

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická

Sdílení informací v dodavatelských systémech chemického
průmyslu

Daniel Janata

Bakalářská práce

2018

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniel Janata**
Osobní číslo: **C15006**
Studijní program: **B2807 Chemické a procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**
Název tématu: **Sdílení informací v dodavatelských systémech chemického průmyslu**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Význam, principy, bariéry a přínosy sdílení informací v dodavatelských systémech.
2. Obsah sdílených informací v dodavatelských systémech.
3. Kvantitativní výzkum důležitosti vybraných typů informací a ochoty k jejich sdílení v dodavatelských systémech chemického průmyslu.
4. Shrnutí výsledků a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. Fiala, P.: Dynamické dodavatelské sítě. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-7431-023-2.
2. Gros, I. a kol.: Velká kniha logistiky, Praha: VŠCHT, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
3. Gros, I.; Grosová, S.: Dodavatelské systémy: Supply Chain Management. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2012. ISBN 978-80-87179-20-8.
4. Lambert, D.; Stock, J. R.; Ellram, L. M.: Logistika. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-7226-221-1.
5. Lofti, Z.; Mukhtar, M.; Sahrán, S.; Zadeh, A. T.: Information Sharing in Supply Chain Management. Procedia Technology 11, 2013, pp. 298-304.
6. Pernica, P.: Logistika (supply chain management) pro 21. století. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
7. Ramanathan, U.: Aligning supply chain collaboration using Analytic Hierarchy Process. Omega 41 (2), 2013, pp. 431-440.
8. Sixta, J., Mačát, V.: Logistika: teorie a praxe. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Michal Paták, Ph.D.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: 28. února 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. července 2018



prof. Ing. Petr Kalenda, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Hana Lošťáková, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 17. února 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20.06.2018.

Daniel Janata

Poděkování:

Tímto bych rád poděkoval Ing. Michalu Patákovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, odborný dohled a cenné rady. Poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mě ve studiu podporovali.

ANOTACE

Práce je zaměřena na vybrané aspekty sdílení informací mezi partnery v dodavatelském systému. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, obsah a kvalita sdílených informací, způsoby sdílení informací, klasifikace typů spolupráce z hlediska úrovně komunikace, přínosy efektivní komunikace a bariéry, které efektivní komunikaci znemožňují. V navazující praktické části práce je na základě primárního výzkumu zhodnocena důležitost vybraných druhů informací pro efektivní řízení obchodních operací a ochota takové informace sdílet mezi obchodními partnery chemického průmyslu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Dodavatelský řetězec, sdílení informací, komunikace, řízení dodavatelských řetězců, chemický průmysl

TITLE

Information Sharing in Supply Chains of the Chemical Industry

ANNOTATION

The thesis is focused on the selected aspects of information sharing among partners in the supply chain. The theoretical part defines the basic concepts, content and quality of the shared information, ways of sharing information, classifying the types of cooperation in terms of level of communication, benefits of effective communication and barriers that prevent effective communication. In the following practical part, based on primary research, the importance of selected types of information for the efficient management of business operations and the willingness to share such information among the trading partners of the chemical industry is evaluated.

KEYWORDS

Supply chain, information sharing, communication, supply chain management, chemical industry

OBSAH

ÚVOD	8
1 SDÍLENÍ INFORMACÍ V INTEGROVANÝCH DODAVATELSKÝCH SYSTÉMECH.....	9
1.1 Vymezení základních pojmů.....	9
1.2 Obsah a kvalita sdílených informací.....	12
1.3 Způsob a bariéry efektivní komunikace	16
1.4 Typy spolupráce z pohledu úrovně komunikace v dodavatelském systému .	19
1.5 Přínosy efektivní komunikace.....	21
2 VÝZKUM DŮLEŽITOSTI INFORMACÍ A OCHOTY K JEJICH SDÍLENÍ V DODAVATELSKÝCH SYSTÉMECH CHEMICKÉHO PRŮMYSLU	23
2.1 Metodika výzkumu	23
2.2 Struktura respondentů	25
2.3 Výsledky výzkumu a diskuze	30
2.3.1 Důležitost informací na nákupních odděleních chemických podniků.....	31
2.3.2 Důležitost informací na prodejních odděleních chemických podniků	32
2.3.3 Ochota poskytovat informace dodavatelům	34
2.3.4 Ochota poskytovat informace zákazníkům.....	35
2.3.5 Křížové porovnání důležitosti informací a ochoty obchodního partnera k jejich poskytování	36
ZÁVĚR	40
PŘEHLED ZKRATEK.....	42
POUŽITÁ LITERATURA	43
SEZNAM TABULEK	50
SEZNAM OBRÁZKŮ	51
SEZNAM PŘÍLOH	52

ÚVOD

Podniky neustále hledají způsoby zvýšení vlastní konkurenceschopnosti. Jako jeden z možných způsobů se ukázala schopnost efektivně řídit dodavatelský systém, jehož jsou součástí. Aby byly podniky schopné takový systém řídit efektivně, musí ho řídit integrovaně, to znamená společně s ostatními subjekty. Základem integrovaného řízení je komunikace, tedy sdílení dat a informací mezi všemi subjekty dodavatelského systému. Otázkou však zůstává, jaká data a informace je vhodné, či dokonce nezbytné sdílet. Stejně tak důležitá je i kvalita sdílených informací a způsob jejich sdílení. Samotné použití vhodných informací totiž nemusí vést k efektivnímu řízení dodavatelského systému.

Hlavním cílem této práce je zhodnotit důležitost různých typů informací a jejich ochotu tyto informace sdílet se svými partnery. Pro naplnění hlavního cíle bylo nutné na základě literární rešerše charakterizovat současné přístupy k efektivnímu sdílení informací mezi partnery dodavatelského systému. V práci jsou proto nejdříve vymezeny základní pojmy, týkající se sdílení informací v integrovaných dodavatelských systémech. Dále se práce zaměřuje na obsahovou náplň sdílených informací, jejich kvalitu, bariéry a způsoby sdílení informací, které jsou v současné době považovány za efektivní. Následně jsou v práci specifikovány základní typy dodavatelských systémů podle intenzity komunikace, nakonec jsou identifikovány základní přínosy vyplývající z efektivní komunikace v systémech.

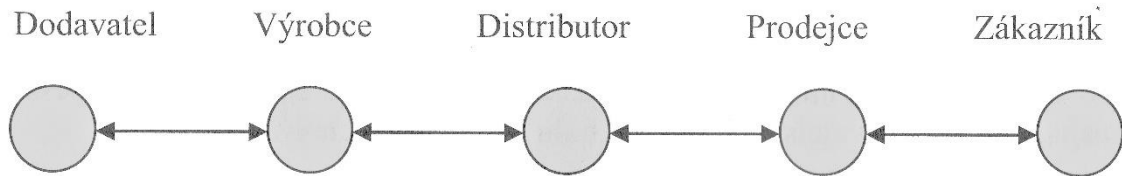
V praktické části je popsána metodika a výsledky primárního kvantitativního výzkumu v českých podnicích chemického průmyslu. Na základě statistické analýzy výzkumných dat je nejdříve charakterizována důležitost jednotlivých typů informací z pohledu nákupčích i prodejců chemických podniků. Následně je analyzována míra ochoty nákupčích i prodejců poskytovat tyto informace svým dodavatelům, resp. zákazníkům. Názory nákupčích a prodejců jsou nakonec komparovány za účelem odhalení klíčových problémů v ochotě sdílet informace, které jsou pro řízení obchodních operací důležité.

1 SDÍLENÍ INFORMACÍ V INTEGROVANÝCH DODAVATELSKÝCH SYSTÉMECH

K pochopení problematiky sdílení informací v integrovaných dodavatelských systémech je vhodné nejdříve vymezit několik základních pojmů, které se týkají dodavatelského systému a jeho integrovaného řízení.

1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Gros a Grosová (2012, s. 5) upozorňují na nejednotnost odborné literatury při definování dodavatelského řetězce, který patří mezi klíčové pojmy této práce. Autoři rozdělili tyto definice na dvě základní skupiny. První skupina definuje dodavatelský řetězec jako posloupnost, síť nebo množinu organizací, které nesou funkce nutné pro realizaci potřeb zákazníka. Druhá skupina chápe dodavatelský řetězec jako sled kroků, událostí, aktivit nebo procesů. Gros a Grosová (2012, s. 7) proto navrhli na základě systémové teorie poměrně logický systém názvosloví, ve kterém první skupina definic odpovídá pojmu „dodatelský systém“, zatímco druhá „dodatelskému řetězci (aktivit)“. Takové řešení je navíc v souladu i s dalšími definicemi od českých uznávaných autorů. Například podle Pernici (2004, s. 228) se jedná o „posloupnost kroků určených k uspokojení zákazníků“. Fiala (2005, s. 15) zase chápe dodavatelský řetězec jako „množinu aktivit, vedoucích od příjmů vstupů od dodavatelů, přes přidání hodnoty, až k dodání výstupu zákazníkům“. Dodatelský systém pak představuje „účelově definovanou množinu organizací a vazeb mezi nimi, které se podílí na plánování a výkonu posloupnosti činností v dodatelském řetězci definovaných“ (Gros a Grosová 2012, s. 7). Jedná se tedy o všechny organizace (prvovýrobci, dodavatelé surovin, výrobci finálních výrobků, prodejci, poskytovatelé logistických služeb atd.), které se jakýmkoli způsobem podílejí na tvorbě hodnoty pro konečné zákazníky. Nejjednodušší (tj. lineární) strukturu dodatelského systému zachycuje schéma na Obrázku 1.



Obr. 1: Lineární struktura dodavatelského řetězce (Fiala, 2009, s. 10)

Fiala (2005, s. 15) klasifikuje dodavatelské řetězce podle působnosti ve firmě nebo mimo ni na vnitřní a vnější řetězce. Na základě teritoriální působnosti pak rozlišuje řetězce lokální, regionální a globální. Literatura (Gros a Grosová, 2012, s. 9) naopak v souladu s poznatky ze systémové teorie rozlišuje, zda je systém spojen vazbou se svým okolím (otevřené vs. uzavřené systémy), zda jsme schopni určit reakci systému na vnější podněty (deterministické vs. stochastické systémy) a zda se jeho struktura mění v čase (dynamické vs. statické systémy). Dodavatelský systém podle autorů (Gros a Grosová, 2012, s. 9) představuje zástupce otevřeného, stochastického a dynamického systému se složitou strukturou včetně zpětných vazeb. Mezi subjekty dodavatelského systému pak v obou směrech proudí materiálové, finanční, informační a rozhodovací toky (Fiala, 2005, s. 14).

Klíčovým faktorem pro efektivní řízení dodavatelského systému je jeho integrace, založená na systémovém přístupu. Lambert (2000, s. 9) uvádí, že všechny činnosti v organizaci je třeba realizovat s vědomím, že ovlivňují nebo jsou ovlivňovány jinými subjekty, se kterými v dodavatelském systému přicházejí do styku. Toto pojetí vychází z myšlenky, že pokud si organizace řídí své aktivity izolovaně, není schopna sestavit celkový obraz o tom, jakým způsobem ovlivní její rozhodnutí ostatní aktivity v dodavatelském řetězci. Ukázkovým důsledkem izolovaného řízení je situace (tzv. efekt biče), kdy malé výkyvy v poptávce koncového zákazníka vedou k čím dál větším výkyvům v poptávce u navazujících subjektů dodavatelského systému (Fiala, 2005, s. 14).

Literatura (Flynn a kol., 2010, s. 58-71) definuje integraci dodavatelského systému jako stupeň, do jakého organizace spolupracují s ostatními partnery systému a podílí se na řízení procesů uvnitř a mezi organizacemi za účelem dosažení efektivního toku výrobků a služeb, informací, peněz a rozhodnutí, aby konečnému zákazníkovi poskytli maximální hodnotu. Fiala (2005, s. 20) rozlišuje integraci vertikální a horizontální. Vertikální

integraci definuje jako stav, při kterém dochází k propojování subjektů podél materiálového toku v dodavatelském systému (tj. od prvovýrobců až ke koncovým zákazníkům), zatímco v případě horizontální integrace dochází k propojování jednotek v rámci jedné úrovně dodavatelského systému (např. propojování prodejců do maloobchodních řetězců). Stupeň integrace pak chápe jako míru, do jaké se v mezipodnikových vztazích uplatňují principy komunikace, koordinace, kooperace.

Integrace, založená pouze na principu komunikace mezi jednotlivými subjekty systému, vede ke sdílení informací, díky čemuž je možno potlačit nežádoucí řetězcové efekty. Koordinace akcí jednotlivých subjektů přispívá k lepší výkonnosti celého systému. Nejvyšší stupeň integrace, založený na principu kooperace, spočívá ve společném řešení problémů za účelem dosažení synergických efektů. Princip komunikace je klíčovou oblastí zájmu této práce, protože sdílení informací představuje nejen základní prostředek integrace dodavatelského systému, ale zároveň i nezbytnou podmínku pro dosažení integrace vyšších stupňů.

Komunikace v dodavatelském systému nemusí nutně zahrnovat pouze sdílení informací, ale také sdílení dat a znalostí. Data představují označení pro čísla, text, zvuk nebo obraz. Jedná se vlastně o „surovinu“, ze které vznikají informace. Proto informace můžeme označit jako data v kontextu, která již prošla procesem zpracování a jsou použitelná a srozumitelná (Sklenák a kol., 2001, s. 2-4). Informace se následně stávají znalostmi prostřednictvím rozhodujících a tvůrčích myšlenkových procesů (Hart, 2004, s. 60-154). Literatura (Wadhwa a Saxena 2005), s. 13-29) uvádí, že znalosti nejsou ničím jiným než cenné a akceschopné informace. Z toho vyplývá, že obsah a kvalita informací jsou hlavními aspekty komunikace. S tímto názorem se ztotožňují i Zhou a Benton (2007, s. 65-1348), kteří uvádějí, že pro efektivní komunikaci je zásadní, jaký je obsah sdílených informací, jaká je kvalita těchto informací a jaký je způsob jejich sdílení mezi partnery dodavatelského systému.

1.2 OBSAH A KVALITA SDÍLENÝCH INFORMACÍ

Pro dosažení efektivní komunikace v dodavatelském systému je důležitý obsah a kvalita sdílených informací. Tohoto názoru byl už McGowan (1998, s. 31-50), který tvrdil, že informační systém je užitečný jen v případě, pokud jsou informace snadno přístupné, přesné a relevantní. Ramanathan (2013, s. 431-440) uvádí, že některé informace nejsou stejně vhodné a nemají stejnou váhu pro všechny partnery dodavatelského systému. Například informace o platbách nebo poptávce mohou být důležitější pro maloobchodníky, zatímco informace o stavu zásob jsou důležitější pro výrobce. Smaros (2007, s. 702-716) je zase toho názoru, že se sdílení informací mezi partnery liší v závislosti na průmyslovém odvětví. Z toho vyplývá, že relevantnost informace se může lišit v závislosti na typu průmyslového odvětví a také na umístění podniku v dodavatelském systému.

Ramanathan (2013, s. 431-440) zařadil mezi relevantní informace, které jsou sdíleny v rámci dodavatelského řetězce, informace o:

- stavu zásob,
- objednávkách,
- poskytovaných slevách,
- předpovědi poptávky,
- plánovaném prodeji,
- prodejích realizovaných v minulosti (historické prodeje),
- plánované podpoře prodeje,
- konkurenci,
- vládní politice.

Literatura (Lotfi a kol., 2013, s. 298-304) rozdělila sdílené informace podle jejich druhu do sedmi kategorií:

- informace o zásobách (Inventory Information),
- data o prodejích (Sales Data),
- předpovědi prodejů (Sales Forecasting),

- informace o objednávkách (Order Information),
- informace o schopnosti produktu (Product Ability Information),
- informace o produktových inovacích a nových produktech (Exploitation Information of New Products),
- a ostatní informace (Other Information).

Literatura (Lotfi a kol., 2013, 298-304) uvádí, že nejčastěji jsou sdíleny informace o stavu zásob, což napomáhá ke snížení nákladů na skladování, k dosažení přesnějších předpovědí a snižuje riziko při manažerském rozhodování. Sdílení dat o plánovaných prodejkách, tj. o poptávce zákazníků snižuje ztráty způsobené nedostatkem nebo přebytkem produktů v systému. Díky sdílení předpovědí prodejků lze zvýšit přesnost předvídaní v celém dodavatelském systému. Pomocí sdílení informací o objednávce lze odhalit překážky a nedostatky v dodavatelském systému, což v konečném důsledku vede ke zvýšení kvality služeb zákazníkům. Informace o schopnosti produktu informují o produktivitě a schopnostech dodavatelů, výrobců, distributorů a maloobchodníků. Dále napomáhají vyhnout se možným příčinám efektu biče. Informace o produktových inovacích a nových produktech pomáhají včasnému dodání materiálu výrobcí v případě, že výrobce dostane informaci o změně poptávky od prodejce.

O identifikaci informací, které jsou sdíleny v dodavatelském systému, se pokoušela i další literatura. Ovalle a Marquez (2003, s. 151-163) shrnuli typy informací do tří skupin: informace o produktu, informace o poptávce, informace o platbách a stavu zásob. Fiala (2005, s. 25) rozdělil informace podle toho, kterým subjektem dodavatelského systému jsou sdíleny na dodavatelské informace, výrobní informace, distribuční a prodejní informace a informace o poptávce.

Pro dosažení efektivní komunikace mezi subjekty dodavatelského systému je důležité kromě obsahu informace také kvalita sdílených informací. Proto se odborná literatura často zaměřuje na definici a způsob měření (resp. hodnocení) kvality informací. Petersen (1999) říká, že kvalitu informace lze posuzovat podle její přesnosti, včasnosti, přiměřenosti a důvěryhodnosti. Zhou a Benton Jr. (2007, s. 1348–1365) měřili kvalitu informací na základě její přesnosti, dostupnosti, včasnosti, interní souvislosti, externí

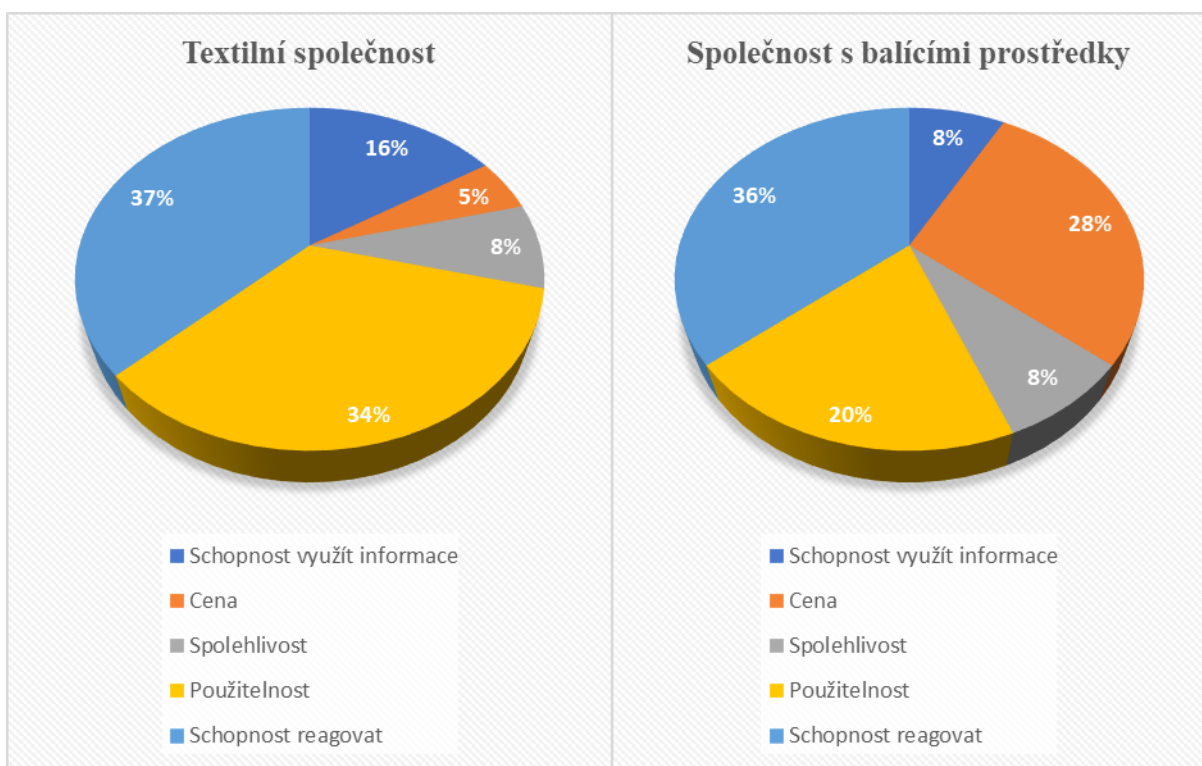
souvislosti, úplnosti, relevantnosti, dostupnosti a frekvence, s jakou jsou aktualizovány. Kvalita může být také chápána jako míra, do jaké informace sdílené mezi organizacemi odpovídají jejich potřebám (Petersen, 1999). Jinak řečeno jako míru hodnoty, kterou má daná informace pro podnik.

Podle Ramanathana (2013, s. 431-440) posuzují podniky hodnotu informace podle její použitelnosti nebo užitečnosti v dalších rozhodovacích procesech. Při výběru informací také přihlíží na jejich cenu a důvěryhodnost. V souvislosti s tím literatura (Ramanathan 2013, s. 431-440) identifikovala pět faktorů, které ovlivňují výběr informací pro sdílení mezi partnery dodavatelského systému, a do jisté míry korespondují s vnímanou hodnotou sdílené informace. Patří mezi ně faktory:

- náklady,
- použitelnost,
- spolehlivost,
- akceschopnost a
- předpovědní potenciál.

Náklady na informace zahrnují všechny náklady, které podnik musí vynaložit na získání informace včetně zabezpečení jejího sdílení. Použitelností je myšlena zejména možnost použití informace v různých sub-procesech dodavatelského řetězce. Spolehlivost informace úzce souvisí s její přesností, ale také se spolehlivostí zdrojů, od kterých jsou informace získávány. Akceschopností podniku je myšlena zejména rychlost, se kterou může podnik reagovat na získané informace. Předpovědní potenciál odkazuje na schopnost podniku efektivně vytěžit danou informaci při prognózování.

Ramanathan (2013, s. 431-440) provedl výzkum důležitosti faktorů ovlivňujících sdílení dat v integrovaných dodavatelských systémech, a to ve dvou konkrétních výrobních podnicích. První podnik se zabýval výrobou textilních výrobků, které prodával přes maloobchodníky a další distribuční mezičlánky na spotřebních trzích. Při komunikaci se svými zákazníky používal pokročilé informační a komunikační technologie. Druhý podnik se zabýval výrobou obalových materiálů pro průmyslové trhy, používal méně pokročilé komunikační technologie (telefon a fax), přičemž intenzita a způsob využití informací záležel na individuálních rozhodnutích manažerů podniku. Individuální přístup obou podniků k důležitosti zkoumaných faktorů je patrný z Obrázku 2, na kterém jsou zachyceny relativní váhy faktorů v koláčových grafech.



Obr. 2: Srovnání podniků podle relativních vah faktorů (Ramanathan, 2013, s. 431-440)

Z výsledků výzkumu mimo jiné také vyplynulo, že přístup podniků ke sdílení informací je ovlivněn především pozicí dodavatelského systému, ve které se daný podnik nachází, ale také schopností efektivně sdílet informace a využívat pokročilé informační technologie.

1.3 ZPŮSOB A BARIÉRY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Správné a kvalitní informace nebudou mít žádný přínos pro řízení dodavatelského systému, pokud nejsou efektivně sdíleny prostřednictvím informačních a komunikačních technologií (Fialy 2009, s. 34-35). Přestože literatura (Rashed a kol., 2010, s. 61-77, Mohr a kol., 1996, s. 103-115) zdůrazňuje důležitost sdílení informací prostřednictvím osobní a písemné komunikace, Slobodová (2010, s. 26-31) uvádí, že v současné době mezi sebou podniky komunikují zejména prostřednictvím

- mobilních telefonů,
- mobilních faxů,
- satelitní komunikace,
- elektronické výměny dat a
- elektronické pošty a internetu.

Mobilní telefony umožňují univerzální spojení s účastníky telefonní sítě. Pomocí mobilních faxů je možné vydávat dokumentované informace pracovníkům v terénu. Satelitní komunikace se používá především k řízení dodávek v silniční, letecké a námořní dopravě. Elektronická výměna dat neboli EDI (Electronic Data Interchange) umožňuje přenos kompletních bloků obchodních dat mezi podniky. Hlavním úkolem EDI je rychle přenést data, která se následně zpracovávají na informace. Mezi hlavní výhody EDI patří

- vyloučení chyb způsobených ručním zpracováním,
- bezpečnost přenosu dat,
- eliminace problémů při přijímání nebo odesílání dat,
- zrychlení procesu přenosu dat a
- přesnost dat.

Informační technologie hrají při řízení informačních toků v dodavatelském systému hlavní roli. Umožňují společnostem shromažďovat, analyzovat a šířit informace mezi členy dodavatelského systému za účelem zlepšení procesu rozhodování. Spojením manažerů přes funkční a organizační hranice, poskytováním včasných, relevantních a přesných informací se snižuje časová a prostorová vzdálenost, což jim umožňuje provádět lepší společná

rozhodnutí (Rashed a kol., 2010, s. 61-77). Fiala (2009, s. 32) dodává, že informační a komunikační technologie ovlivňují nejen informační toky, ale i toky materiálové a finanční. Pomocí informačního systému je totiž možné sledovat transakce, vytvářet prognózy, zpracovávat data, sdílet informace v reálném čase a stanovit vyváženost mezi bezpečností a dostupností informací.

Ramanathan (2013, s. 431-440) zjistil, že použití vhodné komunikační technologie zvyšuje schopnost manipulace s informacemi. Dále zdůrazňuje nutnost investice do informačních a komunikačních technologií, pokud podnik chce získat včasné informace. Ty jsou nutné k tomu, aby společnost zareagovala na rychlou změnu a rozhodla o přijetí vhodných opatření (Mendelson, 2000, s. 31-514). Z tohoto důvodu společnosti značně investují do informačních technologií, aby zvýšily svou schopnost řídit informace napříč dodavatelským systémem (Ofek a Savary, 2001, s. 56-1441). Podle průzkumu trhu Manhattan Associates (Greening, 2009) 85 % respondentů souhlasilo s tím, že jejich informační systémy by mohly být využívány k dalšímu rozvoji konkurenční výhody. Samotná pokročilá technologie však nemusí být dostačující k efektivnímu nakládání s informacemi. Dokonce, i když společnost rozvíjí informační technologie s cílem zefektivnit sdílení informací, problémy s důvěrou a závazkem mohou zastavit tento vývoj (Mendelson, 2000, s. 31-514).

V souvislosti s tím se objevuje názor, že technologie je pouze nástrojem na posílení a podporu sdílení informací a spolupráce (Ofek a Savary, 2001, s. 56-1441). Danese (2007, s. 181-204) je toho názoru, že v dodavatelském systému mají velký význam pro efektivní sdílení informací nejen komunikační technologie, ale také správné nakládání s informacemi. Podobný názor se objevil i v literatuře (Rashed a kol., 2010, s. 61-77). Ta uvádí, že pouze pokud podnik klade důraz na investice do informačních technologií a zvolí si správné informace ke sdílení, může firma dosáhnout efektivní výkonnosti. Samotná informační technologie není dostatečným aspektem pro efektivní řízení informačních toků, protože lidé rozhodují o tom, co bude sdíleno a kdy.

Fakt, že lidé rozhodují o tom, kdy a jaké informace budou sdíleny, může představovat překážku v efektivní komunikaci. Fliedner (2003, s. 14-21) identifikoval tři

hlavní behaviorální problémy, které mohou vést k selhání vztahů mezi partnery dodavatelského systému. Mezi tyto problémy zahrnul nedostatečné sdílení informací o prognózách, strach ze zneužití informací a nedostatek důvěry. Právě důvěra rozhoduje o tom, jestli budou informace vůbec sdíleny. Podle literatury (Rashed a kol., 2010, s. 61-77) je nedůvěra mezi firmou a jejími obchodními partnery považována za hlavní překážku efektivního sdílení informací. Také literatura (Tuten a Urban, 2001, s. 149-164) identifikovala tři základní podmínky fungujícího partnerství, mezi které patří stanovení rysů partnerství, komunikační chování a techniky řešení problémů. Mezi rysy partnerství patří závazky, koordinace, vzájemná závislost a důvěra. V případě vhodného komunikačního chování je důležité propojení, sdílení informací a aktivní účast. Přičemž velmi záleží na přesnosti, včasnosti a důvěryhodnosti sdílených informací. U poslední aspektu je důležité stanovit vhodný typ techniky řešení konfliktů. Pouze pokud jsou splněny všechny tři aspekty, může být partnerství úspěšné.

Další překážku efektivního sdílení informací může představovat nedostupnost informačních systémů. Ramanathan (2014, s. 210-220) považuje za jednu z hlavních bariér spolupráce subjektů v dodavatelském systému neefektivní využívání prognostických informací nebo informací obecně, protože zainteresované subjekty nedisponují potřebným (pokročilým) informačním systémem. Výzkum publikovaný společností SCM World (Courtin, 2013) poukazuje na to, že mnoho firem odrazují vysoké investiční náklady a problémy spojené s implementací systémů nezbytných pro sdílení informací. Náklady na informační systémy nejsou jen otázkou nákupní ceny softwaru, ale také nákladů na implementaci, jejíž trvání i nákladové rozpočty jsou obvykle překračovány o 50-100 % (Fawcett a kol., 2007, s. 358-368). Zúčastněné společnosti také čelí interním organizačním překážkám při implementaci, neboť všechny organizace mají tendenci odolávat změnám.

Dokonce, i když jsou společnosti schopny úspěšně implementovat informační systém, sdílení informací může být stále problémem. Ali (2017, s. 984-994) se při cílené rešerši odborné literatury zaměřil na případy, ve kterých ke sdílení informací v dodavatelském systému nedocházelo, i když v systému byla k dispozici požadovaná komunikační technologie, informační systém a mezi partnery panovala důvěra. Nejčastější bariérou v těchto případech byla nedostatečná přesnost a únik informací. Právě

v souvislosti s únikem informací musí podniky balancovat mezi transparentním dodavatelským systémem, kdy jsou dostupné citlivé informace, a systémem, kdy nejsou některé informace sdíleny. Literatura prokázala (McIvor a kol., s. 147-152, 2003), že dostupnost informací o poptávce může významně zvýšit výkonnost dodavatelského systému. V souvislosti s tímto poznatkem zmiňuje iniciativu společnosti Wal-Mart na vytvoření zákaznického profilu, což pomohlo zvýšit transparentnost poptávky v celém hodnotovém řetězci.

Z prostudované literatury vyplývá, že pouze dostupnost vhodných informačních a komunikačních technologií k efektivní komunikaci mezi subjekty dodavatelského systému nestačí. Mnoho subjektů disponovalo vysokou úrovní informačních technologií, a přesto nedosáhlo očekávaných výsledků. Na druhé straně literatura (Cadilhon a Fearne, 2005, s. 11-12) zmiňuje případ německého podniku Metro Cash & Carry Vietnam, který obchodoval s potravinami a úspěšně spolupracoval se svými obchodními partnery na základní úrovni komunikace. Společnost sdílela informace v dodavatelském řetězci prostřednictvím telefonních hovorů a faxu bez dalších sofistikovaných informačních a komunikačních technologií. Případ společnosti Metro Cash & Carry ukázal, že volný přístup k dostupným datům je mnohem důležitější, než způsob jejich sdílení. Proto jsem toho názoru, že pokud má být komunikace mezi subjekty dodavatelského systému efektivní, musí mezi partnery existovat důvěra a kompromis mezi volným a omezeným přístupem k informacím. Volba vhodné technologie představuje pouze nástroj, který může zvýšit efektivitu sdílení informací.

1.4 TYPY SPOLUPRÁCE Z POHLEDU ÚROVNĚ KOMUNIKACE V DODAVATELSKÉM SYSTÉMU

Jakmile se dvě nebo více organizací sdruží za účelem dosažení společného obchodního cíle, vznikne vztah (Szwejczewski a kol., 2005, s. 875-897). Literatura (Rashed a kol., 2010, s. 61-77) tyto vztahy specifikuje jako vzájemné, obousměrné výměny mezi kupujícími a dodavateli. Podle Baruta (2002, s. 71-161) rozsah a intenzita sdílených informací často rozhoduje o míře spolupráce, resp. stupni integrace mezi partnery dodavatelského systému.

Mezi základní typy spolupráce podle Lamberta (2000, s. 35) patří partnerství a strategická aliance. Partnerství je charakteristické vytvořením blízkých a dlouhodobých pracovních vztahů s dodavateli, zákazníky a třetími stranami. Za nejužší formu spolupráce Lambert (2000, s. 35) považuje tzv. strategickou alianci. Aby bylo dosaženo strategické aliance, musí být vztah mezi partnery svou povahou strategický a musí podporovat některou ze zásadních kompetencí podniku. Podle literatury (Rashed a kol., 2010, s. 61-77) je rozdíl mezi tradičními nezávislými vztahy a partnerstvím v tom, že v případě partnerství jsou si subjekty blíže než v jiných typech vztahů. Blízký vztah podle Coopera a Ellrama (1993, s. 2-3) znamená, že jeho účastníci sdílí rizika a přínosy a mají ochotu dlouhodobě tento vztah udržovat. Přesto však podle Lamberta a Enze (2017, s.1-16) je třeba rozlišovat partnerství a vztahy typu win-win, které si jsou velmi podobné. Ze vztahu typu win-win mají prospěch obě strany, nemusí se však jednat o partnerství.

Fiala (2009, s. 25) identifikoval čtyři generické typy dodavatelských sítí podle typu dodavatelsko-odběratelských vztahů v síti a předvídatelnosti poptávky, a to na kooperativní, štíhlé, agilní a adaptivní dodavatelské sítě. Právě v kooperativních dodavatelských sítích jsou vytvářeny velmi těsné vztahy mezi dodavateli a jejich zákazníky díky generování výhod synergické povahy u všech členů sítě.

Výzkum provedený Danesem (2007, s. 181-204) identifikoval odlišné úrovně spolupráce, a to základní komunikaci, omezenou spolupráci a úplnou spolupráci. V případě základní komunikace si podniky mezi sebou pouze vyměňují informace a data bez jakékoliv synchronizace nebo koordinace svých plánů. Při uplatnění omezené spolupráce si podniky mezi sebou nejen vyměňují informace, ale také mezi sebou komunikují a koordinují své plány. Úplná spolupráce se od omezené spolupráce liší pouze vyšším počtem oblastí, ve kterých spolu společností komunikují a koordinují své plány.

Ramanathan (2013, s. 431-440) rozdělil úrovně spolupráce na přípravnou, progresivní a futuristickou. Na přípravné úrovni si členové dodavatelského systému vyměňovali data o objednávkách a vládní politice. Při spolupráci na této úrovni nebyly nutné větší investice do nových technologií. Progresivní úroveň podporovala stávající partnerství a zároveň jeho další rozšiřování. V tomto případě byla zásadní výměna

specifických informací o prodeji (sezónní vlivy, poskytované slevy), což vedlo ke zpřesnění prognóz o budoucí poptávce. Společnosti však musely na této úrovni značně investovat do nových technologií, aby získaly přístup k informacím. Poslední úroveň byla futuristická, která podporovala výměnu veškerých dat souvisejících s prodejem. Podmínkou této úrovně byla pokročilá úroveň IT infrastruktury, neboť zahrnovala mnoho přenosů dat.

Z výše uvedené literatury lze usuzovat, že úroveň integrace podniků v dodavatelském systému je úzce spjata s intenzitou sdílených informací. V případě nízké míry integrace dochází pouze k základní komunikaci mezi subjekty dodavatelského systému. S rostoucí měrou integrace subjektů dodavatelského systému dochází ke sdílení důležitějších informací, což v konečném důsledku vyžaduje značné investice do informačních a komunikačních technologií. V případě vysokého stupně integrace jsou partneři ochotni sdílet citlivé informace a rizika navzdory vysokým nákladům na technologie a zabezpečení. Ofek a Savary (2001, s. 56-1441) jsou toho názoru, že pokud jsou partneři dodavatelského systému schopni a ochotni sdílet důvěrné, avšak rozhodující informace, může mezi nimi vzniknout velmi pevný vztah.

1.5 PŘÍNOSY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Gros (1996, s. 31) považuje sdílení informací v dodavatelském systému za významný faktor jeho konkurenční strategie. Význam informací roste se snahou partnerů v systému být efektivnější a pružnější. Je to klíčový činitel pro dosažení úspěšnosti dodavatelského systému, neboť umožňuje rozhodování napříč všemi funkcemi systému. V důsledku toho je maximalizován zisk celého systému a je dosaženo vyšších zisků, neboť sdílení informací má za následek snížení nákladů.

Ali a Boylan (2010, s. 1-6) porovnávali dva případy, kdy v prvním případě byly informace sdíleny, ve druhém nikoliv. Simulace byly provedeny u německého supermarketu a amerického výrobce hardwarů. Bylo zjištěno, že sdílení informací o prognóze poptávky snižuje efekt biče a náklady na řízení zásob, a to u výrobce i prodejce. Výše úspor je závislá na délce dodací lhůty a stáří objednávek, kdy s délkou dodací lhůty roste míra ušetřených prostředků. Větší míra úspor je spojena především

s méně starými objednávkami. Výhody plynoucí ze společného sdílení informací o prognóze roste s dobou, po kterou jsou tyto informace sdíleny.

Fisher (1997, s. 105-116) v souvislosti s tím zmínil situaci společnosti „Sport Obermeyer“, kdy během období nejisté poptávky pomohly výměna informací a prognózování poptávky na základě dat o tržbách zvýšit přesnost prognózování a tím snížit náklady. Podle Zhou a Bentona Jr. (2007, s. 65-1348) vyšší přesnosti prognózy lze dosáhnout také prostřednictvím sdílení plánů výroby a dodávek. Podle Aviva (2006, s. 55-74) a Smaros (2003, s. 245-258) sdílení různých typů informací také ušetří čas partnerů na tvorbu prognóz, což rovněž povede ke snížení nákladů.

Podnik tedy dosáhne nižších nákladů díky potlačení efektu biče, usnadnění řízení zásob, dodávek a výroby (Lee a kol. 2000, s. 626-643, Raghunathan, 2001, s. 605-610). Taylor (2006, s. 163-186) jako důvod těchto přínosů označil sdílení různých typů informací, jako jsou změny cen, sortimenty a reklamní plány. Smaros (2007, s. 702-716) jako další označil mimořádnou úroveň služeb, které lze dosáhnout hlavně díky efektivně sdíleným informacím. Literatura (Lee a kol. 2000, s. 626-643, Raghunathan, 2001, s. 605-610) však dodává, že k dosažení těchto výhod je nutné, aby byly tyto informace i efektivně využity.

Z výše uvedené literatury tedy vyplývají hlavní přínosy efektivní komunikace mezi subjekty dodavatelského systému, mezi které patří:

- zvýšení přesnosti prognóz o budoucí poptávce,
- redukce efektu biče,
- snížení nákladů na skladování,
- zvýšení spolehlivosti přenosu a zpracování objednávek,
- dosažení vysoké úrovně služeb (zejména zkrácení dodacích lhůt).

Přesto existuje reálné riziko, že sdílení informací nemusí přinést žádná pozitiva, pokud nejsou sdílené informace použity správným způsobem, tedy zejména ve správném kontextu (Ali a Boylan 2010, s. 1-6; Raghunathan, 2001, s. 605-610; Li a Wang, 2007, s. 1-16).

2 VÝZKUM DŮLEŽITOSTI INFORMACÍ A OCHOTY K JEJICH SDÍLENÍ V DODAVATELSKÝCH SYSTÉMECH CHEMICKÉHO PRŮMYSLU

Hledání vhodného způsobu sdílení informací mezi partnery dodavatelského systému je stále aktuálním problémem současné odborné literatury. Dosud také není v literatuře uspokojivě vyřešeno, jaký druh informací je vhodné v systému sdílet v kontextu zvyšování výkonnosti dodavatelských systémů. Z tohoto důvodu je praktická část této práce zaměřena na odhalení důležitosti informací a ochoty tyto informace sdílet s klíčovým obchodním partnerem z pohledu odběratelů (nákupčích) i z pohledu dodavatelů (prodejců) v dodavatelských systémech chemického průmyslu.

Cílem praktické části práce je na základě primárního kvantitativního výzkumu mezi vybranými podniky chemického průmyslu v České republice identifikovat:

- důležitost informací, které poskytují podniku obchodní partneři (dodavatelé, resp. odběratelé), pro efektivní řízení nákupní, resp. prodejní činnosti,
- rozdíly v důležitosti poskytovaných informací v závislosti na délky praxe respondenta a velikosti podniku,
- ochotu poskytovat tyto informace klíčovému obchodnímu partnerovi (dodavateli, resp. zákazníkovi),
- rozdíly v ochotě poskytovat informace v závislosti na vybraných znacích klíčového obchodního partnera,
- klíčové problémy v ochotě sdílet důležité informace prostřednictvím komparace názorů dodavatelů (prodejci chemických podniků) a odběratelů (nákupčí chemických podniků).

2.1 METODIKA VÝZKUMU

Za účelem dosažení cílů práce byl realizován kvantitativní výzkum mezi českými podniky zabývajícími se výrobou chemických látek. Výzkum byl uskutečněn metodou internetového dotazování pomocí strukturovaného dotazníku. Ten byl posílán ve dvou verzích, přičemž jedna verze byla určena pro nákupní oddělení a druhá pro prodejní

oddělení podniku (viz příloha A a příloha B). Oba dotazníky se skládaly z pěti částí. V první části dotazníku respondenti hodnotili důležitost informací pro efektivní řízení nákupu, resp. prodeje. Druhá část dotazníku byla zaměřena na hodnocení důležitosti logistických technologií pro efektivní řízení nákupu, resp. prodeje. Následovalo hodnocení důležitosti finančních nástrojů pro efektivní řízení nákupu, resp. prodeje ve třetí části dotazníku. Ve všech případech byla pro hodnocení důležitosti použita číselná škála 1-7 (1 = zcela nedůležité, 7 = mimořádně důležité). Čtvrtá část dotazníku byla zaměřena na ochotu nákupčích, resp. prodejců, poskytovat klíčovému obchodnímu partnerovi informace, implementovat s ním vybrané logistické technologie a finanční nástroje. V této části dotazníku byla pro měření ochoty použita dichotomická škála (0 = Ne, 1 = Ano). Při hodnocení důležitosti i ochoty mohli respondenti zaškrtnout možnost „Nedokážu posoudit“, která zároveň nahrazovala i situace, kdy respondent např. danou logistickou technologii nebo nástroj neznal. V poslední části dotazníku byl identifikován klíčový obchodní partner podle vybraných třídících znaků (výrobce/překupník, teritorium prodeje, délka obchodního vztahu, majetková propojenost, vyjednávací pozice), respondent podle vybraných třídících znaků (pracovní pozice, délka praxe) a velikost zkoumaného podniku. Pro účely této práce byla zpracována data týkající důležitosti informací, ochoty k jejich sdílení a identifikační údaje o klíčovém obchodním partnerovi, respondentovi a zkoumaném podniku.

Data byla sbírána studenty 3. ročníku oboru Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků, Fakulty chemicko-technologické, Univerzity Pardubice mezi českými podniky chemického průmyslu na základě vlastní vytvořené databáze. Při tvorbě databáze českých chemických podniků byly nejprve vyhledány podniky, které měly registrovaný některý z oborů ekonomických činností CZ-NACE 20+ (Výroba chemických látek a chemických přípravků), a to prostřednictvím veřejné databáze daňových subjektů (ARES, 2018). Z tohoto výběru byli následně prostřednictvím komerční databáze českých a slovenských firem HBI – B2B (HBI, 2018) vyřazeny podniky, které byly v likvidaci, neměly obor CZ-NACE 20+ uvedený jako hlavní obor ekonomické činnosti, anebo se k nim nepodařilo nalézt funkční e-mailový kontakt. Po vyřazení nevhodných podniků obsahovala databáze 460 firem.

Sběr dat proběhl ve dvou etapách v období od 3. 4. 2018 do 11. 5. 2018. V každé etapě respondent obdržel jednu řádnou výzvu k vyplnění dotazníku a jednu upomínku. Oslovování byli zaměstnanci zkoumaných podniků, kteří jsou odpovědní za nákup, resp. za prodej. Každý podnik byl tedy v jedné etapě sběru dat dotazován na nákupu a ve druhé etapě na prodeji. Při výzkumu bylo osloveno všech 460 firem z databáze. Za oblast nákupu se výzkumu zúčastnilo 55 firem (12 %), přičemž pouze 43 firem (9 %) dotazník vyplnilo úplně. Za oblast prodeje byla návratnost dotazníků ještě nižší, neboť částečně vyplnilo dotazník 39 firem (8 %). Úplně vyplnilo dotazník pouze 31 firem (7 %).

Při analýze dat byly využity metody deskriptivní a inferenční statistiky v prostředí softwaru MS Office Excel a IBM SPSS Statistics 24. Pro hodnocení důležitosti informací byl použit průměr a medián. Statistická významnost rozdílů v průměrné důležitosti informací mezi skupinami respondentů byla ověřována Kruskal-Wallisovým testem na 5 % hladině významnosti. Tento neparametrický test byl zvolen s ohledem na malý rozsah výběrového souboru a porušení normality dat v testovaných skupinách. Pro hodnocení ochoty informace poskytovat byla použita relativní četnost respondentů, kteří deklarovali, že danou informaci již klíčovému partnerovi poskytují nebo by ji byli ochotni poskytovat. Statistická významnost rozdílů v četnostech mezi skupinami respondentů byla ověřována Fisherovým exaktním testem na 5 % hladině významnosti. Tento test byl zvolen s ohledem na malý rozsah výběrového souboru (nízké hodnoty četností v kontingenčních tabulkách).

2.2 STRUKTURA RESPONDENTŮ

V rámci dotazníkového šetření bylo do výzkumu v oblasti nákupu zapojeno 55 podniků. Zastoupení mikropodniků a malých podniků výrazně převažovalo nad většími podniky. Délka praxe oslovených respondentů na současné nebo obdobné pozici byla ve většině případů větší než 10 let. Detailní charakteristika respondentů je uvedena v tab. 1.

Tab. 1: Charakteristika respondentů za nákupní oddělení chemických podniků

<i>Třídící znak</i>	Kategorie	<i>Četnosti odpovědí</i>		
		Absolutní počet	Relativní počet	Platné odpovědi
<i>Velikost podniku</i>	1-9 zaměstnanců	25	45 %	48 %
	10-49 zaměstnanců	20	36 %	38 %
	50-249 zaměstnanců	4	7 %	8 %
	250 a více zaměstnanců	3	5 %	6 %
	Chybějící odpovědi	3	5 %	x
<i>Délka praxe respondenta</i>	Do 5 let	7	13 %	16 %
	5-10 let	8	15 %	19 %
	Více než 10 let	28	51 %	65 %
	Chybějící odpovědi	12	22 %	x
<i>Celkem</i>		55	100 %	100 %

Tři čtvrtiny respondentů nakupují zboží od prvovýrobce či zpracovatele. Nejčastěji se jedná o dodavatele z České republiky nebo z Evropské Unie. To může být způsobeno především tím, že většina dotazovaných podniků byly malé a mikropodniky, které obchodují hlavně na domácím trhu a nezabývají se exportem do vzdálenějších zemí. Jen minimum podniků považuje za klíčového dodavatele partnera, se kterým má obchodní vztah kratší než 5 let. Naopak téměř polovina zkoumaných podniků má obchodní vztah s klíčovým dodavatelem delší než 15 let. Ve většině případů neexistuje mezi podnikem a jeho klíčovým dodavatelem žádná majetková propojenost. Z pohledu nákupních mají podniky i jejich klíčoví dodavatelé ve většině případů vyrovnané vyjednávací pozice. Detailní charakteristika klíčového dodavatele je uvedena v tab. 2.

Tab. 2: Charakteristika klíčového dodavatele dotazovaných chemických podniků

<i>Třídící znak</i>	Kategorie	<i>Četnosti odpovědí</i>		
		Absolutní počet	Relativní počet	Platné odpovědi
<i>Typ klíčového dodavatele</i>	Výrobce (prvovýrobce, zpracovatel)	33	60 %	75 %
	Prodejce (např. distributor)	11	20 %	25 %
	Chybějící odpovědi	11	20 %	x
<i>Teritorium, ze kterého dodavatel pochází</i>	ČR	21	38 %	48 %
	EU	18	33 %	41 %
	Ostatní země	5	9 %	11 %
	Chybějící odpovědi	11	20 %	x
<i>Délka obchodního vztahu s klíčovým dodavatelem</i>	Do 5 let	2	4 %	5 %
	6-10 let	13	24 %	30 %
	11-15 let	9	16 %	20 %
	Více než 15 let	20	36 %	45 %
	Chybějící odpovědi	11	20 %	x
<i>Majetková propojenost s klíčovým dodavatelem</i>	Ano	2	4 %	5 %
	Ne	42	76 %	95 %
	Chybějící odpovědi	11	20 %	x
<i>Lepší vyjednávací pozice ve vztahu s klíčovým dodavatelem</i>	Zkoumaný podnik	4	7 %	11 %
	Klíčový dodavatel	9	16 %	24 %
	Vyrovnaná vyjednávací pozice	25	45 %	66 %
	Chybějící odpovědi	17	31 %	x
<i>Celkem</i>		55	100 %	100 %

Ve zkoumaném vzorku podniků za oblast prodeje převažovali hlavně respondenti z drobných podniků (tzv. mikropodniků), kteří tvořili téměř polovinu. Ve srovnání s předchozím výzkumným vzorkem (oblast nákupu) je zde větší zastoupení středních podniků (více než 20 %). Za oba výzkumné vzorky však nejčastěji odpovídali zkušení

zaměstnanci podniků s praxí na současné nebo obdobné pracovní pozici více než 10 let. Detailní charakteristika respondentů je uvedena v tab. 3.

Tab. 3: Charakteristika respondentů za prodejní oddělení chemických podniků

<i>Třídící znak</i>	Kategorie	<i>Četnosti odpovědí</i>		
		Absolutní počet	Relativní počet	Platné odpovědi
<i>Velikost podniku (počet zaměstnanců)</i>	1-9 zaměstnanců	19	49 %	53 %
	10-49 zaměstnanců	6	15 %	17 %
	50-249 zaměstnanců	8	21 %	22 %
	250 a více zaměstnanců	3	8 %	8 %
	Chybějící odpovědi	3	8 %	x
<i>Délka praxe respondenta</i>	Do 5 let	5	13 %	14 %
	5-10 let	4	10 %	11 %
	Více než 10 let	22	56 %	61 %
	Chybějící odpovědi	8	21 %	x
<i>Celkem</i>		39	100 %	100 %

Více než polovina respondentů (58%) považuje za své klíčové zákazníky prodejce, tedy distribuční mezičlánky na spotřebních trzích (maloobchody a velkoobchody). Většina z dotazovaných respondentů dodává své zboží především na domácí trh nebo do zemí EU. Pouze 3 % klíčových zákazníků podniků pochází z ostatních zahraničních zemí, což je překvapivé i přes relativně velké zastoupení středních a velkých podniků ve výzkumném vzorku. Nejčastější délka obchodního vztahu je 6-10 let, ve srovnání s předchozím výzkumným vzorkem z oblasti nákupu se jedná o výrazně kratší obchodní vztah. Stejně jako v případě klíčových dodavatelů i směrem k zákazníkům v drtivé většině případů není žádná majetková propojenost. Podle oslovených prodejců mají také ve většině případů oba partneři v dodavatelském systému vyrovnanou vyjednávací pozici. Detailní charakteristika klíčového zákazníka je uvedena v tab. 4.

Tab. 4: Charakteristika klíčového zákazníka dotazovaných chemických podniků

<i>Třídící znak</i>	Kategorie	<i>Četnosti odpovědí</i>		
		Absolutní počet	Relativní počet	Platné odpovědi
<i>Typ klíčového zákazníka</i>	Průmyslový zpracovatel	13	33 %	42 %
	Prodejce	18	46 %	58 %
	Chybějící odpovědi	8	21 %	x
<i>Teritorium, ze kterého zákazník pochází</i>	ČR	17	44 %	55 %
	EU	13	33 %	42 %
	Ostatní země	1	3 %	3 %
	Chybějící odpovědi	8	21 %	x
<i>Délka obchodního vztahu s klíčovým zákazníkem</i>	Do 5 let	3	8 %	10 %
	6-10 let	15	38 %	48 %
	11-15 let	6	15 %	19 %
	Více než 15 let	7	18 %	23 %
	Chybějící odpovědi	8	21 %	x
<i>Majetková propojenost s klíčovým zákazníkem</i>	Ano	1	3 %	3 %
	Ne	30	77 %	97 %
	Chybějící odpovědi	8	21 %	x
<i>Lepší vyjednávací pozice ve vztahu s klíčovým zákazníkem</i>	Váš podnik	4	10 %	14 %
	Klíčový zákazník	8	21 %	29 %
	Nikdo, vyrovnaná vyjednávací pozice	16	41 %	57 %
	Chybějící odpovědi	11	28 %	x
<i>Celkem</i>		39	100 %	100 %

Závěrem lze konstatovat, že většina respondentů, kteří se zúčastnili výzkumu, patří mezi drobné a malé podniky, jejichž klíčový partner pochází z domácího trhu nebo z území Evropské Unie. Výzkumné vzorky z oblasti nákupu a prodeje se lišily hlavně v délce obchodního vztahu se svým klíčovým partnerem. Delší obchodní vztahy měly podniky

většinou spíše s klíčovými dodavateli než se zákazníky. Většina podniků také deklarovala vyrovnanou vyjednávací pozici se svým klíčovým obchodním partnerem.

Za účelem analýzy rozdílů byly u některých třídících proměnných sloučeny kategorie s nízkými četnostmi, a to v případě vzorku respondentů z nákupního i prodejního oddělení. Jednalo se o velikost podniku, kdy byly kategorie 10-49 zaměstnanců, 50-249 zaměstnanců a 250 a více zaměstnanců sloučeny do jedné kategorie (malé, střední a velké podniky). Kategorie bylo nutné sloučit i u proměnné teritoria, kdy byly kategorie EU a ostatní země sloučeny do jedné (zahraničí). Sloučení bylo provedeno také u proměnné délky praxe respondenta, kdy byly sloučeny kategorie do 5 let a 5-10 let do jedné kategorie (do 10 let). U délky obchodního vztahu s klíčovým partnerem vznikly dvě nové kategorie – do 10 let (sloučeny kategorie do 5 let a 6-10 let) a více než 10 let (11-15 let a více než 15 let).

2.3 VÝSLEDKY VÝZKUMU A DISKUZE

Podniky v dnešní době musí neustále hledat cesty, jak snížit náklady související s tokem zboží. Jedním ze způsobů snížení nákladů je sdílení informací s dodavateli i odběrateli, díky čemuž je možné rychle reagovat na jakékoliv změny v dodavatelském systému. V praxi se však setkáváme s celou řadou typů informací, které mohou být mezi partnery dodavatelského systému sdíleny. Proto bylo prvním krokem výzkumu zjistit, jaké informace jsou podniky vnímány jako nejdůležitější, a to v oblasti nákupu i prodeje. Výsledky výzkumu důležitosti vybraných druhů informací na nákupním oddělení jsou uvedeny v kapitole 2.3.1 a na prodejním oddělení 2.3.2. V navazující analýze dat bylo důležité zjistit, zda je reálné takové informace od obchodního partnera zjistit. Ochota podniků poskytovat tyto informace klíčovému dodavateli je zpracována v kapitole 2.3.3 a ochota ve směru ke klíčovému zákazníkovi je pak zpracována v kapitole 2.3.4. Na závěr je křížově porovnána důležitost informací s příslušnou ochotou poskytovat tyto informace obchodním partnerem v kapitole 2.3.5.

2.3.1 Důležitost informací na nákupních odděleních chemických podniků

Důležitosti sledovaných typů informací z pohledu nákupních oddělení chemických podniků je uvedena v tab. 5. Pro činnost nákupního oddělení jsou nejdůležitější informace o mimořádných výkyvech v dodávkách. Hodnota mediánu ukazuje, že za mimořádně důležitou informaci je považovalo více než polovina respondentů. Dalším důležitým typem informací pro nákupčí jsou informace o průběhu vyřízení objednávek. Naopak nejméně důležité jsou informace o výrobních nákladech, výrobních a technologických inovacích. Zajímavé je, že informace o stavu zásob jsou pro nákupčí pouze středně důležité, přičemž se podle literatury (Lotfi a kol., 2013, 298-304) jedná o nejčastěji sdílené informace.

Tab. 5: Důležitost informací na nákupním oddělení podniku

Typ informace	Chybějící odpovědi (%)	Průměrná důležitost ^{*)}	Medián důležitosti ^{*)}
Informace o mimořádných výkyvech v dodávkách	0 %	6,3	7
Informace o průběhu vyřízení objednávek	0 %	6,0	6
Informace o poptávce a vývoji trhu	2 %	4,8	5
Informace o stavu zásob u dodavatele	0 %	4,7	5
Informace o kapacitách dodavatele	0 %	4,7	5
Informace o výrobních a technologických inovacích u dodavatele	4 %	4,2	4
Informace o výrobních nákladech dodavatele (resp. marži distributora)	2 %	3,6	4

*) Důležitost byla měřena na škále 1-7 (1 = zcela nedůležitá; 7 = mimořádně důležitá).

V další části analýzy byly zjišťovány rozdíly v důležitosti informací na základě zvolených třídících znaků respondentů (velikost podniku a délka praxe respondenta). Rozdíly ve vnímané důležitosti jednotlivých typů informací podle velikosti podniku jsou uvedeny v tab. 6.

Tab. 6: Rozdíly ve vnímané důležitosti informací podle velikosti podniku

Typ informace	Chybějící odpovědi (%)	Průměrná důležitost ^{*)}		Kruskal-Wallisův Test
		Mikropodniky	Malé, střední a velké podniky	Sig.
Informace o mimořádných výkyvech v dodávkách	6 %	6,0	5,9	0,380
Informace o průběhu vyřízení objednávek	6 %	5,8	6,7	0,019
Informace o poptávce a vývoji trhu	7 %	4,3	5,2	0,032
Informace o stavu zásob u dodavatele	6 %	4,6	4,7	0,674
Informace o kapacitách dodavatele	6 %	4,2	5,1	0,031
Informace o výrobných a technologických inovacích u dodavatele	9 %	4,0	4,2	0,677
Informace o výrobních nákladech dodavatele (resp. marži distributora)	7 %	3,3	4,1	0,093

*) Důležitost byla měřena na škále 1-7 (1 = zcela nedůležitá; 7 = mimořádně důležitá), statisticky významné rozdíly byly ověřovány pomocí Kruskal-Wallisova testu.

Z tab. 6 je patrné, že pro malé, střední a velké podniky jsou velmi důležité informace o mimořádných výkyvech v dodávkách, zatímco mikropodniky jim nepřisuzují takovou důležitost. Další rozdíl mezi těmito skupinami je v důležitosti informací o poptávce a vývoji trhu, která je opět vyšší u malých, středních a velkých podniků. Mikropodniky také nepovažují za příliš důležité informace o kapacitách dodavatele. V závislosti na délce praxe respondenta nebyl mezi v postojích nákupčích zjištěn žádný statisticky významný rozdíl.

2.3.2 Důležitost informací na prodejních odděleních chemických podniků

Důležitost sledovaných typů informací z pohledu prodejních oddělení chemických podniků je uvedena v tab. 7. Pro prodejce jsou nejdůležitější informace o budoucích potřebách zákazníka, přičemž více než polovina respondentů je považuje za mimořádně důležité. Dále jsou pro prodejce důležité informace o poptávce a vývoji trhu. To ukazuje hlavně snahu podniků zvyšovat přesnost prognózování prodeje, a tím snižovat ztráty

způsobené nedostatkem nebo přebytkem produktů v systému. Tento výsledek primárního výzkumu se shoduje s literaturou (Lotfi a kol., 2013, 298-304), která daný typ informací rovněž považuje za jeden z nejdůležitějších. Naopak jako nejméně důležité jsou prodejci vnímány informace o výrobních nákladech, resp. maržích zákazníka.

Tab. 7: Důležitost informací na prodejním oddělení podniku

Typ informace	Chybějící odpovědi (%)	Průměrná důležitost ^{*)}	Medián důležitosti ^{*)}
Informace o budoucích potřebách zákazníka	0 %	6,4	7
Informace o poptávce a vývoji trhu	0 %	6,0	6
Informace o mimořádných výkyvech v odběrech zákazníka	0 %	5,6	6
Informace o výrobních a technologických inovacích u zákazníka	3 %	5,4	6
Informace o stavu zásob u zákazníka	3 %	5,0	5
Informace o kapacitách u zákazníka	3 %	4,5	5
Informace o výrobních nákladech zákazníka (resp. marži u prodejce)	3 %	4,0	4

^{*)} Důležitost byla měřena na škále 1-7 (1 = zcela nedůležitá; 7 = mimořádně důležitá).

Z údajů uvedených v tab. 8, která porovnává důležitost informací v závislosti na délce praxe respondenta, je patrné, že statisticky významný rozdíl ve vnímané důležitosti lze prokázat pouze v jediném případě. Jedná se o informace o stavu zásob u zákazníka, které jsou více důležité pro respondenty s praxí delší než 10 let.

Tab. 8: Rozdíly ve vnímané důležitosti informací podle délky praxe respondenta

Typ informace	Chybějící odpovědi (%)	Průměrná důležitost ^{*)}		Kruskal-Wallisův Test
		Do 10 let	Více než 10 let	Sig.
Informace o budoucích potřebách zákazníka	21 %	6,4	6,3	0,903
Informace o poptávce a vývoji trhu	21 %	5,8	5,7	0,838
Informace o mimořádných výkyvech v odběrech zákazníka	21 %	6,2	5,8	0,273
Informace o výrobních a technologických inovacích u zákazníka	21 %	4,2	5,5	0,011
Informace o stavu zásob u zákazníka	23 %	4,4	4,5	0,852
Informace o kapacitách u zákazníka	23 %	5,3	5,2	0,710
Informace o výrobních nákladech zákazníka (resp. marži u prodejce)	23 %	3,9	4,0	0,926

*) Důležitost byla měřena na škále 1-7 (1 = zcela nedůležitá; 7 = mimořádně důležitá), statisticky významné rozdíly byly ověřovány pomocí Kruskal-Wallisova testu.

Mezi respondenty z různých velikých podniků nebyl nalezen žádný statisticky významný rozdíl ve vnímané důležitosti informací.

2.3.3 Ochota poskytovat informace dodavatelům

Ochota nákupčích poskytovat informace dodavatelům je uvedena v tab. 9. Nákupčí jsou velmi ochotní poskytovat hlavně informace o svých budoucích potřebách a informace o mimořádných výkyvech v odběrech. Nejméně ochotní jsou nákupčí v případě sdílení informací o výrobních nákladech a o výrobních a technologických inovacích. Zajímavé je, že se jedná o nejméně důležité informace, přičemž podle literatury (Lotfi a kol., 2013, 298-304) mohou pomoci včasnému dodání materiálu výrobcí v případě, že výrobce dostane informaci o změně poptávky od prodejce.

Tab. 9: Ochota nákupčích poskytovat informace dodavatelům

Typ informace	Chybějící odpovědi (%)	Ochota (%) ^{*)}
Informace o budoucích potřebách	18 %	100 %
Informace o mimořádných výkyvech v odběrech	20 %	93 %
Informace o stavu zásob	20 %	73 %
Informace o poptávce a vývoji trhu	22 %	70 %
Informace o kapacitách	22 %	60 %
Informace o výrobních a technologických inovacích	24 %	50 %
Informace o výrobních nákladech	24 %	5 %

*) Ochota představuje relativní četnost respondentů, kteří ve výzkumu potvrdili, že danou informaci klíčovému dodavateli již poskytují anebo by ji byli ochotni poskytovat.

Podniky se v ochotě poskytovat informace svým dodavatelům statisticky významně nelišily, a to při použití všech třídících znaků.

2.3.4 Ochota poskytovat informace zákazníkům

Ochota prodejců poskytovat informace zákazníkům je uvedena v tab. 10. Prodejci jsou ochotni poskytovat zákazníkovi především informace o průběhu vyřízení objednávek a o mimořádných výkyvech v dodávkách. Naopak nejmenší ochota poskytovat informace byla v oblasti výrobních nákladů. Málo ochotní jsou také prodejci při sdílení informací týkajících se výrobních a technologických inovací.

Tab. 10: Ochota prodejců poskytovat informace zákazníkům

Typ informace	Chybějící odpovědi (%)	Ochota (%) ^{*)}
Informace o průběhu vyřízení objednávek	21 %	100 %
Informace o mimořádných výkyvech v dodávkách	21 %	97 %
Informace o poptávce a vývoji trhu	21 %	90 %
Informace o stavu zásob	21 %	68 %
Informace o kapacitách	28 %	61 %
Informace o výrobních a technologických inovacích	23 %	57 %
Informace o výrobních nákladech	23 %	7 %

*) Ochota představuje relativní četnost respondentů, kteří ve výzkumu potvrdili, že danou informaci klíčovému zákazníkovi již poskytují anebo by ji byli ochotni poskytovat.

Při navazujících analýzách nebyly mezi respondenty zjištěny téměř žádné statisticky významné rozdíly. Pouze v případě poskytování informací o kapacitách byla identifikována větší ochota poskytovat takové informace v mikropodnicích. Rozdíly

v ochotě poskytovat sledované druhy informací v závislosti na velikosti podniku je uvedena v tab. 11.

Tab. 11: Rozdíly v ochotě poskytovat jednotlivé druhy informací podle velikosti podniku

Typ informace	Chybějící odpovědi (%)	Ochota (%) ^{*)}		Fisherův exaktní test
		Mikropodniky	Malé, střední a velké podniky	Sig.
Informace o průběhu vyřízení objednávek	21 %	100 %	92 %	0,387
Informace o mimořádných výkyvech v dodávkách	21 %	100 %	100 %	x
Informace o poptávce a vývoji trhu	28 %	65 %	55 %	0,701
Informace o stavu zásob	21 %	79 %	50 %	0,127
Informace o kapacitách	23 %	78 %	25 %	0,008
Informace o výrobních a technologických inovacích	21 %	95 %	83 %	0,543
Informace o výrobních nákladech	23 %	6 %	8 %	1,000

*) Ochota představuje relativní četnost respondentů, kteří ve výzkumu potvrdili, že danou informaci klíčovému zákazníkovi již poskytují anebo by ji byli ochotni poskytovat, statisticky významné rozdíly byly ověřovány pomocí Fischerova exaktního testu, x = významnost nebylo možné ověřit.

V případě analýzy vlivu dalších třídících znaků nebyly zjištěny žádné statisticky významné rozdíly.

2.3.5 Křížové porovnání důležitosti informací a ochoty obchodního partnera k jejich poskytování

Z výsledků uvedených v předchozích podkapitolách vyplývá, že pro nákupčí jsou nejdůležitější informace o průběhu vyřízení objednávek a informace o mimořádných výkyvech v dodávkách. Takové informace jsou zároveň dodavatelé velmi ochotni sdílet se svými obchodními partnery, a proto lze konstatovat, že bariéry v efektivní komunikaci mezi chemickými podniky a jejich dodavateli nelze spatřovat v neochotě dodavatelů takové informace poskytovat. To je zřejmě způsobeno snahou obou partnerů v systému o co možná nejpružnější tok hmotných složek v dodavatelském systému, neboť nečekaný výkyv v dodávkách by mohl způsobit nežádoucí nárůst nákladů na obou stranách. Naopak nejméně důležité jsou informace o výrobních nákladech dodavatele. Oslovení dodavatelé

takové informace považují za velice citlivé, protože je téměř ve všech případech nejsou ochotni sdílet. Zajímavé je, že informace o výrobních a technologických inovacích jsou dodavatelé rovněž velmi ochotni poskytovat svým zákazníkům, ale nákupčí tyto informace považují za málo důležité (průměrná důležitost odpovídá středu použité hodnotící škály). Křížové porovnání důležitosti informací na nákupních odděleních podniků a ochoty poskytovat tyto informace dodavateli je uvedena v tab. 12.

Tab. 12: Křížové porovnání důležitosti informací na nákupních odděleních podniků a ochota poskytovat informace dodavateli

Typ informace	Průměrná důležitost na nákupu ^{*)}	Ochota dodavatelů ^{**)}
Informace o mimořádných výkyvech v dodávkách	6,3	100 %
Informace o průběhu vyřízení objednávek	6,0	97 %
Informace o poptávce a vývoji trhu	4,8	61 %
Informace o stavu zásob	4,7	68 %
Informace o kapacitách	4,7	57 %
Informace o výrobních a technologických inovacích	4,2	90 %
Informace o výrobních nákladech	3,6	7 %

*) Důležitost byla měřena na škále 1-7 (1 = zcela nedůležitá; 7 = mimořádně důležitá).

***) Ochota představuje relativní četnost respondentů, kteří ve výzkumu potvrdili, že danou informaci klíčovému zákazníkovi již poskytují anebo by ji byli ochotni poskytovat.

Při porovnání vnímané důležitosti informací na prodejních odděleních s ochotou zákazníků takové informace poskytovat vyplývá, že stejně jako v předchozím případě, i tentokrát jsou zákazníci ochotni poskytovat právě ty informace, které považují prodejci pro svou činnost za nejdůležitější. V tomto případě se jednalo o informace o budoucí poptávce, které byli ochotni sdílet všichni zákazníci ve výzkumu, a to zřejmě ze stejné snahy minimalizovat náklady spojené s nepřesným odhadem ve velikosti budoucí poptávky. Nejnižší ochota u zákazníků je spojena s poskytováním informací o výrobních nákladech (resp. maržích). Protože se jedná o informace s nejnižší důležitostí, nelze tuto neochotu považovat za zásadní bariéru efektivní komunikace mezi chemickými podniky a jejich zákazníky. Křížové porovnání důležitosti informací na prodejních odděleních podniků a ochoty poskytovat tyto informace zákazníky je uvedena v tab. 13.

Tab. 13: Křížové porovnání důležitosti informací na prodejních odděleních podniků a ochota poskytovat informace zákazníkům

Typ informace	Průměrná důležitost na prodeji ^{*)}	Ochota zákazníků ^{**)}
Informace o budoucích potřebách	6,4	100 %
Informace o poptávce a vývoji trhu	6,0	70 %
Informace o mimořádných výkyvech v odběrech	5,6	93 %
Informace o výrobních a technologických inovacích	5,4	50 %
Informace o stavu zásob	5,0	73 %
Informace o kapacitách	4,5	60 %
Informace o výrobních nákladech	4,0	5 %

*) Důležitost byla měřena na škále 1-7 (1 = zcela nedůležitá; 7 = mimořádně důležitá).

***) Ochota představuje relativní četnost respondentů, kteří ve výzkumu potvrdili, že danou informaci klíčovému dodavateli již poskytují anebo by ji byli ochotni poskytovat.

Z křížového porovnání vyplývá, že bariéru efektivní komunikace nelze spatřovat v neochotě poskytovat důležité informace. Naopak jedna z překážek se může skrývat v nízké úrovni spolupráce, což také potvrzuje skutečnost, že většina podniků nebyla nijak se svými partnery majetkově provázaná. Stejně lze předpokládat minimální provázanost v oblasti informačních systémů, které by zajistily efektivní sdílení důležitých informací. Právě to může znamenat jednu z překážek efektivního sdílení informací mezi partnery v dodavatelském systému.

V případě mikropodniků by problém mohl spočívat v neznalosti vhodného druhu informací, které je užitečné sdílet se svými obchodními partnery. Například informace o poptávce a vývoji trhu vnímaly mikropodniky jako málo důležité. Přestože literatura (Fliedner, 2003, s. 14-21) považuje nedostatečné poskytování informací o poptávce za jednu ze tří hlavních bariér efektivní komunikace, neboť sdílení informací o poptávce může významně zvýšit výkonnost dodavatelského systému (McIvor a kol., s. 147-152, 2003), mezi mikropodniky se bude zřejmě jednat o málo sdílenou informaci, protože ji považují za relativně málo důležitou informaci. Nedostatečné sdílení informací o poptávce lze tedy považovat za jednu z možných překážek efektivní komunikace mikropodniků.

Další bariérou u malých podniků by mohlo být nedostatečné využívání informačních a komunikačních technologií, které představují nezbytnou podmínku

efektivní komunikace (viz např. Ramanathan, 2013, s. 431-440). Otázkou však je, zda se implementace těchto nástrojů podnikům vyplatí. Je zřejmé, že malé podniky v tomto případě odrazují vysoké investiční náklady na zavedení a provoz takových technologií. I v literatuře (Fawcett a kol., 2007, s. 358-368) se uvádí, že zavedení těchto technologií v mnoha případech skončí překročením rozpočtu o 50-100 %. Proto je diskutabilní, jestli implementace pokročilých informačních a komunikačních technologií může malým podnikům poskytnout dostatečné přínosy, které převáží náklady s nimi spojené.

ZÁVĚR

Pro dosažení efektivní komunikace v dodavatelském systému je důležitý obsah a kvalita sdílených informací stejně jako způsob jejich vzájemného sdílení. Mezi nejčastěji sdílené informace v dodavatelských systémech patří informace o objednávkách (a platbách), aktuálním stavu zásob a datech o poptávce, které tvoří důležitou součást informační základny pro podnikové prognózování. Kvalita sdílených informací je pak chápána zejména jako přesnost, důvěryhodnost a použitelnost informací v různých sub-procesech dodavatelského řetězce. V současné době dochází k velkému rozšíření moderních komunikačních a informačních technologií, a to zejména v oblasti mobilní komunikace a elektronické výměny dat. Samotná dostupnost pokročilé technologie však není postačující podmínkou pro efektivní řízení informačních toků, protože lidé rozhodují o tom, co bude sdíleno a kdy. Volba vhodné technologie tak představuje pouze nástroj, který může zvýšit efektivitu sdílení informací.

Sdílení informací mezi partnery dodavatelského systému má celou řadu pozitivních vlivů na jeho výkonnost. Mezi základní přínosy efektivní komunikace patří zvýšení přesnosti prognóz o budoucí poptávce, redukce efektu biče, snížení nákladů na řízení zásob, zvýšení spolehlivosti přenosu a zpracování objednávek a dosažení vysoké úrovně služeb. Přesto sdílení kvalitních informací pomocí pokročilých informačních a komunikačních technologií nemusí přinést žádné výhody, pokud mezi partnery nepanuje důvěra.

K ověření míry ochoty sdílet informace v dodavatelských systémech chemického průmyslu v České republice byl proveden primární kvantitativní výzkum. V rámci výzkumu byla zjišťována důležitost informací (na nákupním a prodejním oddělení podniků) a ochota tyto informace sdílet s klíčovým obchodním partnerem (dodavatelem, resp. odběratelem). Protože byli dotazováni manažeři jak z nákupčích, tak prodejních oddělení podniků, komparační analýza výsledků umožnila zhodnotit, zda jsou podniky ochotné sdílet právě ty informace, které obchodní partneři považují za nejdůležitější.

Nejdříve byly identifikovány informace, které považují chemické podniky za nejdůležitější. Nákupčí označovali za nejdůležitější informace týkající se mimořádných

výkyvů v dodávkách a průběhu vyřízení objednávek. Pro prodejce byly naopak nejdůležitější informace o budoucích potřebách zákazníka a o poptávce a vývoji trhu. V navazující analýze byla u stejných typů informací zjišťována ochota takové informace poskytovat klíčovému obchodnímu partnerovi v řetězci. V práci jsou také diskutovány zjištěné rozdíly v postojích nákupčích a prodejců v závislosti na vybraných charakteristikách respondenta a klíčového obchodního partnera.

Výzkum prokázal, že partneři jsou ochotni sdílet prakticky všechny typy informací (s výjimkou informací o nákladech, resp. maržích). Největší míra ochoty poskytovat informace byla zjištěna u informací, které byly zároveň obchodními partnery hodnoceny jako nejdůležitější. Z tohoto důvodu nelze nedostatek ochoty považovat za bariéru efektivní komunikace mezi partnery dodavatelských systémů chemického průmyslu. Bariéry by se mohly spíše nacházet v nedostatečné provázanosti informačních systémů, nedostatečném sdílení informací o poptávce a absenci pokročilých informačních a komunikačních technologií. Především oblast implementace informačních a komunikačních technologií u malých podniků by se mohla stát předmětem dalšího zkoumání. Stále totiž není vyřešena otázka, zda se používání těchto technologií u malých podniků skutečně vyplatí.

PŘEHLED ZKRATEK

EDI – Electronic Data Interchange (elektronická výměna dat)

POUŽITÁ LITERATURA

1. ALI, M. M., BOYLAN, J. E. The Value of Forecast Information Sharing in Supply Chains. *Foresight*. 2010, 18 (4), s. 1-6. [cit. 2017-11-15]. Available from: http://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/lums/forecasting/practitionerpapers/Foresight_18_TheValueofForecastInformationSharingintheSupplyChainForecasts.pdf
2. AVIV, Y. On the benefits of collaborative forecasting partnerships between retailers and manufacturers. *Management Science*. 2006, 53(5), s. 55-74. DOI: 10.1287/mnsc.1060.0654. [cit. 2017-11-18]. Available from: https://pdfs.semanticscholar.org/fda6/765dc7ec307634d1de714c14c6d5b9a9eec6.pdf?_ga=2.256264008.254073254.1529409892-755160487.1529409892
3. BARUT, M., FAISST, W., KANET, J. J. Measuring supply chain coupling: an information system perspective. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 2002, s. 161-71. DOI: 10.1016/S0969-7012(02)00006-0. [cit. 2017-11-18]. Available from: https://www.sciencedirect.com/science?_ob=ShoppingCartURL&_method=add&_eid=1-s2.0-S0969701202000060&originContentFamily=serial&_origin=article&_ts=1529259664&md5=a633af30c36e232adaccdeeb1079c0a
4. CADILHON, J., FEARNE, A. P. Lessons in collaboration: A case study from Vietnam. *Supply Chain Management Review*, 2005, 9 (4), s. 11-12. [cit. 2017-11-15]. Available from: https://www.researchgate.net/profile/Andrew_Fearne/publication/292768493_Lessons_in_collaboration_A_case_study_from_Vietnam/links/586b818608aebf17d3a58ca4/Lessons-in-collaboration-A-case-study-from-Vietnam.pdf
5. COOPER, M. C., ELLRAM, L. M. Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *International Journal of Logistics Management*, 1993, 4 (2), s. 3-2. DOI: 10.1108/09574099310804957. [cit. 2017-11-16]. Available from: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/characteristics-of-supply-chain-management-and-the-implications-for-ChE3Pu3X9p?shortRental=true>
6. COURTIN, G. Supply chain and the future of applications. *Research Report October 2013 by SCM World*. 2013. [cit. 2017-11-30]. Available from: <http://www.mypurchasingcenter.com/files/5013/9992/0399/SCMWorld-Supply-Chain-and-the-future-of-Applications.pdf>

7. DANESE, P. Designing CPFR collaborations: insights from seven case studies. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 2007, 27(2), s. 181-204. DOI:10.1108/01443570710720612. [cit. 2017-11-30]. Available from: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/designing-cpfr-collaborations-insights-from-seven-case-studies-jtAJT4gEnS?shortRental=true>
8. FAWCETT, S. E., OSTERHAUS, P., MAGNAN, G., BRAU, J. C., MC CARTER, M. W. Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness, *Journal of Supply Chain Management*, 2007, 12(5), s. 358-368. DOI: 10.1108/13598540710776935. [cit. 2017-11-20]. Available from: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/information-sharing-and-supply-chain-performance-the-role-of-HAm4bbB1sp?key=emerald>
9. FIALA, P. *Dynamické dodavatelské sítě*, Praha: Professional Publishing, 2009. s. 170. ISBN 978-80-7431-023-2.
10. FIALA, P. *Síťová ekonomika*, Praha: Professional Publishing. 2008. s. 225. ISBN 978-80-86946-69-6.
11. FIALA, P. *Modelování dodavatelských řetězců*, Praha: Professional Publishing. 2005. s. 168. ISBN 80-86419-62-2.
12. FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 1997, 75(2), s. 105-116. [cit. 2017-12-13]. Available from: <https://pdfs.semanticscholar.org/647a/c2ded3d69e41bb09ef5556aa942e01abd14d.pdf>
13. FLIEDNER, G. CPFR: An emerging supply chain tool. *Industrial Management and Data Systems*, 2003, 103(1/2), s. 14-21. ISSN: 0263-5577. [cit. 2017-11-15]. Available from: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/cpfr-an-emerging-supply-chain-tool-vzC8diy8ba?key=emerald>
14. FLYNN, B. B., HUO, B., ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. *J. Oper. Manag.* 2010, 28(1), s. 58-71. DOI: 10.1016/j.jom.2009.06.001. [cit. 2017-11-11]. Available from: https://ac.els-cdn.com/S0272696309000412/1-s2.0-S0272696309000412-main.pdf?_tid=6fa63023-e5dc-4dcb-99c6-404c08807f17&acdnat=1529261754_653cbd35d166210880e9d936d0a54f34
15. GREENING, S. Supply chain performance enablers and inhibitors: the role of technology, people and supply chain structure. *Manhattan Associates*. 2009. [cit. 2017-11-15]. Available from: <https://es.scribd.com/document/131748433/Supply-Chain-Performance-Enablers-and-Inhibitors>

16. GROS, I., GROSOVÁ, S. *Dodavatelské systémy: supply chain management*. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2012. s. 187. ISBN 978-80-87179-20-8.
17. GROS, I. *Logistika*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1996. s. 228. ISBN 80-7080-262-6.
18. HART, D. The Wise Supply Chain: Knowledge as a component of its success. *In: Proceedings 13th Biennial Conference of Australian Rangeland Society, Alice Springs, NT, PP.* 2004, s. 154-60. [cit. 2017-12-15]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/253289306_THE_WISE_SUPPLY_CHAIN_IN_KNOWLEDGE_AS_A_COMPONENT_OF_ITS_SUCCESS
19. LAMBERT, D. M., ENZ, M. G. Issues in Supply Chain Management: Progress and potential. *Industrial Marketing Management*. 62, 2017, s. 1-16. DOI: 10.1016/j.indmarman.2016.12.002. [cit. 2017-11-18]. Available from: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/5B6E69C52092739AB7F7833E48B8E6C39FDCF44E0A159A68212D0A2F4DD9DB61B366606ECBB45E669181EC4EC3E64154>
20. LAMBERT, D. M., STOCK J. R., ELLRAM L. M., NEVRLÁ E. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. s. 589. ISBN 80-7226-221-1.
21. LEE, H. L., SO, K. C., TANG, C. S. The value of information sharing in a two level supply chain. *Management Science*, 2000, 46(5), s. 626-643. DOI: 10.1287/mnsc.46.5.626.12047. [cit. 2017-11-16]. Available from: <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.46.5.626.12047>
22. LI, X., WANG, Q. Coordination mechanisms of supply chain systems. *European Journal of Operational Research*, 2007, 179(1), s. 1-16. DOI: 10.1016/j.ejor.2006.06.023. [cit. 2017-11-18]. Available from: https://ac.els-cdn.com/S0377221706004590/1-s2.0-S0377221706004590-main.pdf?_tid=21ad234c-6b83-4b0b-b970-37632bb9df6f&acdnat=1529265235_9146809a6992363254aa5cb973bef08c
23. LOTFI, Z., MUKHTAR M., SAHRAN S., ZADEH A. T. Information Sharing in Supply Chain Management. *Procedia Technology 11*. 2013, s. 298-304. DOI: 10.1016/j.protcy.2013.12.194. [cit. 2017-11-25]. Available from: https://ac.els-cdn.com/S2212017313003484/1-s2.0-S2212017313003484-main.pdf?_tid=9e5e91df-847f-4de2-8aab-636956faa7a9&acdnat=1529265309_89ef00ffa47104568c59c18eed34139

24. MCIVOR, R., HUMPHREYS, P., MCCURRY, L. Electronic commerce: supporting collaboration in the supply chain? *Journal of Materials Processing Technology*, 2003, 139(1–3), s. 147-152. DOI: 10.1016/S0924-0136(03)00196-1. [cit. 2017-12-25]. Available from: https://ac.els-cdn.com/S0924013603001961/1-s2.0-S0924013603001961-main.pdf?_tid=33b8d131-157a-47e6-880a-8bf5d1aae71c&acdnat=1529265412_b958fdb5c8bfe07825035fbe05818b3d
25. MCGOWAN, A., Perceived benefits of ABCM implementation. *Accounting Horizons*. 1998, 12 (1), s. 31-50. [cit. 2017-11-28]. Available from: <https://search.proquest.com/openview/466135204447024b231186c16957f311/1?pq-origsite=gscholar&cbl=3330>
26. MENDELSON, H. Organizational architecture and success in the information technology industry. *Management Science*, 2000, 13 (5), s. 514-31. DOI: 10.1287/mnsc.46.4.513.12060. [cit. 2017-12-15]. Available from: <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.46.4.513.12060>
27. MOHR, J., FISHER, R. J., NEVIN, J. R. Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 1996, 60 (3), s. 103-115. [cit. 2017-12-20]. Available from: https://www.jstor.org/register?redirectUri=%2fstable%2f10.2307%2F1251844%3Fread-now%3D1%23page_scan_tab_contents&refreqid=excelsior%3A1c48015a829afbfeb4fae56392a2923e
28. OFEK, E., SARVARY, M. Leveraging the customer base: creating competitive advantage through knowledge management. *Management Science*, 2001, 47 (11), s. 1441-56. DOI:10.1287/mnsc.47.11.1441.10249. [cit. 2017-12-15]. Available from: https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/5723/leveraging_customer_base.pdf
29. OVALLE, O. R., MARQUEZ, A. C. The effectiveness of using e-collaboration tools in the supply chain: An assessment study with system dynamics. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2003, 9(4), s. 151-163. DOI: 10.1016/S1478-4092(03)00005-0. [cit. 2017-10-15]. Available from: https://ac.els-cdn.com/S1478409203000050/1-s2.0-S1478409203000050-main.pdf?_tid=f3426abd-860e-4cb1-b5be-627b36caa4ed&acdnat=1529266025_7c150db77188907e8bf25e4c1abea027

30. PETERSEN, K. The effect of information quality on supply chain performance: an inter-organizational information system perspective, *Unpublished dissertation*. Michigan State University, MI, 1999. [cit. 2017-12-10]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/33804034_The_effect_of_information_quality_on_supply_chain_performance_an_interorganizational_information_system_perspective
31. RAGHUNATHAN, S. Information sharing in a supply chain: A note on its value when demand is non stationary. *Management Science*, 2001, 47(4), s. 605-610. DOI: 10.1287/mnsc.47.4.605.9833. [cit. 2017-11-09]. Available from: <https://www.jstor.org/stable/pdf/2661675.pdf?refreqid=excelsior%3Ae681e77910f516435cc108515764c797>
32. RAMANATHAN, U. Performance of supply chain collaboration - A simulation study. *Expert Systems with Applications: An International Journal*, 2014, 41 (1), s. 210-220. ISSN: 0957-4174. [cit. 2017-11-09]. Available from: https://ac.els-cdn.com/S0957417413004995/1-s2.0-S0957417413004995-main.pdf?_tid=268195b9-2bcc-41fa-b287-d2eadd4ad85e&acdnat=1529266304_7413ee897202a67b45175815e528ea85
33. RAMANATHAN, U. Aligning supply chain collaboration using Analytic Hierarchy Process. *Omega The International Journal of Management Science*. 2013, 41 (2), s. 431-440. DOI: 10.1016/j.omega.2012.03.001. [cit. 2017-12-10]. Available from: https://ac.els-cdn.com/S0305048312000552/1-s2.0-S0305048312000552-main.pdf?_tid=517e5969-6f8e-4d8a-b2a2-bcf8bf729792&acdnat=1529266396_895774a8e5b17272af8e5d4ffd03f9a9
34. RASHED, C. A. A., AZEEM A., HALIM. Z. Effect of Information and Knowledge Sharing on Supply Chain Performance: A Survey Based Approach. *Journal of Operations and Supply Chain Management*. 2010, 3 (2), s. 61-77. [cit. 2017-12-15]. Available from: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/joscm/article/view/11166/10136>
35. SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. s. 315. ISBN 80-251-0573-3.
36. SKLENÁK, V. *Data, informace, znalosti a Internet*. V Praze: C.H. Beck, 2001. s.507. ISBN 80-7179-409-0.
37. SLOBODOVÁ L. *Sdílení informací při řízení dodavatelského řetězce*. Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická, 2010, s. 26-31.

38. SMAROS, J. Collaborative forecasting: a selection of practical approaches. *Int.J. Logist.: Res.Appl.* 2003, 6(4), s. 245-258. DOI: 10.1080/13675560310001626981. [cit. 2017-11-18]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/242074988_Collaborative_Forecasting_in_Practice
39. SMAROS, J. Forecasting collaboration in the European grocery sector: Observations from a case study. *Journal of Operations Management*, 2007, 25(3), s. 702-716. DOI: 10.1016/j.jom.2006.06.005. [cit. 2017-12-18]. Available from: https://ac.els-cdn.com/S0272696306000751/1-s2.0-S0272696306000751-main.pdf?_tid=8aa8cb11-fa24-4144-839a-8b2faac29c8e&acdnat=1529266875_abd8a5a50517610286294f760c31b36c
40. SZWEJCZEWSKI, M., LEMKE, F., GOFFIN, K. Manufacturer-supplier relationships: An empirical study of German manufacturing companies, *International Journal of Operations and Production Management*, 2005, 25 (9), s. 875-897. DOI: 10.1108/01443570510613947. [cit. 2017-11-15]. Available from: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/01443570510613947>
41. TAYLOR, D. H. Demand management in agri-food supply chains: an analysis of the characteristics and problems and a framework for improvement. *Int. J. Logist. Manag.* 2006, 17(2), s. 163-186. DOI: 10.1108/09574090610689943. [cit. 2018-02-01]. Available from: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09574090610689943>
42. TUTEN, T. L., URBAN, D. J. An Expanded model of business-to-business partnership foundation and success. *Industrial Marketing Management*. 2001, 30 (2), s. 149-164. ISSN: 0019-8501. [cit. 2017-12-15]. Available from: <https://pdfs.semanticscholar.org/d38c/cb103f2dd891c780e763122eb1710da53e4b.pdf>
43. WADHWA, S., SAXENA, A. Knowledge Management based Supply Chain: An Evolution Perspective, *Global Journal of e-Business and Knowledge Management*, 2005, 2 (2), s. 13-29. [cit. 2017-11-18]. Available from: https://www.researchgate.net/publication/238789936_Knowledge_Management_based_Supply_Chain_An_Evolution_Perspective

44. ZHOU, H., BENTON JR., W.C. Supply chain practice and information sharing, *Journal of Operations Management*. 2007, 25, s. 1348-65. DOI: 10.1016/j.jom.2007.01.009. [cit. 2017-11-20].

Available from:

https://ac.els-cdn.com/S0272696307000113/1-s2.0-S0272696307000113-main.pdf?_tid=d5ceb4d4-3735-4d1a-b2a6-76517325015f&acdnat=1529267334_9400cf342b0fd63da6ef1969d5edb9d2

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Charakteristika respondentů za nákupní oddělení chemických podniků	26
Tab. 2: Charakteristika klíčového dodavatele dotazovaných chemických podniků.....	27
Tab. 3: Charakteristika respondentů za prodejní oddělení chemických podniků.....	28
Tab. 4: Charakteristika klíčového zákazníka dotazovaných chemických podniků	29
Tab. 5: Důležitost informací na nákupním oddělení podniku	31
Tab. 6: Rozdíly ve vnímané důležitosti informací podle velikosti podniku.....	32
Tab. 7: Důležitost informací na prodejním oddělení podniku.....	33
Tab. 8: Rozdíly ve vnímané důležitosti informací podle délky praxe respondenta	34
Tab. 9: Ochota nákupčích poskytovat informace dodavatelům	35
Tab. 10: Ochota prodejců poskytovat informace zákazníkům	35
Tab. 11: Rozdíly v ochotě poskytovat jednotlivé druhy informací podle velikosti podniku	36
Tab. 12: Křížové porovnání důležitosti informací na nákupních odděleních podniků a ochota poskytovat informace dodavateli	37
Tab. 13: Křížové porovnání důležitosti informací na prodejních odděleních podniků a ochota poskytovat informace zákazníkům.....	38

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1: Lineární struktura dodavatelského řetězce (Fiala, 2009, s. 10)..... 10
- Obr. 2: Srovnání podniků podle relativních vah faktorů (Ramanathan, 2013, s. 431-440) .. 15

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník k výzkumu vhodných nástrojů pro zlepšení nákupní činnosti chemických podniků.....	53
Příloha B – Dotazník k výzkumu vhodných nástrojů pro zlepšení prodejní činnosti chemických podniků.....	56

Příloha A – Dotazník k výzkumu vhodných nástrojů pro zlepšení nákupní činnosti chemických podniků

Dotazník k výzkumu vhodných nástrojů pro zlepšení nákupní činnosti chemických podniků

Cílem našeho výzkumu je zjistit důležitost sdílení informací, použití jednotlivých logistických technologií a finančních nástrojů, které umožňují zlepšení Vaší nákupní činnosti. Současně také zjišťujeme ochotu aplikovat tyto nástroje ve vztahu k Vašemu vybranému dodavateli. Výsledky výzkumu nám umožní odhalit vhodné oblasti pro rozvoj spolupráce mezi podniky chemického průmyslu a jejich dodavateli.

Vaše odpovědi na otázky v tomto dotazníku jsou sbírány anonymně a budou zpracovány jako anonymní statistická data. Nakládání s údaji v tomto dotazníku je v souladu s platnými zákony ČR na ochranu osobních a firemních údajů.

Předem děkujeme za vyplnění dotazníku a poskytnutí cenných informací.

1. Vyjádřete prosím Váš názor na **důležitost následujících informací pro efektivní řízení Vašeho nákupu**. Pro hodnocení použijte škálu 1-7 (rostoucí míra důležitosti, kde 1 = zcela nedůležité, 7 = mimořádně důležité).

	1	2	3	4	5	6	7	Nedokážu posoudit
Informace o průběhu vyřízení Vašich objednávek								
Informace o mimořádných výkyvech v dodávkách								
Informace o poptávce a vývoji trhu								
Informace o stavu zásob u dodavatele								
Informace o kapacitách dodavatele (např. rezervách ve výrobě, dopravě, skladování)								
Informace o výrobných a technologických inovacích u dodavatele								
Informace o výrobních nákladech dodavatele (resp. marži distributora)								

2. Vyjádřete prosím Váš názor na **důležitost logistických technologií pro efektivní řízení Vašeho nákupu**. Pro hodnocení použijte škálu 1-7 (rostoucí míra důležitosti, kde 1 = zcela nedůležité, 7 = mimořádně důležité). V případě, že danou technologii neznáte, označte „nedokážu posoudit“.

	1	2	3	4	5	6	7	Nedokážu posoudit
Elektronická výměna dat (EDI)								
Elektronická identifikace zboží pomocí čárových (EAN) kódů								
Elektronická identifikace zboží pomocí radiofrekvenční technologie (RFID)								
Konsignační skladování								
Cross-dockové skladování								
Automatické doplňování zásob (přenesení úplné zodpovědnosti za doplňování zásob na dodavatele)								
Propojování informačních systémů pro podporu společného řízení hmotných toků (např. SAP/SCM)								
Aplikace komplexních logistických technologií jako CPFR (společné plánování, prognózování a doplňování zásob)								

3. Vyjádřete prosím Váš názor na **důležitost finančních nástrojů pro efektivní řízení Vašeho nákupu**. Pro hodnocení použijte škálu 1-7 (rostoucí míra důležitosti, kde 1 = zcela nedůležité, 7 = mimořádně důležité).

	1	2	3	4	5	6	7	Nedokážu posoudit
Financování zásob nakupovaných vstupů formou konsignace								
Financování zásob formou obchodního úvěru								
Způsob platby podle Vašich požadavků (hladký plat, dokumentární formy placení)								
Podmínky splatnosti obchodního úvěru podle Vašich požadavků								
Změna platebních podmínek před splatností závazků v případě Vašich platebních problémů (odklad platby, splátkový kalendář)								
Sleva za brzké placení (skonto)								
Sleva (množstevní, sezonní) na dodávané produkty								

4. V další části dotazníku nás zajímá Váš názor na **ochotu Vašeho podniku používat níže uvedené nástroje v zájmu rozvoje spolupráce s Vašimi klíčovými dodavateli**. Pro účely výzkumu prosím vyberte pouze jediného dodavatele, a to dodavatele, se kterým máte zájem rozvíjet spolupráci. Byl by Váš podnik ochoten použít (nebo již používá) následující nástroje spolupráce?

	Ano	Ne	Nedokážu posoudit
Poskytování informací dodavateli o Vašich budoucích odběrech (např. rámcový objem nákupu)			
Poskytování informací dodavateli o mimořádných výkyvech v odběrech			
Poskytování informací dodavateli o poptávce a vývoji trhu			
Poskytování informací dodavateli o stavu Vašich zásob			
Poskytování informací dodavateli o Vašich kapacitách (např. rezervách v dopravě, skladování)			
Poskytování informací dodavateli o Vašich výrobních a technologických inovacích			
Poskytování informací dodavateli o Vašich výrobních nákladech			
Elektronická výměna dat (EDI)			
Elektronická identifikace zboží pomocí čárových (EAN) kódů			
Elektronická identifikace zboží pomocí radiofrekvenční technologie (RFID)			
Konsignační skladování			
Cross-dockové skladování			
Automatické doplňování zásob (přenesení úplné zodpovědnosti za doplňování zásob na dodavatele)			
Propojování informačních systémů pro podporu společného řízení hmotných toků (např. SAP/SCM)			
Aplikace komplexních logistických technologií jako CPFR (společné plánování, prognózování a doplňování zásob)			
Placení záloh při nákupu vstupů			
Placení při dodávce nakupovaných vstupů			
Akceptování způsobu platby podle požadavků dodavatele (hladký plat, dokumentární formy placení)			
Akceptování podmínek splatnosti obchodního úvěru podle požadavků dodavatele			
Řešení Vašich platebních problémů před termínem splatnosti závazků vůči dodavateli (např. návrh na odklad platby, splátkový kalendář)			

5. V závěru dotazníku prosím specifikujte Vámi vybraného klíčového dodavatele.
- Výrobce (prvovýrobce, zpracovatel)
 - Prodejce (např. distributor)
 - Jiné (doplňte): _____
6. Specifikujte prosím teritorium, ze kterého Váš klíčový dodavatel pochází.
- ČR
 - EU
 - Ostatní země
7. Uveďte prosím délku obchodního vztahu s Vaším klíčovým dodavatelem.
- Do 5 let
 - 6 – 10 let
 - 11 – 15 let
 - Více než 15 let
8. Jste s Vaším klíčovým dodavatelem majetkově propojeni?
- Ano
 - Ne
9. Specifikujte prosím, kdo má ve Vašem vztahu s klíčovým dodavatelem silnější postavení, resp. vyjednávací pozici
- Váš podnik
 - Klíčový dodavatel
 - Nikdo, vyrovnaná vyjednávací pozice
 - Nedokážu posoudit

10. Jaká je Vaše pracovní pozice v podniku?

11. Jaká je délka Vaší praxe na současné nebo obdobné pracovní pozici?

- Do 5 let
- 6 – 10 let
- Více než 10 let

12. Jaký je počet zaměstnanců ve Vašem podniku?

- Bez zaměstnanců
- 1 – 9 zaměstnanců
- 10 – 49 zaměstnanců
- 50 – 249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

Děkujeme za vyplnění dotazníku. V případě potřeby upřesnění údajů vyplněných v dotazníku či dalších návrhů a připomínek k dotazníku prosím vyplňte komentář.

Příloha B – Dotazník k výzkumu vhodných nástrojů pro zlepšení prodejní činnosti chemických podniků

Dotazník k výzkumu vhodných nástrojů pro zlepšení prodejní činnosti chemických podniků

Cílem našeho výzkumu je zjistit důležitost sdílení informací, použití jednotlivých logistických technologií a finančních nástrojů, které umožňují zlepšení Vaší prodejní činnosti. Současně také zjišťujeme ochotu aplikovat tyto nástroje ve vztahu k Vašemu vybranému zákazníkovi. Výsledky výzkumu nám umožní odhalit vhodné oblasti pro rozvoj spolupráce mezi výrobními podniky chemického průmyslu a jejich zákazníky.

Vaše odpovědi na otázky v tomto dotazníku jsou sbírány anonymně a budou zpracovány jako anonymní statistická data. Nakládání s údaji v tomto dotazníku je v souladu s platnými zákony ČR na ochranu osobních a firemních údajů.

Předem děkujeme za vyplnění dotazníku a poskytnutí cenných informací.

1. Vyjádřete prosím Váš názor na **důležitost následujících informací pro efektivní řízení Vašeho prodeje**. Pro hodnocení použijte škálu 1-7 (rostoucí míra důležitosti, kde 1 = zcela nedůležité, 7 = mimořádně důležité).

	1	2	3	4	5	6	7	Nedokážu posoudit
Informace o budoucích potřebách zákazníka (např. rámcový objem nákupu)								
Informace o mimořádných výkyvech v odběrech zákazníka								
Informace o poptávce a vývoji trhu								
Informace o stavu zásob u zákazníka								
Informace o kapacitách u zákazníka (např. rezervách v dopravě, skladování)								
Informace o výrobních a technologických inovacích u zákazníka								
Informace o výrobních nákladech zákazníka (resp. marži u prodejce)								

2. Vyjádřete prosím Váš názor na **důležitost logistických technologií pro efektivní řízení Vašeho prodeje**. Pro hodnocení použijte škálu 1-7 (rostoucí míra důležitosti, kde 1 = zcela nedůležité, 7 = mimořádně důležité). V případě, že danou technologii neznáte, označte „nedokážu posoudit“.

	1	2	3	4	5	6	7	Nedokážu posoudit
Elektronická výměna dat (EDI)								
Elektronická identifikace zboží pomocí čárových (EAN) kódů								
Elektronická identifikace zboží pomocí radiofrekvenční technologie (RFID)								
Konsignační skladování								
Cross-dockové skladování								
Automatické doplňování zásob (přenesení úplné zodpovědnosti za doplňování zásob na Vás jako dodavatele)								
Propojování informačních systémů pro podporu společného řízení hmotných toků (např. SAP/SCM)								
Aplikace komplexních logistických technologií jako CPFR (společné plánování, prognózování a doplňování zásob)								

3. Vyjádřete prosím Váš názor na **důležitost finančních nástrojů pro efektivní řízení Vašeho prodeje**. Pro hodnocení použijte škálu 1-7 (rostoucí míra důležitosti, kde 1 = zcela nedůležité, 7 = mimořádně důležité).

	1	2	3	4	5	6	7	Nedokážu posoudit
Placení záloh zákazníkem								
Placení zákazníkem při dodávce produktů								
Způsob platby podle Vašich požadavků (hladký plat, dokumentární formy placení)								
Podmínky splatnosti obchodního úvěru podle Vašich požadavků								
Řešení platebních problémů zákazníka před splatností pohledávek								

4. V další části dotazníku nás zajímá Váš názor na **ochotu Vašeho podniku používat níže uvedené nástroje v zájmu rozvoje spolupráce s Vašimi klíčovými zákazníky**. Pro účely výzkumu prosím vyberte pouze jediného zákazníka, a to zákazníka, se kterým máte zájem rozvíjet spolupráci. Byl by Váš podnik ochoten použit (nebo již používá) následující nástroje spolupráce?

	Ano	Ne	Nedokážu posoudit
Poskytování informací zákazníkovi o průběhu vyřízení objednávek			
Poskytování informací zákazníkovi o mimořádných výkyvech v dodávkách			
Poskytování informací zákazníkovi o poptávce a vývoji trhu			
Poskytování informací zákazníkovi o stavu Vašich zásob			
Poskytování informací zákazníkovi o Vašich kapacitách (např. rezervách ve výrobě, dopravě, skladování)			
Poskytování informací zákazníkovi o Vašich výrobních a technologických inovacích			
Poskytování informací zákazníkovi o Vašich výrobních nákladech			
Elektronická výměna dat (EDI)			
Elektronická identifikace zboží pomocí čárových (EAN) kódů			
Elektronická identifikace zboží pomocí radiofrekvenční technologie (RFID)			
Konsignační skladování			
Cross-dockové skladování			
Automatické doplňování zásob (přenesení úplné zodpovědnosti za doplňování zásob na Vás jako dodavatele)			
Propojování informačních systémů pro podporu společného řízení hmotných toků (např. SAP/SCM)			
Aplikace komplexních logistických technologií jako CPFR (společné plánování, prognózování a doplňování zásob)			
Financování zásob zákazníka formou konsignace			
Financování zásob zákazníka formou obchodního úvěru			
Akceptování způsobu platby podle požadavků zákazníka (hladký plat, dokumentární formy placení)			
Akceptování podmínek splatnosti obchodního úvěru podle požadavků zákazníka			
Změna platebních podmínek před splatností pohledávek v případě platebních problémů zákazníka (odklad platby, splátkový kalendář)			
Poskytování slevy za brzké placení (skonto)			
Poskytování slevy (množstevní, sezonní) na dodávané produkty			

5. V závěru dotazníku prosím specifikujte Vámi vybraného klíčového zákazníka.
- Průmyslový zpracovatel
 - Prodejce (např. velkoobchod, maloobchod)
 - Jiné (doplňte): _____
6. Specifikujte prosím teritorium, ze kterého Váš klíčový zákazník pochází.
- ČR
 - EU
 - Ostatní země
7. Uveďte prosím délku obchodního vztahu s Vaším klíčovým zákazníkem.
- Do 5 let
 - 6 – 10 let
 - 11 – 15 let
 - Více než 15 let
8. Jste s Vaším klíčovým zákazníkem majetkově propojeni?
- Ano
 - Ne
9. Specifikujte prosím, kdo má ve Vašem vztahu s klíčovým zákazníkem silnější postavení, resp. vyjednávací pozici.
- Váš podnik
 - Klíčový zákazník
 - Nikdo, vyrovnaná vyjednávací pozice
 - Nedokážu posoudit

10. Jaká je Vaše pracovní pozice v podniku?

11. Jaká je délka Vaší praxe na současné nebo obdobné pracovní pozici?

- Do 5 let
- 6 – 10 let
- Více než 10 let

12. Jaký je počet zaměstnanců ve Vašem podniku?

- Bez zaměstnanců
- 1 – 9 zaměstnanců
- 10 – 49 zaměstnanců
- 50 – 249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

Děkujeme za vyplnění dotazníku. V případě potřeby upřesnění údajů vyplněných v dotazníku či dalších návrhů a připomínek k dotazníku prosím vyplňte komentář.
