Bogušovský. Prague: Radix, 2000, 447 s. ISBN 80-860-3124-1.
23. SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Překlad Adolf Baudyš, Gustav Tomek. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-856-0587-2.
24. SIXTA, Josef. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

25. SMITH, Editor: Mickey C. *Principles of pharmaceutical marketing*. 3rd ed. Philadelphia: Lea, 1983. ISBN 08-665-6935-9.
26. ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xi, 227 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.
27. TAYLOR B.W., Taylor B.W. *Introduction to Management Science*. 2006. ISBN 0-13-196133-0 1.
28. VANĚČEK, Drahoš. *Řízení dodavatelského řetězce: (supply chain management)*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008, 150 s. ISBN 978-807-3940-782.
29. VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. 3. přeprac. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008, 178 s. ISBN 978-807-3940-850.
30. VANĚČEK, Drahoš a Dalibor KALÁB. *Logistika*. 1. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, 1743 s. ISBN 80-704-0652-6.
31. RYDVALOVÁ, Petra. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, vii, 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.
32. PERNICA, Petr. *Doprava a zásílatelství*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2001, 479 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-863-9513-8.

33. SVOBODA, Vladimír. *Dopravní logistika*. 1 vyd. Praha: ČVUT, 2004, 115 s. ISBN 80-010-2914-X.
34. LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
35. GLOBAL & TRANSPORT LOGISTICS. [online]. [cit. 2013-07-20]. Dostupné z: <http://www.dsv.cz/doprava-a-preprava/silnicni-doprava/incoterms/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Složky logistického řízení	14
Obrázek 2 – Distribuční řetězec konfekčního zboží	74
Obrázek 3 – Distribuční řetězec luxusního zboží	82

Seznam tabulek

Tabulka 1: Systémy řízení zásob.....	25
Tabulka 2: Přehled vybraných dodavatelů.....	46
Tabulka 3: Kritéria pro hodnocení dodavatelů	48
Tabulka 4: Zhodnocení expertních názorů vybrané skupiny	49
Tabulka 5: Aplikace předem stanovených vah jednotlivých faktorů	50
Tabulka 6: Pořadí jednotlivých dodavatelů podle metody podílu.....	50
Tabulka 7: Zhodnocení expertních názorů vybrané skupiny	51
Tabulka 8: Aplikace předem stanovených vah jednotlivých kritérií.....	52
Tabulka 9: Pořadí jednotlivých dodavatelů podle metody podílu.....	53
Tabulka 10: Zhodnocení expertních názorů	53
Tabulka 11: Aplikace předem stanovených vah jednotlivých kritérií.....	54
Tabulka 12: Pořadí jednotlivých dodavatelů podle metody podílu.....	54
Tabulka 13: Zhodnocení expertních názorů	55
Tabulka 14: Aplikace předem stanovených vah jednotlivých kritérií.....	55
Tabulka 15: Pořadí jednotlivých dodavatelů podle metody podílu.....	56
Tabulka 16: Rozměry konterjnerových jednotek	57
Tabulka 17: Převážní náklady	58
Tabulka 18: Analýza nákladů na kombinaci přepravy námořní - železniční a námořní silniční	60
Tabulka 19: Náklady na nákladní leteckou přepravu Hong Kong - Praha	61
Tabulka 20: Náklady na leteckou nákladní přepravu z vybraných letišť	62
Tabulka 21: Náklady na železniční nákladní přepravu	62

Tabulka 22: Náklady na nákladní silniční přepravu	63
Tabulka 23: Komparace nákladů na TEU jednotku	64
Tabulka 24: Jednotlivé modely pánských triček a jejich prodeje	66
Tabulka 25: Předpověď poptávky na základě váženého klouzavého aritmetického průměru..	67
Tabulka 26: Predikce roční poptávky	67
Tabulka 27: Objednací náklady na jednu dodávku	68
Tabulka 28: Ekonomicky výhodné objednané množství EOQ	68
Tabulka 29: Předpokládaný výnos prodeje modelu pánského trička	69
Tabulka 30: Předpokládané výnosy z prodeje modelu dámského trička.....	70
Tabulka 31: Předpokládaný výnos z prodeje modelu pánské košile	70
Tabulka 32: Předpokládaný výnos z prodeje modelu dámské košile.....	71
Tabulka 33: Předpokládaný výnos z prodeje modelu pánských džínových kalhot	71
Tabulka 34: Předpokládaný výnos z prodeje modelu dámských džínových kalhot	72
Tabulka 35: Náklady, výnosy a HV v případě komparace zboží do TEU	73
Tabulka 36: Varianta kalkulace dopravní cesty pro pánské a dámské džínové kalhoty	74
Tabulka 37: Přehled výrobců	79
Tabulka 38: Zhodnocení referenčních vzorků	80
Tabulka 39: Náklady na přepravu	82
Tabulka 40: Poměr zboží z Asie, Evropy a tuzemska	86

Dotazník – hodnocení referenčních vzorků konfekčního zboží

Dotazník pro hodnocení referenčního vzorku A – dámská košile pro společnost PMN Corp., se sídlem Žižkova tř. 309/ 12, 370 01 České Budějovice

Jméno a příjmení:

Společnost/pracovní zařazení:.....

Referenční vzor A

1. Zhodnoťte kvalitu materiálu referenčního vzorku (v %):
2. Zhodnoťte kvalitu zpracování referenčního vzorku (v %):.....
3. Zhodnoťte možnosti flexibility dodavatel (v %):.....
4. Zhodnoťte možnost poskytování podpůrných služeb – pojištění, možnost poskytnutí katalogů, cenových zvýhodnění, aj. Označte nejlépe se hodící:
 - Plně poskytuje 100 %
 - Téměř zcela poskytuje 75 %
 - Částečně poskytuje 50 %
 - Neposkytuje 0 %
5. Zhodnoťte dojem z hodnocení dodavatele ostatními odběrateli (v %):
.....

6. Zhodnoťte dojem z dosavadní spolupráce a komunikace s dodavatelem:

.....

7. Zhodnoťte dojem z nynější image společnosti (v %):

- Výborná 100 %
- Velmi dobrá 75%
- Dobrá 50 %
- žádná 0 %

Prostor pro poznámky:

.....
.....
.....
.....

Jménem společnosti Vám velice děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.