

Technická Univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program:

6208 - Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Základní formy distribuce bižuterního doplňku
se zaměřením na obchodní řetězce

Basic forms of fashion jewellery distribution
focused on retail chains.

DP – PE – KMG – 2003344

JANA KAČEROVÁ

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146069677

Vedoucí práce:

Ing. Iveta Honzáková, katedra marketingu

Konzultant:

Ing. Vladimír Maryško, Jablonex a.s.

Počet stran: 65

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 23.5. 2003

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

katedra marketingu

Akademický rok: 2002/2003

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro: **Janu KAČEROVOU**

Název studijního programu: Ekonomika a management (6208 M)

Obor č. 6208 T

Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

**Základní formy distribuce bižuterního doplňku
se zaměřením na obchodní řetězce**

Zásady pro vypracování:

1. Charakteristika obchodních řetězců
2. Distribuční kanály ve firmě Jablonex, a.s.
3. Navrhovaný způsob distribuce bižuterních doplňků v obchodních domech
4. Závěr - doporučení

Rozsah práce: 50 - 60 stran

(do rozsahu nejsou započítány úvodní listy, přehled literatury a přílohy)

Odborná literatura:

Cannon, Tom: Basic Marketing, Principles and Practice, London, Cassel Educational, 1992

Kulhavý, Ernest: Mezinárodní marketing, Babtext, Praha, 1993

Horáková, I.,: Marketing v současné světové praxi, Grada, Praha, 1992

Kotler, P.,: Marketing Management, Grada, Praha, 1998

Vedoucí diplomové práce: Ing. Iveta Honzáková

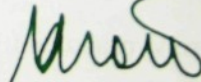
Konzultant: Ing. Vladimír Maryško

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2002

Termín odevzdání diplomové práce: 23.5.2003


doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.
vedoucí katedry




doc. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Poděkování:

Děkuji vedoucí mé diplomové práce paní ing. Ivetě Honzákové a konzultantu panu ing. Maryškovi za cenné rady a čas, který mi věnovali.

Ludmila Janáková

Místopřísežně prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy). Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce.

Jsem si vědoma toho, že užití své diplomové práce či poskytnutí licence k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 21. 5. 2003

Kučerová Jana

Resumé

Úvod této diplomové práce vysvětluje proč byla napsána; uvádí do problematiky současného stavu postavení bižuterní výroby a popisuje důvody proč je nutno současný stav měnit.

V první části jsou popsány základní faktory, které ovlivňují obchod s bižuterním zbožím a způsob jak tento obchod ovlivňují.

V následující části je hodnoceno postavení české bižuterní výroby ve srovnání s výrobou světovou a ze silných a slabých stránek českých, bižuterních podniků jsou odvozena opatření vedoucí k lepšímu postavení české bižuterní výroby.

Třetí část popisuje typy bižuterních trhů a vybraném typu specifikuje zákaznickou síť a jednotlivé články této sítě.

Poslední část se zaměřuje na vybraný typ zákazníka, poukazuje na důvody proč obchodovat právě s tímto typem zákazníka a navrhuje způsob spolupráce od navázání kontaktu až po vyřízení případných reklamací.

Závěrem jsou zhodnoceny přínosy této diplomové práce.

Summary

The introductory part of this diploma thesis describes why it was written, introduces the problems of recent conditions in jewellery production and labels the arguments why it is necessary to change present conditions.

In the first part general factors, which influence the jewellery business and also the way they form it are being described.

In the following part, there is the appreciation of the czech jewellery production in comparison with world production and the deduction of measurements leading to better position of the jewellery business derived from weaknesses and strenghts of czech companies.

The third part describes different types of jewellery markets and one of them is used as an example of specified customers net and single parts of this net.

The last section is focused on chosen type of customer and adverts to reasons why to trade with this very type of customer and suggests the way of cooperation from the contact establishment to liquidation of the incidental complaint.

The final part summarizes contribution of this diploma thesis.

Obsah

Seznam zkratk a symbolů	8
Úvod	9
1. Elementární charakteristika obchodu s bižuterním zbožím	10
1.1. Módní trend – fenomén, který determinuje postavení bižuterního doplňku ve světě módy.....	10
1.2. Klasifikace módního doplňku, specifika bižuterního zboží	13
1.3. Světový obchod s módním doplňkem, designerská centra, rozhodující světoví výrobci, nosné spotřební trhy	15
2. Postavení České republiky na světovém trhu bižuterního zboží	17
2.1. Hlavní rysy bižuterního zboží, specifika jabloneckého zboží	17
2.2. Postavení jablonecké bižuterie na světovém bižuterním trhu	24
2.3. Perspektivy rozvoje bižuterní výroby a bižuterního doplňku v ČR	28
3. Základní formy distribuce bižuterního zboží na rozhodujících světových trzích	32
3.1. Klasifikace bižuterních trhů	32
3.2. Specifikace zákaznické sítě, obchodní metody se zaměřením na vyspělé bižuterní trhy	36
4. Obsluha obchodních řetězců jako nejprogresivněji se rozvíjející klientely v obchodu s bižuterním doplňkem	41
4.1. Charakteristika zákazníků typu Retail Group (RG)	41
4.2. Všeobecná pravidla pro obchod s bižuterním doplňkem se zákazníky typu RG ..	44
4.3. Analýza základní logistiky obchodu se zákazníky typu RG	48
4.4. Optimalizace navržení jednotlivých fází zpracování obchodního případu se zákazníky typu RG	50

4.4.1. Fáze marketingová, produkt, navázání kontaktu s obchodním řetězcem, zahájení spolupráce s novým zákazníkem typu RG	50
4.4.2. Fáze nabídková	52
4.4.3. Fáze přípravy výroby	54
4.4.4. Fáze výrobní	56
4.4.5. Fáze kontroly kvality	57
4.4.6. Fáze balení a expedice	59
4.4.7. Fáze řešení reklamací	60
Závěr	62
Seznam literatury	64
Seznam příloh	65

Seznam zkratk a symbolů

aj.	a jiné
ap	 a podobně
a.s.	 akciová společnost
atd.	 a tak dále
BČM	 Bižuterie Česká Mincovna
CIF	 náklady, pojištění, doprava
EU	Evropská Unie
FCO	 franko
GPB	 anglická libra
MaS	 Marks and Spencer (anglická společnost)
např.	 například
popř.	 popřípadě
pozn.	 poznámka
resp.	 respektive
RG	Retail Group
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci
tj.	to jest
tzn.	 to znamená
tzv.	 tak zvaně
USA	 Spojené státy americké
viz.	 hled' na
ŽBS	 Železnobrodské sklo

Úvod

V současné době prochází bižuterní výroba v jabloneckém regionu velmi složitým obdobím. Vývozy bižuterního zboží jsou stále ekonomicky méně rentabilní. Hlavní příčinou tohoto vývoje je skutečnost, že dochází k růstu nákladů, způsobených stále rostoucí cenou práce, cenou vstupních materiálů, energií apod. Na druhé straně dochází k devastaci ceny v zákaznické síti, neboť jednotlivé články strukturované zákaznické sítě jsou obcházeny a zároveň tak dochází k jejich postupnému zániku, resp. k jejich transformaci. Jediným možným řešením a východiskem z této situace je samozřejmě hledání kratší cesty ke konečnému zákazníkovi, která by současně znamenala dosahování lepších vývozních cen.

Za této situace mají výrobní podniky, exportující své bižuterní výrobky, pouze dvě možnosti. Jednak mohou zůstat u exportu bižuterních polotovarů, který ovšem v dlouhodobém horizontu jako důsledek činnosti konkurence znamená dlouhodobý pokles ekonomické rentability, nebo mohou vyvážet hotové výrobky na vyspělé bižuterní trhy. V druhém případě je však nutno změnit koncepci vývozu, vytvořit analýzu stávajícího stavu a novou strategii. Současný stav je pro export nevyhovující, protože hotový výrobek se stává nekonkurenceschopným pro vysoké výrobní náklady. Proto je nutné dostat se co nejblíže k trhu, tj. k detailnímu odbytovému článku, a ušetřit tak náklady za další distribuční články. K tomu je však potřeba mít dokonalé dodavatele, vzorování, logistiku a odpovídající zákaznickou síť.

V této diplomové práci se pokusím analyzovat současný stav a navrhnout nejlepší cestu přímo k detailnímu článku distribučního řetězce. Jsem pevně přesvědčena, že pokud nedojde k zásadní transformaci obchodu s hotovým bižuterním výrobkem, dospěje bižuterní branže v naší republice ke svému krachu, tak jak se to stalo v uplynulých dvaceti letech v Německu (oblast Neu Gablonz, Kaufbeuren).

1 Elementární charakteristiky obchodu s bižuterním doplňkem

S cílem nejpřesnějšího pochopení specifik obchodu s bižuterním doplňkem je nutné popsat a rozebrat faktory, které je ovlivňují. Zejména je nutno vysvětlit jak vznikají módní trendy, které ovlivňují spotřebitelskou náladu, tedy kdo je určuje a kde vznikají. Dále je třeba vědět co všechno je bižuterní doplněk, abychom si lépe dokázali představit širší výrobního portfolia a potenciální zákazníky. V poslední řadě samozřejmě ovlivňuje český obchod s bižuterním doplňkem obchod světový a s ním přední světoví výrobci.

1.1 Módní trendy – fenomén, který determinuje postavení bižuterního doplňku ve světě módy

Módní trendy souvisí s módou jako takovou. Netýkají se jen oblečení, ale ovlivňují vše kolem člověka, který se s nimi setkává každodenně. Barevné omítky domů, nový design aut, extravagantní účesy, to vše značí nově se objevující trendy.

Módní trend určují přední světoví návrháři svými módními kolekcemi. Proces, kterým taková kolekce vzniká, začíná veletrhy látek v Miláně a Paříži. To je tzv. startovací výstřel. Tyto látky dále určují barvy, styly ap. Podle těchto stylů utvářejí designéři své kolekce. Přehlídky Haute Couture, což znamená vysokou krejčovinu, jsou typickým reprezentantem vysoké módy. Neobvyklé a běžně naprosto nenositelné. To, co se vidí na přehlídkách, je velmi vzdálené realitě a vesměs poznamenáno přeháněním, které je však kopírováno a upraveno v přístupnější podobě. Přehlídky jsou velkým slavnostním pochodem pro náročný trh. Zajišťují v podstatě tři základní funkce:

- sociální funkce – tato funkce zajišťuje odlišnost trhu pro náročné, je to v podstatě předvádění se těch, kdo na to mají

- komerční funkce – efekt představení směřuje k popularizaci jmen a licenčních produktů
- kreativní funkce – trh s módou potřebuje přehlídky designérů jako laboratoř – tvůrčí místo nápadů [6]

Přehlídky se konají dvakrát ročně a to pro sezónu jaro-léto a podzim-zima. Tyto přehlídky určují módní trendy pro další sezóny. Těmto módním trendům se musí přizpůsobovat i bižuterie. Obchodní domy se snaží reagovat na to co vzniká na přehlídkách. [6]

V minulosti byla Haute Couture výhradně záležitostí francouzských salónů, postupně se objevuje řada dalších francouzských designérů. Např. Coco Chanell přinesla rafinovanou kolekci dokonale padnoucích šatů, které v zásadě převzala z toho co se nosilo na ulici. V poslední době se do popředí dostávají také američtí návrháři, kteří přišli na to, že kolem módy se točí obrovské peníze. Mezi nejznámější dnes patří Calvin Klein, Donna Karan a Ralf Lauren. [6]

Dlouhá léta byla inovace přehlídkových mol převážně komerční. Se strategií, zvláště u módních domů, dělat z přehlídek pop inscenace, které uspokojují především jako zábavná podívaná, se módní domy avantgardy a módy pro náročné dávno rozloučily. Vzdalování se realitě urychluje i ta skutečnost, že vysoké ceny musí pokrývat obrovské marketingové náklady.

Módní doplněk reaguje na módu a je dotvářen a měněn společně s ní, tím pádem také bižuterie je spojena s vývojem módy a je to velmi důležitý doplněk oblečení. Vývoj módy a také vývoj módních trendů se velmi rychle zrychluje. Je to dáno zejména sociální funkcí přehlídek Haute Couture. To, co se předvádí na přehlídkových molech, tedy modely určené výlučně pro nejvyšší vrstvy, se rychle dostává do komerční podoby. Tak se zboží dostává

velmi rychlou cestou na trh a je tak kupováno nejširší veřejností. Jakmile se trend takto stane populárním a je nošen velkým množstvím populace, nutí tak návrháře, aby tento trend změnili, protože nejvyšší vrstvy chtějí být neustále vpřed. Žene je k tomu touha po jedinečnosti, po originalitě, touha odlišovat se od ostatních. Tak, jak se výrobci bižuterních doplňků snaží stále rychleji reagovat na přehlídky Haute Couture a převést zboží do komerční podoby, jsou návrháři adekvátně k tomu nuceni stále rychleji měnit módní trendy. O tom, že se módní trendy mění stále rychleji, svědčí i pohled do minulosti. Vezmeme-li si např. baroko; tehdejší trend, tj. korpulentní, kulaté tvary, vydržel několik desítek let. Na začátku 20.století byl oděv dán vymezením odlišností obou pohlaví. První výrazná změna nastala po 1.světové válce, kdy bláznivá dvacátá léta přinášejí typ mladé ženy chlapeckého vzhledu. Do módy pronikají maskuliní prvky, což je dáno zejména krátkým účesem a nošením kalhot. Byl to vlastně počátek emancipačního proudu, který se z módy již nevytratí. Z tohoto je vidět, že trend od počátku století vydržel téměř dvacet let. Dnes se trendy mění oficiálně dvakrát do roka, některé prvky se však mění mnohem častěji. Rychlá změna módních trendů přináší velké výrobní problémy, protože nelze držet předzásobu všech komponentů. Výroba bižuterie jako takové je závislá na některých komponentech, které sama nevyrábí. Jsou to např. skleněné kameny, jejichž dodací lhůta je mnohdy mnohem delší než lhůta, kterou požadují zákazníci hotové bižuterie.¹

Vývoj módního, resp. bižuterního zboží dále souvisí s tím, že každý odběratel chce mít pro své zákazníky něco unikátního, proto také žádá změny. Pokud prodejce nabídne kolekci bižuterního zboží, každý odběratel si tuto kolekci uzpůsobí podle sebe. Žádá změnu barev, tvarů nebo velikostí, což znamená velkou pracnost a náročnost na vzorování. Trhy se tak stávají stále náročnějšími, každý se vyhýbá jakékoli uniformitě.

Módní trendy pomáhají oživit výrobu určitého druhu módního doplňku. Např. v současné době se vracejí 60.léta, zejména nošení minisukní, a v této souvislosti se

¹ zdroj: přednáška p. Ľapt'ucha, únor 2003

očekává, že přijde do módy punčochové zboží a boty s kulatou špičkou, takže tento trend přináší oživení výroby těchto dvou doplňků. Stejně tak se přizpůsobuje i doplněk bižuterní, který je úzce svázán s vývojem módního doplňku jako takového. Pokud jsem se zmínila o nástupu 60.let, znamená to pro bižuterní výrobu obnovu nošení např. dlouhých náhrdelníků.

1.2 Klasifikace módního doplňku, specifika bižuterního zboží

Už v minulosti platilo a platí to stále v ještě větší míře i dnes, že módní doplněk úzce souvisí s módou. Módní doplněk je vše co doprovází oblečení, tedy to, co není přímo jeho součástí, ale co k němu nepochybně patří a co s oblečením musí ladit. Myslím tím kabelky, pásky, klobouky, punčochy a – šperk a bižuterie. Mezi módní doplňky v širším slova smyslu patří také boty a samozřejmě i kosmetika, která se v současné době prodává společně s ostatními módními doplňky. Některé módní trendy sahají do minulosti, tedy nechávají se minulostí inspirovat a převádějí ji do jiné, novější podoby. To platí nejen pro bižuterní doplněk, ale také pro módní doplňky obecně.

Bižuterní zboží můžeme rozdělit do dvou skupin:

- standardní zboží – klasické zboží, které se s postupem času nemění, je více či méně stále stejné a také poptávka po tomto zboží nedosahuje větších výkyvů, mezi takové zboží patří zejména sakrální artikly a devocionálie nebo voskové náhrdelníky
- módní zboží – zboží, které podléhá změnám, reaguje na trendy

Šperky, které se bižuterie snaží napodobit, mají 2 základní účely:

- módní – tento účel vyplývá již z názvu, šperk slouží v tomto případě jako zobrazení určitého trendu, má za úkol zdobit
- tezaurační – tento účel znamená uložení peněz do šperku, jednoduše řečeno, šperk je uložen na bezpečné místo a nenosí se, popř. se nechá zhotovit kopie pravého šperku, která tímto získává účel módní

Kromě těchto základních hledisek můžeme použít pro klasifikaci módního doplňku další kriteria. Potřebám této diplomové práce může sloužit jako vhodné kritérium rozdělení módního doplňku podle účelu jeho použití, resp. podle způsobu a druhu zdobení :

- módní doplněk určený ke zdobení oděvu – mezi základní představitele této kategorie patří brože, piny, kravatové a další různé šatové ozdoby
- galanterní doplňky – tuto skupinu výrobků tvoří jednak různé galanterní polotovary (například různé bortové metráže, našívací či zažehlovací ornamenty, různé typy našívacích kamenů), jednak hotové galanterní výrobky, mezi něž zejména patří různé kabelky, pásky, přezky, šatová ramínka, dragouny, ale též různé druhy bižuterních knoflíků ap.
- vlasové ozdoby – pod touto kategorií nalezneme rozličné druhy zdobených vlasových pérek, nicméně dominantními zástupci této skupiny jsou především bižuterní korunky a čelenky
- módní doplněk určený ke zdobení těla – nosnými položkami z hlediska četnosti jsou různé typy náhrdelníků, náušnic, náramků a prstenů, v poslední době se staly velmi populárními různé druhy bižuterního tetování (tzv. skin jewellery) [12]

1.3 Světový obchod s módním doplňkem, designerská centra, rozhodující světoví výrobci, nosné spotřební trhy

V minulosti bylo určování módních trendů ve výhradní režii francouzských návrhářů. Později se k nim přidali italští designéři a posléze také Američané. Módní trendy takto vznikají v Paříži, Miláně a New Yorku, což jsou v současné době hlavní módní centra a takto vzniklým módním trendům se přizpůsobují také výrobci hotových bižuterních artiklů na celém světě. [11]

Výroba bižuterie má individuální charakter, který není z hlediska šíře vyráběného sortimentu a zvládnutých výrobních technologií nikde ve světě takový jako v naší republice. Ve vyspělých zemích se výroba bižuterie koncentruje pro prodej především do drahých módních obchodních domů a butiků. Mezi nejvýznamnější výrobce či spíše dodavatele hotových bižuterních doplňků patří takoví výrobci a obchodníci jako Dior, Chanel, Versace, Agatha. Pochopitelně zboží dodávané takovými renomovanými obchodníky má ryze značkový charakter. Vedle této skupiny existují ve vyspělých zemích výrobci, kteří si charakterem svého zboží a také relativní cenovou přístupností udržují vysoký podíl na trhu příslušné komodity. K takovým výrobcům bezesporu patří dodavatelé kultivovaných skleněných perlí, které napodobují pravé „fresh water pearl“ – španělská firma Majolica či japonský Sajgo Boeki. Do stejné kategorie dodavatelů rovněž patří největší světový výrobce skleněných komponentů a výrobků z nich firma Swarovski. Hotové výrobky dodávané touto skupinou výrobců jednak oslovují odběratele, kteří se pohybují ve značkovém zboží, jednak se objevují v segmentu, kam míří i dodávky zboží od výrobců z jabloneckého regionu, tj. segmentu obsluhovaného středně drahými obchodními domy typu Marks and Spencer, Debenhams, John Lewis apod.

Nicméně mezi největší světové výrobce patří země Dálného Východu, jako jsou Korea, Čína nebo Thaj-wan. Tyto země také ovlivňují velkou měrou nabídku bižuterních doplňků pro nejširší vrstvu. Firmy těchto zemí upřednostňují masovou výrobu

před výrobou individuální. S těmito výrobci se také střetává vývoz z České republiky jako s největšími konkurenty v dodávkách do tzv. cheaper endu, tzn. do velmi levných obchodních spojení.

Bohužel každá bižuterní výroba (výroba hotových bižuterních výrobků nikoliv bižuterních polotovarů) je spojena se zaměstnáváním tradiční ruční práce. Dlouhodobě tudíž dochází k přesunu výrobních kapacit do zemí s komparativní výhodou pracovní síly, přičemž výroba některých tradičních komponentů a design zůstávají v tradičních zemích, které tak ovlivňují výrazným způsobem dění na světovém bižuterním trhu. Na druhé straně pak souběžně s tvorbou výrobních kapacit vznikají v těchto zemích i designerská centra, která pak neotřelým způsobem dávají nové impulsy, využívají nových komponentů a svou výrazovostí se odlišují od známých návrhářů. Klasickým příkladem takové činnosti je největší hráč na trhu strojně broušených skleněných kamenů a perlí, firma Swarovski. Tato firma přímo úzkostlivě drží know-how a výrobu těchto skleněných komponentů ve Wattens (Rakousko), přičemž rozvíjí zakládání montážních a zároveň designerských center v zemích největší výrobní i finální spotřeby (například v Číně či Brazílii).

Vývoz bižuterních doplňků z naší republiky je rozdělen podle zboží, které je vyváženo a zároveň generuje základní spotřební trhy. Jde zejména o tyto položky:

- hotová bižuterie – cílovými zeměmi takové nabídky jsou země s vysokou kupní silou obyvatelstva – země Evropské Unie, přičemž nejdůležitějšími odběrateli ze zemí EU jsou Velká Británie a Francie, dále USA, Kanada, Japonsko
- polotovary – vyváží se převážně do rozvojových zemí nebo do zemí s vysokou výrobní spotřebou – Brazílie, Mexiko, Indie, ...
- galanterie a galanterní polotovary – jednak tvoří nezastupitelnou vývozní položku na trhy vyspělé, tj. Itálie, USA, Japonsko, jednak tyto položky jsou dodávány do zemí s vysokou výrobní spotřebou (viz. výše) [12]

2 Postavení České republiky na světovém trhu bižuterního zboží

V této kapitole se pokusím popsat, jaké postavení zaujímá Česká republika a zejména jablonecké zboží na světovém trhu s módním doplňkem. Pro lepší orientaci zde vyjmenovávám jednotlivé druhy jabloneckého zboží. Jeho postavení ovlivňuje zejména konkurence a světová poptávka po módním doplňku. Na těchto faktorech závisí objem tuzemské výroby a její perspektivy závisí na silných a slabých stránkách jabloneckých společností vyrábějící bižuterní zboží.

2.1 Hlavní rysy bižuterního zboží, specifika jabloneckého zboží

Na úvod je nutno říci, že klasifikace bižuterního, resp. jabloneckého zboží je velmi obtížná a rozmanitá. Existuje celá řada možností, podle kterých lze klasifikovat bižuterní výrobky. Např. podle požadavků zákazníků, způsobu distribuce, technických a technologických hledisek atd.

Pod pojmem jablonecké zboží (jedná se o dlouhodobě zažitý název pro bižuterní zboží vyráběné v České republice) rozumíme hotovou bižuterii ze skla, kovů, dřeva, plastů ap. a různé druhy polotovarů – skleněných perliček, perel, tyčí, tyčinek, skleněných kamenů, dřevěných perel ap. O hotové bižuterii spolu s uvedenými polotovary pak hovoříme jako o bižuterní branži. Do pojmu jablonecké zboží patří i další artikly, které byly historicky napojeny na monopol zahraničního obchodu a vývoz prostřednictvím a.s. Jablonexu. Do této kategorie řadíme výrobky, kterým říkáme ostatní jablonecké zboží a mezi které patří skleněné knoflíky, vánoční ozdoby, umělé květiny a různé ozdobnické a suvenýrové artikly.

Základem tradičního jabloneckého průmyslu byla v minulosti a přetrvává i v současnosti výroba drobného skleněného zboží, mezi které patří zejména výroba skleněných perel, perliček a imitovaných skleněných kamenů, která představuje základ pro tradiční vývoz tohoto regionu. Hlavním rysem jabloneckého zboží ve srovnání se zbožím dálnévýchodním je tradiční zpracování skla a kovu, kdežto dálnévýchodní konkurence výrazným způsobem nahrazuje právě tyto tradiční suroviny plastickými hmotami. Zejména v posledních dekádách uplynulého století došlo k významnému rozvoji bižuterie z plastů, která plní v podstatě stejnou užitnou hodnotu jako bižuterie tradiční, přičemž cenově tvoří pouze zlomek ceny bižuterie české.

Do skupiny skleněných perel počítáme v širším slova smyslu rovněž všechny polotovary sloužící k výrobě hotové bižuterie – tj. náhrdelníků, broží, přívěsků, náušnic, náramků, růženců ap. – perle mačkané, strojně broušené a leštěné ohněm, voskované atd. Mezi skleněné perly je nutno počítat také perly s excentricky umístěnou dírkou, které jsou nazývány dropsy.

Pokud jde o skleněné perličky, kromě jejich použití k výrobě módní bižuterie, jsou velmi žádaným artiklem k výrobě nášivek na šaty a dalších drobných doplňků. Je také všeobecně známo, že již v minulosti patřily perličky, zejména pak hutní a zušlechtěný rokajl, k tradičním doplňkům domorodého obyvatelstva v Africe, ale např. i původního indiánského obyvatelstva zejména Latinské Ameriky, které dodnes dokáže použít tohoto zboží k vytvoření i těch nejnáročnějších barvitých obrazců na svých slavnostních oděvech.

Dalším specifickým jabloneckým artiklem jsou skleněné imitované kameny, které tvoří už podle názvu náhradu za pravé kameny. Výrobci neustále hledají možnosti, jak drahé kameny maximálně věrně napodobit. Výsledkem tradičního umu jabloneckých sklářů jsou kameny, vyrobené s použitím kompozičního olovnatého skla a opracovávané především broušením. Sortiment nového artiklu je svými tvary a barvami téměř k nerozeznání od drahých kamenů. Rozvoj výroby skleněných kamenů pak úzce souvisí

i s rozvojem celé bižuterní výroby. I přesto, že výroba skleněných kamenů se postupem let značně rozšířila i ve světě (největší objem výroby skleněných broušených kamenů je dnes vyráběn firmou Swarovski v Rakousku – zakladatel firmy Swarovski odešel z Čech koncem 19.století), tvoří skleněné broušené kameny prakticky nenahraditelnou součástí typické jablonecké tzv. štrasové bižuterie. Prudký rozvoj bižuterie z plastů však zásadním způsobem ovlivnil i tuto oblast, řada výrobců dnes dává přednost právě plastickým kamenům a některé tradiční ruční výroby postupně vymírají, neboť nejsou schopny konkurovat nabízené ceně plastických kamenů. Bohužel k těmto náhradám v mnoha případech pod optikou dosažení výjimečných zisků sahají i renomovaní tvůrci módy i drahé obchodní domy.

Dnešním typickým rysem výroby jablonecké bižuterie a jabloneckého zboží vůbec, je zejména masovost výroby, kterou se podařilo vhodně skloubit jak s uměleckou a řemeslnou dovedností jednotlivců, návrhářů a vzorařů, tak i s využíváním všech technických a technologických vymožeností a v neposlední řadě potenciálem pracovní síly v celém regionu. Výroba v jabloneckém regionu zůstává orientována na bižuterní velkovýrobu i počátkem 21.století a to i přes skutečnost, že módní trendy jsou velmi rozmanité a velmi rychle se mění, což přináší tuzemským výrobcům řadu technických i technologických obtíží.

Jablonecká bižuterie je přitom rovněž typická i hromadnou výrobou různých dílců, které je možno různě skládat a kombinovat jak tvarově, tak i barevně. Další zajímavostí je poměrně vysoký podíl domácích dělníků a dělnic, ať již jde o pozůstatek dříve roztržité výroby ve většině horských chalup v okolí Jablonce, zejména pokud jde o mačkání skla, nebo o využití možnosti zaměstnávat ženy, zejména matky, které by se jinak do pracovního procesu zapojovaly s obtížemi.

Celá výroba jablonecké bižuterie procházela za poslední desítky let, stejně jako jiné obory, značným technickým, technologickým i organizačním vývojem. Význam

jednotlivých skupin výrobků se měnil zejména v důsledku spotřebitelské poptávky, která v tomto případě do značné míry byla a je ovlivňována módními trendy v jednotlivých částech světa.

Interní členění jabloneckého zboží, dle platného systému označování zboží pro celní a statistické účely, uznávaného většinou ze zemí vyrábějících jabloneckou bižuterii, je následující:

polotovary

- perle, perličky, skleněné tyče a tyčinky, perle dřevěné a z umělé hmoty
- nepravé kameny

hotová bižuterie

- bižuterie s výjimkou bižuterie kovové
- kovová bižuterie

ostatní jablonecké zboží

- skleněné knoflíky
- vánoční ozdoby
- umělé květiny a ovoce
- různé

polotovary + hotová bižuterie = bižuterní branže

bižuterní branže + ostatní jablonecké zboží = jablonecké zboží

Jako další příklad klasifikace jabloneckého zboží můžeme uvést tento příklad:

(dělení podle odbytového a distribučního článku)

skleněné bižuterní polotovary

- perličky (sem patří rokajl, čípky, dvoukrátky, tříkrátky atd.)
- skleněné perly (mačkané, broušené, strojně broušené, vinuté, duté) – většina je dále zušlechťována (napodobující pravé perly, pravé drahokamy atd.)
- kameny (ručně mačkané, strojně mačkané, ručně broušené, strojně broušené)

polotovary pro výrobu hotové bižuterie

- kovové polotovary, které se dále používají pro výrobu hotové bižuterie
- kovové polotovary se skleněnými kameny pro hotovou bižuterii

galanterní polotovary

- umělohmotné a kovové borty
- stužky, prýmký, knoflíky

sakrální artikly a devocionálie

- katolické a mohamedánské růžence
- kroupky, křížky atd.

hotová bižuterie

- kovová (vznikající tvrdým nebo měkkým pájením, litím bižuterie, popř. kombinací všech těchto technik)
- bižuterie ze skleněných perlí (a to z perlí mačkaných, voskovaných, broušených, ze strojově broušených, z viných, dřevěných nebo kombinace těchto perlí dohromady)

Součástí zboží vyváženého z jabloneckého regionu tvoří i další výrobky, které nejsou výrobně spjaty s jabloneckým regionem, nicméně historicky (viz výše) do jabloneckého zboží patří. Jsou to vánoční ozdoby, umělé květiny a ovoce.

Hotová kovová bižuterie vykazuje několikanásobné zhodnocení domácí práce a mezi vyváženými komoditami představuje vrchol zhodnocení tuzemské práce, použitých komponentů a tvůrčí kreativity návrhářů. Výroba hotové bižuterie závisí zejména na zpracování domácích surovin a polotovarů a tvoří velmi složitou operaci založenou na kvalifikované ruční práci. V neposlední řadě i finální úprava povrchu kovových částí, galvanizace, má svůj velký význam a v mnoha případech je rozhodujícím faktorem, který z kupujících obchodníků ovlivňuje volbu dodavatele. Složitost této operace mohou dokumentovat na objemu artiklů, který má např. a.s. Jablonex ve svém exportním programu – pouze živá kolekce (bez artiklů, které jsou v archivu) činí řádově 700 tis. artiklů. Navíc každý artikl takto specifikovaný bývá zákazníky měněn a toto číslo poté výrazně narůstá. Zvláštní postavení zaujímají mezi kovovou bižuterií kovové kamenové knoflíky. Jejich vysoká zdobnost a nákladnost finanční, stejně tak jako technologická příbuznost s hotovou bižuterií, je řadí do oblasti hotové kovové bižuterie. Výrazným rysem české hotové bižuterie na zahraničních trzích je především vysoká kvalita, která je dána zejména rozmanitostí a kvalitou použitých skleněných komponentů a vysokou kvalitou povrchových úprav.

Nosnými položkami hotové kovové bižuterie jsou náhrdelníky, náušnice, náramky, brože a prsteny, přičemž někteří zákazníci dávají přednost dodávkám hotové bižuterie v takzvaných soupravách. Soupravy jsou sestavovány jako pětidílné, ale jsou převážně realizovány jako tří až čtyřdílné; u některých odběratelů převažuje zájem o soupravy dvoudílné, složené jen z náhrdelníku a náušnic. Za zmínku ještě stojí vlasové ozdoby, zejména čelenky. Jejich výroba je založena na stejném principu jako kovová kamenová bižuterie.

Skleněná bižuterie je založena na zpracování všech druhů skleněných perlí. V minulosti byly dány výrobky skleněné bižuterie technologickými možnostmi při výrobě těchto perlí. Tak jak existují perle mačkané, broušené, vinuté, dřevěné, duté, tak souvztažně existovala bižuterie z těchto perlí (tj. bižuterie z mačkaných perlí, bižuterie

z broušených perlí atd.). V průběhu uplynulého století byla výroba skleněné bižuterie ovlivněna zejména vysokou specializací výroby v jednotlivých závodech, nízkou mírou prokombinovanosti různých komponentů a navenek se tedy jevila jako bižuterie jednoduchá (často se používala slova korále). Např. pokud Skleněná bižuterie a.s. vyráběla mačkané perly, dodávala hotovou bižuterii jen z mačkaných perel. Koncem 20.století, zejména s rozvojem plastu na Dálném Východě, padla všechna technologická omezení. Současná poptávka po skleněné bižuterii je založena na prokombinovanosti různých perel, různých technologií a různých materiálů. Tímto je potlačován technologický i výrobní pohled a skleněná bižuterie se vyrábí v nových podmínkách a také v nových firmách, které nazýváme firmami manipulačními neboli manipulátory.

Uvedené rozdělení na kovovou a skleněnou bižuterii, odpovídá rozdělení technologickému. Původní technologické rozdělení vzniklo historicky, v první řadě napodobením šperku z pravých perel a pravých kamenů. Vznik skleněné bižuterie nebyl generován ničím jiným než snahou napodobovat pravé šperky, kovová bižuterie je to samé – napodobenina pravého šperku. Současný vývoj směřuje ke stále rostoucímu využití různorodých komponentů, které jsou designérsky zpracovány do jednoho hotového výrobku. Vysoká prokombinovatelnost hotové bižuterie znamená, že designer se nerozpakuje skládat věci, jejichž použití bylo v minulosti tabu a pro práci s výrobkem téměř nesložitelné, tj. např. sklo a plast, drahé a levné komponenty, kovové a plastické součásti, kůži, perly atd. Cílem je vytvoření módního doplňku, který maximálně odpovídá přiblížení módnímu trendu, módní barevnosti a který s touto barevností ladí.

Z tohoto pohledu dnes přestává existovat původní rozdělení tak, jak jsem ho popsala na předcházejících stránkách. Dokonce již téměř neexistuje rozdělení hotové bižuterie na kovovou a bižuterii jinou než kovovou, tj. plastickou ap. Tento závěr vyplývá z výše uvedeného, zejména pak z prokombinovanosti výrobku a použití různých materiálů do jednoho výrobku. Dalším důvodem pro toto tvrzení je převratnost doby. Dynamika vývoje znamená neustálou změnu náhledu na bižuterii, která je dána změnou módních

trendů a všeho co předchází vzniku módního, resp. bižuterního doplňku. Nicméně stále platí zásada, že bižuterie napodobuje šperk, to znamená, že čerpá ze šperkařského vidění módy, šperkařské technologie a šperkařských komponent, které jsou ve šperkařině používány.

2.2 Postavení jablonecké bižuterie na světovém bižuterním trhu

Postavení jabloneckého zboží, v našem případě pak hotové jablonecké bižuterie a bižuterních polotovarů, na světovém bižuterním trhu vyplývá jednak z vývoje světové konjunktury po módním doplňku, jednak z činnosti konkurence, která jak pozitivně tak i negativně ovlivňuje postavení jablonecké bižuterie na světovém trhu. V této souvislosti je nezbytné dodat, že řada artiklů vyvážených z jabloneckého regionu zaujímá na světovém trhu své tradiční postavení a řada artiklů doplňuje svébytnost kultur na příslušných teritoriích, přičemž vývoz těchto artiklů je dlouhodobě stabilní. Do této kategorie výrobků pak zejména patří jednak perličky a výrobky z nich, jejichž používání je v řadě zemí spjato s kulturou národů (viz. bod 2.1). Jako příklad uvádím široké perličkové límce u černošských kmenů Masajů v Keni, svatební růžence a rovněž některé druhy kovové bižuterie a deocionálů, které jsou spjaty s tradičním životem lidí v konkrétních regionech (např. třířadé náhrdelníky z broušených perlí velmi populární v arabských a perských zemích). Občas se také objeví takový bižuterní artikl, který se stane velmi populárním a rychle se rozšíří téměř po celém světě. V minulosti to byla všem dobře známá „céčka“, ze současnosti uvádím barevné korálky, které zaplétají pletačky copánků na konec každého z nich, což je jedna z nejvyhledávanějších turistických atrakcí v Mexiku. Tyto výrobky mají vztah k nejširším vrstvám společnosti, poptávka po nich je dlouhodobě vysoká a standardní. Vzhledem ke skutečnosti, že existuje dlouhodobě vysoká poptávka, a to zejména v nejširších vrstvách společnosti, generuje tato poptávka též dlouhodobý tlak na ceny výrobků v této kategorii, přičemž finální cena pro konečného uživatele je dlouhodobě také stabilní. Vzniká tedy rozpor s cenovými možnostmi dodavatele

a představou odběratelů, což v mnoha případech vede ke vzniku konkurenčních výrobní tam, kde existují komparativní výhody; mám na mysli především levnou pracovní sílu. Důsledkem potom je, že z vyspělých zemí uniká know-how do zemí s levnou pracovní silou.

Na druhé straně však nacházíme ve vývozu zboží celou řadu položek, které mají ryze konjunkturální charakter. K těmto položkám nepochybně patří módní bižuterie, resp. módní doplněk jako takový. Je nutno říci, že poptávku po hotové bižuterii vždy ovlivňují módní trendy (tj. vývoj módy jako takové) a vývoj poptávky po zdobení oděvu nebo těla. Tento konjunkturální typ hotové bižuterie ovlivňují tyto čtyři základní faktory (přičemž bychom našli celou řadu dalších faktorů, které můžou módní trend ovlivnit):

- vývoj módy jako takové – s tím související módní přehlídky Haute Couture (Paříž, Miláno), které předurčují ty „nejžhavější“ trendy co se týče např. barev, látek nebo stylů
- módu ovlivňuje film nebo divadlo, zejména prostřednictvím celebrit (příklad z nedávné doby je velmi populární náhrdelník z filmu *Moulin Rouge*), spotřebitel sleduje v čem jsou oblečení, ale také jaké šperky nebo jiné doplňky zdobí jejich tělo
- výrobci (typu Swarovski, Daigo Boeki, Matsuno, Majolica), zejména svými technologickými možnostmi
- největší spotřebitelé, tj. velké obchodní domy a řetězce (typu Liz Claiborne, Monet, Marks and Spenser, C & A) [11]

Přestože Česká republika patří k tradičním výrobcům a vývozcům hotové bižuterie a polotovarů, podíl jabloneckého regionu na světovém vývozu zaznamenává trvale klesající tendenci a to zejména v položkách hotové bižuterie s velkým podílem přidané hodnoty. Standardní podíl na vývozu si zachovávají pouze takové komodity, kde vysoká poptávka a tradiční používání těchto výrobků je doprovázena růstem produktivity práce

při výrobě takového zboží. Do této kategorie zejména patří polotovary typu perličky a strojně broušené kameny, kde Ornela jako výrobce perliček a Preciosa jako výrobce strojně broušených kamenů si dlouhodobě udržují trvale vysoký podíl na světovém obchodě. Absolutní objem vývozu bižuterního zboží je však dán konjunkturou po tomto zboží na světovém bižuterním trhu a je nesmírně citlivý na obchodně-politický vývoj ve světě. Definitivně platí, že první skupinou zboží reagující na jakýkoliv nepříznivý vývoj politických událostí na příslušném trhu je zbytné zboží, mezi něž bižuterní položky nepochybně patří.[12]

Vývoz hotové bižuterie z České republiky má dlouhodobě klesající tendenci. Tato skutečnost je dána zejména charakterem výroby jako takové (tradiční ruční výroba), kdy cena lidské práce roste velmi rychle a výrobek se z tohoto titulu stává nekonkurenčním pod tíhou nabídek srovnatelného zboží od konkurujících dodavatelů. Dominantním centrem výroby hotové bižuterie je jihovýchodní Asie (Čína, Hong-Kong, Korea, Thajsko ...), kde je jednak využívána velmi levná pracovní síla a současně se využívají velmi levné komponenty, neboť platí, že největší výrobci bižuterních komponentů mají nejvyšší odbytiště na těchto trzích a zde vzniká také cena světových výrobků. Rozhodující světoví výrobci si zde vědomě vytváří svá designerská centra, pomáhají rozvíjet výrobní kapacity a tyto výrobní kapacity řídí a zároveň se spolupodílí na dodávkách technologie do těchto zemí. Dnes neexistuje jediný typ bižuterního výrobku, který by nebyl schopen asijský výrobce vyrobit. Cenová úroveň těchto výrobků je natolik zajímavá, že výsledná cena v maloobchodu je velmi nízká a umožňuje jednotlivým článkům na cestě zboží od výroby k finálnímu spotřebiteli docílovat zajímavých zisků.

Pro ilustraci níže uvádím prodej finálních bižuterních výrobků společnosti Jablonex a.s. v letech 1998 – 2002

FCO (v mil. Kč)	1998	1999	2000	2001	2002
skleněná bižuterie	159,2	159,5	242,4	208,6	165,4
kovová bižuterie	369,9	328,9	355,0	294,1	204,5
celkem	529,1	488,4	597,4	502,7	369,9

tabulka č. 1 Prodej finálních bižuterních výrobků v letech 1998-2002 (zdroj: interní materiály Jablonex a.s.)²

Na výsledcích je zejména varující akcelerační pokles odbytu v roce 2002, kde na jeho hodnotu působily dva vlivy – kurs koruny a tím se snižující konkurenceschopnost jabloneckého zboží. Konkurenceschopnost zboží je však dána rovněž působením dalších vlivů – důsledkem objektivního růstu výrobních i odbytových nákladů.

Tuzemská výroba a výroba hotové bižuterie v Evropě je však výrazně kvalitnější, je dodávána do takových obchodních spojení, které vyžadují kvalitu a kde se levné asijské zboží neprosadí. Výroba takové bižuterie však představuje přesnou organizaci, vyřešenou logistiku a zaměstnávání kvalitní pracovní síly. Výsledkem této výroby je kvalitní výrobek, ale výrobek podstatně dražší, který směřuje do vyššího uživatelského segmentu. Cílem tuzemské bižuterní výroby by tudíž měla být, v závislosti na růstu ceny práce, výroba zboží s vysokou přidanou hodnotou, výroba zboží vysoce kvalitního a výroba zboží značkového. Nicméně je nutno podotknout, že budování značky je proces velmi dlouhodobý, vyžadující vysoké investice a kromě jiného též masivní a dokonalou kampaň. Proto, aby mohla být značka úspěšně vytvářena, je nutné cíleně budovat vhodné podnikatelské prostředí v dané zemi. To také znamená, že docilovaný zisk bude dále trvale investován do budování značky a dlouhodobě podporován růstem logistiky, produktivity práce a kvality ve výrobních jednotkách. V jabloneckém regionu v současné době buduje společenství

² Dosažení progresivních vývozních údajů v letech 2000 – 2001 bylo zejména dáno velmi příznivým vlivem kursu české měny a tím vyšší konkurenceschopnosti českého zboží.

výrobců Bižuterie Česká mincovna, Ornela a Preciosa značku Bijoux de Boheme, jejíž cílem je dlouhodobá expanze do renomovaných obchodů a obchodních domů.

2.3 Perspektivy rozvoje bižuterní výroby a bižuterního doplňku v České republice

V současné době, bez ohledu na vývoj poptávky, mizí z vývozu hotové bižuterie standardní položky v tom nejširším slova smyslu a poptávka po bižuterním zboží se stále výše stáčí na artikly složitější, motivačně náročnější, s rostoucím podílem složitější nebo obtížněji zajistitelných komponentů.

Ačkoli je dlouhodobě a v poslední době stále razantněji usilováno o obsluhu těch obchodních článků, které jsou v maximální blízkosti finálního odběratele, nedaří se zvyšovat rentabilitu vývozu našich výrobků, naopak efektivnost výroby a vývozu s ohledem na vysokou náročnost, rychlost a dokonalou kvalitu nedociluje předpokládaných úrovní, přičemž není možné zcela kvantifikovat náklady na všech stupních výroby a obchodu, které při obsluze takových zahraničních partnerů vznikají.

Perspektivy výroby a vývozu hotové bižuterie jsou dány realizací silných a eliminací slabých stránek.

Mezi silné stránky zejména patří:

- ekonomická síla bižuterních firem v jabloneckém regionu
- obchodní zdatnost a schopnost vývozního článku

- široké portfolio výrobních technologií a s tím související rozmanitost a dostupnost vyráběných bižuterních komponentů
- schopnost, technická kreativita odborníků ve výrobě, zejména pak techniků a technologů
- schopnost a kreativita pracovníků na všech úrovních vzorování
- tradice výroby hotové bižuterie v tomto regionu
- schopnost excelentního servisu a dodávek vysoce kvalitního zboží (v různých cenových kategoriích) na nesrovnatelně vyšší úrovni než poskytuje konkurence z Dálného Východu

Pro lepší perspektivu vývozu jabloneckého zboží je nutno eliminovat slabé stránky, které významnou měrou ovlivňují současný stav a rozvoj bižuterní výroby v budoucnu. Tyto slabé stránky jsou:

- výrobní podniky byly dimenzovány na výrazně vyšší výrobu, nevyužité kapacity negativně ovlivňují nákladovost těchto firem a dlouhodobě zatěžují cenovou kalkulaci nových výrobků
- kooperační vazby mezi jednotlivými partnery nefungují, jsou modifikovány a výrazně zpomalují a limitují přesnost a včasnost ostatních operací v celém dodavatelském cyklu
- výrobní potřeby a schopnosti ovlivněné stávajícími technologiemi mají trvale převahu nad potřebami trhu, ve firmách dodávajících vysoce prokooperovaný výrobek zpravidla chybí systém priorit a výroba je řízena principem dodávek tzv. bulk artiklů
- odbytovému článku chybí odvaha a rychlost uplatňovat razantní změny ve způsobu obsluhy, překonávat již nefunkční články – to znamená trvale se oprostit od překonaných importérů a razantně usilovat o vstup do perspektivních obchodních spojení

- v galantním segmentu chybí vyprofilovaná zákaznická síť
- omezené prostředky a možnosti vývozních článků neumožňují razantní expanzi podpořenou např. masivní marketingovou kampaní, chybí dostatek finančních prostředků pro takovou kampaň
- vysoké, nekonkurenční ceny jsou produktem nefunkčních kooperačních vztahů, růstu nominálních (minimálních) mezd, výroby bižuterie ve velkých továrnách ovlivněných vysokou režií, nedosažením žádoucí produktivity práce atd.
- v podmínkách nefungující kooperace vznikají vysoké vzorovací a oběhové náklady spojené s obsluhou článku typu RG (čti Retail Group), řada těchto nákladů je nevyčíslitelná
- na jednotlivých úrovních výroby a odbytu přetrvává nechuť cokoli měnit, zejména pak dlouhodobě „fungující“ výrobní procesy
- zejména ve velkých výrobních celcích chybí pružnost, aktivní přístup k řešení problémů
- chybí strukturované předzásobení bižuterních komponentů na všech úrovních umožňující elegantní a rychlou montáž finálních výrobků, veškeré komponenty na montáž je nutno vyrábět, rozsah a struktura předzásobení na konkrétní obchodní případ v mnoha případech odhadována, ve finále pak chybí nebo přebývá zboží

Z toho vyplývá, že opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti hotových bižuterních výrobků mohou být např. tato:

- vytvoření strukturovaného předzásobení pro výrobu hotové bižuterie u firem zapojených do tohoto procesu
- využívat komparativních výhod výroby v zahraničí a celou řadu výrobků vyrábět v zemích s levnějšími zpracovatelskými náklady

- bižuterii vyrábět v menších jednotkách s cílem výrazně omezit stávající vysoké režijní zatížení výroby, vytvořit výrobní firmy na manipulační bázi, do takových firem zajistit nejefektivnější personální obsazení
- zrychlit průběh transformace zákaznické sítě, aktivně hledat nová obchodní spojení, vyprofilovat galanterní zákaznickou síť
- zrychlit inovační proces, dbát na dodržování dodavatelské kázně zejména v procesu tvorby nových výrobků, vzorků, kolekcí
- zajistit dokonalé plnění kooperačních vazeb, kooperační výrobky dodávat za konkurenční ceny a tuto dohodnutou cenovou politiku dodržovat
- změnit filozofii vzorování

3 Základní formy distribuce bižuterního zboží na rozhodujících světových trzích

Forma distribuce bižuterního zboží závisí v první řadě na typu bižuterního trhu. V této kapitole si zvolím jeden typ bižuterního trhu, konkrétně trh anglický, a zde popíšu základní typy distribučního článku, jejich výhody a nevýhody.

3.1 Klasifikace bižuterních trhů

Výroba každého doplňku, tedy i doplňku bižuterního, souvisí v první řadě s tradicemi a vhodnými podmínkami pro tuto výrobu (v Čechách je tato tradice spojena především s výrobou skla). V souvislosti s rychlým vývojem ekonomiky, zejména pak po druhé světové válce vznikly a stále vznikají nová výrobní centra, s růstem životního standardu vznikají nová odbytiště, vytvářejí se trhy, vzniká konkurence, přičemž kvalita a cena dodávaných výrobků tak úzce souvisí s konkurenceschopností jednotlivých dodavatelů, zejména pak na dodavatelské ceně a kvalitě spotřebitelského a dodavatelského servisu. Tak se nejdůležitějším článkem stává spotřebitel, který si diktuje své podmínky, což je především cenová úroveň a také kvalita. Proto výrobu ovlivňuje cena pracovních sil, ale také její dostatek, popř. nedostatek, nebo schopnost kapitálu vytvořit dobré podmínky pro výrobu polotovarů.

Stejně jako je obtížná klasifikace bižuterního zboží, je adekvátně obtížná také klasifikace bižuterních trhů. Obecně však lze bižuterní trhy rozdělit do těchto tří skupin:

- polotovarové bižuterní trhy

- vyspělé bižuterní trhy³

Na polotovarové bižuterní trhy se soustřeďuje zejména vývoz polotovarů v nejširším slova smyslu. Tyto trhy mají předpoklady vyrábět hotový nebo galanterní výrobek za velmi konkurenční cenu. Kromě toho, polotovarové trhy spotřebovávají polotovar pro výrobu bižuterních nebo galanterních výrobků, které jsou dále reexportovány do zemí s vysokou spotřebou, eventuelně slouží pro výrobu ozdobnických předmětů, které jsou velmi úzce spojeny s kulturou v dané zemi, eventuelně v regionu. Přestože jsou polotovary dodávány na vyspělé bižuterní trhy (na těchto trzích existuje silný kapitál, vyspělá distribuční síť), velký objem takto dodávaných polotovarů je dále reexportován do zemí, kde dochází ke kompletaci finálního bižuterního výrobku a tento výrobek je pak zpětně dodáván do spotřebitelské země, eventuelně slouží pro vlastní výrobu (spotřebu) v této zemi.

V současné době jsou největší polotovarové trhy v jihovýchodní Asii, kde se také tvoří centrum výroby světové bižuterie. Dále můžeme k těmto trhům přiřadit trhy afrických zemí, které nakupují zejména pro vlastní spotřebu, popř. z polotovarů vyrábějí typické výrobky určené zejména pro turistický ruch nebo trhy Latinské Ameriky, které stejně tak jako v případě afrických zemí vyrábí bižuterii v první řadě pro finální spotřebu v těchto zemích. Zde postupně dochází k vytváření větších výrobních bižuterních celků a postupně vzniká potřeba u těchto firem výsledky jejich činnosti prodávat též na světovém trhu. Za příklady mohu uvést prudký rozvoj bižuterní výroby, a to velmi kvalifikované, např. v Egyptě, Brazílii, ap. Do takových zemí postupně přichází další kapitál, know-how a navíc v řadě zemí je takováto výroba velmi silně podporována obchodně politickými opatřeními, jako jsou vysoká dovozní cla na hotové výrobky, osvobození místních

³ Jako třetí skupinu bychom mohli označit trhy galanterní, které však mnoha případech splývají s trhy polotovarovými, zejména pak v sektoru nášivkářském (masivní používání perliček k pošívání oděvů).

podnikatelů od daňového zatížení (osvobození od daně ze zisku v Egyptě po dobu 10 let), proexportní měnová politika státu ap.

Vyspělé bižuterní trhy jsou především trhy Evropy, Kanady, Japonska nebo USA. Na těchto trzích přirozeně také existuje bižuterní výroba, práce na těchto trzích je však velmi drahá a bižuterní firmy se specializují pouze na určitý okruh zákazníků, tedy zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit za kvalitní výrobek vyšší cenu. Na vyspělé bižuterní trhy se dodávají zejména položky hotové bižuterie, eventuálně jiný ozdobnický nebo galantní výrobek, a to buď přímo z jednotlivých zpracovatelských (výrobních) zemí, které nakupují polotovary z polotovarových trhů nebo je zde celá řada firem, které nakupují polotovary a finální ozdobnické předměty nechávají vyrábět na zpracovatelských trzích v Asii, Africe, Latinské Americe.

Obtížnost rigorózní klasifikace bižuterních trhů (viz výše) spočívá ve skutečnosti, že se celá řada trhů jeví z hlediska dodávek polotovarů a hotových výrobků jako polotovarové, přičemž z hlediska spotřeby jsou vyspělými bižuterními trhy. Jako příklad mohu uvést trh USA, které jsou největším konzumentem hotové bižuterie na světě, nicméně z hlediska objemu vývozu polotovarových artiklů například realizovaných akciovou společností Jablonex a.s. se jeví jako největší odběratel bižuterních komponentů, či jiných polotovarů sloužících k výrobě hotové bižuterie.

V poslední době se ve vyspělých evropských zemích, v USA a v Japonsku stále více rozvíjí tzv. hobby sektor. Prodejci nakupují polotovary (zejména pak perly a perličky), adjustují je a prodávají společně s návodem, jak si vyrobit bižuterní výrobek podle své představy. Tyto hobbistické firmy vydávají své katalogy (např. ve Španělsku je to firma GÜTERMANN – katalog uvádím v přílohách). Tito zákazníci rovněž vydávají velmi široké portfolio různých knížek, návodů ap. – např. pro práci s perličkami a perlemi jsou vydávány tzv. Beading books – např. Making wire jewellery, Bead knitted handbags, Beadwork ap.

Z uvedeného komentáře je patrné, že jediné hledisko ke klasifikaci bižuterních trhů není dostatečné, nicméně uvedené hledisko pak zcela jasně rozděluje zákaznickou síť, a to na polotovarové zákazníky a zákazníky nakupující hotovou bižuterii. Je pravdou, že se na některých trzích ještě setkáváme se zákazníky polotovarovými, kteří jsou schopni nakupovat (spíše dovážet) hotovou bižuterii a opačně, nicméně zejména v posledním období dochází stále výrazněji k profilování zákazníků na bižuterní a polotovarové.

Pokud hovořím o profilování zákazníků na bižuterní a polotovarové, k dalšímu a ještě výraznějšímu profilování zákazníků dochází uvnitř těchto dvou stěžejních skupin. Základním klasifikačním hlediskem pro zákazníky polotovarové je rozdělení na zákazníky:

- kamenové
- perlové
- galanterní

I v těchto skupinách nepochybně existuje další podrobnější členění. Kamenové zákazníky můžeme dále dělit na ty, kteří se zabývají strojně broušeným zbožím, mačkaným zbožím, pravými kameny, syntetickými kameny ap. Největší výrobci skleněných kamenů (Swarowski, Preciosa) však cíleně drží odbyt tohoto zboží ve svých rukou a „koordinovanou“ cenovou politikou jsou schopny ovlivnit zásadním způsobem spotřebitelskou poptávku. V okruhu perlových zákazníků tvoří relativně autonomní skupinu zákazníci perličkoví. Skupinu galanterních zákazníků tvoří jednak knoflíkoví zákazníci, odběratelé různých prýmků, zažehlovacího zboží, našívacích kamenů a zažehlovacích kamenů, bižuterních a zažehlovacích aplikací se zjevnou vazbou na textilní sektor ap.

Pravděpodobně nejjednodušším hlediskem pro členění zákazníků zpracovávají hotovou bižuterii je členění na okruh zákazníků zabývajících se skutečnou módou a na zákazníky

zpracovávající standardní bižuterní výrobky – několik neměnných stylů dodávaných na trh po velmi dlouhé časové období.

3.2 Specifikace zákaznické sítě, obchodní metody se zaměřením na vyspělé bižuterní trhy

V souvislosti s rychlým vývojem společnosti, dochází v posledních letech k zásadním změnám v distribuční síti bižuterního obchodu. Uvedené změny se pokusím charakterizovat na vývoji akciové společnosti Jablonex, která patří k největším světovým firmám, které se zabývají vývozem a distribucí bižuterního zboží.

Akciová společnost Jablonex, dříve podnik zahraničního obchodu Jablonex, vznikla 1.1.1952 jako důsledek monopolizace zahraničního obchodu v socialistickém Československu (prameny hovoří, že v Jablonci pracovalo před 2. světovou válkou více než 70 vývozních bižuterních domů).

V rámci socialistické dělby práce a fungování monopolu zahraničního obchodu se podařilo vytvořit v Jablonci nad Nisou skutečné centrum výroby a obchodu s bižuterií a bižuterními polotovary. Výroba a vývoz byly orientovány na vysokou seriovost, obrovská množství, podléhající rozpisu státního plánu.

V tomto období byly rovněž koncipovány základy distribuční sítě, která s jistými obměnami funguje dodnes, ačkoliv není výhradně využívána pouze společností Jablonex. Uvedená fakta zejména platí o vývozu polotovarů, zejména pak kamenů a perliček, což je dáno hlavně charakterem výrobků a specifikou jejich dalšího použití. Způsob distribuce, volba obchodní metody a správná cenová politika byla poplatná tehdejšímu fungování

monopolu zahraničního obchodu, spolupráce v rámci RVHP a fungování Jablonexu jako jediného vývozního článku. Nicméně převratné změny v devadesátých letech, prudký rozvoj výroby bižuterie na asijském kontinentu, vznik tuzemské konkurence a rozpad tuzemské výrobní základny vyvolaly rovněž změny ve fungování akciové společnosti Jablonex, změny obchodních metod a postupné aktualizování zastupitelské a distribuční sítě.

K výrazným rysům všech bižuterních trhů patří zpracování prostřednictvím zástupců, a to buď vlastních nebo cizích. Nutnost zpracování trhů prostřednictvím zástupce je zejména dána velmi širokým portfoliem výrobků (portfolio výrobků v nabídce a.s. Jablonex představuje více než 1 milion artiklů), nutností dokonalého zbožíznačství a vlastní specifikou bižuterní výroby, založené na dialektické jednotě uniformity a odlišnosti. Zastupitelskou síť a.s. Jablonex tvoří jednak vlastní afilace a reprezentační kanceláře, jednak zástupci místní, přičemž význam zástupců je i přes stále se zkvalitňující komunikaci formou internetu, emailů stále nenahraditelný. Do budoucna se dále počítá i se změnou statutu těchto zástupců a postupné zapojení těchto zástupců do vlastní distribuce na některých trzích.

Vývoj obchodní metody a zákaznické distribuční sítě lze velmi dobře charakterizovat na způsobu obsluhy zákazníků prostřednictvím akciové společnosti Jablonex na trhu Velké Británie, jenž patří k vůbec největším a nejvyspělejším trhům s hotovou bižuterií a ozdobnickými výrobky. V současné době akciová společnost Jablonex zpracovává na tomto trhu přibližně 50 obchodních spojení, přičemž obchodní metody se u těchto anglických zákazníků stále více kombinují a prolínají. Nosnými komoditami na tomto trhu jsou především podskupiny módní hotové bižuterie, a to zejména položky měkkého a tvrdého pájení v kovové bižuterii, bižuterie s voskovanými, broušenými perlami a rokajlem v bižuterii skleněné, i když v poslední době lze velmi těžce najít správnou klasifikaci dodávané skleněné bižuterie. Celkově pak představují vývozy akciové společnosti Jablonex na tento trh částky ve výši cca 100mil. Kč FCO.

Základní typy distribučního článku na anglickém trhu můžeme klasifikovat takto (podotýkám však, že podobné zákonitosti nalezneme s drobnými výjimkami odpovídajícími specifikám charakteru trhu též na všech ostatních vyspělých bižuterních trzích):

- Importér - na rozdíl od minulosti, kdy tento typ zákazníka představoval nosný typ distribučního článku na anglickém trhu, jeho význam v posledních letech trvale klesá, řada zákazníků již ukončila činnost nebo přetransformovala firmu. Pokles významu tohoto článku je dán zejména tím, že konkurenční dodavatelé se znalostí nebo bez znalosti zákaznické sítě tento článek začali obcházet, přičemž vývoj módy se natolik urychluje, že není nezbytností skladovat zboží delší časové období, což byl jedním z významných rysů tohoto článku. V dnešních velmi tvrdých konkurenčních podmínkách tito, dnes již netypičtí importéři, pracují s daleko menšími sklady než v minulosti nebo na sklad nenakupují vůbec, objednávky udělují výhradně na základě pevných objednávek svých klientů. Tato skutečnost vyvolává obrovský tlak na náš servis a především dodací lhůty, kde jsou kontrakty uzavírány pod tlakem požadavků na stále kratší dodací lhůty, obchodních případů pak přibývá na úkor velikosti jednotlivých zakázek. Dalším problémem je pak vytváření tzv. back-up na eventuelní přioobjednávky importérova klienta.
- Distributor, velkoobchodník - úloha distributora se dnes v podstatě kombinuje s úlohou importéra, problematika obsluhy této klientely je víceméně totožná. Pro řadu distributorů je však v souvislosti s jejich požadavky prováděna adjustace s tím, že si většinou adjustační materiál (karty, štítky, barcode) zasílá zákazník. Početnou skupinu tvoří kategorie tzv. středních velkoobchodníků, kteří své nosné objednávky směřují k hlavním akvizičním cestám (jaro, podzim), kdy Jablonex prezentuje hlavní náborové, tzv. sezónní kolekce. Přioobjednávky nebo doobjednávky však zákazníci udělují též v období mezi akvizičními cestami. Obsluha této kategorie se příliš neliší od minulosti, i když se i v tomto sektoru objevuje tlak na výrazné zlepšení dodavatelského servisu – důvodem je činnost tuzemské i zahraniční konkurence, která se předhání v poskytování dodavatelských

a cenových výhod. Základní výhodou Jablonexu je však stále ještě určitá komplexnost sortimentu a trvale vysoký dodavatelský servis.

- Koncese - z mého pohledu jde spíše o distributora, jedná se však o nesmírně zajímavý způsob zpracování trhu s jedním zákazníkem. Tato firma je schopna provozovat v současnosti více než 1200 těchto koncesí na celém trhu Velké Británie v oblasti hotové módní bižuterie, hodinek ostatních módních doplňků. S tímto zákazníkem se pracuje na základě schválených vzorků, jednorázové zakázky jsou udělovány ve velkém objemu. Výhodou tohoto obchodního spojení jsou téměř nulové reklamace, neboť stahovat zboží z celé země je téměř nemožné. Nevýhodou takové obchodní metody jsou platební rizika, neboť inkaso zákazníka odvisí v jisté míře od úspěšnosti prodeje (částečně je toto riziko eliminováno factoringem) a rizika okamžitých storen při jakémkoliv prodlení v potvrzené dodací lhůtě.
- Manipulátoři - jedná se vesměs o firmy, které od nás nakupují komponenty, zejména perle, a hotovou bižuterii si z těchto komponentů vyrábějí sami, a to buď ve Velké Británii, či jinde. Tyto firmy se rovněž zabývají designem, vzorují vlastní hotovou bižuterii nebo dohotovují vlastními komponenty naši bižuterii. V mnoha případech pak tato skupina zákazníků obsluhuje obchodní domy. Postupně se tento typ obchodního článku buď částečně nebo zcela transformuje do kategorie tzv. service-provider. Tento typ obchodního článku se pak víceméně specializuje na obsluhu obchodního domu, obchodního řetězce, přičemž v určitém segmentu poskytuje obchodnímu domu komplexní službu a směrem k dodavateli vystupuje jako zprostředkovatel.
- Retail groups (významné obchodní řetězce, obchodní domy) - vzhledem k překotnému vývoji ve světě módy, zejména pak s přihlédnutím k velmi rychle se měnícím módním trendům a z toho vyplývajícího tlaku na změnu sortimentu, k činnosti zahraniční a tuzemské konkurence a trvale rostoucí ceně pracovní síly považují za nezbytné, aby obchodní metoda byla maximálně napřimována a byl obsluhován distribuční článek v maximální blízkosti finální spotřeby. Takovou roli jsou schopny dnes plnit pouze obchodní domy a obchodní řetězce, nicméně musím

zdůraznit, že obsluha takového zákazníka vyžaduje přístup na úplně jiné kvalitativní úrovni, a to zejména v dodržování sjednaných dodacích lhůt, v dodržování kvalitativních standardů výrobků. Při obsluze takového článku musí být v ekonomické kalkulaci započítáno rovněž penále za nedodržení dodacích lhůt, penále za vrácené (nekvalitní) zboží. Bezvýhradnou nutností je samozřejmě bleskurychlé vzorování, on-line spojení s obchodním domem, zajištění dostatečného předzásobení, tzv. back up ve formě zboží na vlastním skladě.

V souvislosti se změnou distribučního článku a přechodem na zákazníky tohoto typu musí být však v exportním článku (v našem případě a.s. Jablonex) a v jeho dodavatelském zázemí přijaty takové kroky a vytvořeny odpovídající logistické postupy, které obsluhu detailního článku umožní. Zatím si nejsem jista, zda zejména dodavatelské zázemí bude schopno bezvýhradně požadovaný vysoký servis zajišťovat.

Setrvačnost obchodu, relativně vysoké zásoby neprodaného zboží na skladech importérů a distributorů, personální vazby mezi jednotlivými klienty představují průřez mezi faktory, které budou výběr obchodní metody a obchodního článku v nadcházejícím období stále ovlivňovat. Je však naprosto zřejmé, že obsluha obchodních domů a obchodních řetězců bude nabývat stále dominantnější úlohu s tím, že ekonomické faktory a perspektiva dosažení lepší efektivity vývozu budou výběr tohoto distribučního článku trvale podporovat.

4 Obsluha obchodních řetězců jako nejprogresivněji se rozvíjející klientely v obchodu s bižuterním doplňkem

Při porovnávání jednotlivých typů distribučních článků, jak jsem ho uvedla v předešlé kapitole, se jeví jako nejperspektivnější zákazníci typu Retail Group. Pod touto kategorií zákazníků rozumíme takový typ distribučního článku, která operuje na samém konci strukturovaného obchodního řetězce – obchodní domy, specializované bižuterní řetězce apod. Proto zákazníky tohoto typu popíšu podrobněji, konkrétně jejich charakteristiku, požadavky a podmínky, vymezím důvody proč zvolit právě tento typ distribučního článku a navrhnou optimální způsob obchodu s tímto typem zákazníka.

4.1 Charakteristika zákazníků typu Retail Group (RG)

V návaznosti na charakteristiku stávajících distribučních článků (viz kapitola 3.2) je stále více zřejmé, že dochází k zásadnímu rozdílu mezi vývojem polotovarových distribučních článků a zákazníků distribuujících hotovou bižuterii, zejména pak bižuterii módní. Ačkoliv u polotovarového segmentu dochází k jisté konzervaci současného stavu (výjimku tvoří zejména politika velkých kamenových firem – viz. v předchozí části o činnosti Preciosy a Svarowski), v oblasti bižuterního obchodu došlo v uplynulém období k výrazným změnám a je nepochybné, že dodavatelé hotové bižuterie budou hledat stále více partnery, kteří operují v detailním obchodu.

Obchod s módním doplňkem se tedy v posledních letech zřetelně orientuje na obchodní domy a obchodní řetězce. Nutno ovšem poznamenat, že i v minulosti bylo dodáváno české bižuterní zboží do sítí světoznámých obchodních domů. Nicméně dodavatelem tohoto zboží byli jiní zákazníci, zprostředkovatelé, prostředníci. V mnoha

případech zákazníci české zboží pouze mírně převzorovali, adjustovali a dodávali toto zboží pod svým jménem. Základní změnou, o níž usilují současní vývozci, je navázání přímého vztahu s obchodními domy (obchodními řetězci) a možnost ovlivňování nabídky bižuterního zboží u těchto distributorů.

Můžeme tedy specifikovat detailní článek, který se zabývá distribucí, detailním prodejem módního bižuterního doplňku. Jedná se o tyto obchodní články:

- obchodní domy (Karstadt, Galerie Lafayette, Printemps, ...)
- obchodní domy specializované na módu (Marks and Spencer, Liz Claiborne, C & A, H and M, Liverpool, J.C. Penny, Monet...)
- obchodní řetězce (Monoprix, Tesco, ...)
- specializované bižuterní řetězce (Bijou Brigitte, Bijou Irina)
- bižuterní butiky
- ostatní

Níže se pokusím specifikovat důvody, které objektivně ovlivňují perspektivu obchodu s detailním distribučním článkem, přičemž je jasné, že některé ze shora uvedených prodejních článků nebude možné v distribuci využít (bude vysvětleno na jiném místě).

- v první řadě se jedná o ekonomické postavení příslušných obchodních článků na trzích, většina z nich má nadnárodní charakter
- vesměs se jedná o takové společnosti, které jsou schopny svým postavením ve světě módy a rovněž svým ekonomickým chováním ovlivňovat spotřebitelskou náladu a spotřebitelské chování
- ovlivňují módní trendy, spolupracují s významnými módními tvůrci a podílejí se na vzniku módních trendů

- svým obchodním a marketingovým chováním jsou schopny předurčovat „délku“ módního trendu a frekvenci jejich změn
- většina těchto obchodních článků má rovněž svůj vlastní design nebo spolupracuje s designérskou firmou a je tudíž schopna jasně deklarovat požadavky na vzorovací činnost svých dodavatelů
- vzhledem k velmi širokému portfoliu obchodních jednotek jsou tito zákazníci schopni zadávat objednávky v optimálních množstvích, které pak ovlivňují náklady a výslednou cenovou kalkulaci
- vesměs se jedná o obchodní články na vyšší cenové úrovni a díky tomu lze docílovat zajímavou efektivnost obchodních operací navíc zvýrazněnou vynecháním všech ostatních zprostředkovatelských prvků
- každý dodavatel spolupracující s tímto článkem musí vybudovat velmi dobře fungující logistiku, která mu formou synergického efektu umožní dále zvyšovat produktivitu práce ve vlastní firmě. Navíc fungující spolupráce s významným odběratelem představuje pro dodavatele důležitou referenci, která umožňuje pootevřít dveře do dalších obchodních spojení
- obchodní potenciál běžných zákazníků – importérů a velkoobchodníků skladujících a obchodujících na vlastní účet se v řadě zemí snižuje právě pod vlivem narůstajícího významu obchodních řetězců a hypermarketů

Na druhé straně je nutné poznamenat, že vlastní výběr a navázání vztahu s takovým obchodním článkem je poplatné dosažením konsensu ve všech obchodních podmínkách. Způsob spolupráce s jednotlivými typy obchodních řetězců není jednotný a lze dále tuto klientelu klasifikovat takto:

- přímý odběratel (Liz Claiborne)
- obchodní domy využívající služby „service provider“
- koncese (vlastní nebo prostřednictvím specializované firmy)

- zákazníci se zvláštním režimem – LR Kosmetik, ...

Na tomto místě považuji za nutné zmínit se stručně o některých obchodních podmínkách obchodních řetězců, které jsou jen stěží akceptovatelné pro dodavatele a více či méně vylučují nebo omezují spolupráci s takovým zákazníkem:

- zejména se jedná o podmínky vlastní koncese – obchodní řetězec nehodlá nést žádná rizika – sice stanoví prodejní cenovou hladinu bohužel však bez řádné znalosti trhu a zbožívého segmentu, navíc je ochoten platit až za skutečně prodané zboží, nevyvíjí žádnou aktivitu prodejní ani marketingovou aktivitu, které vyžaduje prodej bižuterního zboží
- v souvislosti s tím vzniká tzv. otázka ztrátého, které jde vždy rovněž k tíži prodávajícího – zkušenosti firem hovoří o ztrátách zboží přesahující hodnotu třiceti procent
- koncesní prodej na slušné úrovni je proto ekonomicky i organizačně velmi náročný (zkušenosti a.s. ŽBS s koncesí v hypermarketech Globus), v podstatě to znamená vyčlenění několika firemních pracovníků, kteří každodenně objíždějí příslušné koncese a udržují příslušnou nabídku na přijatelné úrovni

4.2 Všeobecná pravidla pro obchod s bižuterním doplňkem se zákazníky typu RG

V návaznosti na fakta uvedená v předchozích odstavcích směřuje obchod s módním doplňkem na zákazníky obchodních řetězců, tzv. Retail Group. Vesměs se jedná o finální zákazníky na samém konci distribučního řetězce, velmi složité z hlediska zpracování a komunikace.

Obchod s módními bižuterními artikly se vyznačuje těmito specifiky, kterými se odlišuje od obchodu např. s polotovarovými artikly :

- velmi široké portfolio nabízených bižuterních artiklů (např. sezónní kolekce a.s. Jablonex čítá více než 1000 artiklů, přičemž v tzv. živé nabídce nalezneme více než 500 tis. artiklů, k tomu připočítáme možné změny barev, délek, ukončení podle zákaznickových požadavků)
- téměř nekonečná škála barevných kombinací a použitých materiálů
- snaha zákazníků a výlučné, jedinečné a nekopírovatelné provedení
- v poslední době velmi rychle se měnící módní trendy a výrazně se zkracující čas pro nabídkový proces aj.

S ohledem na shora uvedená specifika se jedná o velmi náročný způsob obchodu, který je dán především těmito základními rysy:

- velmi náročné a nákladné vzorování s důrazem na rychlost a přesnost tvorby zadaných vzorkových požadavků
- extrémně složitý a svým způsobem zmatečný též schvalovací proces a vzorků u obchodních partnerů (rozdílnost názorů mezi designem a nákupem u příslušného obchodního spojení)
- dodací lhůta požadovaná rigorózně klientem nebere v úvahu jakékoli technické či technologické omezení na straně výroby dokonce i v těch případech, kdy si dodává určitý druh komponentů či adjustačního materiálu zákazník
- tvrdé a nekompromisní požadavky na kvalitu výrobků, kvalitu provedení a v neposlední řadě důraz na ekologickou nezávadnost (v poslední době se jedná zejména o důraz na bezniklové provedení, nezávadnost použitých barevných zušlechtění)
- trvalé vysoké předzásobení adjustačním materiálem – zpravidla jej dodává klient, nutnost vytvářet normativní zásoby

- nákladná kvalitativní kusová kontrola u vývozce včetně kompletní adjustace, přičemž této finální kontrole předchází kusová kontrola v jednotlivých výrobních uzlech na základě tzv. kontrolního listu zpracovaného po schválení vzorku
- smluvně podložený systém reklamací a pokut – klient tuto doložku vždy vyžaduje a při jakémkoli zaváhání přistupuje k nemilosrdné penalizaci
- neosobní a často nekompromisní komunikace ze strany obchodních řetězců a jejich poskytovatelů služeb (service provider)

Nabízí se tedy otázka, zda vůbec existuje reálná možnost tento typ obchodních článků v prostředí jabloneckého regionu obsluhovat, jak koncipovat strukturu obchodní organizace a dodavatelského zázemí, s cílem vytvořit reálné předpoklady pro dlouhodobou spolupráci s tímto obchodním článkem při dosahování optimálních ekonomických výsledků u dodavatelů i vývozce .

Níže se pokusím stanovit základní předpoklady pro spolupráci se zákazníky typu RG:

- vnitřní struktura obchodní organizace musí odrážet princip náročnosti tohoto zákazníka – vzhledem k rozsahu a náročnosti je vhodné, aby tento typ zákazníků byl zpracováván nejvýkonnějšími pracovníky organizace
- vzorovací činnost obchodní organizace musí být zaměřena na bezvýhradné plnění předložených vzorovacích požadavků v čase a kvalitě, vzorování musí být řízeno prioritami a usměrňováno nejzkušenějšími pracovníky designu
- v dodavatelském zázemí je nezbytné stanovení priorit a zajištění plnění potvrzených dodacích lhůt – výroba musí za konkrétním rozpisem objednávky, průvodkou vidět konkrétního zákazníka
- dodavatelské zázemí si musí uvědomovat, že zaváhání jediného z dodavatelů ohrožuje úspěšnost celého kontraktu, resp. nedodání dílčích vzorků či dílčí

nedodávka zboží může zhatit celý kontrakt, navíc v tomto okamžiku začne takový zákazník znovu spekulovat o spolehlivosti dodavatele, což zásadně ovlivní další spolupráci s takovým klientem

- na všech stupních výroby musí být zpracována jasná a zřetelná metodika řízení kvality vyúsťující v detailní kusovou kontrolu u vývozního článku

V této souvislosti považují dále za nezbytné alespoň stručně se zmínit o požadavcích zákazníků na dodávky vzorků a zboží. Trvalé požadavky zákazníků na zkracování dodacích lhůt jsou odrazem zejména činností konkurence, rychle se měnícími módními trendy a celkovou spotřebitelskou náladou. Žádný z těchto zákazníků není ochoten akceptovat dodací lhůty, s nimiž například pracují polotovaroví zákazníci – 3 měsíce. Většina požadavků zákazníků na tvorbu nových vzorků směřuje maximálně k 3 týdnům, přičemž požadované lhůty pro výrobu zboží zpravidla nepřesáhnou 6 týdnů a u opakovaných objednávek týdny 4. Plnění dodávek v těchto lhůtách, což je základní předpoklad dlouhodobé spolupráce se zákazníkem typu RG, vyžaduje tudíž jasné principy spolupráce mezi jednotlivými zainteresovanými partnery, a to:

- stanovení a plnění priorit včetně bezvýhradného a přesného zabezpečování kooperačních vazeb
- vytvoření takové výrobní a vzorovací jednotky, která bude jak personálně, tak materiálně vybavena, aby plynule mohla dodavatelské záměry plnit
- vytvoření a zajištění bezproblémové komunikace mezi jednotlivými zainteresovanými partnery, včasné informování partnerů o hrozících poruchách v dodavatelském cyklu, hledání náhradních řešení

4.3 Analýza základní logistiky obchodu se zákazníky typu RG

V předchozích částech této práce jsem uvedla, že způsob spolupráce se zákazníky typu RG se liší a vlastní logistika zpracování obchodních případů může být tedy mírně odlišná. Odlišnost spolupráce s těmito zákazníky vzniká na samém začátku obchodního případu, a to ve fázi nabídkové, přesněji řečeno ve fázi tvorby vzorku. Zákazník je schopen sestavit svoji objednávku zpravidla na základě těchto typů vzorků:

1. Na základě náborového (akvizičního) vzorku, vygenerovaného obchodním partnerem (například vzorku vyspecifikovaného ze sezónní kolekce, či platné akviziční nabídky).
2. Na základě vzorku vytvořeného jejich návrhářem, ale změnou nebo přestavbou vzorku původního, který byl předložen ve formě náborového (akvizičního) vzorku.
3. Na základě vzorku vygenerovaného návrhářem zákazníka s použitím českých komponentů, komponentů dovozových, eventuálně kombinací obou.

Ze zkušenosti pracovníků a.s. Jablonex vím, že se takto zásadně odlišují dva největší zákazníci typu RG, se kterými spolupracuje a.s. Jablonex a to, obchodní domy Marks and Spencer a zákazník Liz Claiborne. Zatímco společnost Marks and Spencer vychází ze vzorkotvorby a.s. Jablonex, firma Liz Claiborne dává přednost vlastnímu designu s použitím skleněných komponentů vyráběných v jabloneckém regionu doplněných například o dovozové kovodíly.

Je nepochybné, že obchodní případ vycházející z vlastní vzorkotvorby je výrazně jednodušší, neboť na vyvzorované artikly existuje výrobní dokumentace, vzorky jsou řádně oceněny a tím jsou vytvořeny základní předpoklady k plynulé realizaci obchodního případu. Pokud zákazník vychází z vlastních představ nebo z představ designerské společnosti spolupracující s tímto zákazníkem, je realizace tohoto procesu výrazně složitější, a to zejména z těchto příčin:

- zákazník si nakoupí ze skladu v zahraničí komponenty, které již mohly být vyřazeny z výrobního programu nebo nejsou výrobně dosažitelné během několika dnů (pouze výroba skla vyžaduje jistý časový rozměr)
- zákazník požaduje taková barevná provedení, která se vymykají obvyklým barevnicím nebo barevné kombinace jsou v požadovaném čase složitě zajistitelné, přičemž i ve sklářské surovině existuje mírné barevné odchylky
- zákazník má pouze určité představy o výsledném artiklu, který víceméně dopracovává na základě předložených vzorků a je schopen několikrát tento artikl změnit, přičemž se těmito úpravami zkracuje časový prostor pro výrobu komponentů a finální montáž objednaného zboží
- dokumentace na tyto artikly vzniká až po definitivním schválení vzorků a lze tedy výrobek správně ocenit až v tomto stadiu, nicméně zákazník vyžaduje definitivní kalkulaci ihned po předložení prvního vzorku a brání se jakékoli další změně navržené ceny, dokonce i v těch případech , kdy byl artikl zásadním způsobem převzorován

U typů obchodních spojení RG je však rozhodným okamžikem moment schválení vzorků (tzv. seal samples). Po schválení vzorků následuje tzv. hrubý odhad objednávky, který je v průběhu několika dnů nahrazen skutečnou objednávkou, která je v obchodní společnosti řešena standardním postupem:

1. Konfirmací objednávky a vystavením proforma faktury.
2. Rozepsáním objednávky do výroby, vystavením odpovídajících kupních smluv.
3. Objednáním adjustačního materiálu.
4. Přijetím dodávek objednaných artiklů, jejich kompletací a adjustací, provedením důsledné kusové kontroly.
5. Realizací výrobků do příslušných odbytových směrů, na příslušné prodejní jednotky.

4.4 Optimalizace navržení jednotlivých fází obchodního případu se zákazníkem typu RG

Jak jsem již uvedla výše, obchod se zákazníky typu RG je velmi specifický. Proto je nutné do detailu naplánovat každou fázi obchodního případu. Pokusím se o to v následujících kapitolách.

4.4.1 Fáze marketingová, produkt, navázání kontaktu s obchodním řetězcem, zahájení spolupráce s novým zákazníkem typu RG

Ačkoli se jedná o úplný začátek obchodních operací, musí v tomto stadiu dojít k rozhodnutí o všech zásadních otázkách:

1. Máme v naší nabídce takový produkt, který splňuje požadavky zákazníků typu RG?
2. Splňují naše výrobky vysoké kvalitativní standardy zákazníkem vyžadované ekologické standardy?
3. Jsme schopni dlouhodobě poskytovat vysoký servis zákazníkům typu RG?

Pokud kladně odpovíme na tyto otázky, můžeme usilovat o navázání kontaktu se zákazníky tohoto typu. Před navázáním skutečně konkrétní spolupráce je nezbytné, aby se každý z potencionálních dodavatelů seznámil s celou řadou dokumentů, které tito zákazníci vydávají. Mezi takové dokumenty zejména patří specializované dodavatelské manuály, logistika zpracování objednávek, kodex dodavatele a různé další materiály (např. The Marks and Spencer Quality Requirement For All General Merchandise Suppliers).

V případě, že dodavatel vyhoví všem zásadním požadavkům a je schopen rámcově uzavřít tato vstupní jednání, následuje proces tzv. zalistování, jehož výsledkem je přidělení oficiálního dodavatelského identifikačního kódu.

Upozorňuji však na jeden zásadní moment. Každý z těchto významných bižuterních hráčů spolupracuje s nezávislými kontrolními organizacemi, které mají v souladu s rámcovými ujednáními právo kontrolovat dodavatele a jeho subdodavatele. Návštěvy těchto kontrolních institucí se konají pravidelně a dodavatel je v souladu s platnými kontrakty povinen umožnit prohlídky výrobních jednotek, v případě konkrétních dotazů pak dodávat pravdivá vysvětlení. Pro zajímavost uvádím, že se kontroly zaměřují zejména na:

- dodržování bezpečnosti práce
- kvalitu pracovního prostředí
- dodržování ekologických a jiných právních norem například plnění konkrétních požadavků Zákoníku práce ap.

Zatajování závažných skutečností, odepření vstupu pověřených pracovníků do objektů dodavatelů, porušování některých uzancí (např. využívat práce odsouzených či dětské práce) může mít pro dodavatele fatální důsledky, které mohou vést k uplatnění obrovských smluvních pokut nebo k úplnému ukončení obchodu s těmito zákazníky.

Navíc je nutno poznamenat i další fakt, že prudké změny módních trendů mohou zcela nebo částečně přerušit práce na vzorkovacích projektech, přičemž veškeré vynaložené náklady jdou k tíži výhradně dodavateli. S odvoláním na velmi složitý rozhodovací proces u těchto zákazníků, především pak v rozdílnosti názorů mezi designem a product managementem, nemusí být do výroby zařazen celý vzorovací koncept nebo dojde k jeho zásadní změně, což v tomto případě může znamenat opakování tohoto celého velmi nákladného procesu. Podotýkám, že se tento proces odbývá v přesně definovaném

časovém intervalu – dodávky zboží musí být uskutečněny v předem definovaných termínech.

4.4.2 Fáze nabídková

Z hlediska úspěšnosti celé obchodní transakce představuje tato fáze nejdůležitější proces, který rozhoduje o zdaru nebo úspěchu obchodní operace. Na rozdíl od klasických obchodních případů, kde o úspěchu rozhoduje konkrétní obchodní jednání, těžištěm prací s touto klientelou představují činnosti na vygenerování zákazníkem požadované a cenově akceptovatelné nabídky. Jak jsem uvedla dříve, zákazník čerpá z těchto zdrojů:

1. Z akviziční nabídky dodavatele, a to buď z nové sezónní kolekce nebo z platné akviziční nabídky.
2. Zákazník převzoruje konkrétní artikly stávající nabídky, a to buď změnou barevného provedení, změnou délky, změnou ukončení ap.
3. Zákazník předloží svoje vlastní siluety (náčrtky) a požaduje předložení odpovídajících vzorků, zároveň specifikuje použití komponentů, barevnost, délku, ukončení.

ad 1) Velcí dodavatelé předkládají svoje sezónní kolekce dvakrát do roka (zpravidla na jaře a na podzim). Kolekce vznikají jako důsledek sledování módních a barevných trendů a reakce na tyto trendy, přičemž tvůrci konkrétních výrobků berou inspiraci rovněž ze života ve společnosti, z filmů ap. (viz kapitola 2.2). Vytvořená kolekce je zpracována dokumentačně, existují kusovníky, normy spotřeby, odpovídající technologické postupy. Úspěšnost kolekce však nespočívá pouze v tom, zda a jak dokáže designérsky zaujmout, ale jak cenově odpovídá představám našich zákazníků. V mnoha případech se setkáváme s tím, že kolekce je považována za designérsky velmi zdařilou, přičemž její obchodní úspěch je téměř nulový. Neboli při tvorbě akviziční kolekce musí jít zejména o to, aby

designerská kreativita návrhářů respektovala obchodní možnost odpovídajícího obchodního článku používání vhodných materiálů s ohledem na typ obchodního spojení. Například pro obchodní domy C&A je naprosto zbytečné nabízet drahé, designersky náročné vzorky, které jsou vhodné a úspěšné kupříkladu v obchodních domech Marks and Spencer.

V případě, že zákazník vzorek schválí (tzn. včetně ceny), následuje klasický postup, jehož výsledkem je vystavení proforma faktury.

ad 2) Většina zákazníků oceňuje vzorkotvorbu dodavatele, uznává schopnost dodavatele „trefit“ módu, na druhé straně však usiluje o to, aby výrobky, které zařadí do svého programu, byly jedinečné, unikátní. Snaha o jedinečnost, ale i snaha o zlevnění výrobku pak představují dva stěžejní důvody, kdy zákazníci mění původně předložené vzorky. V těchto případech dochází pouze k mírným změnám, záměnám již existujících artiklů. V mnoha případech dokonce zákazník ani nežádá výrobu protivzorku, pouze požaduje, aby výroba zboží na objednávku respektovala požadované změny, včetně eventuelně změn cenových.

ad 3) Řada zákazníků prosazuje svůj vlastní design (je součástí firmy nebo spolupracuje s designérskou firmou) a předkládá buď nahodile nebo cílevědomě své požadavky na vyvzorování jednotlivého výrobku nebo celého vzorovacího konceptu. U zákazníků typu RG pak převládá skutečnost, kdy zákazník pravidelně předkládá svůj vzorovací koncept. Tímto způsobem pracuje největší módní dům na americkém kontinentu – firma Liz Claiborne. Samozřejmě, že i tato firma občas vybere vhodný typ ze stávající kolekce, nicméně drtivou většinu tvoří jejich vlastní návrhy. Z hlediska zpracování jde o velmi složitou operaci, neboť u této firmy dochází v řadě případů k rozporům uvnitř firmy (mezi designem a nákupem) a udělení vlastní objednávky předchází ještě velmi složitý schvalovací proces uvnitř společnosti.

Vlastní vzorovací proces probíhá tak, že design Liz Claiborne nakoupí na trhu (u amerických polotovarových distributorů) komponenty, zpracuje siluety a nechá podle nich zhotovit úvodní vzorky, tzv. first pass samples. V průběhu schvalovacího procesu jsou tyto vzorky zpravidla ještě několikrát přepracovány. Výsledkem této činnosti je odeslání tzv. salesman samples, na základě kterých společnost uděluje objednávky.

Tento způsob spolupráce se zákazníkem je nejsložitější z uvedených. Zákazník zadává svoje vzorkové požadavky, aniž má sám konkrétní představu o výsledku, jež může být důsledkem několikeré změny prvního předloženého vzorku. Tento postup velmi ztěžuje tvorbu dokumentací, správnou cenotvorbu a v neposlední řadě též technologickou přípravu výroby, předzásobení ap.

4.4.3 Fáze přípravy výroby

Tato fáze úzce souvisí s fází nabídkovou, neboť v této fázi musí být dokončeny veškeré technické a technologické podklady pro zahájení výroby. Ve skutečnosti se jedná o nejproblematictější proces při vyřizování objednávky a zejména u skleněné bižuterie nedává záruky na vyřízení objednávek ve lhůtách 6 týdnů. Bohužel současný způsob rozpisu objednávky je z mého pohledu příliš pomalý a lidsky dlouhodobě podceňovaný. Boj o požadovanou dodací lhůtu se pak soustřeďuje do několika dnů před termínem dodávky a většinou musí nastupovat řada mimořádných opatření na úseku výroby, balení i dopravy za cenu extrémně zvýšených nákladů na všech těchto úsecích.

Do této fáze pak samozřejmě patří i zajišťování komponentů pro budoucí výrobu schválených vzorků. Bohužel požadované termíny plnění neskýtají vzhledem k technologickým možnostem zahájit výrobu komponentů až do stoprocentním vyjasnění rozepsané objednávky. Jak jsem již uvedla dříve, kooperace mezi jednotlivými partnery

nefunguje ideálně (systém priorit je různý u různých dodavatelů). Z tohoto důvodu musí tudíž dodavatel finálního výrobku (např. Jablonex) odstartovat činnosti na zajištění potřebných komponentů, i když není zdaleka ukončen vzorovací proces. Jen pro zajímavost uvádím, že rozsah potřebných skleněných perlí na jeden vzorovací koncept Liz Claiborne se pohybuje kolem 100 typů (násobením počtem velikostí a počtem barev dostaneme celkovou potřebu tvarů, barev a velikostí).

Rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje veškeré činnosti, je čas a úspěšnost celé obchodní operace. Spočívá v tom, zda se podaří zajistit výroba v kvalitě a předurčeném čase. Považuji tedy za životně důležité hledat a odstraňovat časové produkty, a to zejména v této fázi.

Na základě svého poznání vidím možnosti časových úspor v těchto oblastech:

- výrazně vyšší ingerence zástupce vývozní organizace při schvalovacím procesu vzorku
- výrazně významnější ovlivňování chování designerů odběratele při nabídkovém procesu alespoň z hlediska technických a technologických možností tuzemských výrobců komponentů
- zkrácení rozpisu objednávek do výroby na straně tuzemských dodavatelů především zavedením modernějšího a pragmatičtějšího software, který nebude stoprocentně závislý na intenzitě práce a dokonalém zbožiznalství odpovídajících pracovníků
- personální posílení vzorovací činnosti, dokumentaristiky, rozpisu objednávky na straně subdodavatelů
- u firem, které se podílejí na dodávkách artiklů pro zákazníky typu RG, dohodnout závazné kooperační priority, vytvořit normativní předzásobení nejčastěji používaných komponentů

- předem dohodnout jednotnou kooperační cenovou politiku a dohodnuté ceny v průběhu alespoň jednoho roku dodržovat

4.4.4 Fáze výrobní

Ačkoli se z hlediska vyřizování obchodního případu jedná o fázi stěžejní, z hlediska logistiky není zdaleka tak náročná jako fáze předchozí. V této fázi jde o zkompletování (sestavení, montáž) finálních bižuterních výrobků. Pravdou ovšem zůstává, že shora popsany režim je ideální, pouze v omezených případech však takto realizovatelný. Vzhledem ke skutečnosti, že jde v převážné míře o montáž výrobků z velkého množství subdodávek, vyskytují se větší či menší problémy téměř při výrobě každého artiklu. Mezi nejfrekventovanější problémy patří:

- neúplná dodávka jednoho nebo více komponentů, bez nichž není možné zahájit montáž
- dodávka komponentů nekvalitních – musí být vyrobeny znovu ve velmi krátkých lhůtách
- dodávka nekvalitních komponentů (jiný barevný odstín, rozdíly ve velikostech) – o použití těchto komponentů zpravidla rozhoduje vývozce (např. Jablonex)
- chybí komponenty dodávané zahraničním partnerem nebo dodávka těchto komponentů je nekvalitní
- chybná montáž v rozporu s předanou dokumentací a schváleným vzorkem, přičemž se jedná o rozpor základní, který neumožňuje odeslání takového výrobku

Většina těchto závad ve výrobním cyklu, bohužel, vede ke kumulování dodávek do závěrečné fáze dodavatelského cyklu, což v mnoha případech výrazně negativně ovlivní finální ekonomickou efektivnost obchodní operace – například místo lodní dodávky

v dodací podmínce ex works je použita letecká doprava CIF k tíži vývozce, odběratel uplatní smluvní pokutu ap.

Kumulování výroby do posledních dnů rovněž dramaticky ovlivňuje kvalitu zboží a v mnoha případech je pod optikou dodržení termínu kvalita výrobků odsunována až na druhou kolej.

Jako možná východiska vidím v této fázi tato opatření:

- bezvýhradně prioritní dodávky kooperačních prvků v požadovaných termínech, včetně dodávek tyčového skla pro kooperující partnery a kvalitní strukturované předzásobení sklářské suroviny dosažitelné v režimu on-line
- zavedení vysoce kvalitního kontrolního dispečerského režimu, který odhalí a upozorní na možné problémy ve výrobním cyklu
- cílená zainteresovanost jednotlivých odpovědných vedoucích na všech stupních na bezvýhradné dodržování předepsaných termínů.

4.4.5 Fáze kontroly kvality

V předchozích částech této diplomové práce jsem uvedla, že dodávky zboží do obchodních spojení typu RG jsou možné, pokud dodavatel je schopen zajistit tyto základní atributy své produkce:

- přesné, rychlé a efektivní vzorování
- plnění požadovaných termínů
- vysoká jakost provedení dodávaných výrobků včetně eventuelně požadavků ekologických

Ačkoli konkurenční výroby zaplavují více či méně vyspělé trhy obrovským množstvím bižuterních výrobků, stále existuje zákaznická klientela, která dává přednost dodávkám sice dražší, nicméně výrazně kvalitnějších výrobků z České republiky. Tento vysoký kvalitativní standard a jedinečnost některých výrob jsou základními předpoklady jednak pro zachování bižuterní výroby v tomto regionu, jednak umožňují expanzi do takových obchodních spojení, které vysokou kvalitu vyžadují.

Vysoký kvalitativní standard dodávek pro zákazníky typu RG je založen tzv. kontrolními listy. Tyto kontrolní listy procházejí celou výrobou zboží až po finální detailní kontrolu při adjustaci u vývozce. Tento kontrolní list jasně specifikuje nepřípustné vady na výrobku a umožňuje jejich odstranění na konkrétním úseku výroby. Zároveň tyto dokumenty předjímají odpovědnost jednotlivých pracovníků za odevzdanou práci.

Tyto kontrolní listy představují nepochybně důležitý nástroj nutný pro řízení kvality dodávané produkce. Každopádně by však výrobě samotné měla předcházet detailní instruktáž pracovníků – domácích dělníků na rozdělovnách, kteří zboží dohotovují. Řešením je provedení instruktáže na základě registrovaného (schváleného) vzorku.

U společnosti Jablonex bylo vytvořeno centrum kusové kvalitativní kontroly na úseku adjustace zboží. Na této kontrole se mimo jiné podílí vzorař Jablonexu odpovědný za RG, pracovník obchodního útvaru, pověřený kvalitář jablonexu a vedoucí dílny balení a kartování zboží pro zákazníky typu RG.

4.4.6 Fáze balení a expedice

Tato fáze představuje vyvrcholení obchodního případu a s tím souvisejících činností. Pod pojmem balení a expedice však rozumíme celý komplex činností od převzetí zboží na sklad, kompletování jednotlivých položek, adjustaci, balení, detailní kusovou kvalitativní kontrolu a expedici do dohodnutých destinací.

Doposud se nedaří stoprocentně dispečersky zvládat dodávky zboží v předepsaných termínech, navíc je zboží dodáváno od několika subdodavatelů a v mnoha dílčích dodávkách. Všechny tyto okolnosti výrazně komplikují tuto fázi, přičemž rozhodující objem činností je koncentrován do posledních dnů předepsaného expedičního cyklu. Odpovědnost za poruchy v dodavatelském režimu pak zcela řeší vývozce, u něhož pak vzniká celá řada vícenákladů, které pak snižují u obchodu na vlastní účet výrazně efektivnost obchodní operace.

Úkolem vývozce pak musí být koordinace všech operací, aby celá expedice proběhla co nejrychleji, s vynaložením přiměřených nákladů a samozřejmě v termínu, který stanoví odběratel. Dodávky a knihování zásilek do obchodních spojení typu RG jsou termínovány na dny, znovu musím opakovat, že byť několikadenní zpoždění zakázky v jakékoliv fázi může být rozhodující pro úspěch nebo krach celé operace. Zdůrazňuji, že je naprosto nepřijatelné informovat odběratele o vznikajících problémech, dílčí problém znamená nalomení důvěry klienta a zvýšení nákladů, opakované problémy mohou vést k vyřazení z okruhu dodavatelů – obchod se zákazníky RG je neosobní a je založen výhradně na faktech.

Osobně vidím velké rezervy zúčastněných firem v nedokonalém dispečerském řízení. Jednotliví dodavatelé sice řídí práci s objednávkou ve své působnosti, nicméně firmě, která provádí kompletaci a následný vývoz, chybí průběžný přehled a je nucena řešit až následné

problémy. Řešením je tedy propojení informačních systémů a on-line přehled obchodníka o statusu každé zakázky.

4.4.7 Fáze řešení reklamací

Obecně můžeme tuto fázi nazvat fází řešením kolizních situací – uplatněním penále za pozdní odeslání zboží až po pokuty uplatněné za nekvalitní plnění. Praxe prokazuje, že dosavadní zaběhlé procesy nepokrývají veškeré možné eventuality. Obchod s těmito zákazníky přináší nová rizika, která nemůže nést pouze vývozní článek nebo obchodník. Je třeba dále dobudovat systém, který bude reagovat na:

- systém vratek od zákazníka tzv. returns
- případy porušení dodacích lhůt a z toho vyplývajících sankcí
- případy, kdy zboží neprojde při kvalitativní přejímce u zákazníků

V této souvislosti musím však zdůraznit, že obchodník (vývozce) má při spolupráci s tímto obchodním článkem pouze dvě možnosti; buď přistoupit na smluvně zakotvený a zákazníkem rigorózně požadovaný systém úhrady reklamovaného zboží plus smluvní pokuty za každý jeden reklamovaný kus (pár, set) v požadované výši (M&S požaduje GPB 0,85) a zahájit obchodní operace nebo tato rizika zhodnotit a od obsluhy takových článků ustoupit. Po nastartování obchodu s konkrétním zákazníkem je však třeba dále o reklamačních podmínkách jednat a snažit se argumentovat nedostatky v tomto systému – plynoucího ze skutečnosti principu priority finálního spotřebitele, který může během 6 měsíců zakoupené zboží kdykoliv vrátit a vyinkasovat příslušnou částku v obchodním domě, kde zboží zakoupil. Rovněž je třeba argumentovat komplikacemi při vrácení zboží, kdy vývozce není schopen stanovit, ze které zásilky reklamované zboží pochází a neumí tedy směrem k výrobci předložit všechny požadované údaje.

Při diskusi se zainteresovanými pracovníky obchodních organizací jsem se dozvěděla, že příslušná jednání o reklamačních podmínkách jsou vedena, přičemž většina zákazníků je ochotna v průběhu spolupráce své původní reklamační podmínky alespoň částečně modifikovat. Obecně však i zde platí, že je lépe investovat do prevence a zabránit tak kolizním situacím, než následky plynoucí z nekvalitního plnění řešit.

Závěr

Provedená analýza a řada doporučení, která jsem navrhovala do textu, dokládají, že obchod s módním doplňkem se zákazníky typu retail group je nesmírně organizačně náročný. Přestože se eliminací zprostředkovatelských článků daří prosazovat relativně slušnou efektivnost obchodních operací, jakákoliv chyba v organizaci a koordinaci dodavatelského cyklu může naopak generovat celou řadu nadbytečných nákladů, které mohou vést k výraznému poklesu marží nebo k úplné ztrátě. Ve skutečnosti to znamená, že obchod na takové úrovni může vést pouze dokonale zorganizovaná firma, která nejenže umí oslovit potencionálního zákazníka svojí zbožovou kreativitou, ale je schopna svojí ekonomickou silou, koordinací dodavatelských aktivit dlouhodobě poskytovat kvalitní, zákazníkem vyžadovaný servis.

Toto je výčet pouze některých základních předpokladů, které musí firma splňovat, pokud chce dodávat svoji produkci, v našem případě pak módní bižuterii, do obchodů typu RG.

Kromě doporučení, která jsem uvedla v předchozím textu (zejména v podkapitolách 4.4.3 a 4.4.4), považuji za bezpodmínečně nutné dořešení těchto problémových skutečností:

- výrazné zefektivnění vzorovacích činností v celém nabídkovém procesu, řešení vidím zejména ve změně organizace vzorování, a to vyčleněním nejschopnějších návrhářů do jednoho celku, které bude přímo řízeno vedením divize zpracovávající tuto klientelu, tímto dojde k odstranění zbytečných šumů v komunikaci a výrazně lépe bude kontrolován časový faktor při předkládání zadaných vzorků
- ekonomická síla bižuterního seskupení (tzv. Jablonex group) má nepochybně schopnost a finanční sílu vybudovat širokoprofilové předzásobení nejpoužívanějších komponentů, což umožní nejen plynulejší výrobu, ale zejména urychlí vzorovací proces a následně schvalovací proces u obchodního partnera

- vzhledem k postupující globalizaci na jedné straně a růstu ceny pracovní síly v České republice na straně druhé bude muset každý ze subdodavatelů hledat komparativní výhody dodávek komponentů, zpracování či montáže na ostatních zpracovatelských trzích, a tyto komparativní výhody využívat
- jakékoliv uskupení, které dodává do obchodních článků typu RG, musí této skutečnosti podřídit též vlastní organizaci výroby a zorganizovat pružnou montážní kapacitu (manipulační firma), která bude efektivně a nekompromisně využívat výhody a silné stránky vytvořené kvalitní marketingovou prací, organizací výroby, obchodu a vzorovacího procesu

Jsem přesvědčena, že pouze tyto hluboké zásahy do organizace výrobního procesu nejenže zkvalitní dodávky jabloneckého zboží na vyspělé bižuterní trhy, ale jsou schopny dlouhodobě zachovat a dále rozvíjet bižuterní výrobu v jabloneckém regionu, dodávat kvalitní zboží do vybraných obchodních spojení a udržet vysokou tradiční zaměstnanost v tomto regionu.

Seznam použité literatury:

- [1] Christopher, Martin: Logistika v managementu, Management Press, Praha, 2000
- [2] Kotler, P.: Marketing Management, Grada, Praha, 1998
- [3] Kulhavý, Ernest: Mezinárodní marketing, Babtext, Praha, 1993
- [4] Horáková, I.: Marketing v současné světové praxi, Grada, Praha, 1992
- [5] Canon, Tom: Basic Marketing, Principles and Practice, Cassel Educational, London, 1992
- [6] měsíčník Módní zpravodaj, listopad 2002, interní časopis společnosti Jablonex a.s.
- [7] měsíčník Módní zpravodaj, prosinec 2002
- [8] měsíčník Módní zpravodaj, únor 2003
- [9] měsíčník Módní zpravodaj, duben 2003
- [10] internetová adresa <http://crazy.cz>
- [11] měsíčník Crystal Jewellery Style, Swarovski AG, březen 2003
- [12] interní materiály Jablonexu a.s.

Seznam příloh

Příloha č.1 – Katalog firmy GÜTERMANN

Příloha č.2 – Rozhodovací procesy obchodních řetězců

Příloha č.3 – Rozhodovací procesy obchodních řezězců

Příloha č.4 – Zpracování barevných trendů a látek

Příloha č.5 – Kontrolní list pro kusovou kontrolu jakosti

Perlový náhrdelník Patricia

Přehled barev

Rokajly
Objednací č. 773875

Col. 1000	Col. 4595	Col. 4965	Col. 7300	Col. 7500	Col. 1970
Col. 1005	Col. 4500	Col. 4810	Col. 7215	Col. 7390	Col. 2525
Col. 1006	Col. 4845	Col. 5240	Col. 7230	Col. 7495	Col. 2046
Col. 1016	Col. 4315	Col. 4807	Col. 6530	Col. 8290	Col. 4295
Col. 1030	Col. 4740	Col. 5300	Col. 6510	Col. 8321	Col. 5566
Col. 1020	Col. 4565	Col. 4942	Col. 6300	Col. 8535	Col. 5185
Col. 1195	Col. 4550	Col. 5260	Col. 6575	Col. 8455	Col. 6660
Col. 1445	Col. 3565	Col. 5845	Col. 6655	Col. 9250	Col. 5845
Col. 1557	Col. 3567	Col. 5655	Col. 6668	Col. 9380	Col. 9626
Col. 1480	Col. 3545	Col. 5865	Col. 6690	Col. 9365	Col. 5960
Col. 1970	Col. 1850	Col. 5385	Col. 6785	Col. 9625	Col. 7080
Col. 1870	Col. 1345	Col. 5435	Col. 5470	Col. 9900	Col. 1000

v vyhrazeny

Milimport s.r.o.
Na Stráni 204
CZ-34816 Halže, Okr.
Tachov
CZECH REPUBLIC
Tel 0184/783369

Gütermann AG
Landstr. 1

31.2701/10. CZ (P)

PŘÍLOHA Č. 1



Perlový náhrdelník Patricia
Gütermann
creativ

Perlový náhrdelník Patricia

Návod

Tento náhrdelník se skládá z různě dlouhých a různě osazených drátů.

Gütermann creativ:

Náhrdelník z vlnitého drátu Gütermann, 3-násobný, neobsahující nikl a neobsahující nikl e Gütermann matné 8 mm barva č. 8320 a dvě perle Gütermann 8 mm barva č. 8375 a rokajly Gütermann 9/0 barva č. 8321 a rokajly Gütermann barva č. 9250 a kleště Gütermann řezačka Gütermann HT2

Abyste dosáhli různé délky drátů vezměte jeden drát v požadované délce, zajistěte ho buďte lepicí páskou nebo ho přímo uřízněte řezačkou na požadovanou délku. Následně byste měli dbát na polohu jednotlivých perlí.

Pro osazení prvního drátu potřebujete dvě mačkané perle, jednu skleněnou perli matnou barva č. 8320 a dva rokajly barvy 8321 a 9250. Nasadte po sobě mačkané perle, rokajly barva č. 9250 a barva č. 8321, skleněnou perli, pak opět rokajly (tentokrát barvy v opačném pořadí) a nakonec ještě jednu mačkanou perli. Toto osazení byste měli provést celkem čtyřikrát. Vzdálenosti jednotlivých řad perlí by měly být přibližně stejné. Pro upevnění perlí pevně stiskněte mačkané perle pomocí plochých kleští.

Pro osazení druhého drátu navlékněte jednu duhovou perli 8 mm. Tuto byste měli upevnit jako nahoře pomocí mačkané perle. V určité vzdálenosti navlékněte mačkanou perli, skleněnou perli, duhovou perli, opět skleněnou perli a mačkanou perli. Celkové osazení byste měli pak ještě jednou opakovat. Dbejte na to, aby jedna z duhových perlí ležela ve středu drátu. Nakonec navlékněte ještě jednu duhovou perli, kterou byste měli opět upevnit pomocí mačkané perle.

Perlový náhrdelník Patricia

Návod



Třetí drát se opatří na začátku konci mačkanou perli, dvěma barva 9250, jednou duhovou perli, opět dvěma rokajly a jednou mačkanou perli. Mezi oběma duhovými perlemi jsou tři následující sestavy:

Navlékněte na drát v určité vzdálenosti od duhové perle Gütermann jednu mačkanou perli, dva rokajly barvy 8321 a 9250, jeden rokajl barvy 8321 a jednu skleněnou perli. Za duhovou perli navlékněte ještě jedna skleněná perle, jednu barvy 8321, dva rokajly barvy 9250 a jedna mačkaná perle. Toto osazení opakuje ještě jednou a, jak již bylo výše popsáno, zakončí se duhovou perli a příslušnými rokajly a mačkanými perlemi. Dbejte na to, aby jedna perli ležela ve středu řetězu.

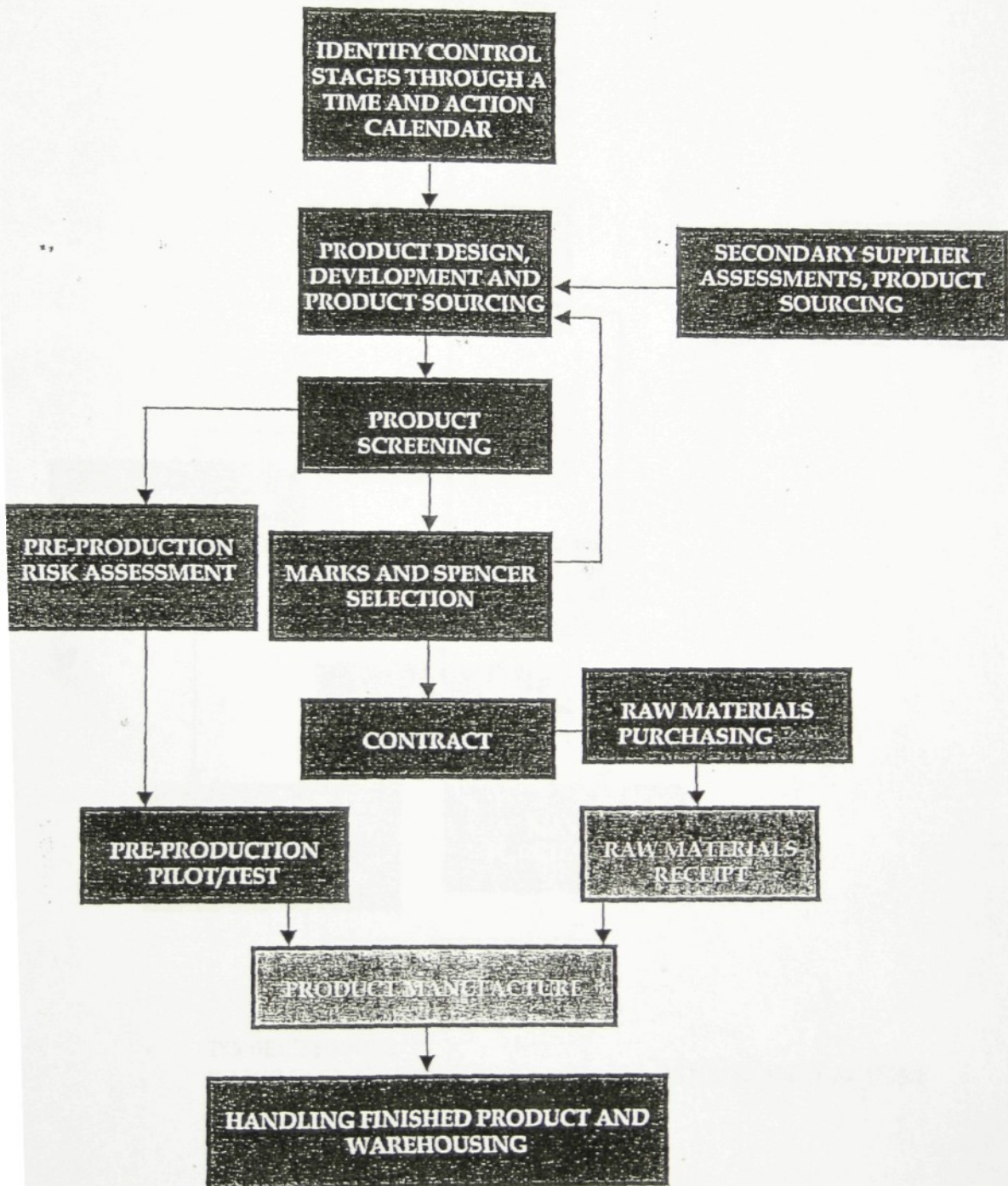
Pro uzavření náhrdelníku z vlnitého drátu ponořte konce vlnitého drátu lepidla na textil Gütermann-HT2 nechte poněkud zaschnout. Následně nyní na dráty koncové pouzdro a pevně je stiskněte plochými kleštěmi Gütermann.

*** Tip:**

Na základě barevných karet na obou straně můžete vyzkoušet různé varianty.

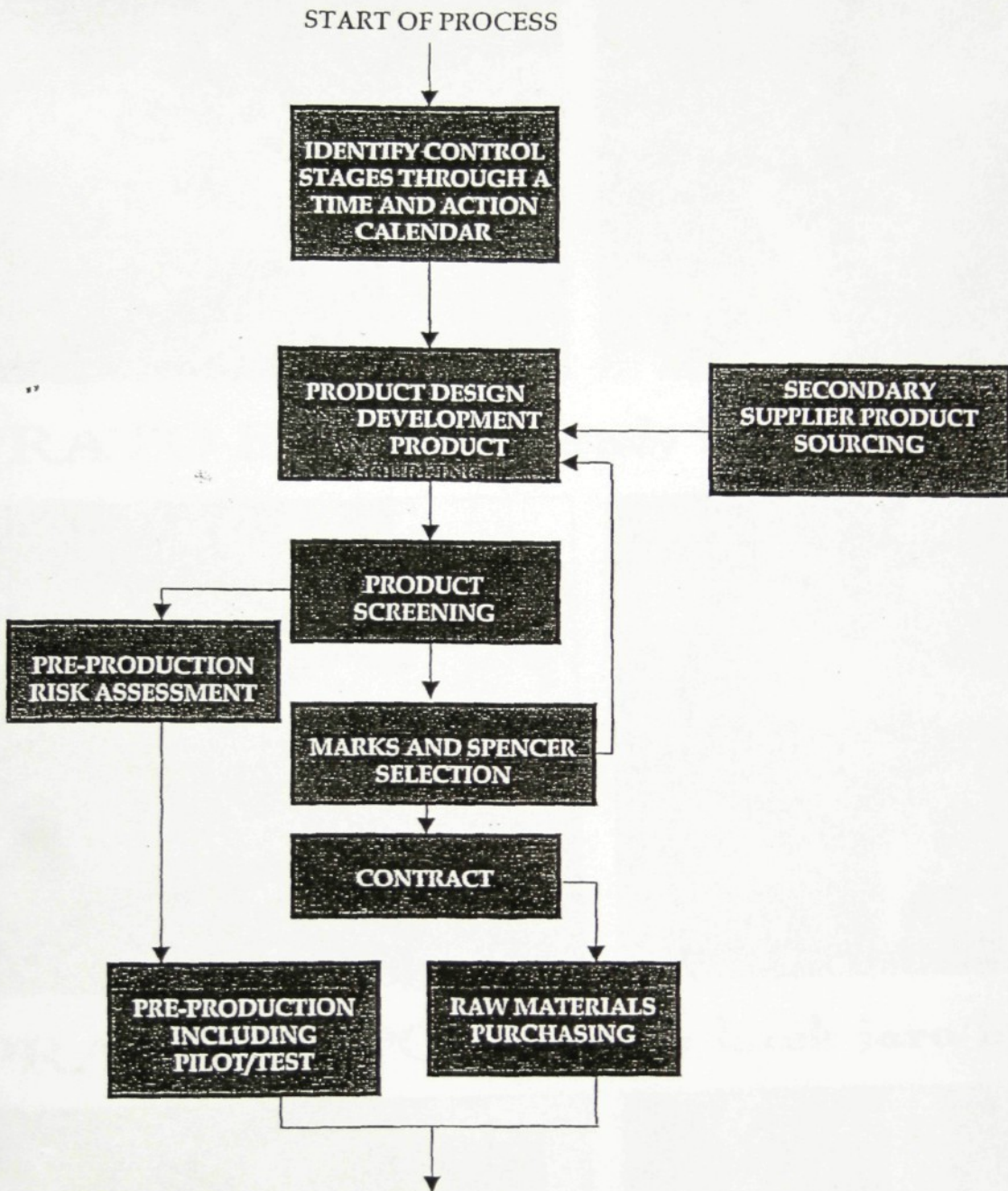
2.0 PROCESS ROUTE FOR SUPPLYING MERCHANDISE

Suppliers' must implement systems to manage quality, to support the process route including some of all of the flow chart below:



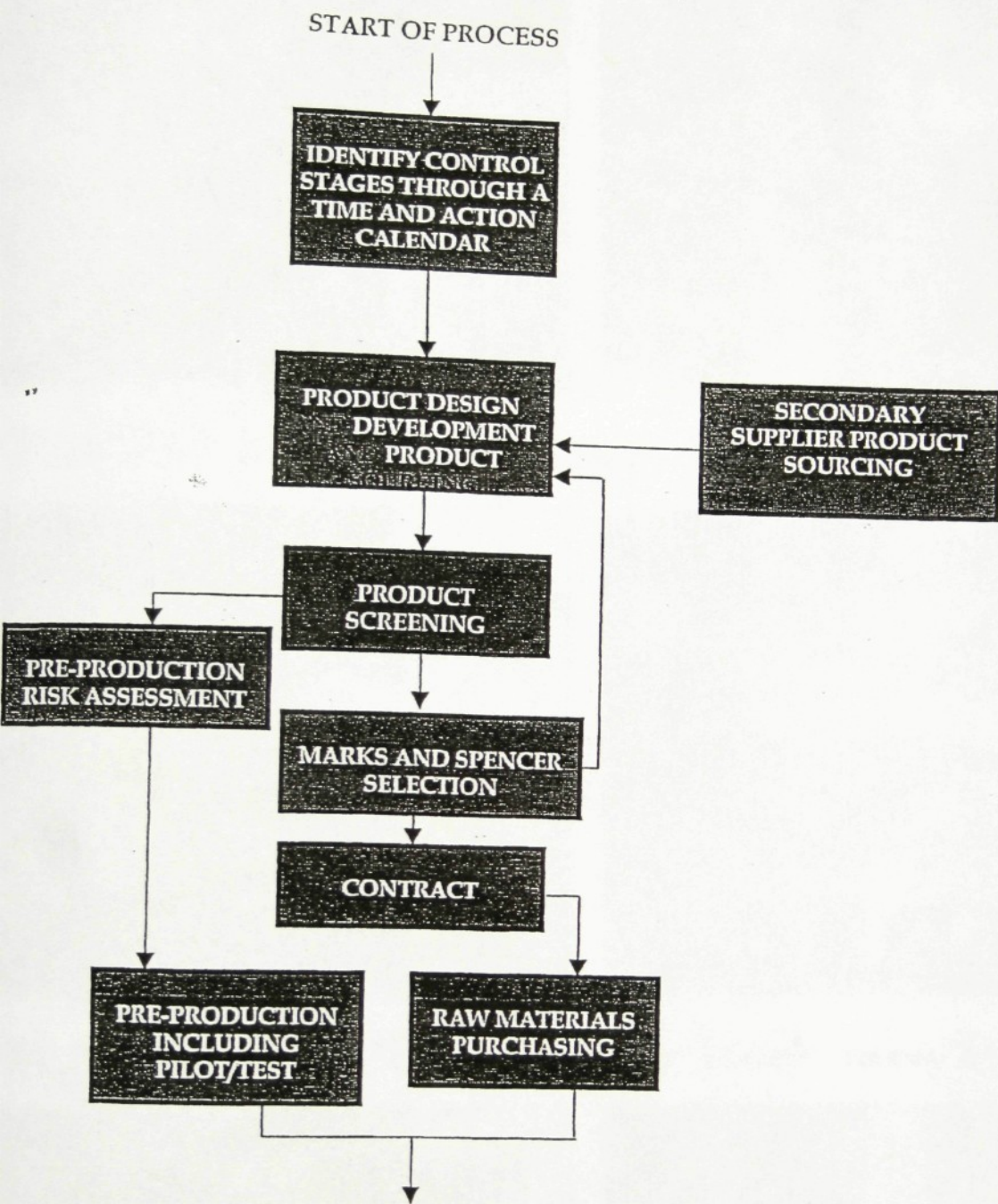
For these Requirements, the route has been further divided into three sections. Each refers to the *minimum* requirements that suppliers will need for each of the processes in the section.

SECTION 2.1 - DESIGN AND PRE-PRODUCTION ACTIVITIES



TO SECTION 2.2

RAW MATERIALS RECEIPT AND PRODUCT MANUFACTURE



TO SECTION 2.2
RAW MATERIALS RECEIPT AND PRODUCT MANUFACTURE



PRATO EXPO - Trendy látek jaro/léto 2000



PRATO EXPO - Trendy látek jaro/léto 2000

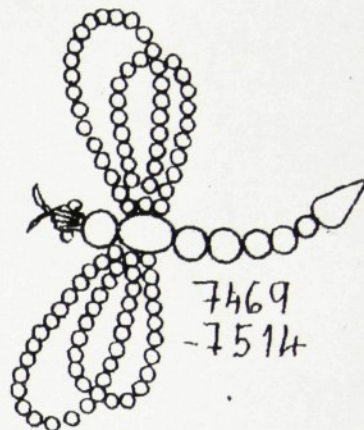


KONTROLNÍ LIST PRO DETAILNÍ KUSOVOU KONTROLU JAKOSTI

Číslo artiklu: 7469 7514 M1

Výrobce / č. kupní smlouvy / obchodní případ č.
BČM 0217GB621

Zboží je určeno pro: M&S



Při detailní kontrole se zaměřte na neodpovídající:

Celkové nesprávné provedení artiklu neodpovídající dokumentační kartě, závady viditelné na první pohled pouhým okem a na dále uvedené další vady:

1. šatony: chybějící SD, nesprávná barva (viz vzorkovnice SD) a kvalita (oštipané).
2. nesprávné fastování (nedovřené krapny, křivě posazený SD)
3. galva: nesprávný odstín galvy, nejednotný odstín všech komponentů (viz vzorkovnice PÚ)
4. polepené SD a výlisky
5. nefunkční a nerozhýbaná mechanika (mlýnek a jehla)

Při detailní kontrole se připouští:

1. matnější odstín PÚ v místě překrytí křídel vážky

Podpis odpovědných pracovníků:

Bižuterie Česká Mincovna a.s.

Jablonex a.s.

Dne: 20. 11. 2000

Kontrolu zadává / datum: REF.0217/

Dohledem kontroly pověřen / datum:

Kontrola ukončena / podpis / datum:

Poznámka / vyjádření kvalitativní kontroly:

Pozn.: Referenční vzorky a kvalitativní podmínky uvedené v kontrolním listě mají přechodnou dobu platnosti až do projednání a schválení kvalitativních podmínek výrobků mezi Jbx a odběratelem.