

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická

Spolupráce v dodavatelských systémech s potravinářskými produkty

Bc. Adam Halaška

Diplomová práce

2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adam Halaška**
Osobní číslo: **C16580**
Studijní program: **N2807 Chemické a procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**
Název tématu: **Spolupráce v dodavatelských systémech s potravinářskými produkty**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezení pojmů spolupráce, partnerství, dodavatelský řetězec, dodavatelský systém.
2. Spolupráce v dodavatelských systémech.
3. Příprava a realizace primárního kvantitativního výzkumu zaměřeného na důležitost logistických služeb pro distribuční mezičlánky v potravinářském průmyslu-pohled dodavatele.
4. Zpracování výsledků výzkumů, analýza dat, doporučení.
5. Shrnutí výsledků a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Dodavatelské systémy: Supply Chain Management. 1. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2012. ISBN 978-80-87179-20-8.
2. BARTHELMAN, Meg. Supply-Chain Management: An Investigation of Collaboration in the Grocery Industry. University of Southern Maine, 2002. University of Southern Maine.
3. DOUGLAS M. LAMBERT, MARGARET A. EMMELHAINZ, JOHN T. GARDNER. Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. The International Journal of Logistics Management. Vol. 7 Issue: 2, pp. 1-18, doi: 10.1108/09574099610805485.
4. LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK, Lisa M. ELLRAM a Eva NEVRLÁ. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
5. GATTORNA, John. Gower Handbook of Supply Chain Management [online]. 5. ed. Routledge, 2017. ISBN 1351932292, 9781351932295.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zuzana Pecinová, Ph.D.

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání diplomové práce: 28. února 2018

Termín odevzdání diplomové práce: 11. května 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 § 47 b 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 11.5. 2018

Adam Halaška

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval Ing. Zuzaně Pecinové, Ph.D. za odbornou pomoc, trpělivost a za čas, který mi věnovala při zpracování diplomové práce. Chtěl bych rovněž poděkovat své rodině, za podporu během mého studia.

ANOTACE:

Práce se zabývá spoluprací v dodavatelských systémech. Nejprve jsou vymezeny pojmy spolupráce a partnerství. Dále jsou popsány jednotlivé typy spolupráce v dodavatelských systémech z různých úhlů pohledu. V rámci realizovaného výzkumu je zkoumáno vnímání důležitosti logistických služeb v potravinářských výrobních podnicích včetně služeb, které vypovídají o spolupráci mezi podniky a jejich distributory.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Spolupráce, partnerství, dodavatelské systémy, logistické služby

TITLE:

Collaboration in Supply Systems with Grocery Products

ANNOTATION:

The thesis deals with collaboration in supply systems. First, the terms of collaboration and partnership are defined. There are also described the types of collaboration in supply systems from different points of view. Within realized research the importance of logistics services in grocery processing companies is explored.

KEYWORDS:

Collaboration, partnership, supply systems, logistics services

OBSAH

ÚVOD	8
1 ZÁKLADNÍ POJMY	9
2 SPOLUPRÁCE A PARTNERSTVÍ V DODAVATELSKÉM SYSTÉMU	13
2.1 Kritérium – míra majetkového a informačního zapojení	13
2.2 Kritérium – míra spolupráce při plánování a zásobování.....	16
2.3 Kritérium – výrobní/obchodní stupeň spolupracujících podniků	19
2.4 Kritérium – úroveň integrace v závislosti na čase a zralosti vztahu.....	21
2.5 Kritérium – charakter vzájemných vztahů v dodavatelském systému	24
2.6 Kritérium – mechanismus řízení dodavatelského systému	25
3 VÝZKUM – DŮLEŽITOST LOGISTICKÝCH SLUŽEB PRO DISTRIBUČNÍ MEZIČLÁNKY	28
3.1 Příprava a realizace výzkumu.....	28
3.2 Výsledky výzkumu a jejich zhodnocení.....	30
3.2.1 Struktura respondentů	30
3.2.2 Hodnocení důležitosti logistických služeb	37
3.2.3 Analýza rozdílů ve vnímání důležitosti logistických služeb	39
3.2.4 Zhodnocení výsledků výzkumu.....	47
4 ZÁVĚR	50
5 POUŽITÁ LITERATURA	53
6 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	59
7 SEZNAM PŘÍLOH	60

ÚVOD

V dnešním rychlém vysoce konkurenčním světě podniky spolupracují v různých oblastech a na různé úrovni s dalšími podniky, aby držely krok s trhem a udržely nebo zlepšily své postavení. Spolupráce je hlavní myšlenkou budování dodavatelského řetězce. Ovlivňuje nejen podnik samotný, ale celý systém, jehož je součástí.

V dodavatelském systému se účastní mnoho různých stran s různými zájmy. Aby byla zajištěna co nejvyšší efektivita a plynulost v dodavatelském řetězci, je důležitá spolupráce nejen při řízení hmotných, ale i finančních a informačních toků. Spokojenost členů v systému je dána plynulostí a efektivitou toků, spoluprací a vzájemným porozuměním při činnostech vedoucí k dosažení vytyčených cílů. Možnosti, jak spolupracovat, se odvíjí od cílů, příležitostí a také současné tržní situace. Spolupráce může mít různou podobu, s různými výhodami a riziky. Pokud podniky spolupracují, nese každý z nich určitou míru odpovědnosti, což může některé firmy odrazovat. Je tudíž důležité se správně rozhodnout, zda spolupracovat, jak spolupracovat, a především s kým a zda to pro firmu má efekt.

Cílem teoretické práce je na základě rešerše odborné literatury zpracovat souhrnně problematiku spolupráce v dodavatelských systémech se zaměřením na typy spolupráce. K dosažení tohoto cíle je třeba:

- definovat základní pojmy – spolupráce, partnerství, dodavatelské systémy a řetězce,
- vymezit typy spolupráce podle různých kritérií.

Aby byly vytvořeny předpoklady pro dlouhodobou spolupráci, je důležité, aby výrobní podniky byly schopny poskytovat výrobky a služby, které jsou pro zákazníka důležité a cení si jich. Cílem praktické části diplomové práce je zjistit názor potravinářských výrobních podniků na důležitost logistických služeb, které poskytují svým zákazníkům – distributorům. Mezi zkoumanými službami budou i služby, které jsou důležité při spolupráci podniků s distribučními mezičlánky. Pro dosažení cíle bude proveden kvantitativní výzkum mezi potravinářskými výrobními podniky a analyzovány jeho výsledky.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Nejprve je třeba vymezit používané termíny a stanovit hranice mezi nimi, protože se často zaměňují.

Dodavatelský řetězec a dodavatelský systém

„Dodavatelský řetězec je posloupnost činností včetně aktivit spojených s realizací zpětných toků, aby byly splněny požadavky finálního zákazníka, a to v požadovaném čase“ [7, str. 7]. Zajišťování a obstarávání zdrojů, transakce a řízení logistiky spadá pod řízení dodavatelského řetězce [39]. Naproti tomu, *dodatelský systém „je účelově definovaná množina organizací a vazeb mezi nimi, která se podílí na plánování a výkonu posloupnosti činností v dodavatelském řetězci definovaných“* [7, str. 7]. Dodavatelský systém je také vybavení, zařízení a osoby využité při včasném a přesném poskytování všech položek potřebných pro proces, projekt nebo program [41]. Dodavatelský systém tedy tvoří všechny subjekty, které zajišťují splnění požadavků finálního zákazníka včetně jejich potřebného vybavení, zatímco dodavatelský řetězec všechny činnosti, které je potřeba pro jejich naplnění v určitém pořadí vykonat. Rozdíl mezi dodavatelským řetězcem a systémem je vidět v tab.1.

Tab. 1: Příklad dodavatelského systému přiřazeného k dodavatelskému řetězci

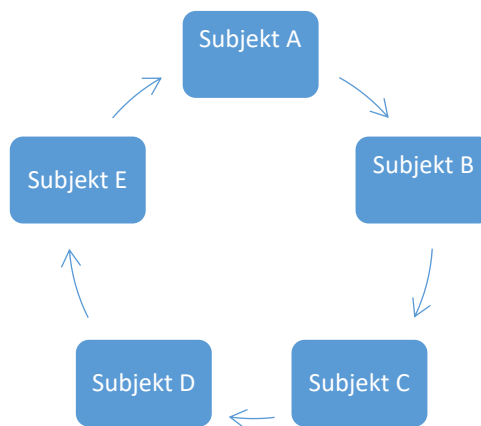
Dodatelský řetězec	Dodatelský systém
Pěstování zemědělských plodin	Zemědělský podnik
Výroba krmiv, balení	Výrobce krmiv
Doprava, výkup, skladování, úpravy	Výkupní organizace s vlastní dopravou
Chov skotu, dojení, chlazení	Zemědělská farma
Zpracování mléka, balení	Mlékárna s vlastním svozem mléka
Doprava	Přepravce
Skladování, kompletace, balení, doprava	Distributor, velkoobchod s vlastní dopravou
Manipulace v prodejnách, prodej, balení	Prodejny

zdroj: [7, str. 8] upraveno

Subjekty dodavatelského systému spolu při zabezpečování činností prováděných v rámci dodavatelského řetězce do různé míry spolupracují.

Spolupráce a partnerství

Základní a obecná definice spolupráce říká: „**Spolupráce** je smysluplný vztah, ve kterém se všechny strany strategicky rozhodnou spolupracovat, aby dosáhly společných nebo překrývajících se cílů“ [18]. V jiné definici zaměřené do běžného života se uvádí: „Spolupráce znamená, vidět to, co klient a jeho rodinní příslušníci mají jako cíle pro své zdraví, pracovat s nimi, získávat jejich pomoc, poskytovat své odborné znalosti a hledat způsob, jakým můžeme spolupracovat, abychom dosáhli těchto cílů“ [26, str. 7]. Zajímavý pohled na spolupráci uvádí Black [22] a to na příkladu účasti na diskusi moderních umělců. Ve spolupráci jsou všichni na stejné úrovni, nikdo nevelí, je to jako družstvo (Obr. 1). [22]



Obr. 1: Znárodnění rovnosti podniků při spolupráci

zdroj: [22] upraveno

Dále jsou uvedeny definice zaměřující se na spolupráci v obchodních vztazích. Jak uvádí server Byznys pro společnost [10, str. 9], spolupráce v oblasti podnikání, je řízení enviromentálních i ekonomických dopadů činností, které ovlivňují cyklus výrobků s cílem vytvářet, udržovat a rozvíjet hodnoty v enviromentálních, ale i v ekonomických oblastech s ohledem na členy dodavatelského systému, kteří se podílejí na uvedení výrobku na trh. Manažerská definice říká, že spolupráce je rentabilní přístup ke zlepšení řízení dodavatelského řetězce. Spolupráce dle manažerů, kteří se podíleli na výzkumu zaměřeného na spolupráci v potravinářském průmyslu, zahrnuje všechny účastníky dodavatelského systému, ne pouze odběratele a dodavatele. Spolupráce může probíhat formálním nebo neformálním způsobem. Formální spolupráce je definována jako iniciativa, která má definované role a odpovědnosti, pravidelně probíhající schůzky a sdílení specifických dat. [1, str. 1] Meg Barthelman a kol. [1, str. 1-2] zjistili, že formální spolupráce není v praxi příliš častá. Dle britského institutu managementu (BIFM) mezi spolupracujícími stranami

existuje definovaný závazek, který popisuje povahu vztahu a jeho cíle. Tento vztah může být popsán jako úzká spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. Součástí je dohoda o rozdělování odměn, zdrojů a odpovědnosti. [3, str. 2]

Spolupráce přináší výhody všem stranám. Jejich odpovědností je, aby zvyšovaly vlastní obchodní příležitosti a snižovaly obchodní rizika. [10, str. 10] Spolupracující strany si uvědomují, že při spolupráci dochází ke zvýšení konkurenceschopnosti, jelikož jsou sníženy náklady. Mnohem snadnější je také neustálé zlepšování, především v oblasti kvality a včasnosti dodávek. Také je snížena pravděpodobnost přerušování dodávek. Spolupráce může být záchranou ve špatných časech. Když si podniky sebe navzájem váží a jejich spolupráce je založena na dlouhodobých vztazích a respektu, pravděpodobněji hledají pomoc u sebe navzájem v době nepřijemností. Relativní jistota poptávky umožňuje investovat do výzkumu a vývoje, školení a nákupu nových a efektivnějších zařízení zaměřených na potřeby odběratelské firmy. [4, str. 79] V případě, že se jedná o potravinářský systém, může vést spolupráce k dosažení důvěry při získávání, manipulaci a kontrole kvality potravin [5, str. 12]. Spolupráce může zahrnovat použití různých platforem, nástrojů podnikových sítí, firemního intranetu a veřejného internetu [36].

V obecné rovině je **partnerství** uspořádání, ve kterém dva nebo více jednotlivců sdílí zisky a závazky [35]. Za zmínění stojí krajní názor, kterým se řídí rovina uměleckého sdružení, jak popisuje autorka Black [22]. Ti chápou partnerství jako sdružení členů, kteří jsou si rovni, ale jeden člen jim velí. Je potřeba zdůraznit, že tato definice v našem textu nebude použita jako základ pro pojem partnerství, protože je značně odlišná od běžného chápání partnerství. [40] Nyní se opět zaměříme na partnerství v obchodních vztazích. Nenadál [12, str. 1] uvádí, že partnerství je *„takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům.“* Dle Lamberta [14, str. 2] je *„partnerství speciální obchodní vztah založený na vzájemné důvěře, otevřenosti, sdílení rizik a sdílení zisků, který přináší zúčastněným stranám konkurenční výhodu a jehož výsledkem je vyšší podnikatelský výkon, než byly zúčastněné podniky schopny dosáhnout samostatně“*. Konkurenceschopnost podniků dnes není pouze o jednotlivých schopnostech. Náskok před konkurencí přináší zúčastněným stranám vzájemná důvěra, otevřenost, sdílení rizik a také sdílení zisků. Partnerství je způsob, jak využít jedinečné dovednosti a odborné znalosti každého partnera a také jak omezit konkurenci. Partnerstvím je myšlen speciální obchodní vztah, který tvoří tuto konkurenční výhodu. Ta může následně vést k vyššímu podnikatelskému výkonu. Z výsledků výzkumu Lamberta

však vyplývá, že je v praxi problém ohledně partnerství. Respondenti, vedoucí pracovníci z různých firem, uznávaných jako špička ve svém oboru, přiznali, že možná jen jeden z jejich vztahů s firmami je skutečně partnerstvím. V dalším případě, např. vedoucí pracovník v oboru zdravotnictví uvedl vztah s expresní doručovací společností, kterou označuje jako partnerskou společnost. Když byl tento vztah zkoumán do detailu, zjistilo se, že tento vztah není partnerstvím, spíše se jednalo o dlouhodobý závazek se spoustou záruk. [14, str. 3] Partnerství je formálnější než spolupráce. Jedná se o střednědobé aktivity a v mnoha případech formální dohody o výsledcích a postupech. V partnerství jsou stanoveny některé jasně definované pokyny a očekávané výsledky, které jsou pak měřeny vzhledem ke společnému úsilí partnerů. [40]

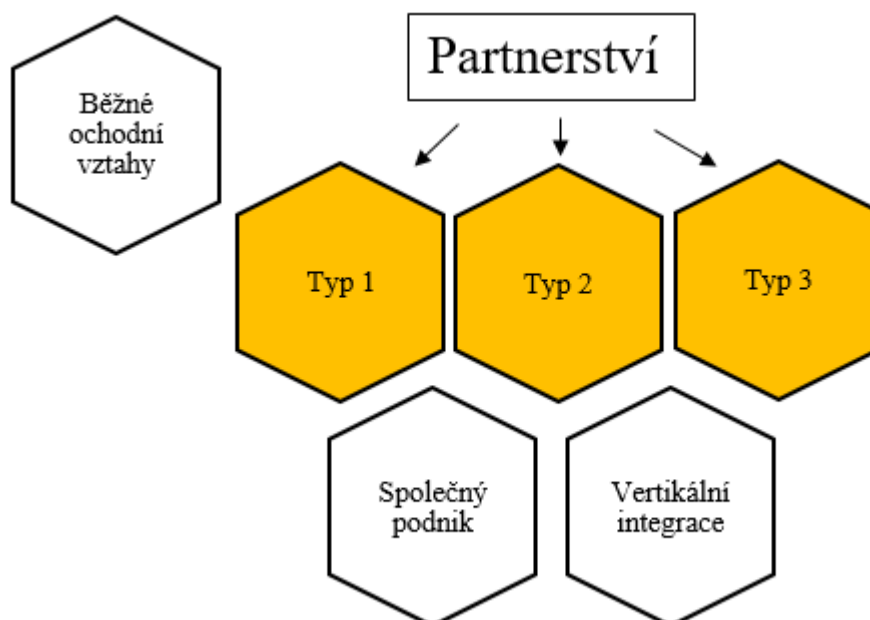
Řada definicí spolupráce a partnerství má společné znaky. Je obtížné vymezit přesně dané hranice, kde se tyto pojmy rozcházejí. Pro tuto práci budeme chápat spolupráci jako smysluplný vztah v dodavatelském systému, který vede k výhodám, mezi organizacemi, které jsou na stejné úrovni a nikdo jim nevelí. Partnerství bude tedy chápáno jako vztah, který je mnohem těsnější, detailněji definovaný, závaznější a partneři si v něm více důvěřují než při spolupráci. Je to vztah formálnějšího typu zvyšující výkon partnerů. Je zřejmé, že spolupráce je v praxi mnohem častější.

2 SPOLUPRÁCE A PARTNERSTVÍ V DODAVATELSKÉM SYSTÉMU

Na spolupráci či partnerství v dodavatelském systému lze nahlížet z různých úhlů pohledu.

2.1 Kritérium – míra majetkového a informačního zapojení

Stupeň majetkového a informačního zapojení spolupracujících firem může být různý (Obr. 2). Nejnižší je v případě běžných obchodních vztahů. Vztahy mezi právně nezávislými subjekty, které jsou však do různé míry informačně zapojeny, jsou označovány jako partnerství. Majetkové i informační zapojení je charakteristické pro společný podnik a vertikální integraci.



Obr. 2: Vztahy mezi podniky dle míry majetkového a informačního zapojení

zdroj: [15, str. 373] upraveno

Běžné obchodní vztahy

Převážná část vztahů mezi podniky má povahu běžných obchodních vztahů. Podniky spolu obchodují, často i v průběhu delšího časového období, kdy obchodní výměna zahrnuje řadu transakcí. [15, str. 373] Je to vztah, který předpokládá nejnižší úroveň následků. Jakmile skončí transakce, skončí také vztah. [9, str. 18] Obě strany jednají pouze ve vlastním zájmu a nepodléhají žádnému tlaku druhé strany. V tomto typu vztahu nejsou vytvořeny téměř žádné předpoklady pro spolupráci a učení se. Vyžaduje mnohem méně úsudku a

manažerských expertíz než typy partnerství, které budou zmíněny dále. Vyžaduje ale značné investice a úsilí do sledování kvality dodávek. Zadávání zakázek vede ve výsledku k mnoha problémům s dodávkami ve srovnání s jednotlivými typy partnerství. [4, str. 79] I když tato forma vztahu naznačuje poměrně nízkou nebo neexistující míru zapojení stran, existují určité typy obchodů, pro které je tato možnost žádoucí. [23, str. 109]

Partnerství

Partnerství je vztahem na vyšší úrovni než běžné obchodní vztahy. Podle Lamberta je založeno na určité míře informačního propojení, avšak mezi právně nezávislými subjekty. O partnerství **Typu 1** se jedná, pokud se zúčastněné organizace v omezeném měřítku snaží koordinovat své činnosti a plánování a navzájem se uznávají jako partneři. Partnerství zahrnuje pouze jednu oblast spolupráce či divizi. Ani v případě **Typu 2** zúčastněné organizace partnerství neuzavírají s tím, že bude trvat věčně. Partnerství má ale v tomto případě dlouhodobý charakter a je zapojeno více divizí a podnikových funkcí. V případě partnerství **Typu 3** organizace zaznamenávají významnou úroveň integrace. Jedná se o pokročilou úroveň spolupráce s informačním zapojením. Strany na sebe pohlíží jako na rozšíření své vlastní organizace. Obvykle není stanoveno konečné datum partnerství. [15, str. 373]

Společný podnik

Společný podnik (Joint Venture, JV) předpokládá informační i majetkové zapojení zúčastněných stran. V porovnání s běžným obchodním vztahem se jedná o vysoké informační zapojení. Joint Venture představuje vyšší formu spolupráce. Na jedné straně se bude blížit dohodám v podobě pouhé smlouvy o spolupráci a na druhé straně se bude přibližovat spojení v podobě založení subjektu, který bude samostatně podnikat na určitém trhu. Společný podnik může mít podobu plně funkčního společného podniku. Tento typ JV je ve vyšší míře nezávislý na svých zakladatelích, k čemuž má také dostatek nutných zdrojů. Existuje však i JV, který je založen jen na koordinačních prvcích. Dalším typem je částečně funkční společný podnik. Zatímco plně funkční JV obchoduje především s třetími stranami, částečně funkční JV se spíše soustředí na své zakladatele. [2, str. 9]

Vertikální integrace

Vertikální integrace je dle Lamberta [14, str. 1] charakteristická vysokým informačním zapojením majetkově propojených subjektů, tj. podle tohoto autora vyžaduje

majetkové spojení podniků v řetězci. Vertikální integrace jednotlivých podniků může někdy vést až ke vzniku samostatného dodavatelského systému. Produkt podniku prochází různými kroky, než je dopraven ke spotřebiteli. Vertikální integrace přesouvá a rozšiřuje podnikání do oblastí, které jsou pro výrobky nebo služby dodavatelské či odběratelské. [27] Smysl vertikální integrace spočívá především v tom, že se podniku posílí jeho podnikatelská aktivita, a tak vytváří vyšší hodnotu. Jestliže díky integraci dochází k propojení technologických procesů, mělo by to mít pozitivní vliv na výrobní náklady. Výrobní náklady se snižují i v důsledku snadnějšího plánování, koordinace a sladění činností v rámci vertikálně propojených subjektů. Je také možné snížit náklady na oběh. Lze předpokládat, že podniky ušetří na inzerci, podpoře prodeje, nebo dokonce eliminují náklady na činnost zásobovacího oddělení. [20]

Podle toho, zda firma rozšiřuje svoji činnost do předchozí nebo navazující fáze výrobního procesu, jedná se o zpětnou, respektive dopřednou integraci [42]. Zpětná vertikální integrace je výhodná v případě silných dodavatelů, kteří mohou požadovat vysoké ceny za dodávané vstupy. Při dopředné integraci naopak silní odběratelé mohou snižovat ceny výstupů, a tak podniku snížit zisk. Pomocí dopředné integrace může podnik obejít silného kupujícího a dosáhnout většího obrátu.

Vertikální integrace umožňuje podniku zvyšovat kvalitu výrobků a odlišit se od konkurence, má však i své nevýhody. Manažeři musí zvážit, jaké efekty by jim vertikální integrace mohla přinést. V mnoha případech administrativní náklady převyšují výnosy z vertikální integrace. Záměrem vertikální integrace bývá často úspora nákladů. Ty se však mohou zvýšit v případě, kdy podnik nakupuje draž vlastní vyrobené vstupy, než by je nakupoval od externích dodavatelů. Podnik, který si vyrábí vlastní vstupy, má zpravidla relativně vyšší výrobní náklady než nezávislí dodavatelé, protože výrobci vstupů vědí, že své výrobky vždy prodají. Skutečnost, že nemusí počítat s vnější konkurencí, zmenšuje jejich iniciativu snižovat výrobní náklady. Tento nedostatek stimulace ke snižování nákladů může vést ke zvyšování administrativních nákladů. Problém může být méně vážný, jestliže podnik netrvá na úplné integraci a umožní vstup nezávislým dodavatelům. Konkurence může vyvinout tlak na vlastní výrobce, aby změnili strukturu svých nákladů. Vertikální integrace může být rovněž nevýhodná v případě, že dochází k rychlému technologickému vývoji nebo při nestabilní nebo těžko předpověditelné poptávce. [20]

2.2 Kritérium – míra spolupráce při plánování a zásobování

V dodavatelském řetězci je nejdůležitější plynulý tok hmotných i nehmotných statků řetězcem při minimálních zásobách. Proto se spolupráce zaměřuje primárně na plánování a zásobování. V tabulce 2 jsou uvedeny 4 typy spolupráce v řetězci v těchto oblastech.

Tab. 2: Model dodavatelského řetězce s konfiguracemi spolupráce

Spolupráce v plánování	Ano	Typ 1 Výměna informací	Typ 3 Synchronizace doplňování
	Ne	Typ 0 Tradiční dodavatelský řetězec	Typ 2 VMR (Vendor Managed Replenishment)
		Ne	Ano
Spolupráce v zásobování			

zdroj: [10, str. 11] přeloženo

Typ 0 – Tradiční dodavatelský řetězec

V tradičním dodavatelském řetězci podniky nespolupracují při plánování ani v zásobování. Je to zákazník, kdo dává pokyn k objednávce. [24] V dodavatelském systému typu 0 je jedinou informací, kterou má dodavatel k dispozici nákupní příkaz vydaný maloobchodním prodejcem. Každá úroveň v dodavatelském řetězci zadává zakázky na výrobu a doplňuje zásoby bez ohledu na situaci účastníků dodavatelského řetězce. Na základě výsledků experimentu Sterman [10, str. 12] uvádí, že mnohonásobné rozhodování o objednávce vede ke zpoždění a také k tendenci k přehnané objednávce v neurčitých dobách, aby nebyla narušena plynulost dodavatelského řetězce. Mnohonásobné rozhodnutí způsobuje výrazné náklady. Odhaduje se, že ekonomické důsledky tohoto efektu biče, mohou ovlivňovat zisky výrobních společností až z 30 %. [10, str. 12]

Typ 1 – Výměna informací

Při spolupráci na úrovni výměny informací podniky spolupracují v plánování, ale individuálně řeší zásoby. V porovnání s tradičním dodavatelským řetězcem, je typ 1 počátkem pokročilejší spolupráce. Globální organizace mohou využít technologie ke spolupráci s partnery dodavatelského řetězce, aby si vyměňovaly informace a pracovaly jako jedna entita. To vše s cílem dosáhnout lepšího chápání chování konečného spotřebitele a

efektivního reagování na změny na trhu v rámci dodavatelského systému. Cílem je, aby výrobci vyráběli pouze tehdy, když jsou výrobky potřeba. Odběratelé drasticky sníží své vlastní zásoby a související náklady. Z dlouhodobého hlediska bude včasná výměna informací nejenom zlepšovat schopnost reagovat na změny v dodavatelském řetězci, ale také zvýší peněžní tok a ziskovost partnerů v dodavatelském systému a zvýší spokojenost spotřebitelů. [32] Jelikož organizace jsou otevřené systémy, které neustále komunikují s okolním prostředím, je logické, že je značná potřeba informací. Spolupráce v plánování zahrnuje výměnu informací o vstupech. Mohou zahrnovat náklady, dostupnost materiálu, kvantitativní a kvalitativní údaje o objednavce, plány, data o prodejích a další. Výstupní informace mohou být informace o spokojenosti zákazníků, úrovni služeb, informace o zboží a další. Kvalita je dána tím, jak informace sdílené jedním partnerem jsou užitečné pro potřeby ostatních partnerů. Zejména transparentnost a kvalita toku informací hraje zásadní roli při organizaci a plánování činností v dodavatelském řetězci. [16, str. 658]

V případě spolupráce maloobchodního prodejce a dodavatele, se jedná o informace o poptávce a akčních plánech. Při tvorbě předpovědi na úrovni dodavatele se zohledňuje prodej koncovým zákazníkům, což je zlepšení oproti předchozímu typu, kdy se spoléhá na příkazy zasláné maloobchodníkem. Zpoždění při předání signálu o poptávce a zbytečná nejistota jsou vyloučeny. Posuneme-li sdílení informací o úroveň výše, jedná se pak o společné předvídání poptávky. Tento krok je však problematický. Odběratel totiž často nedisponuje prognostickým a plánovacím procesem, který by poskytl dodavateli informace na úrovni požadovaných detailů ve správnou chvíli. Propojení procesů plánování odběratelů a dodavatelů na dostatečně podrobnou úroveň je základním kamenem implementace strategie CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment). [10, str. 13]

Typ 2 – VMR (Vendor Managed Replenishment)

Tento typ je charakteristický spoluprací v oblasti zásobování. Plánování je však jednotlivými členy prováděno individuálně. Jedná se o doplňování řízené dodavatelem, kde odběratel vlastní sklad a dodavatel je zodpovědný za jeho doplňování v rámci předem dohodnuté maximální a minimální úrovně zásob. Umožňuje plnou transparentnost zásob na straně odběratele, dodavatel je zcela zodpovědný za jejich správu. Odběratel má odpovědnost za zásoby, jakmile dorazí od dodavatele, ať již byly použity nebo ne. Problémy mohou nastat jak na straně dodavatelů, tak odběratelů. U dodavatelů je možnost, že ačkoliv předvídají hodnotu doplnění, nemusí být schopni objednávku splnit. Pro dodavatele také

nastává problém tehdy, když dodává dvěma typům odběratelů, kde jedni mají vztah na úrovni VMR a druzí ne. Dalším problémem je určení priorit při obsluze odběratelů v okamžiku, kdy není dostatečné množství pro dodání všem odběratelům. Pro zákazníka je problém to, že dodavatel dodává podle spotřeby. Dodavatel disponuje informacemi o doplňování z předchozí objednávky a ty může využít při procesu vytváření dalších objednávek. Tyto předpovědi nemusí být správné, což se projeví nadbytečnými zásobami na skladě, které odběratel zatím nepotřebuje. Může také nastat opačná situace, a to, že bude dodáno nedostatečné množství z hlediska potřeb zákazníka. Odběratel pak nemusí dodržet své závazky z důvodu toho, že dodavatel správně nepředpověděl poptávku. [33] VMR je základním kamenem ECR (Efficient Customer Response) potravinářských podniků a podobný vývoj má v textilním průmyslu QRM (Quick Response Manufacturing). Zde řídí cyklus zásob dodavatelé tak, aby se zrychlil dodavatelský řetězec a vyrovnala se krátká životnost výrobku. [10, str. 14]

Typ 3 – Synchronizované zásobování

Typ 3 je nejpokročilejší způsob spolupráce, jelikož obě strany spolu řeší jak plánování, tak i zásobování. Synchronizované zásobování eliminuje jeden rozhodovací bod a sloučí rozhodnutí o doplňování, produkci a plánování vstupů k dodavateli. Dodavatel využívá transparentnost při řízení zásobování odběratele na operační úrovni a také v plánování vlastních operací. Výhodou pro dodavatele je lepší schopnost vyrovnat se s variabilitou poptávky. Podniky také dosáhnou drobných zlepšení v obratu zásob. Kritickým krokem je začlenění informací o poptávce zákazníků do vlastních procesů výroby a řízení zásob. Důležitým prvkem je změna v rozhodování v plánování zásob. Plánování zásob se tak odvíjí od poptávky v maloobchodě, než aby byly řízeny jednotlivými úrovněmi v dodavatelském systému. [15, str. 374] Synchronizace s výrobou je extrémním stavem, který úplně vylučuje zásoby. Konkrétně jde např. o využití systémů JIT (Just in Time) nebo KANBAN. Nákup se orientuje na krátkodobý plán výroby na den nebo i méně. Požadovaný materiál je připraven k počátku plánovaného dne (či kratšího časového úseku). Nejde o zásobování bezpodmínečně orientované na zakázku, může být určeno i pro výrobu plánovanou podle požadavků doplňování odbytových skladů apod. Předpokladem realizace takovýchto systémů je:

- znalost potřeby k okamžiku dodání, který je stanoven na den, eventuálně na hodinu,

- přesné sjednání dodavatelsko-odběratelských vztahů, při absolutní spolehlivosti dodavatele,
- místní blízkost dodavatele,
- dokonalá komunikační technika. [32]

Výhody spolupráce v dodavatelském systému na úrovni Typu 3 shrnuje tabulka 3. Z tabulky lze vidět, že v případě nevyužití spolupráce na úrovni Typu 3 se firmy ochudí o spoustu výhod z ní plynoucích. Tyto výhody plynoucí ze synchronizace zásob mohou být důležitou konkurenční výhodou.

Tab. 3: Výhody spolupráce v dodavatelském systému

Přínos obvykle dosažený prostřednictvím spolupráce dodavatelského systému	Další výhody, typicky nedosažené bez synchronizace (typu 3) v dodavatelském systému
Společná předpověď umožňuje lepší zákaznický servis nebo snížení nákladů.	Eliminace efektu biče spojením zásob a rozhodování o zásobách.
Menší kontrola distribuce přenesením zodpovědnosti za doplňování na dodavatele.	Snížení zásob až o 50 % bez ohrožení pro odběratele a lepší využití kapacit výroby. Přehlednost poskytuje jistou dodatečnou flexibilitu pro opožděné doplňování odběratelů bez narušení úrovně služeb, čímž se snižuje potřeba vyrovnávacích kapacit.

zdroj: [10, str. 15] přeloženo

2.3 Kritérium – výrobní/obchodní stupeň spolupracujících podniků

Podniky mohou spolupracovat napříč dodavatelským systémem nebo mimo tento systém, a to s podniky na stejné úrovni. Při spolupráci mezi podniky na stejném výrobním nebo obchodním stupni se jedná o horizontální spolupráci. Tato spolupráce může být navázána mezi konkurenčními výrobními podniky i mezi distributory z jednotlivých řetězců. V případě, že podniky spolupracují s partnery na jiném výrobním či obchodním stupni jedná se o vertikální spolupráci. [23, str. 109]

Vertikální spolupráce

Vertikální spolupráce je spolupráce mezi kupcem a prodejcem. Týká se tradičních vazeb mezi firmami v dodavatelském systému, jako jsou maloobchodníci, distributoři, výrobci a dodavatelé polotovarů a materiálu. Firmy sdílejí plány a poskytují si vzájemnou transparentnost. Příkladem vertikální spolupráce je spolupráce při plánování, předvídání a doplňování. Pomáhá kupcům a prodejcům lépe přizpůsobit nabídku a poptávku přímým sdílením důležitých informací jako jsou předpovědi prodeje. [23, str. 110] Získání konkurenční výhody je často důvodem, proč podniky spolupracují vertikálním směrem.

Dodavatelský řetězec je konstruován jako hybridní síť. Tato síť je tvořena nezávislými společnostmi, kde nemusí spolupracovat vzájemně všechny organizace.

Celým řetězcem se sdílejí informace o výrobě, výzkumných datech, tržních pozicích pro kupce a prodejce a výrobní plány. Světoví výrobci věnují velkou pozornost tvorbě širokých sítí spolehlivých dodavatelů a odběratelů.

V posledních letech je prosazována myšlenka, že k výrobě dokonalého a konkurenceschopného výrobku je nutná výhodná spolupráce subjektů podílejících se na hodnototvorném řetězci výrobku. [29, str. 35] Revoluce v informačních technologiích a výměna informací jsou základem spolupráce. Dle Mentzera, Foggina a Golicica, [19, str. 25] vedoucí pracovníci věří, že pokročilé technologie byly zásadní pro úspěch vzájemné spolupráce v dodavatelském systému. Obecně platí, že hlavním účelem obchodníka je uspokojit spotřebitele lépe než konkurence. Pro dosažení tohoto cíle obchodníci musí poskytovat správný sortiment, na správném místě ve správný čas a za správnou cenu. Dříve maloobchodníci užívali velký počet dodavatelů a soupeřili navzájem. Nynějším trendem je snižování počtu dodavatelů a rozvinutí dlouhodobých vztahů s malým počtem z nich. Dodavatelé se snaží porozumět obchodníkovu cíli a image značky, kterou se obchodník snaží vybudovat. Toto pomůže zlepšit zpětné toky informací o prodezech a zlepšit koordinaci marketingových akcí. Zlepší se také sdílení informací o zákaznících, produktech a trendech trhu. Jedná se o vzájemný závazek, který zahrnuje společné plánování, skladové prostory pro dodavatele a také poskytování prodejních materiálů, příslušenství pro prodejce a zapojení maloobchodníků do vývoje produktů. [19, str. 25] Při vertikální spolupráci společnosti překračují nedůvěru, což je základem k budování vztahů. Nedůvěra způsobuje ztráty v plynulosti informačních toků. Spolupráce je rychlý způsob, jak se stát progresivnější firmou. [17, str. 4]

Horizontální spolupráce

Horizontální směr spolupráce se zaměřuje se na sdílení prvků dodavatelského systému mezi podniky provozující podobné operace a podniky, které obsluhují podobné zákazníky. Spolupracovat mohou i konkurenti, což je hlavní rozdíl oproti vertikální spolupráci. Předmětem spolupráce může být kterákoliv oblast od skladování, dopravy, financí, administrativy až k zákaznickému servisu. Dodavatelský systém nemusí být pro podniky přitažlivý z hlediska tržních příležitostí. Dává tedy smysl, aby podniky neinvestovaly své prostředky do těchto systémů, ale soustředily se na subjekty mimo něj.

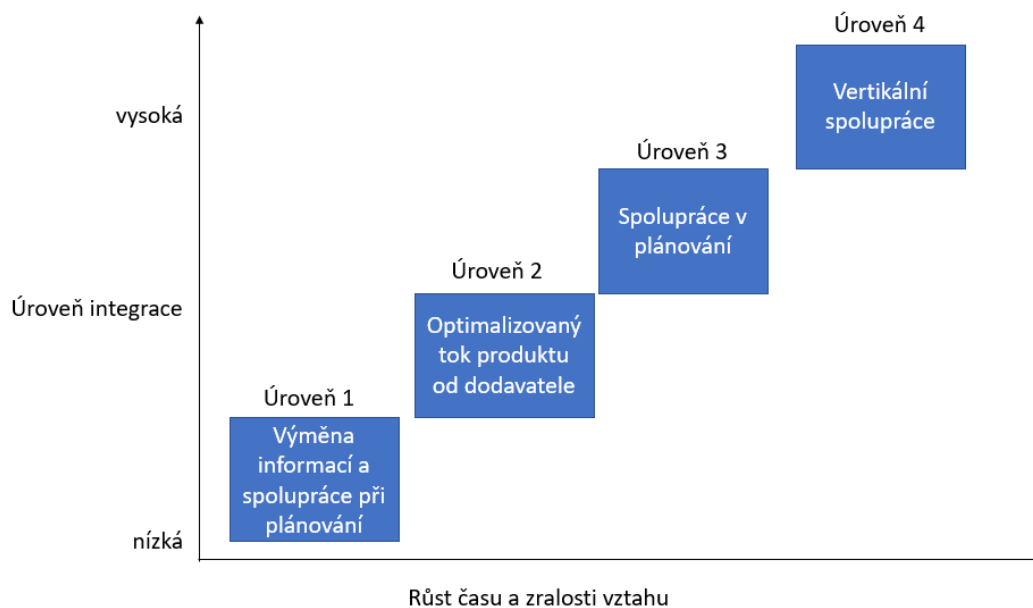
Spolupráce může spojit dva nebo více podniků. Při tvorbě vztahu se partneři musí dohodnout, zda spolupracovat a důvěrný vztah si musí v průběhu času přesně vymezit. [6, str. 2]

Dle Barrata [21] existuje horizontální spolupráce i mezi rozdílnými dodavatelskými řetězci, které spolupracují s konkurenty i s nekonkurenčními podniky. Zaměřuje se na poskytování nezbytných spojení a postupů spolupráce pro plynulou výrobní a distribuční síť.

Smyslem horizontální spolupráce je zlepšení dodavatelského řetězce a optimalizace distribuce. Při vertikální spolupráci byl kladen důraz na specializované dodavatele materiálů, stejné zásady platí i pro horizontální partnerství mezi spolupracujícími stranami mimo dodavatelský řetězec. Ve spolupráci s partnery jsou často schopni nabídnout nákladově efektivnější, inovativní a efektivní řešení projektů. [37, str. 7]

2.4 Kritérium – úroveň integrace v závislosti na čase a zralosti vztahu

Úroveň spolupráce je do značné míry ovlivněna dobou spolupráce a zralostí vztahu (Obr. 4). Nejdříve je zapotřebí vysvětlit pojem integrace. Podle slovníků cizích slov znamená: scelení, ucelení a sjednocení [13].



Obr. 3: Úrovně spolupráce prodejců s dodavateli

zdroj: [17, str. 2] upraveno

Úroveň 1 – základní

Jako úroveň 1 je označován počátek vztahu. Úroveň integrace je nízká. Jedná se o výměnu informací a spolupráci při plánování. Dále jsou sdíleny a optimalizovány předpovědi objednávek. [17, str. 5] Model spolupráce při plánování, předvídání a doplňování zahrnuje jednotnou a společnou předpověď spotřebitelské poptávky v místě prodeje. Tato předpověď je základem pro integraci tradičního partnerství v dodavatelském procesu. Jsou to předpovědi prodeje, které umožní oběma stranám lepší vzájemný soulad jednotlivých procesů hodnotového řetězce. Nicméně, to nestačí ke snížení významných omezení pro zlepšení účinnosti a efektivnosti. Předvídání poptávky firmy samotné, neumožní podniku optimalizovat výrobní flexibilitu ani výrobu na zakázku. [38]

Úroveň 2 – středně pokročilý

Jedná se o déle trvající vztah. Proto jsou na základě zkušeností s odběratelem z předchozích procesů, potřebných pro plynulý tok produktů tyto toky do značné míry optimalizovány. Podniky jsou již v pokročilé fázi integrace, což pozitivně přispívá ke zlepšení, zefektivnění a zrychlení toku produktů. [17, str. 6] Firmy se znají, vědí, co od sebe očekávat. Návrh hmotných toků zajišťuje strukturu pro řízení diferencované úrovně služeb do rozdílných zákaznických segmentů. [25] Dále se jedná také o sdílení aktiv. Vytváří se

nová hodnota využitím již existujících zdrojů. Jedná se o systém, který aktivuje nevyužitou hodnotu všech druhů aktiv prostřednictvím modelů a trhů, které umožňují větší efektivitu a přístup k využití aktiv. [21]

Úroveň 3 – pokročilý

Úroveň 3 je dlouho trvající vztah, který je mírně zralý. Je to typ spolupráce, kde podniky mají integrované společné plánování a znají se natolik, že vědí, že dlouhodobá spolupráce jim do budoucna může přinést ohromné zisky, úspory a další různé výhody, které plynou ze zralosti vztahu. Pokročilá úroveň spolupráce zahrnuje společné plánování s dodavateli. [17, str. 7] Cílem je tak optimalizovat procesy partnerů a managementu s dodavateli. V zásadě platí, že čím jsou vztahy partnerství intenzivnější, tím jsou i aktivity společného plánování účinnější. Přednostně by společné plánování mělo být rozvíjeno s dodavateli strategicky významnými a také s těmi, kteří mají svým způsobem monopolní postavení. Využití efektů spolupráce je přitom základním podnětem ke společnému plánování.

Zkušenosti ukazují, že se společné plánování s dodavateli realizuje ve 4 oblastech. Společné plánování kvality dodávek je orientováno na dosažení konsensu o tom, co bude od dodávek očekávat odběratel. Je velmi efektivní, pokud už ve fázi definování požadavků na dodávky jsou tyto požadavky odvozovány od požadavků na finální produkty a zároveň jsou s nimi seznamováni dodavatelé. Společné ekonomické plánování hledá možnosti optimalizace struktury výdajů u dodavatele, protože je i v zájmu odběratelů, aby se do cen dodávek nepromítaly problémy, které jsou důvodem vysokých nákladů dodavatelů. Společné procesně orientované plánování se zaměřuje na projektování a zlepšování procesů u dodavatelů, včetně identifikovatelnosti dodávek, podmínek skladování a přepravy, resp. na jiné stránky, které si u dodavatelů z tohoto pohledu zasluhují pozornost. Poslední z oblastí, označená jako společné plánování manažerských aktivit, by měla být předmětem společných porad vrcholového managementu partnerských organizací, v jejichž rámci by se určily způsoby vzájemné komunikace, formy sdílení správné výrobní praxe, rozsah technické pomoci apod. [34, str. 139]

Úroveň 4 – expert

Úroveň 4 je charakteristická vysoce zralým vztahem. Vysoká úroveň integrace podniků umožňuje lepší využití vertikální spolupráce. [17, str. 8] Synchronní a asynchronní komunikace jsou dva primární režimy pro podporu aktivit spolupráce. Synchronní nástroje

pro spolupráci umožňují účinnou komunikaci pro uživatele, kteří pracují společně ve stejnou dobu, ale na různých místech, proto splňují některé požadavky na spolupráci v reálném čase. Hlavní nevýhodou tohoto způsobu je však to, že je nákladný. Asynchronní nástroje umožňují komunikaci a spolupráci v různém čase a na různém místě. Tento způsob poskytuje pohodlí pro uživatele při spolupráci a je založen na jejich vlastních plánech a okamžitě dostupných zdrojích. [31, str. 197] Dále sem patří společné řešení umožňující automatizovat proces výběru sortimentu pro danou lokalitu a sledování plánů. [31, str. 197] Společným vytvářením výkazu zisku a ztráty pro vybranou inovativní příležitost podniky mohou potenciálně předvídat i obchodní příležitosti. Electrolux s jejich strategickými obchodníky má společný výkaz zisku a ztráty, dle kterého jsou hodnoceny vzájemné interakce. Ve spolupráci je lepší navrhnout společný výkaz zisku a ztrát, aby obě strany měly vyjasněné hodnoty. Transformační agenda a vybraná inovační příležitost může být ve společném zájmu iniciací pro tvorbu společného výkazu zisku a ztrát. Větší výhody (ekonomické a emociální) jsou přínosem pro odběratele tak pro dodavatele. [30, str. 111] Úroveň 3 a 4 mohou zahrnovat prvky úrovně 1 a 2.

2.5 Kritérium – charakter vzájemných vztahů v dodavatelském systému

Na spolupráci může být nahlíženo také z hlediska závažnosti a závazků stran při spolupráci.

Transakční vztahy

Transakční vztah je založen na výměně služeb nebo produktů v předepsaném časovém rámci za dohodnutou cenu. Jedná se o ten nejjednodušší vztah mezi spolupracujícími partnery. Trvalý transakční vztah je takový, který existoval dlouhou dobu, nicméně mezi dodavatelem a zákazníkem panuje nedůvěra. [3, str. 1] Je to uzavírání dohod s danými a popsányi výsledky. Zaměření je zde na výsledek, který je také spojovacím bodem v partnerství. Je to základ pro jakoukoli transakci. [28]

Smluvní vztah

Vztah je velmi podobný tomu transakčnímu, ale strany jsou zavázané splněním podmínek smlouvy. Zákazník používá smlouvu pro řízení dodavatele. Stejně jako u transakčního vztahu je zde málo důvěry mezi oběma stranami. [3, str. 4] Převládají dohody o úrovni služeb [28].

Vztah přidané hodnoty

Partneři spolupracují, a to tak, že každý člen řetězce koriguje svou přidanou hodnotu a je ochoten řešit ji s ostatními partnery za účelem zvýšení výnosu z produktu pro každého člena. Tento druh spolupráce je založen na vztahu, kde každý člen v systému má kladný synergický efekt. [3, str. 5]

Spolupracující vztah

Hlubší typ vztahu, kde se firmy snaží přinést aktivně nějakou hodnotu a aktivně se tak podílet na uspokojení potřeb a požadavků konečného zákazníka, je spolupracující vztah. Spolupráce může být popsána jako úzká spolupráce mezi dodavatelem a zákazníkem, která přináší hodnotu a prospěch oběma organizacím. Vztah je založen na struktuře sdílené zodpovědnosti, zdrojů a odměn. [3, str. 5] Výsledek tohoto vztahu je vyšší výkon a lepší konkurenceschopnost. Spolupracující vztah na obchodní úrovni může mít mnoho podob. Pro každou organizaci je budování a udržování dobrých dodavatelských vztahů zásadní. [8, str. 2-3]

Partnerský vztah

Principiálně je dle Britského institutu podnikového managementu [3, str. 6] partnerský vztah chápán stejně jako dle Lamberta [14, str. 1], avšak v některých aspektech se mohou autoři lišit. Partnerské vztahy jsou na vysoké úrovni spolupráce, kde se obě strany hluboce věnují svému vztahu, řízení dodavatelského řetězce, a především má dlouhodobý charakter. Partnerské vztahy mají podobnosti s řízením dodavatelského řetězce se spolupracujícím druhem vztahu v tom, že obě strany řídí vzájemně přínosné hodnoty vztahu. Jedná se o dlouhodobou spolupráci mezi stranami, které chtějí rozvinout vzájemný a prospěšný vztah. Vztahy jsou považovány za strategické aliance, kde jsou sdíleny dovednosti a zdroje, aby se dosáhlo vzájemných výhod, které nelze dosáhnout jednotlivě. V tomto typu spolupráce si partneři značně důvěřují a nejedná se pouze o jednoduchou výměnu zboží či služeb. Termín partnerství je také používán jako podnikatelský model pro strukturalizaci právního vlastnictví a řízení organizací. Převládá to zvláště v profesionálním sektoru služeb. [3, str. 6]

2.6 Kritérium – mechanismus řízení dodavatelského systému

Kritériem pro spolupráci je mechanismus, dle kterého se podnik organizuje v rámci svého dodavatelského systému a dle kterého pak řídí a koordinuje své vztahy.

Mechanismus transakčních nákladů

Transakční náklady jsou nutné k výměně produktu nebo služby mezi subjekty. Ekonomika transakčních nákladů sleduje, kolik úsilí je vyžadováno od dodavatele a odběratele k dokončení ekonomické transakce nebo výměny. Kvůli snížení transakčních nákladů podniky spolupracují. Williamsonova teorie [11, str. 750-751] v 90. letech nabídla pravděpodobné vysvětlení, jak se organizace vyrovnávají s rizikem obchodních transakcí. Když je na trhu silná konkurence dodavatelů, odběratel si má z čeho vybírat, a může tak jednoduše s dodavatelem ukončit vztah. Spolupráce se vyznačuje malou investicí do aktiv a minimálním sdílením informací. Pro specializované produkty jsou mechanismy řízení vztahu více formalizovány. Williamsonova teorie [11, str. 751] v dnešním tržním prostředí ztrácí svou moc, jelikož jsou postupy transakce nyní na pokročilejší úrovni.

Mechanismus zdrojů

Spolupráce podniků, které využívají mechanismus založený na zdrojích, je dlouhodobé typu. Princip spolupráce se opírá o strategii, která tvoří výhody pro obě strany (výhra-výhra). Trvale udržitelnou konkurenční výhodu si lze zajistit spoluprací s dodavateli a charakteristická je pro ni důvěra mezi partnery. Například Walmart, Procter and Gamble, Lucent Technologies a Sara Lee spolupracují snadno s partnery jejich dodavatelského řetězce v oblasti plánování zdrojů, předpovědi poptávky a zásobování [11, str. 753]. Zlepšuje se také přístup k technologiím, které pomáhají firmám obchodovat s klíčovými kompetencemi. Informační technologie mezi členy dodavatelského řetězce zlepšují komunikaci, snižují rizika a podporují efektivní přenos informací. Ze spolupráce využívající mechanismu zdrojů lze vidět, že účinný tok informací, důvěry a ochoty ke spolupráci podporuje vývoj udržitelné konkurenční výhody. [11, str. 753]

Das a Teng [19, str. 25] naznačují, že firmy používají spolupráci k nalezení optimální konfigurace zdrojů. Konkrétně důvodem pro vstup do spolupráce s jinou firmou je agregace, sdílení nebo výměna cenných zdrojů s jinými firmami, které nemůže vytvořit nezávisle.

Eisenhardt a Schoonhoven [19, str. 25] zjistili, že podniky spolu často spolupracují, když společnosti potřebují strategické zdroje, nebo když mají cenné zdroje, které je třeba sdílet.

Mechanismus strategické struktury

Spolupráce využívající mechanismu strategické struktury je založena na základě rozvoje pokročilejších informačních přenosových systémů. Jedná se tak o velice systematickou a dynamickou spolupráci. Výsledkem jsou vertikální a horizontální struktury spolupracujících podniků. Tyto struktury jsou dnes běžné u úspěšných dodavatelských systémů. Fine [11, str. 755] tvrdí, že se jedná o cyklický prvek se stanoveným obdobím v závislosti na podmínkách jednotlivých odvětví. Spolupráce založená na těchto strategických strukturách se objevuje tam, kde to vývoj produktů a společnosti vyžadují. [11, str. 755] U mechanismu strategické struktury je iniciace ke spolupráci poháněna maximalizací profitu, zlepšením firemní konkurenceschopnosti oproti rivalům, ziskem tržní síly a ziskem monopolních rent, jak uvádí Contractor a Lorange. [19, str. 25]

Různí autoři se dívají na spolupráci mezi podniky různými úhly pohledu a zaznamenávají větší či menší účast jednotlivých podniků na společném výsledku. Pro každý podnik se hodí různé typy spolupráce a jejich rozsah. Uvedené typy spolupráce se liší nejen svým rozsahem, ale i obsahem, pravomocemi jednotlivých stran a také jejich odpovědnostmi. Jak vyplývá z uvedeného textu, podniky by se neměly soustředit pouze na své nejbližší okolí, ale snažit se spolupracovat v celém rozsahu dodavatelského řetězce i mimo něj.

3 VÝZKUM – DŮLEŽITOST LOGISTICKÝCH SLUŽEB PRO DISTRIBUČNÍ MEZIČLÁNKY

Logistické služby jsou významnou oblastí, která přispívá k posilování vztahů mezi dodavateli a zákazníky. Potravinářské výrobní podniky musí poskytovat takové služby, které jsou pro jejich zákazníky důležité a které zvyšují jejich spokojenost a loajalitu. V rámci diplomové práce bude zkoumán názor potravinářských podniků na důležitost logistických služeb pro jejich zákazníky – distributory. Zkoumány budou nejen klasické služby spojené s obchodními případy, ale i služby, které nabývají na významu při užší spolupráci podniků v dodavatelském systému.

3.1 Příprava a realizace výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit z pohledu dodavatelů – potravinářských výrobních podniků – jak jsou podle jejich názoru pro vybranou skupinu jejich zákazníků – distribuční mezičlánky – důležité jednotlivé logistické služby.

K naplnění cíle byl proveden kvantitativní výzkum metodou internetového dotazování pomocí strukturovaného dotazníku (příloha 1). Dotazník byl vytvořen pracovníky Univerzity Pardubice, Fakulty chemicko-technologické na Katedře ekonomiky a managementu v chemickém a potravinářském průmyslu. Dotazník je rozdělen do 3 logických částí. Primárním cílem bylo zjistit názor dodavatelů na důležitost logistických služeb pro distribuční mezičlánky, a proto byl nejprve zkoumán způsob distribuce a využití distribučních mezičlánků. Nosná část dotazníku byla věnována zjišťování názoru na důležitost logistických služeb, které výrobci poskytují svým zákazníkům - distribučním mezičlánkům. Respondenti hodnotili důležitost 28 předprodejních, prodejních a poprodejních logistických služeb na sedmibodové škále 1-7, kde 1 = nízká důležitost a 7 = vysoká důležitost. Respondenti měli také možnost doplnit další služby, které považují za důležité a v dotazníku chybí. Tato možnost však nebyla respondenty využita. V poslední části dotazníku byli respondenti dotazováni na další charakteristiky podniku (teritoria prodeje) a identifikační údaje osoby, která vyplnila dotazník (pracovní pozice, délka praxe). Na závěr dotazníku, měli respondenti možnost doplnit další návrhy a připomínky k dotazníku. Ani tato možnost nebyla respondenty využita.

Pro výběr vhodných respondentů byl v prvním kroku využit administrativní registr ekonomických subjektů ARES, který obsahuje i kódy klasifikace ekonomických činností CZ

NACE. Vyfiltrovány a náhodně seřazeny byly podniky, které uvedly CZ NACE v rámci skupiny 10XY-výroba potravinářských výrobků. Celkem se jednalo o 11 457 podniků.

V dalším kroku byl podle identifikačního čísla osoby (IČO) vyhledán podnik v komerční databázi na webové stránce <http://www.hbi.cz/>. Do výzkumu byly zařazeny pouze podniky, které mají hlavní obor NACE 10XY (tj. CZ NACE 10XY uvedly na 1. místě) s 10 a více zaměstnanci. U těchto podniků byly v dalším kroku zjišťovány e-mailové kontakty na obchodní oddělení, popř. obecné kontaktní údaje. Dále byl zjištěn obrat firmy a počet zaměstnanců.

Takto bylo z původního počtu prvních 1 901 vybráno 222 podniků vhodných pro výzkum, kterým byly následně rozeslány průvodní dopisy (příloha 2) s prosbou o vyplnění dotazníku a odkazem na jeho elektronickou verzi. Průvodní dopis obsahoval, jako odměnu za vyplnění dotazníku, i nabídku zaslání výsledků výzkumu v případě zájmu. Struktura oslovených podniků podle CZ NACE je patrná z tabulky 4.

Tab. 4: Struktura oslovených podniků podle NACE

Název ekonomické činnosti	Obor podnikání NACE	Četnosti
Zpracování a konzervování masa a výroba masných výrobků	1010	3
Zpracování a konzervování masa, kromě drůbežího	1011	25
Zpracování a konzervování drůbežího masa	1012	5
Výroba masných výrobků a výrobků z drůbežího masa	1013	13
Zpracování a konzervování brambor	1031	2
Ostatní zpracování a konzervování ovoce a zeleniny	1039	6
Výroba olejů a tuků	1041	5
Zpracování mléka, výroba mléčných výrobků a sýrů	1051	12
Výroba zmrzliny	1052	1
Výroba mlýnských výrobků	1061	12
Výroba škrobářských výrobků	1062	3
Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků	1070	3
Výroba pekařských a cukrářských výrobků, kromě trvanlivých	1071	69
Výroba sucharů a sušenek; výroba trvanlivých cukrářských výrobků	1072	7
Výroba cukru	1081	2
Výroba kakaa, čokolády a cukrovinek	1082	5
Zpracování čaje a kávy	1083	5
Výroba koření a aromatických výtažků	1084	5
Výroba hotových pokrmů	1085	7
Výroba homogenizovaných potravinářských přípravků a dietních potravin	1086	1
Výroba ostatních potravinářských výrobků j. n.	1089	21
Výroba průmyslových krmiv pro hospodářská zvířata	1091	6
Výroba průmyslových krmiv pro zvířata v zájmovém chovu	1092	4
	celkem podniků	222

Oslovovány byly podniky po celé České republice. Nejvíce oslovených podniků se zabývá výrobou pekařských a cukrářských výrobků. Druhý nejčastější obor podnikání bylo zpracování a konzervování masa, kromě drůbežího.

Podniky zařazené do výzkumu byly rozděleny do 3 velikostních kategorií podle počtu zaměstnanců. Bylo osloveno 130 malých (59 %), 78 středních (35 %) a 14 velkých (6 %) podniků. Za malé podniky jsou považovány podniky s počtem zaměstnanců 10-49, za střední s počtem 50-249 a za velké s 250 a více.

Výzkum proběhl od března roku 2018 do dubna 2018. Podniky zařazené do výzkumu byly osloveny celkem 3x – průvodní dopis s odkazem na dotazník byl zaslán znovu po týdnu a poté znovu po dvou týdnech.

Pro sběr dat byl využit IBM SPSS Data Collection Interviewer. Při zpracování dat byly využity metody deskriptivní a interferenční statistiky v prostředí IBM SPSS Statistics 24.

3.2 Výsledky výzkumu a jejich zhodnocení

3.2.1 Struktura respondentů

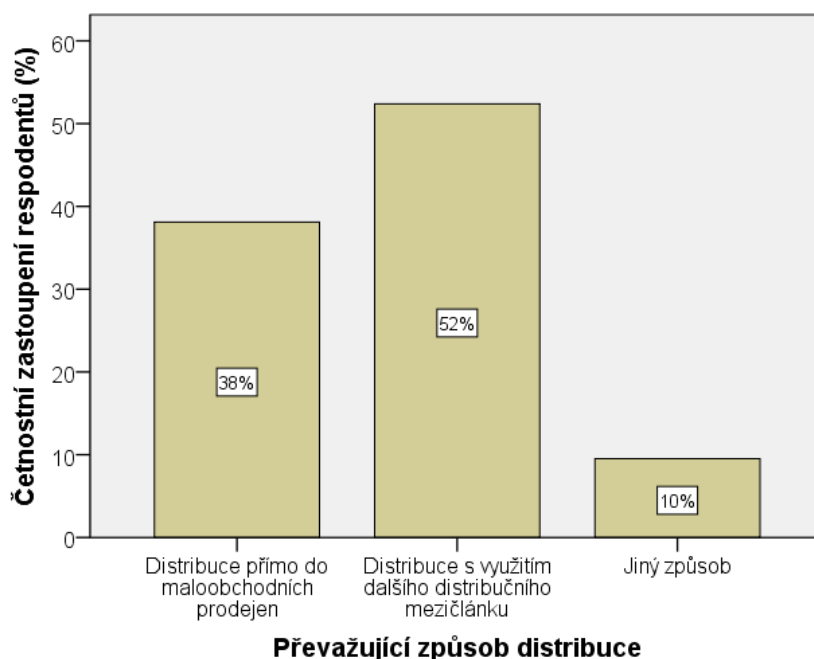
Jak již bylo uvedeno, osloveno bylo celkem 222 podniků. Dotazník jich vyplnilo 42, tj. návratnost byla 19 %. Vzhledem k tomu, že je známa nejen struktura respondentů podle velikosti, ale i velikostní struktura oslovených podniků, bylo možné zjistit návratnost i podle jednotlivých velikostních skupin (tab. 5).

Tab. 5: Návratnost vyplněných dotazníků podle velikosti podniku

Velikost podniku	Návratnost v jednotlivých skupinách
<i>Malé podniky</i>	17 %
<i>Střední podniky</i>	22 %
<i>Velké podniky</i>	21 %

Ačkoliv bylo malých podniků osloveno nejvíce (130), odpovědělo jich jen 22 – návratnost byla pouhých 17 %. Ochota středních a velkých podniků k vyplnění dotazníků byla větší.

Ve výzkumu byl nejprve zjišťován převažující způsob distribuce výrobků. Četnostní zastoupení respondentů popisuje obr. 4.



Obr. 4: Struktura respondentů podle převažujícího způsobu distribuce

Z obrázku je patrné, že převažujícím způsobem distribuce pro více jak polovinu respondentů je distribuce přes distribuční mezičlánky. U kategorie Jiný způsob distribuce měli respondenti uvést její konkrétní způsob. Jiný způsob byl využit respondenty, kteří uvedli, že využívají distributory a distribuci přímo do maloobchodu stejnou mírou a ani jeden způsob u nich nepřevládá, nebo že využívají vlastní způsob.

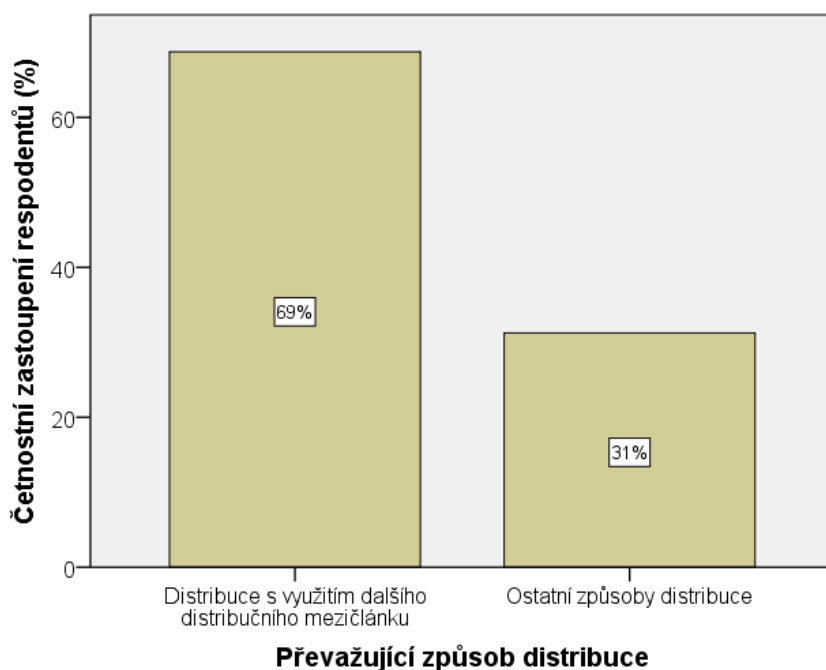
V dalším kroku bylo zjišťováno, zda podniky s převažující distribucí přímo do maloobchodních prodejen nebo s jiným způsobem distribuce využívají i distribuční mezičlánky. Pomocí této otázky bylo možné vyselektovat další vhodné respondenty. Ty podniky, které nevyužívají distribuční mezičlánky, nebyly v této fázi do analýzy výsledků zahrnuty, protože primárním cílem výzkumu bylo zjistit vnímání důležitosti logistických služeb poskytovaných distribučním mezičlánkům a respondenti museli mít tudíž s tímto typem distribuce zkušenosti. Struktura respondentů podle využívání distribučních mezičlánků je znázorněna na obr. 5.



Obr. 5: Struktura respondentů podle využití distribučních mezičlánků

Četnostní zastoupení tohoto zkoumaného znaku vypovídá o tom, že 24 % respondentů nemá zkušenosti s využíváním distribučních mezičlánků. Podniky bez zkušenosti s distribučními mezičlánky budou dále ve výzkumu sloužit pouze pro porovnání, nikoliv pro závěrečné zhodnocení výzkumu. Počet respondentů se tak snížil na 32.

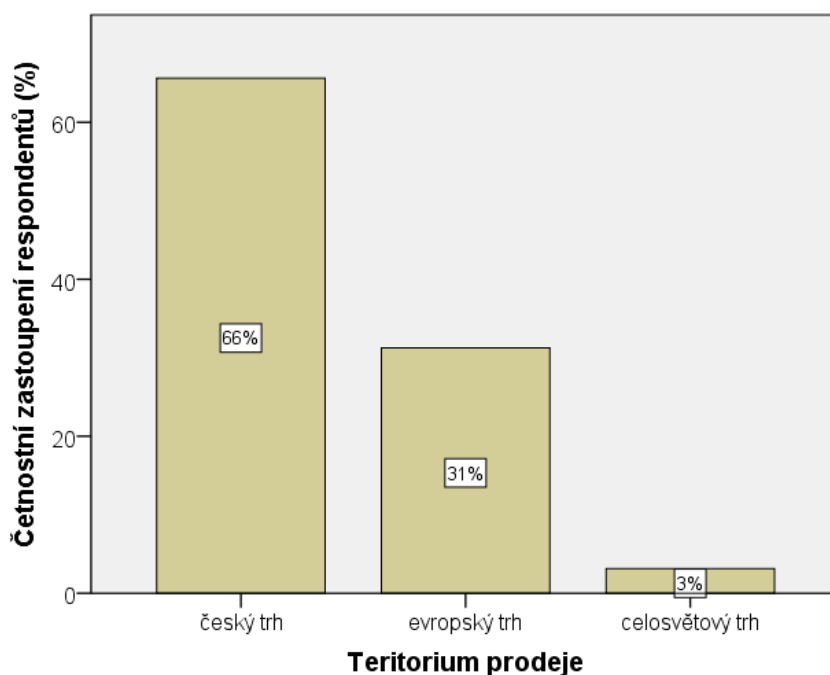
Graf na obr. 6 znázorňuje strukturu respondentů podle toho, zda přes distributory prodávají převážně, pouze doplňkově. Skupina respondentů, kteří využívají primárně ostatní způsoby distribuce je tvořena respondenty, kteří odpověděli, že používají převážně distribuci do maloobchodu nebo jiný způsob distribuce. Jelikož tyto dvě skupiny byly malé, jejich spojením byla vytvořena skupina ostatní způsoby distribuce.



Obr. 6: Struktura respondentů využívajících distribuční mezičlánky podle převažujícího způsobu distribuce

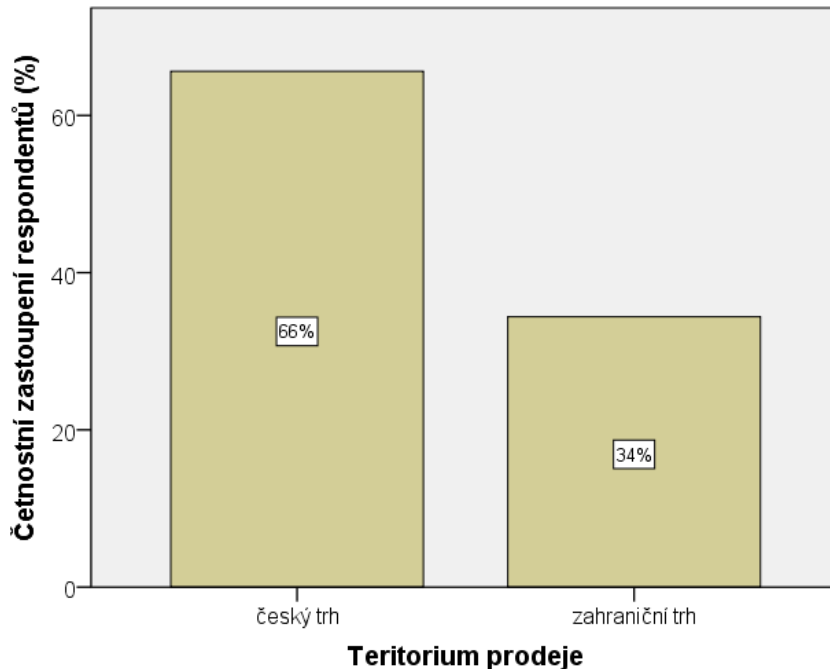
Pro náš výzkum je zajímavé, že pro více jak 2/3 respondentů využívajících distribuční mezičlánky, je tento způsob distribuce i majoritním způsobem. Necelá 1/3 respondentů využívajících distribuční mezičlánky více používá ostatní způsoby distribuce.

Graf na obr. 7 znázorňuje strukturu respondentů podle převažujících teritorií prodeje. Ve výzkumu výrazně převažují podniky, které směřují své výrobky převážně na český trh, menší zastoupení mají podniky vyvážející převážně na evropské trhy a pouze jeden podnik má zastoupení na celosvětovém trhu.



Obr. 7: Struktura respondentů podle převažujícího teritoria prodeje

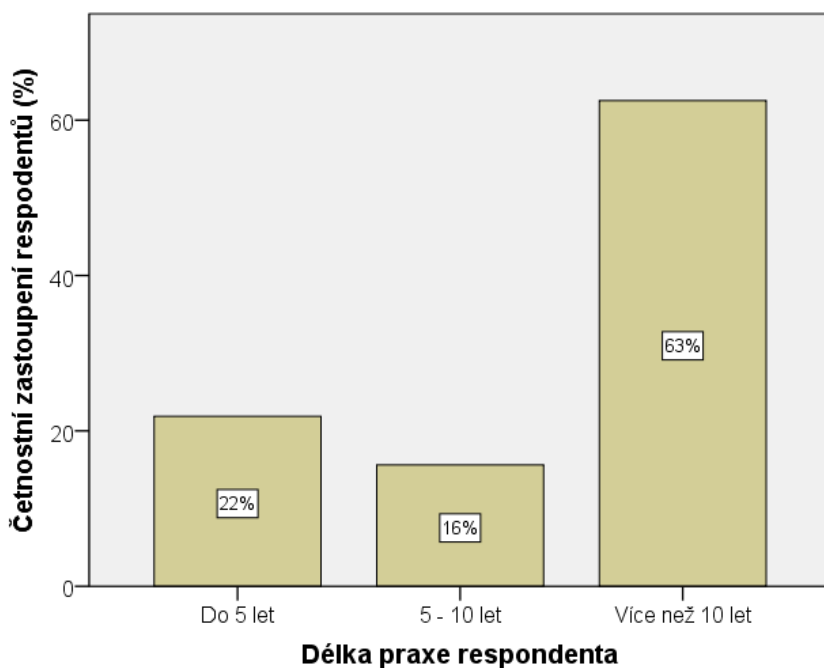
Skupina podniků obsluhujících celosvětový trh byla příliš malá, proto byla sloučena s respondenty obsluhující evropský trh do skupiny zahraniční trh. Struktura respondentů v rozdělení na český trh a zahraniční trh je znázorněna na obr. 8.



Obr. 8: Struktura respondentů podle převažujícího teritoria prodeje po sloučení skupin

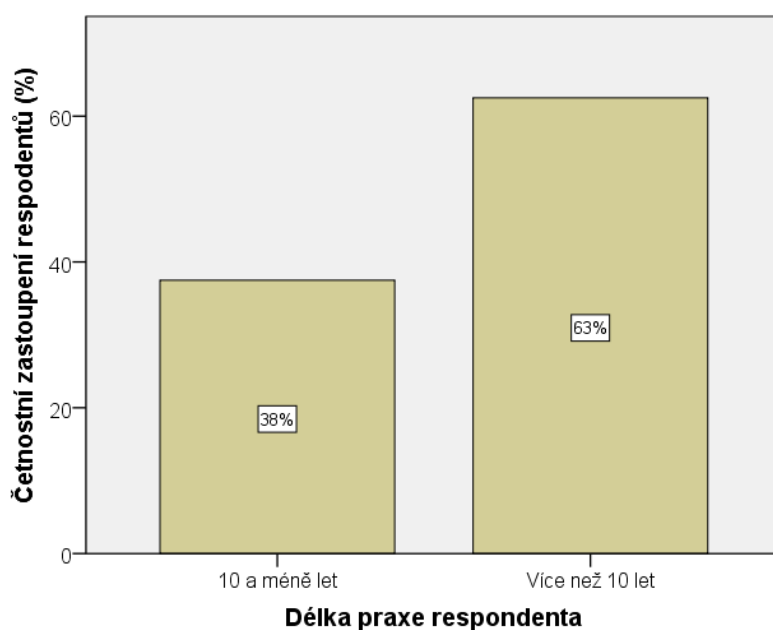
Další charakteristikou byla délka praxe respondenta v současné nebo obdobné pozici. Tato charakteristika je důležitá pro posouzení zkušenosti respondentů. To, spolu s faktem, že dotazníky byly zaslány relevantním osobám, má za cíl získat názor respondentů znalých

problematiky. Strukturu respondentů podle délky praxe znázorňuje graf na obr. 9. Z obrázku je vidět, že převažují respondenti zkušení ve svém oboru – téměř dvě třetiny respondentů mají praxi delší než 10 let.



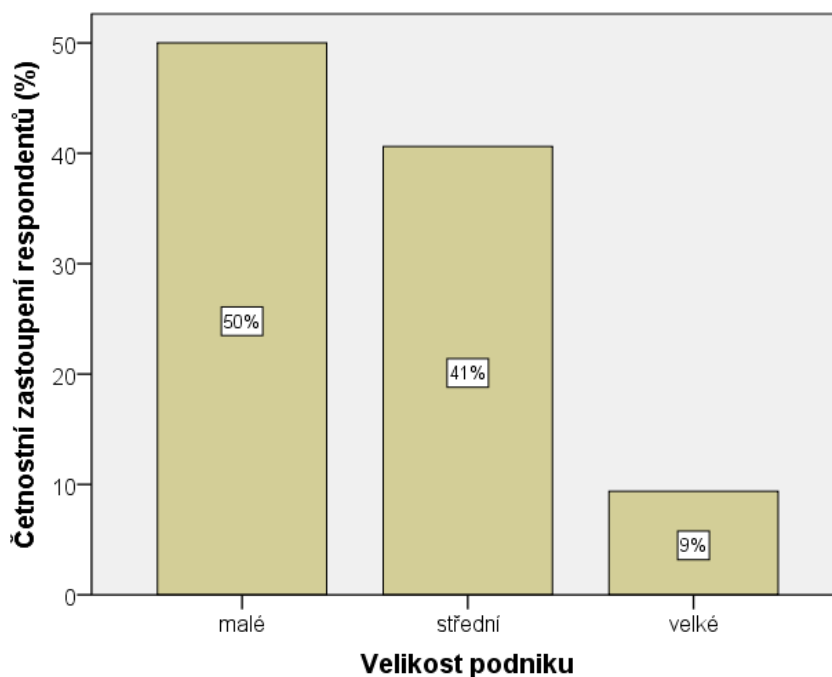
Obr. 9: Struktura respondentů podle délky praxe respondentů

Z obr. 9 je patrné, že skupiny méně zkušených respondentů jsou relativně malé. Proto byly sloučeny kategorie respondentů s praxí do 5 a do 10 let do jedné skupiny. Vznikla tak skupina s praxí 10 a méně let. Strukturu respondentů podle praxe po sloučení kategorií znázorňuje obr. 10.



Obr. 10: Struktura respondentů podle délky praxe po sloučení skupin

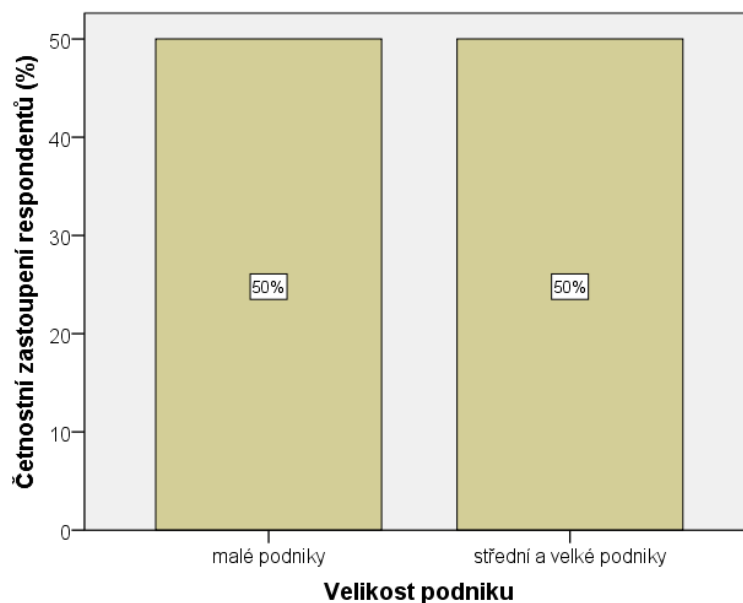
Jako poslední charakteristika respondenta byla sledována velikost podniku.



Obr. 11: Struktura respondentů podle velikosti podniku

Struktura respondentů podle velikosti podniku na obr. 11 zahrnuje respondenty využívající distribuční mezičlánky. Z obrázku je vidět, že přesně polovinu respondentů tvoří malé podniky. Velké podniky jsou zastoupeny v nízké míře, proto byly pro další analýzy sloučeny kategorie velkých a středních podniků a byla tak vytvořena skupina střední a velké podniky.

Struktura respondentů podle nově vytvořených kategorií je na obr. 12. Diference v zastoupení mezi skupinami po sloučení už nejsou téměř žádné.



Obr. 12: Struktura respondentů podle velikosti podniku po sloučení skupin

3.2.2 Hodnocení důležitosti logistických služeb

Abychom zjistili, jaké jsou postoje respondentů k důležitosti logistických služeb, jak ji podle jejich zkušeností vnímají jejich zákazníci – distribuční mezičlánky, byla po zpracování struktury respondentů provedena analýza odpovědí respondentů. Jak už bylo zmíněno, důležitost jednotlivých logistických služeb byla měřena na postojové škále 1-7, kde 1 = nejméně důležité a 7 = nejvíce důležité. Respondenti měli na výběr i možnost „nedokážu posoudit“. V tomto případě byla odpověď hodnocena jako chybějící odpověď. Při hodnocení důležitosti respondenti využili celý rozsah hodnotící škály. V tab. 6 jsou uvedeny jednotlivé hodnocené logistické služby a jejich statistiky. Služby jsou seříděny podle vnímané průměrné důležitosti.

Tab. 6: Hodnocení důležitosti logistických služeb pro distribuční mezičlánky

Logistická služba	Počet platných odpovědí	Počet chybějících odpovědí	Průměrná důležitost	Medián důležitosti
Dodání správných výrobků (druh i množství) podle zaslané objednávky	31	1	6,0	7
Dodání výrobků přesně ve stanoveném termínu	31	1	5,8	6
Dodání výrobků s bezchybnou doprovodnou dokumentací	30	2	5,7	7
Flexibilita výrobce při požadavku na změnu v termínu dodání	32	0	5,3	6
Flexibilita výrobce při požadavku na změnu ve velikosti objednávky	32	0	5,3	6
Objednávání zboží pomocí EDI nebo jiných standardizovaných formulářů	29	3	5,1	6
Nabízení výrobků obchodními zástupci výrobce	32	0	5,1	6
Objednávání zboží e-mailem	32	0	5,1	6
Dodání výrobků v krátké dodací lhůtě	32	0	5,1	6
Možnost dohodnout dodávky v pravidelných termínech	31	1	5,0	5
Rychlost vyřízení reklamací	31	1	5,0	5
Možnost vlastního vyzkoušení prodáváných výrobků	32	0	4,8	5
Přizpůsobení obalů (druh i velikost) požadavkům distributora	31	1	4,7	5
Možnost dohodnout dodávky o konstantní velikosti	30	2	4,6	5
Zpětné odebírání obalů (např. palet), v nichž byly výrobky dopraveny distributorovi	31	1	4,6	5
Zajištění dopravy výrobků výrobcem	32	0	4,3	5
Poskytování propagačních materiálů k prodáváním výrobkům	32	0	4,3	4
Spolupráce při plánování a doplňování zásob	31	1	4,3	4
Možnost volby platebních podmínek	32	0	4,1	4
Objednávání zboží po telefonu	32	0	4,0	5
Automatické doplňování zásob	31	1	3,9	4
Dostupnost informace o aktuálním stavu zásob u výrobce	31	1	3,9	4
Spolupráce při tvorbě předpovědi poptávky	31	1	3,9	4
Poskytování školení, zaměřeného na znalost prodáváných výrobků	32	0	3,8	4
Konzultace záměrů týkajících se inovací způsobu dodávání	31	1	3,7	3
Možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu nesprávného odhadu poptávky	31	1	3,6	4
Sledování průběhu plnění objednávky	32	0	3,5	4
Možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu prošlé doby použitelnosti	30	2	3,4	3

Z tab. 6 je vidět, že za nejdůležitější logistické služby pro distributory považují potravinářské výrobní podniky tradiční služby spojené s dodávkou, kdy distributor očekává, že mu výrobce poslouží, tj. zajistí dodávku správného množství ve stanovené době, a to s bezchybnou doprovodnou dokumentací. Dodání správných výrobků (druh i množství) podle zaslané objednávky a dodání výrobků s bezchybnou doprovodnou dokumentací považuje minimálně 50 % respondentů za nejvíce důležité služby pro jejich distributory. Další velmi důležité služby souvisí s flexibilitou výrobce. Důležitá je podle výrobních podniků pro distributory jak flexibilita při vzniku požadavku na změnu termínů dodání, tak dodávaného množství. Další služby, které byly hodnoceny více jak 50 % respondenty druhou nejvyšší hodnotou důležitosti jsou „objednávání zboží pomocí EDI nebo jiných standardizovaných formulářů,“ a překvapivě bylo takto hodnoceno i nabízení výrobků obchodními zástupci výrobce. Z tabulky vidíme, že stejný medián důležitosti má i objednávaní zboží e-mailem a dodání výrobků v krátké dodací lhůtě.

Mezi nejméně důležité pro distributory patří podle názoru potravinářských výrobních podniků služby, které jsou uskutečňovány v rámci zpětných toků výrobků. Minimálně 50 % respondentů hodnotilo možnost vrácení neprodaných výrobků v důsledku nesprávného odhadu poptávky nebo z důvodu prošlé doby použitelnosti na sedmibodové škále hodnotou 4, resp. dokonce hodnotou 3. Mezi nejméně důležité pro distributory patří podle názoru respondentů i možnost sledovat průběh plnění objednávky. Více jak 50 % respondentů hodnotilo trojkou také důležitost konzultace záměrů týkajících se inovací způsobu dodávání. Respondenti měli i možnost doplnit i další služby, které považují za důležité a mezi výše zmíněnými 28 službami chybí. Tuto možnost nikdo z respondentů nevyužil.

Seznam hodnocených služeb obsahoval i služby, které nabývají na významu při spolupráci partnerů. Jak vyplývá z teoretické části práce, spolupráce v oblasti hmotných toků zahrnuje především spolupráci při plánování, zásobování a sdílení informací. Z výše uvedených služeb se jedná o spolupráci při plánování a doplňování zásob, automatické doplňování zásob, dostupnost informace o aktuálním stavu zásob u výrobce, spolupráce při tvorbě předpovědi poptávky a sledování průběhu plnění objednávky. Všechny tyto služby se v tabulce, seříděné podle hodnocené důležitosti od nejvíce důležitých po nejméně důležité, nacházejí v její spodní polovině s mediánem čtyři.

3.2.3 Analýza rozdílů ve vnímání důležitosti logistických služeb

Dalším krokem analýzy výsledků je analýza rozdílů ve vnímání důležitosti jednotlivých logistických služeb u různě definovaných skupin respondentů. Podniky je možné segmentovat podle převažujícího způsobu distribuce, podle jejich velikosti a převažujícího teritoria prodeje a dále podle délky praxe respondentů zkoumaných podniků. Tyto 4 faktory byly použity jako segmentační proměnné. Ke zjištění rozdílů mezi jednotlivými skupinami respondentů byl použit neparametrický Kruskal – Wallisův test.

Výsledky analýzy v hodnocení důležitosti jednotlivých logistických služeb v závislosti na převažujícím způsobu distribuce jsou uvedeny v tabulce 7.

Tab. 7: Rozdíly v hodnocení důležitosti logistických služeb podle převažujícího způsobu distribuce

Logistická služba	Počet		Průměrná důležitost*		Medián důležitosti*		Kruskal-Wallisův test	
	DDM	OZD	DDM	OZD	DDM	OZD	χ^2	Asymp. Sig.
Nabízení výrobků obchodními zástupci výrobce	22	10	4,9	5,6	5	6	1,409	0,235
Poskytování propagačních materiálů k prodávaným výrobkům	22	10	4,0	5,0	4	6	2,724	0,099
Možnost vlastního vyzkoušení prodávaných výrobků	22	10	4,5	5,6	5	7	3,022	0,082
Poskytování školení, zaměřeného na znalost prodávaných výrobků	22	10	3,5	4,4	4	5	1,247	0,264
Konzultace záměrů týkajících se inovací způsobu dodávání	22	9	3,8	3,3	4	3	0,474	0,491
Objednávání zboží po telefonu	22	10	3,5	5,3	4	6	5,824	0,016
Objednávání zboží e-mailem	22	10	5,0	5,3	5	7	1,165	0,281
Objednávání zboží pomocí EDI nebo jiných standardizovaných formulářů	20	9	5,2	5,1	6	6	0,001	0,981
Možnost dohodnout dodávky o konstantní velikosti	21	9	4,8	4,2	5	4	0,549	0,459
Možnost dohodnout dodávky v pravidelných termínech	21	10	5,3	4,4	6	4	1,848	0,174
Automatické doplňování zásob	21	10	4,0	3,7	4	4	0,269	0,604
Dostupnost informace o aktuálním stavu zásob u výrobce	21	10	3,6	4,7	4	6	2,582	0,108
Sledování průběhu plnění objednávky	22	10	3,0	4,7	3	6	5,806	0,016
Flexibilita výrobce při požadavku na změnu ve velikosti objednávky	22	10	5,2	5,3	6	6	0,141	0,707
Flexibilita výrobce při požadavku na změnu v termínu dodání	22	10	5,2	5,4	6	6	0,054	0,816
Dodání výrobků v krátké dodací lhůtě	22	10	4,7	5,8	6	7	2,451	0,117
Dodání výrobků přesně ve stanoveném termínu	21	10	5,8	6,0	6	7	0,323	0,570
Dodání správných výrobků (druh i množství) podle zasláné objednávky	21	10	5,8	6,4	7	7	2,592	0,107
Dodání výrobků s bezchybnou doprovodnou dokumentací	20	10	5,5	6,0	6	7	1,519	0,218
Zajištění dopravy výrobků výrobcem	22	10	4,5	3,9	5	4	0,466	0,495

Logistická služba	Počet		Průměrná důležitost*		Medián důležitosti*		Kruskal-Wallisův test	
	DDM	OZD	DDM	OZD	DDM	OZD	χ^2	Asymp. Sig.
Prizpůsobení obalů (druh i velikost) požadavkům distributora	21	10	4,8	4,5	5	5	0,189	0,663
Možnost volby platebních podmínek	22	10	4,2	3,8	4	5	0,312	0,576
Rychlost vyřízení reklamací	22	9	5,0	4,9	5	5	0,018	0,894
Zpětné odebrání obalů (např. palet), v nichž byly výrobky dopraveny distributorovi	21	10	4,6	4,4	5	5	0,012	0,914
Možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu nesprávného odhadu poptávky	21	10	3,6	3,4	4	4	0,078	0,780
Možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu prošlé doby použitelnosti	20	10	3,6	3,1	4	3	0,478	0,490
Spolupráce při tvorbě předpovědi poptávky	21	10	4,1	3,5	5	4	0,966	0,326
Spolupráce při plánování a doplňování zásob	21	10	4,2	4,3	4	5	0,057	0,811

* první skupina jsou podniky převážně distribuující přes distribuční mezičlánky (DDM), druhá skupina jsou podniky převážně využívající ostatní způsoby distribuce (OZD)

V tab. 7 lze vidět, že statisticky významné rozdíly se podařilo prokázat pouze u dvou služeb. Rozdíly mezi skupinou využívající převážně distributory a skupinou využívající převážně ostatní způsoby distribuce jsou u objednávání zboží po telefonu a sledování průběhu plnění objednávky. Tyto 2 služby byly vždy důležitější pro podniky s převážným ostatním způsobem distribuce. U zbylých 26 logistických služeb se nepodařilo prokázat statisticky významné rozdíly v hodnocení důležitosti (hodnoty asymptotických signifikancí byly větší, než je 0,05). Z porovnání hodnot průměrné důležitosti a mediánu důležitosti lze usuzovat na rozdíly v hodnocení důležitosti i u služeb poskytování propagačních materiálů k prodávaným výrobkům, možnost vlastního vyzkoušení prodávaných výrobků, objednávání zboží e-mailem, možnost dohodnout dodávky v pravidelných termínech, dostupnost informace o aktuálním stavu zásob u výrobce. Jako důležitější hodnotí většinu těchto služeb podniky, které využívají převážně jiný způsob distribuce. Rozdíly v hodnocení však nejsou statisticky významné.

Při hodnocení služeb vypovídajících o spolupráci byl prokázán statisticky významný rozdíl v hodnocení jejich důležitosti pro distribuční mezičlánky pouze v případě možnosti sledovat průběh plnění objednávky. Z hodnot statistik se jeví, že respondenti z podniků převážně prodávajících přes distributory, považují dostupnost informací o aktuálním stavu svých zásob za méně důležitou pro distributory než podniky s ostatními způsoby distribuce. Naopak hodnocení důležitosti spolupráce při tvorbě předpovědi poptávky podle respondentů převážně prodávajících přes distributory ukazuje na větší důležitost této služby pro tuto skupinu respondentů. Z hodnocení se dále jeví, že spolupráce při plánování a doplňování

zásob je důležitější pro respondenty převážně využívající ostatní způsoby distribuce. U těchto služeb se však nepodařilo prokázat statisticky významný rozdíl v hodnocení jejich důležitosti mezi oběma skupinami respondentů.

Výsledky analýzy rozdílů v hodnocení důležitosti jednotlivých logistických služeb v závislosti na převažujícím teritoriu prodeje jsou uvedeny v tabulce 8.

Tab. 8: Rozdíly v hodnocení důležitosti logistických služeb podle převažujícího teritoria prodeje

Logistická služba	Počet		Průměrná důležitost*		Medián důležitosti*		Kruskal-Wallisův test	
	Č	Z	Č	Z	Č	Z	χ^2	Asymp. Sig.
Nabízení výrobků obchodními zástupci výrobce	21	11	5,1	5,3	5	6	0,119	0,730
Poskytování propagačních materiálů k prodáváním výrobkům	21	11	4,2	4,6	4	4	0,318	0,573
Možnost vlastního vyzkoušení prodáváním výrobků	21	11	4,5	5,4	6	5	1,279	0,258
Poskytování školení, zaměřeného na znalost prodáváním výrobků	21	11	3,7	3,9	4	4	0,092	0,762
Konzultace záměrů týkajících se inovací způsobu dodávání	20	11	3,4	4,2	3	4	1,2	0,273
Objednávání zboží po telefonu	21	11	4,6	3	5	2	3,43	0,064
Objednávání zboží e-mailem	21	11	5,1	5	5	5	0,133	0,715
Objednávání zboží pomocí EDI nebo jiných standardizovaných formulářů	18	11	5,2	5	6	5	0,077	0,781
Možnost dohodnout dodávky o konstantní velikosti	19	11	4,3	5,2	4	6	2,178	0,14
Možnost dohodnout dodávky v pravidelných termínech	20	11	4,8	5,5	6	5	1,202	0,273
Automatické doplňování zásob	20	11	4,0	3,9	4	4	0,004	0,949
Dostupnost informace o aktuálním stavu zásob u výrobce	20	11	3,7	4,4	4	5	0,848	0,357
Sledování průběhu plnění objednávky	21	11	3,7	3,1	4	3	0,931	0,335
Flexibilita výrobce při požadavku na změnu ve velikosti objednávky	21	11	5,2	5,3	6	6	0,026	0,871
Flexibilita výrobce při požadavku na změnu v termínu dodání	21	11	5,3	5,3	6	5	0,027	0,869
Dodání výrobků v krátké dodací lhůtě	21	11	5,1	5	6	6	0,183	0,669
Dodání výrobků přesně ve stanoveném termínu	20	11	5,6	6,3	7	6	0	0,982
Dodání správných výrobků (druh i množství) podle zaslané objednávky	20	11	5,5	6,8	7	7	2,097	0,148
Dodání výrobků s bezchybnou doprovodnou dokumentací	19	11	5,2	6,5	6	7	3,704	0,054
Zajištění dopravy výrobků výrobcem	21	11	4,2	4,6	5	5	0,132	0,716
Přizpůsobení obalů (druh i velikost) požadavkům distributora	20	11	4,7	4,6	5	5	0,116	0,734
Možnost volby platebních podmínek	21	11	4,0	4,4	5	5	0,392	0,531
Rychlost vyřízení reklamací	20	11	5,1	4,8	6	5	0,679	0,410
Zpětné odebírání obalů (např. palet), v nichž byly výrobky dopraveny distributorovi	20	11	4,9	4,0	6	4	2,571	0,109
Možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu nesprávného odhadu poptávky	20	11	3,6	3,5	4	4	0	1,000
Možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu prošlé doby použitelnosti	19	11	3,7	3,0	4	3	0,518	0,472
Spolupráce při tvorbě předpovědi poptávky	20	11	3,9	3,9	5	4	0,004	0,949
Spolupráce při plánování a doplňování zásob	20	11	4,5	3,8	5	4	1,038	0,308

*první skupina jsou podniky působící na českém trhu (Č), druhá skupina jsou podniky působící na zahraničním trhu (Z)

V tab. 8 lze vidět, že se nepodařilo prokázat statisticky významný rozdíl v hodnocení důležitosti u žádné z hodnocených služeb mezi skupinou podniků prodávajících převážně na českém trhu a skupinou působící převážně na zahraničních trzích (hodnoty asymptotických signifikancí byly ve všech případech vyšší než 0,05). Z porovnání hodnot průměrné důležitosti a mediánu důležitosti lze usuzovat na možné rozdíly v hodnocení důležitosti u služeb objednávání zboží po telefonu, možnost dohodnout dodávky o konstantní velikosti a zpětné odebrání obalů (např. palet), v nichž byly výrobky dopraveny distributorovi. Jako důležitější se jeví většina těchto služeb pro podniky, které využívají převážně jiný způsob distribuce.

Služby vypovídající o spolupráci a to konkrétně „spolupráce při plánování a doplňování zásob, automatické doplňování zásob a sledování průběhu plnění objednávky“ se jeví z tabulky jako důležitější pro podniky prodávající na českém trhu. Naopak hodnocení důležitosti služby dostupnost informací o aktuálním stavu zásob u výrobce ukazuje na větší důležitost pro respondenty prodávající na zahraničním trhu. Tyto rozdíly nejsou statisticky prokazatelné.

Třetí charakteristikou, podle které byly porovnány rozdíly hodnocení důležitosti logistických služeb při prodeji výrobků, byla velikost podniku. Tab. 9 zobrazuje získané výsledky provedené analýzy.

Tab. 9: Rozdíly ve vnímání logistických služeb podle velikosti podniku

Logistické služby	Počet		Průměrná důležitost*		Medián důležitosti*		Kruskal-Wallisův test	
	M	S+V	M	S+V	M	S+V	χ^2	Asymp. Sig.
Nabízení výrobků obchodními zástupci výrobce	16	16	5,4	4,9	6	5	0,431	0,512
Poskytování propagačních materiálů k prodáváním výrobkům	16	16	4,5	4,1	5	4	0,398	0,528
Možnost vlastního vyzkoušení prodáváných výrobků	16	16	4,4	5,2	6	5	1,113	0,291
Poskytování školení, zaměřeného na znalost prodáváných výrobků	16	16	3,4	4,2	4	5	1,367	0,242
Konzultace záměrů týkajících se inovací způsobu dodávání	16	15	3,4	3,9	3	4	0,824	0,364
Objednávání zboží po telefonu	16	16	3,8	4,3	5	4	0,398	0,528
Objednávání zboží e-mailem	16	16	4,8	5,3	5	5	0,853	0,356
Objednávání zboží pomocí EDI nebo jiných standardizovaných formulářů	14	15	4,1	6,1	4	6	7,784	0,005
Možnost dohodnout dodávky o konstantní velikosti	15	15	4,5	4,7	6	5	0,045	0,832
Možnost dohodnout dodávky v pravidelných termínech	15	16	4,9	5,1	6	5	0,08	0,777
Automatické doplňování zásob	16	15	3,9	4,0	4	4	0,004	0,952
Dostupnost informace o aktuálním stavu zásob u výrobce	16	15	4,1	3,7	4	4	0,293	0,588
Sledování průběhu plnění objednávky	16	16	3,4	3,6	4	4	0,193	0,661
Flexibilita výrobce při požadavku na změnu ve velikosti objednávky	16	16	5,5	5,0	6	6	0,568	0,451

Logistické služby	Počet		Průměrná důležitost*		Medián důležitosti*		Kruskal-Wallisův test	
	M	S+V	M	S+V	M	S+V	χ^2	Asymp. Sig.
Flexibilita výrobce při požadavku na změnu v termínu dodání	16	16	5,7	4,9	6	5	0,817	0,366
Dodání výrobků v krátké dodací lhůtě	16	16	4,9	5,3	6	6	0,863	0,353
Dodání výrobků přesně ve stanoveném termínu	15	16	5,9	5,8	6	7	0,435	0,510
Dodání správných výrobků (druh i množství) podle zasláné objednávky	15	16	5,9	6,1	7	7	0,037	0,848
Dodání výrobků s bezchybnou doprovodnou dokumentací	15	15	5,7	5,6	7	7	0,024	0,876
Zajištění dopravy výrobků výrobcem	16	16	4,0	4,7	4	6	0,531	0,466
Přizpůsobení obalů (druh i velikost) požadavkům distributora	16	15	4,6	4,8	5	5	0,183	0,669
Možnost volby platebních podmínek	16	16	3,9	4,3	5	4	0,018	0,893
Rychlost vyřízení reklamací	16	15	4,9	5,1	6	5	0,033	0,856
Zpětné odebrání obalů (např. palet), v nichž byly výrobky dopraveny distributorovi	15	16	4,4	4,7	4,5	5	0,041	0,840
Možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu nesprávného odhadu poptávky	15	16	3,5	3,6	4	4	0,004	0,952
Možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu prošlé doby použitelnosti	15	15	3,3	3,5	3	4	0,064	0,801
Spolupráce při tvorbě předpovědi poptávky	15	16	3,9	3,9	5	5	0,071	0,791
Spolupráce při plánování a doplňování zásob	15	16	4,4	4,1	5	4	0,628	0,428

* první skupina jsou malé podniky (M), druhá skupina střední a velké podniky (S+V)

U 27 hodnocených logistických služeb nebyly prokázány statisticky významné rozdíly. Statisticky signifikantní diference byla prokázána pouze u objednávání zboží pomocí EDI nebo jiných standardizovaných formulářů. Z tabulky je patrné, že nejméně 50 % respondentů ze středních a velkých podniků považuje tuto službu za důležitou (medián 6), zatímco respondenti z malých podniků ji hodnotí ve středu škály (medián 4). Tato logistická služba je logicky důležitější pro respondenty velkých a středních podniků. Může to být způsobeno tím, že malé podniky nemají zkušenosti s tímto způsobem objednávání, či nemají se svými distributory vhodný typ vztahu pro aplikaci této služby. Variantou je i ta možnost, že malé podniky mohou využívat více distributorů, se kterými se jim nevyplatí či nechtějí rozvíjet vztah na vyšší úrovni a s tím i spojené poskytování příslušných logistických služeb. Naopak lze říci, že podniky velké a střední jsou pravděpodobně zkušenější, a tak považují tuto službu za významnou pro distribuční mezičlánky.

Tabulka 9 také ukazuje, že hodnocení spolupráce při plánování a doplňování zásob je vyšší u respondentů malých podniků než u druhé skupiny. Z tabulky se také jeví, že automatické doplňování zásob, jako služba vypovídající o spolupráci je méně důležitá pro podniky malé. Lze usuzovat, že podle názoru potravinářských podniků preferují distributoři jiné způsoby doplňování zásob. Malé podniky hodnotili vyšší důležitostí i službu „dostupnost informací o aktuálním stavu zásob u výrobce“. Naopak hodnocení důležitosti

sledování průběhu plnění objednávky ukazuje na větší důležitost pro respondenty velkých a středních podniků. Porovnáním těchto služeb nelze říci, že se úroveň spolupráce liší v závislosti na velikosti podniku. Nepodařilo se však prokázat statisticky významné rozdíly v hodnocení těchto služeb.

Názory respondentů na důležitosti logistických služeb poskytovaných při prodeji potravinářských výrobků pro distribuční mezičlánky byly dále porovnávány podle délky praxe respondenta. Výsledky provedené analýzy jsou uvedeny v tab. 10.

Tab. 10: Rozdíly ve vnímání logistických služeb podle délky praxe respondenta

Logistická služba	Počet		Průměrná důležitost*		Medián důležitosti*		Kruskal-Wallisův test	
	≤10	>10	≤10	>10	≤10	>10	χ^2	Asymp. Sig.
Nabízení výrobků obchodními zástupci výrobce	12	20	5,5	4,9	6	5	0,805	0,370
Poskytování propagačních materiálů k prodáváním výrobkům	12	20	4,8	4,0	4	4	1,500	0,221
Možnost vlastního vyzkoušení prodávaných výrobků	12	20	5,7	4,3	6	5	4,411	0,036
Poskytování školení, zaměřeného na znalost prodávaných výrobků	12	20	4,4	3,4	4	4	1,760	0,185
Konzultace záměrů týkajících se inovací způsobu dodávání	11	20	3,9	3,5	4	3	0,981	0,322
Objednávání zboží po telefonu	12	20	4,4	3,8	5	5	0,688	0,407
Objednávání zboží e-mailem	12	20	5,3	5,0	6	5	0,355	0,551
Objednávání zboží pomocí EDI nebo jiných standardizovaných formulářů	11	18	5,3	5,1	6	5	0,55	0,458
Možnost dohodnout dodávky o konstantní velikosti	12	18	5,2	4,2	5	4	1,174	0,279
Možnost dohodnout dodávky v pravidelných termínech	12	19	5,2	4,9	6	5	0,336	0,562
Automatické doplňování zásob	11	20	4,5	3,7	4	4	1,886	0,170
Dostupnost informace o aktuálním stavu zásob u výrobce	11	20	4,4	3,7	6	4	1,052	0,305
Sledování průběhu plnění objednávky	12	20	4,3	3,0	4	4	3,81	0,051
Flexibilita výrobce při požadavku na změnu ve velikosti objednávky	12	20	5,3	5,2	6	6	0,090	0,765
Flexibilita výrobce při požadavku na změnu v termínu dodání	12	20	5,6	5,1	6	6	0,834	0,361
Dodání výrobků v krátké dodací lhůtě	12	20	5,7	4,7	6	6	3,38	0,066
Dodání výrobků přesně ve stanoveném termínu	12	19	5,7	6,0	7	7	0,093	0,760
Dodání správných výrobků (druh i množství) podle zasláné objednávky	12	19	5,8	6,1	7	7	0,616	0,433
Dodání výrobků s bezchybnou doprovodnou dokumentací	12	18	5,4	5,8	6	7	0,033	0,855
Zajištění dopravy výrobků výrobcem	12	20	4,3	4,4	5	6	0,113	0,736
Přizpůsobení obalů (druh i velikost) požadavkům distributora	12	19	4,8	4,6	5	5	0,141	0,707
Možnost volby platebních podmínek	12	20	4,8	3,7	5	4	3,325	0,068
Rychlost vyřízení reklamací	12	19	5,0	5,0	5	6	0,000	0,983
Zpětné odebírání obalů (např. palet), v nichž byly výrobky dopraveny distributorovi	12	19	5,1	4,2	6	4	1,495	0,221
Možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu nesprávného odhadu poptávky	12	19	4,8	2,8	5	3	7,059	0,008
Možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu prošlé doby použitelnosti	11	19	4,6	2,7	5	2	5,754	0,016
Spolupráce při tvorbě předpovědi poptávky	12	19	4,0	3,8	5	5	0,007	0,933
Spolupráce při plánování a doplňování zásob	12	19	4,3	4,2	4	5	0,028	0,868

* první skupina jsou respondenti s praxí 10 let nebo méně let (≤10), druhá skupina jsou respondenti s praxí delší než 10 let (>10)

Z tabulky vyplývá, že statisticky významné rozdíly se podařilo prokázat pouze u 3 služeb. Rozdíly mezi skupinou respondentů s kratší zkušeností a skupinou respondentů se zkušenostmi delšími než 10 let jsou u možnosti vlastního vyzkoušení prodáváných výrobků, možnosti vrátit neprodané výrobky z důvodu nesprávného odhadu poptávky nebo z důvodu prošlé doby použitelnosti. Tyto 3 služby byly vždy důležitější pro podniky s menšími zkušenostmi. U zbylých 25 logistických služeb se nepodařilo prokázat statisticky významné rozdíly v hodnocení důležitosti (hodnoty asymptotických signifikancí byly větší, než je 0,05). Z porovnání hodnot mediánu a průměrné důležitosti lze usuzovat na rozdíly v hodnocení důležitosti i u služeb dostupnosti informací o aktuálním stavu zásob u výrobce a zpětného odebírání obalů (např. palet), v nichž byly výrobky dopraveny distributorovi. Jako důležitější hodnotí většinu těchto služeb respondenti, kteří mají kratší praxi. Rozdíly v hodnocení však nejsou statisticky významné.

Z tabulky se dá usuzovat, že respondenti s kratší praxí v oboru jsou tohoto názoru, že služby vypovídající o spolupráci jsou pro distributory důležitější, než pro jejich zkušenější kolegy. Rozdíly v hodnocení však nejsou statisticky významné.

Výzkumu se zúčastnilo i 10 podniků, které distribuční mezičlánky při prodeji svých výrobků nevyužívají. Jejich názory na důležitosti logistických služeb pro distributory nejsou podloženy aktuální zkušeností, přesto však mohou být zajímavé. V tab. 11 jsou u jednotlivých služeb uvedeny statistiky jednak pro podniky, které prodávají své výrobky prostřednictvím distribučních mezičlánků, jednak pro podniky, které prodávají své výrobky přímo do maloobchodních prodejen nebo využívají jiný způsob distribuce.

Tab. 11: Rozdíly v důležitosti logistických služeb podle využití distribučního mezičlánku

Logistické služby	Počet		Průměrná důležitost*		Medián důležitosti*		Kruskal-Wallisův test	
	VDM	NVDM	VDM	NVDM	VDM	NVDM	χ^2	Asymp. Sig.
Nabízení výrobků obchodními zástupci výrobce	32	8	5,1	3,6	6	3	2,152	0,142
Poskytování propagačních materiálů k prodáváným výrobkům	32	9	4,3	4,3	4	4	0,004	0,949
Možnost vlastního vyzkoušení prodáváných výrobků	32	9	4,8	5,6	5	6	1,200	0,273
Poskytování školení, zaměřeného na znalost prodáváných výrobků	32	9	3,8	3,3	4	3	0,280	0,597
Konzultace záměrů týkajících se inovací způsobu dodávání	31	8	3,6	3,6	3	5	0,053	0,818
Objednávání zboží po telefonu	32	9	4,0	5,3	5	6	2,758	0,097
Objednávání zboží e-mailem	32	9	5,1	4,1	6	4	1,769	0,184
Objednávání zboží pomocí EDI nebo jiných standardizovaných formulářů	29	6	5,1	2,7	6	2	5,296	0,021

Logistické služby	Počet		Průměrná důležitost*		Medián důležitosti*		Kruskal-Wallisův test	
	VDM	NVDM	VDM	NVDM	VDM	NVDM	χ^2	Asymp. Sig.
Možnost dohodnout dodávky o konstantní velikosti	30	8	4,6	4,8	5	6	0,176	0,675
Možnost dohodnout dodávky v pravidelných termínech	31	9	5,0	5,3	5	6	0,686	0,408
Automatické doplňování zásob	31	8	3,9	4,3	4	4	0,14	0,709
Dostupnost informace o aktuálním stavu zásob u výrobce	31	7	3,9	4,6	4	4	0,552	0,458
Sledování průběhu plnění objednávky	32	7	3,5	4,6	4	5	1,984	0,159
Flexibilita výrobce při požadavku na změnu ve velikosti objednávky	32	9	5,3	4,7	6	6	0,138	0,710
Flexibilita výrobce při požadavku na změnu v termínu dodání	32	9	5,3	4,4	6	6	0,539	0,463
Dodání výrobků v krátké dodací lhůtě	32	9	5,1	5,4	6	6	0,076	0,783
Dodání výrobků přesně ve stanoveném termínu	31	9	5,8	6,8	6	7	3,389	0,066
Dodání správných výrobků (druh i množství) podle zasláné objednávky	31	9	6,0	6,6	7	7	0,411	0,521
Dodání výrobků s bezchybnou doprovodnou dokumentací	30	9	5,7	5,8	7	7	0,279	0,597
Zajištění dopravy výrobků výrobcem	32	9	4,3	5,9	5	7	3,213	0,073
Přizpůsobení obalů (druh i velikost) požadavkům distributora	31	8	4,7	4,3	5	5	0,368	0,544
Možnost volby platebních podmínek	32	9	4,1	5,6	4	6	5,443	0,020
Rychlost vyřízení reklamací	31	9	5,0	6,3	5	7	4,219	0,040
Zpětné odebírání obalů (např. palet), v nichž byly výrobky dopraveny distributorovi	31	9	4,5	5,0	5	7	1,044	0,307
Možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu nesprávného odhadu poptávky	31	9	3,5	3,9	4	4	0,184	0,668
Možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu prošlé doby použitelnosti	30	9	3,4	3,2	3	4	0,152	0,696
Spolupráce při tvorbě předpovědí poptávky	31	9	3,9	5,1	4	5	3,812	0,051
Spolupráce při plánování a doplňování zásob	31	8	4,3	5,5	4	7	4,172	0,041

*první skupina jsou podniky nevyužívající distribuční mezičlánky (NVDM), druhá skupina využívá distribuční mezičlánky (VMD)

Z tab. 11 vyplývá, že názory podniků se statisticky liší celkově u 4 služeb, tj. byly prokázány statisticky významné rozdíly v hodnocení jejich důležitosti mezi oběma skupinami respondentů. Službu „objednávání zboží pomocí EDI nebo jiných standardizovaných formulářů“ považují respondenti s aktuální vlastní zkušeností za důležitější než ti, kteří prostřednictvím distribučních mezičlánků své výrobky neprodávají, u ostatních rozdílně hodnocených služeb je situace opačná. Pro respondenty, kteří nemají aktuální zkušenosti s distribučními mezičlánky, je objednávání zboží pomocí EDI nebo jiných standardizovaných formulářů málo důležitou službou. Je to pokročilejší služba. Využívají ji výrobci, kteří mají zralý vztah se svými distributory. Je to zřejmě tím, že respondenti nevyužívající distribuční mezičlánky nemají zkušenosti s touto službou a

domnívají se, že distributoři tuto službu neocení nebo ji vůbec nepotřebují. Pokud se však podíváme detailněji do tabulky, tak u zbylých 24 logistických služeb se nepodařilo prokázat statisticky významné rozdíly v hodnocení (hodnoty asymptotických signifikancí byly větší, než je 0,05). Zajímavé je hodnocení služby nabízení výrobků obchodními zástupci. Za značně důležitou pro distributory ji považují respondenti využívající distribuční mezičlánky. Z tabulky lze také na základě hodnot průměrné důležitosti a mediánu důležitosti usuzovat na rozdíly v hodnocení důležitosti i u služeb konzultace záměrů týkajících se inovací způsobu dodávání, objednávání zboží e-mailem, zajištění dopravy výrobků výrobcem, zpětné odebírání obalů (např. palet), v nichž byly výrobky dopraveny distributorovi a spolupráce při tvorbě předpovědi poptávky. Jako důležitější většinu těchto služeb hodnotí podniky, které nevyužívají distribuční mezičlánky, rozdíl v hodnocení však není statisticky významný.

Při hodnocení služeb vypovídajících o spolupráci byl prokázán statisticky významný rozdíl v hodnocení jejich důležitosti pro distribuční mezičlánky pouze v případě spolupráce při plánování a doplňování zásob. Z tabulky se jeví, že respondenti z podniků, které nevyužívají distribuční mezičlánky, považují spolupráci při tvorbě předpovědi poptávky za více důležitou pro distributory než podniky využívající distribuční mezičlánky. Stejně tak i hodnocení důležitosti sledování průběhu plnění objednávky podle respondentů nevyužívajících distribuční mezičlánky ukazuje na větší důležitost této služby pro tuto skupinu respondentů. U těchto služeb se však nepodařilo prokázat statisticky významný rozdíl v hodnocení jejich důležitosti mezi oběma skupinami respondentů.

3.2.4 Zhodnocení výsledků výzkumu

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že 24 % respondentů, nevyužívá distribuční mezičlánky. V dnešním tržním prostředí se jedná o neobvykle vysoké zastoupení této skupiny. Může to být způsobeno tím, že výzkumu se zúčastnilo relativně velké procento malých podniků, které mohou mít přímé spojení na místní trhy.

Výsledky výzkumu ukázaly, že z 28 hodnocených logistických služeb je podle jejich zkušeností pro potravinářské výrobní podniky nejdůležitější, aby svým distributorům dodávaly správné výrobky (druh i množství) s včasným dodáním a s bezchybnou doprovodnou dokumentací. Tyto služby hodnotilo více jak 50 % respondentů tou nejvyšší, resp. druhou nejvyšší - hodnotou důležitosti. Současně je pro podniky velmi důležité, aby byli dostatečně flexibilní na změnu v termínu dodání a velikosti objednávky. Jedná se tedy o to, že jsou podle názoru podniků pro distributory nejdůležitější takové logistické služby,

kdy podnik je schopen minimalizovat ztráty a riziko špatné dodávky produktů. Tyto služby byly respondenty hodnoceny na postojové škále nejvíce body. Rovněž bylo zjištěno, že na výrobní podniky jsou kladeny nároky na objednávání zboží prostřednictvím EDI a jiných standardizovaných formulářů, důležitá je i možnost objednávání zboží e-mailem. Zajímavé je, že respondenti vysoce ohodnotili důležitost nabízení produktů přímo obchodními zástupci. Důležitá je podle respondentů pro distributory i rychlost (dodání výrobků v krátké lhůtě, popř. i rychlost vyřízení reklamací).

Nejméně důležité služby jsou pro distributory podle názorů respondentů „možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu prošlé doby použitelnosti“ a „sledování průběhu plnění objednávky“. Z výsledku výzkumu také vyplynulo, že za málo důležitou logistickou službu je považována možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu prošlé doby použitelnosti.

Pouze u několika služeb byly prokázány statisticky významné rozdíly v hodnocení důležitosti mezi jednotlivými skupinami respondentů. V hodnocení služeb v závislosti na převažujícím způsobu distribuce byly prokázány statisticky významné rozdíly pouze u 2 služeb. Je zajímavé, že respondenti využívající převážně distributory považovali objednávání zboží po telefonu za méně důležité společně se sledováním průběhu plnění objednávky než podniky s převažujícími ostatními způsoby distribuce. Ve vazbě na převažující teritorium prodeje se nepodařilo prokázat statisticky významné rozdíly v hodnocení důležitosti jednotlivých logistických služeb. Statisticky významný rozdíl ve vnímání důležitosti byl prokázán mezi respondenty s různou délkou praxe. Je zajímavé, že méně zkušení respondenti považovali za více důležité pro distributory 3 služby, které souvisí s řešením problémů, které mohou vznikat právě v důsledku jejich menších zkušeností. Je diskutabilní, zda to neovlivnilo jejich odpovědi. Jednalo se o služby spojené se zpětným hmotným tokem výrobků a možnost vlastního vyzkoušení prodávaných výrobků. Pro velké a střední podniky je důležité umožňovat svým distributorům objednávání pomocí EDI nebo jiných standardizovaných formulářů. Malé podniky si to však nemyslí. Rozpor v tomto názoru může být způsoben vybavením respondenta nebo tím, že velké a střední podniky spolupracují se svými distributory na bázi bližšího vztahu.

Dále je také potřeba zmínit zajímavé výsledky hodnocení důležitosti logistických služeb vypovídajících o spolupráci. Při tomto hodnocení byl prokázán statisticky významný rozdíl v hodnocení jejich důležitosti pro distribuční mezičlánky v případě možnosti sledovat průběh plnění objednávky. Tato služba byla důležitější pro respondenty převážně využívající

ostatní způsoby distribuce. Další logistická služba vypovídající o spolupráci, kde byl prokázán statisticky významný rozdíl v hodnocení jejich důležitosti pro distribuční mezičlánky, je spolupráce při plánování a doplňování zásob. Z výsledků se jeví, že respondenti z podniků, které nevyužívají distribuční mezičlánky, považují spolupráci při tvorbě předpovědi poptávky za více důležitou pro distributory než podniky využívající distribuční mezičlánky.

U zbylých služeb vypovídajících o spolupráci nebyly prokázány statisticky významné rozdíly, avšak na základě rozdílů hodnot statistik je zajímavé je zmínit. Lze usuzovat, že pro podniky převážně využívající ostatní způsoby distribuce a s menší praxí v oboru je služba dostupnost informací o aktuálním stavu zásob důležitější. Z těchto hodnot také vyplývá, že respondenti nevyužívající distribuční mezičlánky hodnotí důležitěji spolupráci při tvorbě předpovědi poptávky.

Můžeme pouze spekulovat o tom, zda je spolupráce s distribučními mezičlánky rozvinutější spíše na českém trhu, a to z důvodu větší důvěry odběratelů ve výrobní podniky než při prodeji do zahraničí. K zamyšlení je také vyšší hodnocení důležitosti služeb u respondentů, kteří zřejmě nedisponují potřebnými zkušenostmi.

Z provedeného kvantitativního výzkumu tedy vyplývá, že výrobci potravinářských produktů se na základě svých zkušeností musí soustředit na poskytování základních logistických služeb, ale je zde patrná také poptávka po implementaci pokročilejších logistických služeb s individuálnějším přístupem k distributorům prostřednictvím obchodních zástupců. Distributoři však podle názorů výrobců nemají příliš zájem o spolupráci na zpětném toku výrobků. Služby vysoce pokročilé, které vyžadují bližší spolupráci a zralý vztah mezi výrobcem a distributorem, mají stále nízkou prioritu.

4 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracovat problematiku spolupráce v dodavatelských systémech s potravinářskými produkty se zaměřením na typy spolupráce a zjistit názor potravinářských výrobních podniků na důležitosti vybraných logistických služeb pro jejich zákazníky – distribuční mezičlánky. Poskytování služeb, které zákazník oceňuje je základem spolupráce.

První kapitola se zaměřuje na základní pojmy dodavatelský řetězec a dodavatelský systém a charakteristiku spolupráce a partnerství. Dodavatelský řetězec je posloupnost činností k včasnému splnění požadavků finálního zákazníka, kdežto dodavatelským systémem je myšlena účelná množina organizací, které tyto činnosti provádí včetně jejich potřebného vybavení. Spolupráce je strategické rozhodnutí všech stran za účelem výpomoci společnými silami podniků při řízení environmentálního i ekonomického působení a to tak, aby byla vytvořena požadovaná hodnota pro celý dodavatelský systém. Partnerství je takový vztah, kde si strany navzájem důvěřují a je založeno na sdílení obchodních zisků i rizik, a to za účelem vyššího podnikatelského výkonu. Partnerství je tedy mnohem užším vztahem, který je detailněji definovaný než spolupráce.

Jednotlivé pohledy na spolupráci jsou v další části práce vymezeny jednotlivými kritérii, dle kterých se na spolupráci v dodavatelském systému nahlíží. Prvním kritériem je míra majetkového a informačního zapojení podniků. Běžné obchodní vztahy jsou charakteristické právní samostatností a minimálním informačním zapojením zainteresovaných subjektů. Partnerství je vztah na vyšší úrovni mezi právně nezávislými subjekty, které jsou informačně zapojeny. Společný podnik a vertikální integrace jsou charakteristické vysokou mírou informačního zapojení a majetkovým propojením.

Dalším kritériem je míra spolupráce při plánování a zásobování. Jedná se o typ 0, kde podniky nespolupracují ani v plánování ani v zásobování. Typ 1 spolupracuje pouze v plánování, typ 2 spolupracuje pouze v zásobování a poslední typ 3, který spolupracuje v obou oblastech.

Třetím kritériem je postavení spolupracujících podniků z hlediska výrobního/obchodního stupně. Spolupráce mezi kupcem a prodejcem je vertikální spolupráce. Spolupráce se subjekty na stejném výrobním či obchodním stupni je horizontálním vztahem.

Čtvrtým kritériem je úroveň integrace podniků v závislosti na čase a zralosti vztahu. První úroveň je vztah, který netrvá příliš dlouho a je nezralý, tudíž i úroveň integrace je nízká. Druhá úroveň charakteristická určitou dobou spolupráce a vyšší úrovní vzájemné integrace. Třetí úroveň se vyznačuje mírně zralým vztahem, kdy je úroveň integrace vysoká. Čtvrtá úroveň je charakteristická vysoce zralým vztahem.

Pátým kritériem je povaha vztahů v dodavatelském systému z hlediska závažnosti vztahu a závazků stran. Základem jsou transakční vztahy. Dále smluvní vztah, kdy je používána smlouva pro řízení dodavatele. Poté následuje vztah přidané hodnoty, kde podniky spolupracují za účelem řízení přidané hodnoty každého článku v dodavatelském systému. Další je spolupracující vztah, kde se podniky aktivně podílejí na vytvoření hodnoty a uspokojení potřeb a požadavků zákazníka. Za nejvyšší formu je považován partnerský vztah, kde se jedná o vysokou úroveň spolupráce.

V posledním pohledu na spolupráci je kritériem mechanismus řízení dodavatelského řetězce. Jedná se o mechanismus transakčních nákladů, kde se podniky pomocí spolupráce snaží snížit své transakční náklady. Dále je to mechanismus zdrojů, kde podniky spolupracují kvůli úspoře na zdrojích. Poslední typ spolupráce je založena na mechanismu strategické struktury, kde se podniky snaží snížit své náklady pomocí vertikální či horizontální spolupráce.

V rámci primárního kvantitativního výzkumu byla zkoumána důležitost 28 předprodejních, prodejních a poprodejních logistických služeb poskytovaných při prodeji potravinářských produktů distribučním mezičlánkům. Z výsledků výzkumu je patrné, že zkoumané podniky hodnotí důležitost logistických služeb pro distributory podobně. Za nejvíce důležité pro distributory jsou považovány ty logistické služby, které souvisejí se zajištěním úplnosti objednávky čili dodání správného druhu, množství výrobku, a to ve stanoveném termínu s bezchybnou doprovodnou dokumentací. Kvalita těchto služeb je pro potravinářské výrobní podniky prioritou, pokud chtějí uspět u svých zákazníků – distributorů. Dále je také pro výrobní podniky důležité, aby byly flexibilní při požadavcích na změny ve smluveném množství ale i ve změně termínu dodání. Naopak za nejméně důležité považovali respondenti ty logistické služby, které jsou uskutečňovány v rámci zpětných hmotných toků výrobků a sledování průběhu plnění objednávky.

Při analýze rozdílů v hodnocení důležitosti zkoumaných logistických služeb mezi různě definovanými skupinami respondentů (převažující způsob distribuce, převažující

teritorium prodeje, velikost podniku, praxe respondenta) byly zjištěny jen u málo z nich statisticky významné rozdíly v hodnocení jejich důležitosti pro distributory. Nejvíce rozdílů je v hodnocení důležitosti služeb mezi méně zkušenými a zkušenějšími respondenty. Naopak v případě třídícího znaku převažujícího teritoria prodeje se nepodařilo prokázat statisticky významný rozdíl v hodnocení jejich důležitosti pro distributory u žádné ze zkoumaných služeb.

Podle názoru respondentů je pro distribuční mezičlánky nejdůležitější službou vypovídající o spolupráci je spolupráce při plánování a doplňování zásob. Dále se jednalo o automatické doplňování zásob, dostupnost informací o aktuálním stavu zásob u výrobce a spolupráci při tvorbě předpovědi poptávky. Jako nejméně důležitá služba pro distributory, která souvisí se spoluprací, je hodnocena možnost sledování průběhu plnění objednávky. Všechny tyto služby se v tabulce, seříděné podle průměrné důležitosti od nejvíce důležitých po nejméně důležité, nacházejí v její spodní polovině. Sledování průběhu plnění objednávky bylo jedinou z těchto služeb, kde se podařilo prokázat statisticky významný rozdíl v hodnocení její důležitosti pro distributory a to mezi podniky, které prodávají převážně přes distributory a podniky, které používají převážně jiné způsoby distribuce. Za méně důležitou pro distributory ji považují podniky s převažující distribucí přes distribuční mezičlánky. Z hodnocení služeb vypovídajících o spolupráci lze odvodit, že podniky nejsou ve fázi, kdy nabývají na důležitosti pokročilejší služby, které vyžadují užší spolupráci. Jejich vztahy jsou tak pravděpodobně na nižší úrovni a stále je velký prostor pro inovaci ve spolupráci na pokročilejších službách.

Výsledky provedeného výzkumu nelze vzhledem k malému počtu respondentů generalizovat. Pro jednoznačnou znalost, které logistické služby jsou nejdůležitější, by však bylo nutné udělat stejný výzkum, avšak ze strany distribučních mezičlánků. Jen tak se dá posoudit zda, jsou schopny potravinářské výrobní podniky svým odběratelům poskytovat služby, které distributoři opravdu požadují. Výsledky výzkumu jsou však cenné pro respondenty samotné. Vypovídají o jejich zkušenosti ve vztahu k tomuto segmentu trhu. Svědčí o tom i zájem respondentů o zaslání souhrnných výsledků výzkumu. Ačkoliv můžeme na základě tohoto výzkumu usoudit, že mezi podniky je snaha implementovat pokročilejší služby, stále se nejedná o úroveň, kde by stupeň spolupráce naznačoval zralý a důvěrný vztah dodavatelů se svými odběrateli.

5 POUŽITÁ LITERATURA

Odborná knižní literatura

1. BARTHELMAN, Meg. *Supply-Chain Management: An Investigation of Collaboration in the Grocery Industry*. University of Southern Maine, 2002. University of Southern Maine.
2. BAYER, Jan. *Koncentrativní a kooperativné joint ventures z pohledu soutěžního práva*. Masarykova univerzita, Právnická fakulta, Katedra obchodního práva. 2011.
3. BIFM PROCUREMENT SPECIAL INTEREST GROUP, *Supply Chain Relationship Management. Guidance notes for FM*. Hertfordshire: British Institute of Facilities Management, 2015, 1-8.
4. BURT, David N., DOBLER, Donald W., STARLING, Stephen. *World Class Supply Management: The Key to Supply Chain Management*. ©The McGraw-Hill Companies, 2003. ISBN-10: 0071236279, ISBN-13: 978-0071236270.
5. DANI, Samir. *Food Supply Chain Management and Logistics: From Farm To Fork*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7364-8.
6. DEUTSCHE POST DHL – THE MAIL AND LOGISTICS GROUP, *Horizontal Collaboration in the Healthcare Supply Chain*. UK: DHL.
7. GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Dodavatelské systémy: Supply Chain Management*. 1. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2012. ISBN 978-80-87179-20-8.
8. GROUP, BSI. *Smart Guide to Collaborative Business Relationships* [online]. London, UK: BSI Group [cit. 2017-11-21].
9. HADRINOS, Nick. *Shoper Marketing: Capturing a Shopper's Mind, Heart and Wallet*. Deloitte Development, 2007.
10. HOLWEG, M., DISNEY, S., HOLMSTROM, J., SMAROS, J. *Supply Chain Collaboration: Making Sense of the Strategy Continuum*, European Management Journal, April 2005, DOI: 10.1016/j.emj.2005.02.008.
11. HOYT, James, HUQ, Faizul. *From arms-length to collaborative relationships in the supply chain: An evolutionary process*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, (2000). Vol. 30 Issue: 9, pp.750-764, doi: 10.1108/09600030010351453
12. KAŠPAROVÁ, Iveta. *Strategický management: Strategická analýza vertikální integrace.*, 1-7.
13. KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. Praha: SPN, 1995.

14. LAMBERT, Douglas M., EMMELHAINZ, Margaret A., GARDNER, John T. *Developing and Implementing Supply Chain Partnerships*. The International Journal of Logistics Management. Vol. 7 Issue: 2, pp. 1-18, doi: 10.1108/09574099610805485.
15. LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R., ELLRAM, Lias M. *Logistika*. Vydavatelství a nakladatelství Computer Press®, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
16. MOLKA-DANIELSEN, Judith, BICH THI NGOC LE a PER ENGELSETH. *The Role of Information Exchange in Supply Chain Collaboration: A Case Study of a Vietnam Ship Parts Supplier*. Molde University College, NO, 2017. ISBN 978-0-9981331-0-2.
17. PETERS, Joy, Sean MONAHAN a Michael SANSONE. *Virtual Vertical Collaboration*. ATKearney. Korea: A.T. Kearney, © 2013, 1-9.
18. RUBIN, Henry H. *Collaborative Leadership: Developing Effective Partnerships for Communities and Schools*. 2. USA: Corwin Press, 2009. ISBN 978-1412965446, 1412965446.
19. WALTER, Jorge. *Collaboration within and between firms: Network structures, decision process, and their impact on alliance performance*. Germany, 2005. Dissertation. The University of St. Gallen. Vedoucí práce Prof.Dr. Günter Müller-Stewens.

Internetové zdroje

20. Arm's Length Transaction. *Investopedia* [online]. New York City, ©2014-2017 [cit. 2017-10-07]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/a/armlength.asp>
21. Asset sharing. *Project Breakthrough* [online]. United Nations, [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://breakthrough.unglobalcompact.org/breakthrough-business-models/asset-sharing/>
22. BLACK, Carolyn. Partnership V collaboration in the arts – how different/similar are they? *Flow Contemporary Arts* [online]. Great Britain, 2013 [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: <https://flowprojects.wordpress.com/2013/04/18/partnership-v-collaboration-in-the-arts-how-differentsimilar-are-they/>
23. COYLE, John J., LANGLEY, C. John, GIBSON, Brian, ROBERT A. NOVACEK a EDWARD J. BARDI. *Supply Chain Management: A Logistics Perspective* [online]. 8.vyd. South-Western: Cengage Learning, 2008 [cit. 2017-11-20]. ISBN

0324376928, 9780324376920. Dostupné z:

https://books.google.cz/books?id=TbuZnzcXGysC&pg=PA116&lpg=PA116&dq=vertical+collaboration+in+supply+chain&source=bl&ots=HITkxzyKc3&sig=fIMxf313O66CFHby75LR4ay_-Vg&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiwpsKPta_XAhUC1xoKHSKrDKQ4ChDoAQgzMAE#v=onepage&q=vertical%20collaboration%20in%20supply%20chain&f=false

24. Dodavatelský řetězec (Supply Chain). *ManagementMania* [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 23.07.2017 [cit. 05.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dodavatelsky-retezec-supply-chain>
25. GATTORNA, John. *Gower Handbook of Supply Chain Management* [online]. 5. ed. Routledge, 2017 [cit. 2017-11-20]. ISBN 1351932292, 9781351932295. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=hXFBDgAAQBAJ&pg=PT89&lpg=PT89&dq=differentiated+flowpaths&source=bl&ots=bxV_7CIgZU&sig=KmTs6T1NIg64PDAW9OPU-Me7F_A&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiir8eX4cXXAhWN_qQKHcN4C-wQ6AEILjAC#v=onepage&q=differentiated%20flowpaths&f=false
26. GOTTLIEB, Laurie Naomi, Nancy FEELEY a Cindy DALTO. *The Collaborative Partnership Approach to Care: A Delicate Balance* [online]. 2. Canada: Elsevier Health Sciences, 2005 [cit. 2017-10-20]. ISBN 0779699823, 9780779699827. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=xxEuYGFliG0C&pg=PA7&lpg=PA7&dq=collaboration+vs+partnership&source=bl&ots=-2JJPc51S&sig=r9-0gVH23PaFT75rgnMOusSpMQ8&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwieoqfLwvPWAhWnJ5oKHS7HA5c4ChDoAQhFMAQ#v=onepage&q=collaboration%20vs%20partnership&f=false>
27. Integrace korporací. *Altexo* [online]. Praha, ©2015 [cit. 2017-11-05]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/integrace-korporaci>
28. KALE, Vivek. *Agile Network Businesses: Collaboration, Coordination, and Competitive Advantage* [online]. Emory University: CRC Press, 2017 [cit. 2017-11-21]. ISBN 1315351536, 9781315351537. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=QfYtDwAAQBAJ&pg=PT365&lpg=PT365&dq=transactional+collaboration&source=bl&ots=lzGN2xhi0Y&sig=blLxsxaspD0D9E>

- [4Ao4r5nTEWPys&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiQ986148rXAhWByqQKHWTHCzY4ChDoAQhrMAg#v=onepage&q=transactional%20collaboration&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiQ986148rXAhWByqQKHWTHCzY4ChDoAQhrMAg#v=onepage&q=transactional%20collaboration&f=false)
29. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby* [online]. 2. vydání. Nakladatelství C H Beck, 2009 [cit. 2017-11-04]. ISBN 8074001199, 9788074001192. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=gLR8uaBMYQoC&pg=PA35&lpg=PA35&dq=spolupr%C3%A1ce+ve+vertik%C3%A1ln%C3%AD+integraci&source=bl&ots=fIjr9JKGa8&sig=vomTXv5XAWSjwoxHDKPfz2N9RQs&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjUxo6Y16TXAhVQJ-wKHenhDiIQ6AEILDAB#v=onepage&q=spolupr%C3%A1ce%20ve%20vertik%C3%A1ln%C3%AD%20integraci&f=false>
30. KOTLER, Philip, Marian DINGENA a Waldemar PFOERTSCH. *Transformational Sales: Making a Difference with Strategic Customers* [online]. Springer, 2015 [cit. 2017-11-21]. ISBN 3319206060, 9783319206066. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=i5SKCgAAQBAJ&pg=PA111&lpg=PA111&dq=joint+profit+and+loss&source=bl&ots=2uFh1f-RNf&sig=dE-wOPkuzfRb1gC4GICw0wIR_EI&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjlrPvgMjXAhWH0hOKHeqvAWsQ6AEIWDAL#v=onepage&q=joint%20profit%20and%20loss&f=false
31. LI, W.D., S.K. ONG a Andrew Yeh CHRISS NEE. *Integrated and Collaborative Product Development Environment: Technologies and Implementations* [online]. World Scientific, 2006 [cit. 2017-11-21]. ISBN 9812566805, 9789812566805. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=rctoDQAAQBAJ&pg=PA199&lpg=PA199&dq=collaborative+product+development&source=bl&ots=aeiYU1LBg6&sig=OWZy4sWmynTePKwj9IbebVTyJ8I&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjO7oXy68fXAhUML1AKHYx6B8g4FBD0AQg8MAM#v=onepage&q=collaborative%20product%20development&f=false>
32. MEHROTA, Rajiv. *Supply Chain Management. Infosys* [online]. 2011 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: http://www.infosysblogs.com/supply-chain/2011/09/the_role_of_information_sharin.html
33. MURRAY, Martin. *Vendor Managed Replenishment (VMR) - Logistics and Supply Chain: How to use VMR to optimize your supply chain and inventory. The balance*

- small business* [online]. 2017 [cit. 2017-11-07]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/vendor-managed-replenishment-2221063>
34. NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti* [online]. Management Press, Albatros Media, 2017 [cit. 2017-11-20]. ISBN 8072613928, 9788072613922. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=MODqCwAAQBAJ&pg=PA139&lpg=PA139&dq=spole%C4%8Dn%C3%A9+pl%C3%A1nov%C3%A1n%C3%AD&source=bl&ots=3rTBDlnSw9&sig=V6k4n2pUYJ7pfiHUSyQF41z6pec&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwi7s9uigsbXAhUHFewKHYPxD9k4ChDoAQhCMAU#v=onepage&q=spole%C4%8Dn%C3%A9%20pl%C3%A1nov%C3%A1n%C3%AD&f=false>
35. Partnership. *Investopedia* [online]. New York City, ©2014-2017 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/p/partnership.asp>
36. ROUSE, Margaret. Collaboration. *Whatis* [online]. USA, 2016 [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: <http://whatis.techtarget.com/definition/collaboration>
37. SAENZ, Maria Jesus, Eduardo UBAGHS a Alejandra Isabel CUEVAS. *Enabling Horizontal Collaboration Through Continuous Relational Learning* [online]. 1. Spain: Springer, 2014 [cit. 2017-11-20]. ISBN 3319080938, 9783319080932. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=rvqSBAAAQBAJ&pg=PA8&lpg=PA8&dq=horizontal+collaboration&source=bl&ots=1_LnJyuxbW&sig=BknENFb6dIjXR49aJV-VgMqL-Qg&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj1yNydmrTXAhUPYVAKHSmWDbg4ChDoAQhuMAc#v=onepage&q=horizontal%20collaboration&f=false
38. SEIFERT, Dirk. *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment: How to Create a Supply Chain Advantage* [online]. USA: AMACOM Div American Mgmt Assn, 2003 [cit. 2017-11-20]. ISBN 0814427200, 9780814427200. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=sgvzTo-2-1cC&pg=PA102&lpg=PA102&dq=optimized+supplier-to-shelf+product+flow&source=bl&ots=4OdKd4jWSk&sig=g7tcvk4pLM_XWoYh79XnsQQzA2M&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwi1lu2rwcXXAhVFYIAKHVuJCgM4ChDoAQgrMAE#v=onepage&q=optimized%20supplier-to-shelf%20product%20flow&f=false
39. SURBHI, S. Difference Between Logistics and Supply Chain Management. *Keydifferences* [online]. 2015 [cit. 2017-12-14]. Dostupné z:

<https://keydifferences.com/difference-between-logistics-and-supply-chain-management.html>

40. TARABBIA, Mario. What is the difference between partners and collaborators? *Quora* [online]. USA, 2016 [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-partners-and-collaborators>
41. The law dictionary: featuring black's law dictionary free online legal dictionary 2nd ed. *The law dictionary* [online]. [cit. 2017-12-14]. Dostupné z: <https://thelawdictionary.org/supply-system/>
42. Vertikální integrace. *Ekonomie otázky: Vše, co student potřebuje vědět. Ekonomie otázky* [online], Česká republika, ©2017 [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: <http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2009/02/vertikalni-integrace.html>

6 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tab. 1: Příklad dodavatelského systému přiřazeného k dodavatelskému řetězci.....	9
Tab. 2: Model dodavatelského řetězce s konfiguracemi spolupráce	16
Tab. 3: Výhody spolupráce v dodavatelském systému	19
Tab. 4: Struktura oslovených podniků podle NACE.....	29
Tab. 5: Návratnost vyplněných dotazníků podle velikosti podniku	30
Tab. 6: Hodnocení důležitosti logistických služeb pro distribuční mezičlánky	37
Tab. 7: Rozdíly v hodnocení důležitosti logistických služeb podle převažujícího způsobu distribuce.....	39
Tab. 8: Rozdíly v hodnocení důležitosti logistických služeb podle převažujícího teritoria prodeje	41
Tab. 9: Rozdíly ve vnímání logistických služeb podle velikosti podniku.....	42
Tab. 10: Rozdíly ve vnímání logistických služeb podle délky praxe respondenta.....	44
Tab. 11: Rozdíly v důležitosti logistických služeb podle využití distribučního mezičlánku	45
Obr. 1: Znázornění rovnosti podniků při spolupráci	10
Obr. 2: Vztahy mezi podniky dle míry majetkového a informačního zapojení	13
Obr. 3: Úrovně spolupráce prodejců s dodavateli	22
Obr. 4: Struktura respondentů podle převažujícího způsobu distribuce.....	31
Obr. 5: Struktura respondentů podle využití distribučních mezičlánků	32
Obr. 6: Struktura respondentů využívajících distribuční mezičlánky podle převažujícího způsobu distribuce.....	33
Obr. 7: Struktura respondentů podle převažujícího teritoria prodeje	34
Obr. 8: Struktura respondentů podle převažujícího teritoria prodeje po sloučení skupin ...	34
Obr. 9: Struktura respondentů podle délky praxe respondentů	35
Obr. 10: Struktura respondentů podle délky praxe po sloučení skupin.....	35
Obr. 11: Struktura respondentů podle velikosti podniku.....	36
Obr. 12: Struktura respondentů podle velikosti podniku po sloučení skupin.....	36

7 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník ke kvantitativnímu výzkumu důležitosti logistických služeb v potravinářských výrobních podnicích

Příloha č. 2 Průvodní dopis

Příloha č. 1: Dotazník ke kvantitativnímu výzkumu důležitosti logistických služeb v potravinářských výrobních podnicích

Dotazník k výzkumu důležitosti logistických služeb, které poskytují výrobci distribučním mezičlánkům při prodeji potravinářských výrobků

Vaše odpovědi na otázky v tomto dotazníku jsou považovány za důvěrné 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. Uveďte prosím převažující způsob distribuce Vašich potravinářských výrobků. (označte právě jednu variantu)

- Distribuce přímo do maloobchodních prodejen
 - Distribuce s využitím dalšího distribučního mezičlánku (např. velkoobchod, distribuční centrum maloobchodního řetězce) (→ otázka č. 4)
 - Jiný způsob (doplňte):
-

2. Používáte při distribuci Vašich výrobků také distribuční mezičlánky (např. velkoobchod, distribuční centrum maloobchodního řetězce)? (označte právě jednu variantu)

- Ano (→ otázka č. 4)
- Ne

3. Tento výzkum je zaměřený na důležitost logistických služeb pro distribuční mezičlánky. Přestože je při distribuci Vašich výrobků nepoužíváte, zajímal by nás Váš názor na následující otázku. (→ pokračovat)

4. Vyjádřete prosím Váš názor na **důležitost logistických služeb, které výrobci poskytují distribučním mezičlánkům** (tj. důležitost služeb z pohledu distribučních mezičlánků). Pro hodnocení použijte prosím škálu 1-7 (1 = nízká důležitost, 7 = vysoká důležitost).

Logistická služba	Důležitost							Nedokážu posoudit
	1 = nízká			7 = vysoká				
	1	2	3	4	5	6	7	99
Nabízení výrobků obchodními zástupci výrobce								
Poskytování propagačních materiálů k prodávaným výrobkům								
Možnost vlastního vyzkoušení prodávaných výrobků								
Poskytování školení, zaměřené na znalost prodávaných výrobků								
Konzultace záměrů týkajících se inovací způsobu dodávání								
Objednávání zboží po telefonu								
Objednávání zboží e-mailem								
Objednávání zboží pomocí EDI nebo jiných standardizovaných formulářů								
Možnost dohodnout dodávky o konstantní velikosti								
Možnost dohodnout dodávky v pravidelných termínech								

Automatické doplňování zásob										
Dostupnost informace o aktuálním stavu zásob u výrobce										
Sledování průběhu plnění objednávky										
Flexibilita výrobce při požadavku na změnu ve velikosti objednávky										
Flexibilita výrobce při požadavku na změnu v termínu dodání										
Dodání výrobků v krátké dodací lhůtě										
Dodání výrobků přesně ve stanoveném termínu										
Dodání správných výrobků (druh i množství) podle zasláné objednávky										
Dodání výrobků s bezchybnou doprovodnou dokumentací										
Zajištění dopravy výrobků výrobcem										
Přizpůsobení obalů (druh i velikost) požadavkům distributora										
Možnost volby platebních podmínek										
Rychlé vyřízení reklamací										
Zpětné odebírání obalů (např. palet), v nichž byly výrobky dopraveny distributorovi										
Možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu nesprávného odhadu poptávky										
Možnost vrátit neprodané výrobky z důvodu prošlé doby použitelnosti										
Spolupráce při tvorbě předpovědí poptávky										
Spolupráce při plánování a doplňování zásob										

5. Jaké další služby považujete za důležité? (doplňte v případě, že jste v minulé otázce postrádali nějakou důležitou logistickou službu)

_____ (nepovinná)

6. V závěru dotazníku bychom Vás chtěli požádat o vyplnění základních identifikačních údajů. Specifikujte prosím, na jaké trhy Vaše výrobky převážně směřují. (označte právě jednu variantu)

- Česká republika
- Evropský trh
- Celosvětový trh

7. Jaká je Vaše pracovní pozice v podniku? (doplňte)

_____ (nepovinná)

8. Jaká je délka Vaší praxe na současné nebo obdobné pracovní pozici? (označte právě jednu variantu)

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

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

_____ (konec)

Příloha č. 2: Průvodní dopis

Vážený pane/paní,

kontaktuji Váš podnik s prosbou o vyplnění dotazníku pro výzkum, který realizuji v rámci své diplomové práce. Dotazník se týká důležitosti logistických služeb při prodeji Vašich výrobků a na jeho vyplnění Vám bude určitě stačit 15 minut. Pro co nejjednodušší a nejrychlejší vyplnění je dotazník připraven v elektronické podobě a naleznete jej na tomto odkazu:

http://vyzkumykemch.upce.cz/mrIWeb/mrIWeb.dll?I.Project=DLS_DISTRIBUTOR_2

Moc Vás prosím o vyplnění dotazníku, nebo jeho případné přeposlání osobě, která by v rámci Vašeho podniku byla vhodným respondentem. **Vzhledem k tomu, že sběr dat probíhá anonymně, prosím, abyste mi zpětným e-mailem poskytli informaci, že jste za Váš podnik dotazník vyplnili. Moc by mi to pomohlo při sledování návratnosti a odstranilo by to mé případné opakované prosby o vyplnění.** Za vyplnění dotazníku Vám v případě zájmu mohu zaslat souhrnné výsledky výzkumu.

Předem děkuji Vašemu podniku a Vám osobně za pomoc při zpracování mé diplomové práce a přeji hezký den.

Bc. Adam Halaška

Student Univerzity Pardubice