

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Analýza dodavatelsko – odběratelských
vztahů ve firmě WTB Europe s.r.o.**

Bc. Martina Kuncová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martina Kuncová

Podnikání a administrativa

Název práce

Analýza dodavatelsko odběratelských vztahů ve firmě WTB Europe s.r.o.

Název anglicky

Analysis of supplier – customer relationships in company WTB Europe s.r.o

Cíle práce

Cílem práce je optimalizovat funkční objednávkový formulář v prostředí MS Excel pro AFM objednávky daného podniku, dále deskriptivní analýza procesů a popis dokumentů od zadání objednávky výrobcí až k dodání zákazníkovi, porovnání rizik a cen při různých dodacích podmínkách.

Metodika

Deskriptivní analýza, využití BCG matice, syntéza zjištěných poznatků, komparace výsledků, diagramy, dotazník pro dodavatele a strukturované rozhovory. Programy, které budou pro práci využity: SAP, sada programů MS Office

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

logistika, mezinárodní obchod, INCOTERMS 2010, balení, optimalizace

Doporučené zdroje informací

- HORVÁTH, G. Logistika ve výrobním podniku. Plzeň: Západočeská univerzita, Strojní fakulta, 2007. ISBN
JIRSÁK, P. – VINŠ, M. – PERNICA, P. – MERVART, M. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha:
Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6.
KAPOUN, J. – STEHLÍK, A. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008.
LUKOSZOVÁ, X. a kol. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN
978-80-86929-89-7
LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
Odborné časopisy *Systémy logistiky*, Praha: ATOZ Marketing Services, spol. s r.o., ročníky 8 – 10
PERNICA, P. *Logistický management : teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-14-4.
SATO, A. – MACHKOVÁ, H. – ČERNOHLÁVKOVÁ, E. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada, 2010.
ISBN 978-80-247-3237-4
SIXTA, J. – MAČÁT, V. *Logistika : teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.
VÁVROVÁ, V. – TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. ISBN
978-80-247-1479-0.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza dodavatelsko – odběratelských vztahů ve firmě WTB Europe s.r.o." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. 3. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za cenné rady a odborné vedení práce, svým kolegům z WTB Europe s.r.o. za podnětné názory a především své rodině a příteli za podporu během celého mého studia.

Analýza dodavatelsko – odběratelských vztahů ve firmě WTB Europe s.r.o.

Analysis of supplier- customer relationship in company
WTB Europe s.r.o.

Souhrn

Hlavním cílem této práce je optimalizace objednávkového formuláře na požadavek firmy WTB Europe s.r.o. v prostředí MS Excel, a to s ohledem na objem, množství, místo výroby resp. dodací podmínku jednotlivých položek. První částí práce jsou teoretická východiska, kde jsou vysvětleny nejdůležitější pojmy, jako logistika, logistický řetězec a logistické technologie, typy podniků, které mají vliv na zvolenou technologii a dále platební a dodací podmínky. Větší pozornost je věnována platbě pomocí dokumentárního akreditivu. V teoretické části práce jsou také popsány způsoby balení vzhledem k druhu dopravy. V praktické části je nejprve představen podnik, jeho vize, cíle, ABC analýza zákazníků, portfolio produktů, a jejich balení. Po deskriptivní analýze logistických procesů tak jak jsou v podniku nyní, jsou uvedeny návrhy na možná zlepšení pro hladší průběh celého logistického procesu. V závěru práce je návrh na optimalizaci objednávkového formuláře pro AFM objednávky na základě dat získaných z dotazníků rozeslaných dodavatelům a také interních materiálů společnosti.

Klíčová slova: logistika, mezinárodní obchod, INCOTERMS 2010, balení, optimalizace

Summary

The main objective of this thesis is to optimize the order form at the request of the company WTB Europe Ltd. in MS Excel, with respect to volume, quantity, place of manufacture and the delivery condition of each item. The first part is theoretical basis, which explains the most important concepts, such as logistics, logistics chain and logistics technology, the types of businesses that affect the selected technology and payment and delivery terms. More attention is given to the topic of payment using documentary credit. In the theoretical part methods of packaging are described in relation to the type of transport used. The practical part consists of the introduction of the company, its vision, goals, ABC analysis of customers, portfolio of products and their packaging. After a descriptive analysis of the existing logistics process there are suggestions for possible improvements for the smoother the whole logistics process. The conclusion is a proposal to optimize the order form for AFM orders based on data obtained from questionnaires sent to suppliers as well as internal documents of the company.

Keywords: logistics, international trade, Incoterms 2010, packaging, optimization

Obsah

Seznam zkratk	9
1 Úvod	11
2 Cíl a metodika	12
2.1 Cíle práce	12
2.2 Metodický postup	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Logistika	14
3.1.1 Definice pojmu logistika	14
3.1.2 Historie logistiky	15
3.1.3 Dělení logistiky	15
3.1.4 Logistický řetězec a SCM	19
3.1.5 Systémy EDI	20
3.1.6 Logistické technologie	21
3.2 Podniky a jejich dělení	26
3.3 Nákup	28
3.4 Balení	30
3.5 Platební a dodací podmínky	32
3.5.1 Platební podmínky	32
3.5.2 INCOTERMS	35
4 Praktická část	39
4.1 Charakteristika společnosti WTB Europe s.r.o.	39
4.1.1 Portfolio produktů	40
4.1.2 BCG Matice	42
4.2 Druhy obalů a značení zboží	45
4.3 Cílová skupina, odběratelé	51
4.3.1 ABC analýza odběratelů	52
4.4 Dodavatelé	54
4.4.1 ABC analýza dodavatelů	56
4.5 Logistické procesy v podniku	57
4.5.1 Nákup na sklad	57
4.5.2 Skladování	60

4.5.3	Dodávky ze skladu	61
4.5.4	Přímé dodávky	62
4.6	Dokumenty v mezinárodním obchodě	64
4.6.1	Obchodní dokumenty	64
4.6.2	Dokumenty pro celní účely	65
4.6.3	Přepravní a skladovací dokumenty	65
4.6.4	Platební a úvěrové dokumenty	66
4.6.5	Dokumenty pojišťovací	66
4.7	Objednávkový formulář pro AFM zákazníky	67
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	71
	Závěr	73
	Seznam použitých zdrojů	74
	Seznam obrázků	76
	Seznam tabulek	77
	Seznam grafů	77
	Přílohy	78
	Příloha A – Vzorová objednávka	78
	Příloha B – Vzor Konfirmace (potvrzení) objednávky	79
	Příloha C - Obchodní faktura (vzor)	80
	Příloha D – Vzor nákladního listu pro leteckou dopravu (TNT)	81
	Příloha E – Vzor telexem uvolněného konosamentu	82
	Příloha F – Vzor CMR	83
	Příloha G – Shipping advice	84
	Příloha H – vzor akreditivu	85

Seznam zkratek

Angl. – anglicky, z angličtiny

Atp. – A tak podobně

CFR – Cost and Freight, dodací podmínka

CIF – Cost of Insurance and Freight, dodací podmínka

CIP – Carriage and Insurance Paid To, dodací podmínka

CMR – z francouzštiny, Convention relative au contrat de transport international de marchandises par route - úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě, nebo také nákladní list pro silniční dopravu

CPT – Carriage Paid To, dodací podmínka

DAT – Delivered at Terminal, dodací podmínka

DAP – Delivered at Place, dodací podmínka

D/C - z angl. documentry credit - dokumentární akreditiv

DDP – Delivered Duty Paid, dodací podmínka

ECR – z angl. Efficient Customer Response

EDI – z angl. Electronic Data Interchange – Elektronická výměna dat

EU – Evropská Unie

EUR – Euro, měna

EXW – Ex Works, dodací podmínka

FAS – Free Alongside Ship, dodací podmínka

FCA – Free Carrier, dodací podmínka

FIFO – First In, First Out

FOB – Free On Board, dodací podmínka

Inc. – z angl., společnost s ručením omezení

JIT – Just In Time

JIT II – Just in Time 2

L/C - z angl letter of credit, dokumentární akreditiv

OPT – Optimized Production Technology

SAP – podnikový informační systém, zkratka z německého Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung

SCM – Supply Chain Management

SWIFT - Sociely for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

TCS – z angl. Tubeless Compatible System, Bezdušově kompatibilní systém

Tzn. – To znamená

Tzv. – Tak zvaný

USD - United States dollar, americký dollar

VIIES – z angl. VAT Information Exchange System, Systém výměny informací
o dani z přidané hodnoty v rámci EU

WTB – Wilderness Trail Bikes

1 Úvod

Vzhledem k tomu, že již přes tři roky pracuji jako logistik v evropské pobočce firmy WTB, téma diplomové práce bylo nasnadě.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy, tedy vztahy mezi prodávajícím a kupujícím, jsou dány a ovlivňovány mnoha faktory. Prvním faktorem, který většinu lidí napadne, jsou platební podmínky. Dá se však říci, že mnohem důležitější jsou podmínky dodací. Ty totiž mají mimo jiné také vliv na konečnou cenu. Dodací podmínky určují, kdy přechází vlastnická práva z jedné strany na druhou, jak bude realizována doprava, případné celní řízení a kdo v jakém okamžiku nese rizika a náklady spojené s danou zásilkou. Tím vším se zabývá logistika.

Logistika je poměrně mladým vědním oborem, ale vzhledem ke globalizaci, převyšující nabídce nad poptávkou a s tím spojeným konkurenčním bojem, je na ni kladem stále větší a větší důraz.

Téma práce obecně definováno jako analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů ve firmě WTB Europe s.r.o. (dále jen WTB Europe či WTB). Důvod, který vedl k tomuto výběru a konkrétního podniku je prostý – autorka zde pracuje na pozici logistky a klade si tak za cíl analýzu standardních logistických procesů v podniku, porovnání s teorií a návrh, možných úprav, které by vedly k větší spokojenosti zákazníků a distributorů a tím i vylepšování finanční situace podniku – tedy propojení teorie s praxí. Hlavním cílem je pak vytvoření funkčního objednávkového formuláře v prostředí MS Excel.

Po konzultaci s jednatelem není také problém s přístupem a zpracováním potřebných údajů, pouze názvy dodavatelů jsou v této práci ze strategických důvodů zcela zaměněny a pochopitelně i ceny v navrhovaném formuláři jsou smyšlené.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem této práce je optimalizace objednávkového formuláře na požadavek firmy WTB Europe s.r.o. v prostředí MS Excel, a to s ohledem na objem, množství, místo výroby resp. dodací podmínku jednotlivých položek.

Vedlejším cílem je zhodnocení dodavatelsko - odběratelských vztahů ze strany WTB Europe jako kupujícího, ale především jako prodávajícího. Na této straně totiž vyvstávají od zákazníků s postupem času a konkurenčního boje mezi prodávajícími, respektive dodavateli, nové požadavky na logistiku dodávek, na které je třeba brát zřetel a reagovat na ně. Autorka si tak dává za cíl také prozkoumat možnosti podniku a na základě zjištěných poznatků navrhnout případné změny, které by mohly vést k větší spokojenosti zákazníků, hladšímu průběhu vyřizování objednávek a především by vedly k větší jistotě a efektivnosti celého procesu od zadávání objednávek k doručení zákazníkovi.

Cílem teoretické části je objasnění základních pojmů, jako jsou logistika, logistický řetězec, nákup a faktory, které ho ovlivňují, balení, dále přehledné vysvětlení podmínek INCOTERMS využívaných v mezinárodním obchodě. Tímto práce nastiňuje problematiku dodavatelsko-odběratelských vztahů a s tím spojených logistických procesů.

V praktické části práce si klade autorka za cíl nejprve blíže představit podnik WTB Europe s.r.o., jeho historii, produkty, vize, cíle a odběratele, dále komplexní shrnutí a vysvětlení logistických procesů a popis dokumentů od zadání objednávky výrobcí až k dodání distributorovi či zákazníkovi. Konkrétněji se práce zaměřuje na porovnání podmínek EXW z Plzně, Taiwanu a Číny, tedy při zajištění vyzvednutí zásilky odběratelem, tak při podmínkách FOB a CFR. Jedním z dalších vedlejších cílů je pokusit se najít možné řešení pro minimalizaci chyb při vyskladňování a dále celková optimalizace průběhu objednávek.

2.2 Metodický postup

Co se týká metodiky, která je použita při zpracování práce, jedná se především o deskriptivní analýzu, následnou syntézu zjištěných poznatků a jejich komparaci a vyhodnocení. K hodnocení odběratelů a dodavatelů je využita ABC analýza, produkty jsou hodnoceny pomocí BCG matice. K optimalizaci objednávkového formuláře byl záměrně použit program MS Excel a to z důvodu dostupnosti a tedy snadné distribuci cílovým osobám.

Vybrané údaje jsou pro přehlednost graficky zpracovány pomocí grafů, tabulek a diagramů.

Zdroje informací můžeme rozdělit na primární a sekundární. Mezi primární řadíme informace získané pozorováním logistického procesu a zvyklostí při práci ve firmě a to v pozici logistky v kanceláři WTB Europe s.r.o. či informace získané při strukturovaných rozhovorech s obchodními zástupci, druhou logistkou a vedoucím pronajímaného skladu. Informace potřebné pro optimalizaci objednávkového formuláře byly získány z části z interních materiálů a z části metodou dotazování pomocí dotazníků rozeslaných dodavatelům. Mezi primární zdroje informací je pak možné zařadit taktéž informace získané nestrukturovanými rozhovory s obchodními partnery, poskytujícími přepravní služby a celní zastoupení, při řešení konkrétních poptávek.

Sekundárními zdroji informací jsou pak všechny zdroje uvedené v příloženém seznamu, tedy zahraniční i tuzemská literatura, odborné časopisy a informace dostupné na webových stránkách a dále informace získané studiem interních materiálů společnosti.

Programy, které budou pro práci využity: SAP, sada programů MS Office.

3 Teoretická východiska

3.1 Logistika

Pojem logistika je v dnešní době hojně používán a to především ve významu řešení systémů dopravy, skladování a nákupu. Velmi důležitý je také tok informací, plánování či řešení balení. Vzhledem ke globalizaci, převyšující nabídce nad poptávkou a s tím spojeným konkurenčním bojem, je na ni kladem stále větší a větší důraz. Správné řízení logistiky velmi výrazně ovlivňuje celkové náklady podniku.

V podstatě lze logistiku popsat jako vědní obor, řízení distribuce správných produktů, na správné místo, ve správném čase, počtu, kvalitě a s optimálními náklady.

3.1.1 Definice pojmu logistika

V odborné literatuře lze nalézt následující definice:

Logistická společnost Council of Logistics Management z USA vysvětluje pojem takto: *“Logistika je proces plánování, realizace a řízení účinného, nákladově úspěšného toku a skladování surovin, inventáře ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku zboží na místo potřeby. Tyto činnosti mohou zahrnovat službu zákazníkovi, předpověď poptávky, distribuci informací, kontrolu zařízení, manipulaci s materiálem, vyřizování objednávek, alokaci pro zásobovací sklad, balení, dopravu, přepravu, skladování a prodej.”* (Sixta, Mačát, 2010, s. 22).

Různí autoři definují logistiku jinak; někteří zdůrazňují strategický pohled, jiní logistiku považují za samostatný obor, službu tvořící přidanou hodnotu.

Evropská logistická asociace říká, že: *„Logistika představuje organizaci, plánování, řízení a realizaci toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.“* (Štůsek, 2007, s. 5)¹

Z Českých autorů vybíráme definici P. Pernici, kde uvádí, že: *„Logistika je disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech činností, jejichž řetězce jsou nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu.“* (Pernica, 1994)

¹ Štůsek, Jaromír. 2007. Řízení provozu v logistických řetězcích, s. 5

3.1.2 Historie logistiky

Samotné slovo logistika vzniklo pravděpodobně z řeckého *logos*, což se dá přeložit jako rozum, důvod, myšlenka či smysl nebo *logistikon*, což se dá vyjádřit jako důmysl, rozum nebo také účetnictví.

Ačkoli je dnes ve své aktuální formě logistika považována za velmi mladý, moderní, obor, prvopočátky pojmu sahají až do 9. století. Stejně jako většina technických vymožeností moderní doby byla nejdříve využívána v armádě. Kolem roku 1912 se pojem dostává také do sféry hospodářské, avšak uznávaným oborem se stala až při přípravách invaze do Normandie v roce 1944. Správné logistické řízení při armádních akcích zpravidla určuje i výsledek celé operace. Nejinak je tomu i dnes v obchodní sféře – sebelepší výrobek nedodaný zákazníkovi včas na správné místo ztrácí svou hodnotu a podnik může ztratit i dlouhodobého zákazníka.

Japonsko, země s velmi progresivním vývojem, předstihlo ostatní i v tomto ohledu. Je to země, kde poprvé firma Toyota aplikovala konkrétní logistickou metodu minimalizace zásob, dodnes hojně využívanou JIT – Just in Time.²

3.1.3 Dělení logistiky

Logistika zahrnuje velké množství činností, v závislosti na řešené oblasti ji lze dělit na makrologistiku, mikrologistiku a samostatnou logistickou společnost.

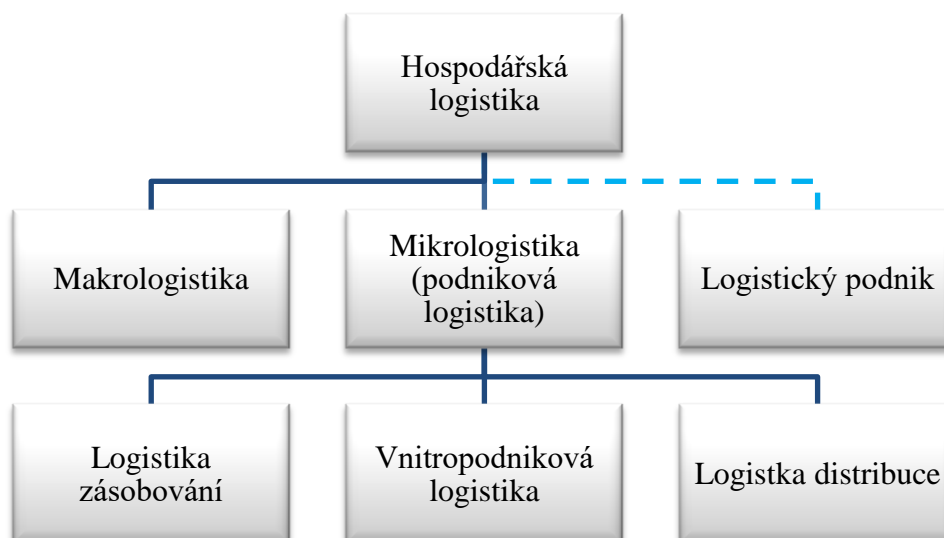
Makrologistika se zabývá řešením celých logistických řetězců na globální úrovni, to znamená vně podniku, prakticky mezi podniky, často i na mezinárodní úrovni.

Oproti tomu mikrologistika se zabývá logistickými procesy, plány a řetězci uvnitř podniku a bývá proto nazývána podnikovou.

Jak je vidět i níže na obrázku 3.1.3.1 – Dělení logistiky, logistický podnik stojí poněkud bokem od makro a mikrologistiky. Jedná se o podniky, které poskytují jiným logistické, především přepravní, skladovací či celní služby, což je jejich hlavní náplní podnikání. V případě podniků, které tyto služby využívají, mluvíme o takzvaném outsourcingu logistických služeb.

² Oudová, A. 2013. Logistika - Základy logistiky. s. 9

Obrázek 3.1.3.1 - Dělení logistiky



Zdroj: Vlastní zpracování podle Sixta M., 2005

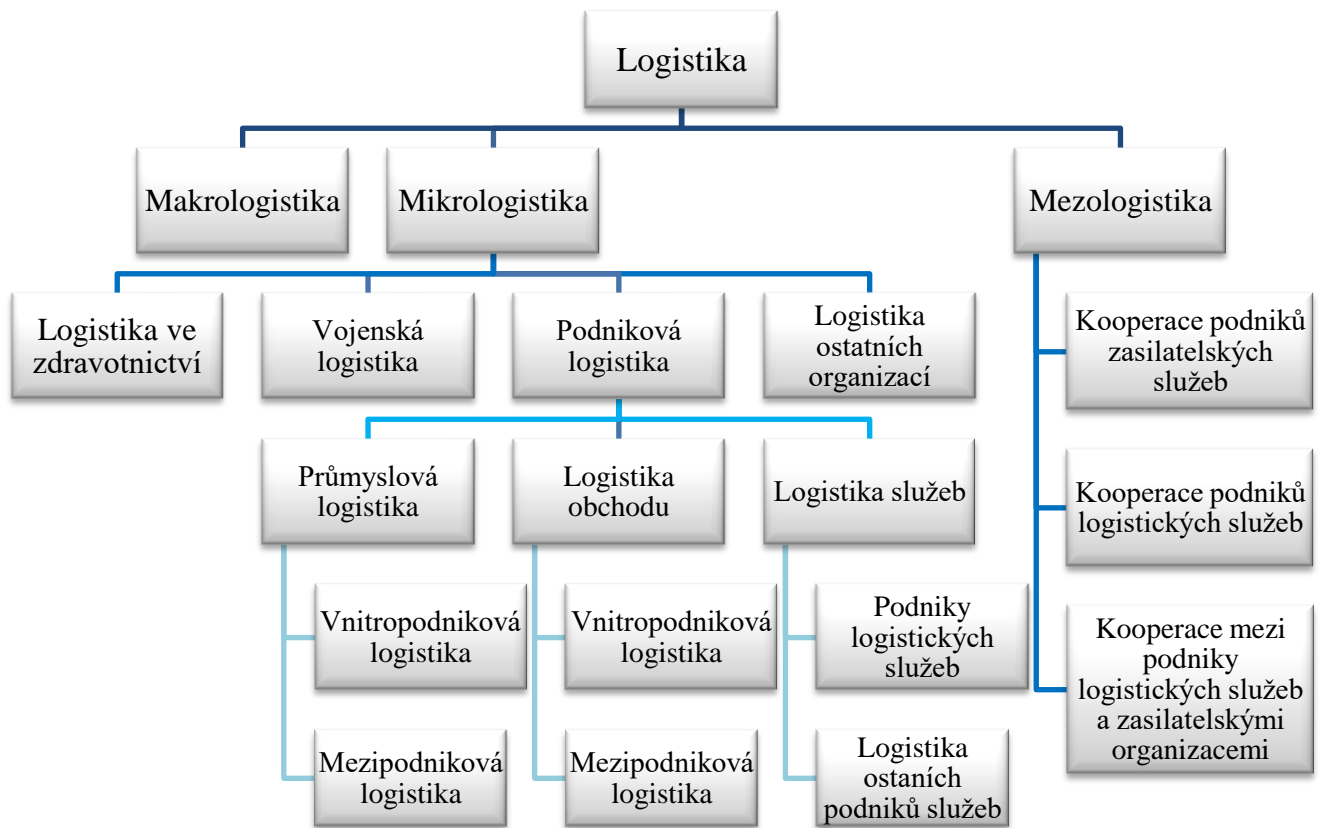
Mikrologistika bývá jinak nazývána také podnikovou a zahrnuje oblasti zásobování, vnitropodnikové logistiky a distribuce neboli odbytu.

Podrobněji rozpracovává institucionální dělení logistiky (obrázek 3.1.3.2), ve své publikaci A. Stehlík. Logistický podnik označuje jako mezologistiku.

V dnešní době i na trhu logistických služeb převažuje nabídka nad poptávkou, jsou vyžadovány specifitější služby, ale především jejich komplexnost. V praxi dochází ke kumulaci služeb. Příkladem mohou být již standardní nabídky mezinárodních logistických firem, jako je například DHL či TNT, kdy kromě přepravy zboží je zákazníkům nabízeno také vyřízení celního řízení, obalové materiály, jejich případný zpětný odběr, kompletace produktů či pronájem skladových prostor v distribučních centrech.

Vedle podnikové vymezuje Stehlík logistiku zdravotnictví, vojenskou a ostatních organizací. Náročnost, specifika a rizika těchto oblastí jsou velmi odlišná a v této práci je dále řešena jen logistika podniková, především ta obchodu.

Obrázek 3.1.3.2 - Institucionální členění logistiky



Zdroj: Vlastní zpracování podle Stehlík A., 2008

Logistické cíle jsou odvozeny od cílů podniku. Aby mohla logistika plnit svůj základní cíl, tedy vyhovět přání zákazníka, zvyšovat tak hodnotu produktu a optimalizovat náklady, je třeba spolupráce oddělení napříč podnikem, především pak marketingu a odbytu a v případě výrobní firmy samozřejmě s oddělením výroby. Propojení jednotlivých funkcí je zobrazeno na obrázku 3.1.3.3.³ Jinými slovy logistika funguje jako soustava klíčových a podpůrných aktivit.

³ Tomek, G., Vávrová, V. 2007. Řízení výroby a nákupu. s. 212

Rozpětí logistických aktivit

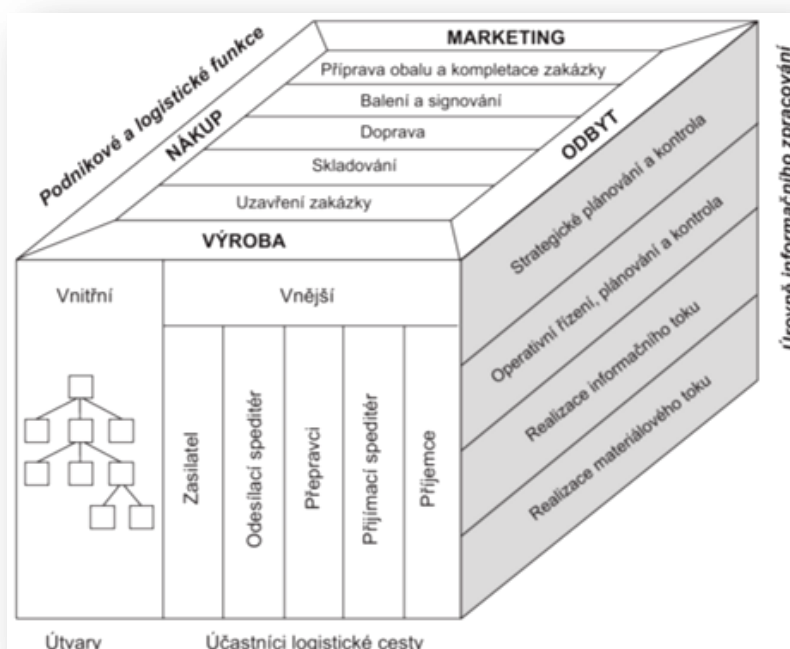
Logistické aktivity se liší s různým typem podniku, prostředím, v kterém působí, ale také náplň práce oddělení logistiky může být různá a to podle organizační struktury a velikosti podniku.

Ačkoli logistika je jedna, postihuje celý řetězec a nejčastěji ji autoři rozdělují na logistiku:

- Zásobovací
- Výrobní
- Distribuční

V každé části je podstatnější řešit jiné záležitosti, je však důležité poznamenat, že i mezi všemi součástmi logistického řetězce existuje propojení a jedna činnost navazuje na druhou. Toto propojení je znázorněno na tzv. logistické krychli na obrázku 3.1.3.3. Přístupuje-li se k logistice průřezově, dá se říci, že nejenže se některé činnosti prolínají, ale dají se zařadit do dvou kategorií, jako například zásobování, které je důležité jak pro plánování výroby, tedy výrobní logistiku, tak pro zásobovací logistiku.

Obrázek 3.1.3.3 - Logistická krychle



Zdroj: Tomek, G., Vávrová, V. 2007. *Řízení výroby a nákupu*. s.212

Mezi klíčové aktivity řadíme řízení cyklus objednávek, zásob, výroby, distribuce a dopravy. Doprava a zásobování jsou nejnákladnějšími procesy, avšak přidávají produktu vyšší hodnotu jeho umístěním v místě a čase. Krizovým místem může být zpracování objednávek. Zpravidla není tento proces nákladný, ale v případě nepřesnosti, nutnosti dohledávání detailních informací vznikají prakticky zbytečné náklady, dochází ke zpoždění výroby a snižuje se tak hodnota produktu a v krajních případech i dobré jméno podniku. V tomto bodě bývá největší potenciál k optimalizaci celého logistického řetězce.⁴

3.1.4 Logistický řetězec a SCM

Logistický řetězec je základním elementem celého oboru. Jedná se prakticky o sjednocení a propojení všech hmotných i nehmotných procesů počínajícím poptávkou zákazníka až po obstarání prvotních surovin a materiálů na výrobu poptávaného produktu.

Hmotnými články logistického řetězce označujeme činnosti uchovávání a přemísťování věcí, zboží, materiálu, tedy tzv. logistický produkt nebo také objekty, které podmiňují samotné uspokojení zákaznických požadavků, jimiž mohou být například obalové materiály či nedokončené výrobky.⁵

Nehmotné části logistického řetězce lze také označit jako informační tok. *„Nehmotná stránka spočívá v přemísťování (eventuálně uchovávání) informací potřebných k tomu, aby se uchovávání a přemísťování všech uvedených věcí či přemísťování osob mohlo uskutečnit; dále spočívá v přemísťování peněz (zpravidla v bezhotovostní formě), řízeném v zájmu udržení likvidity všech ekonomických subjektů (podniků) podílejících se na uspokojení dané potřeby konečného zákazníka.“* (Štůsek J., 2007, s. 9)⁶ Hmotné články logistického řetězce nemohou efektivně fungovat bez potřebného informačního toku.

Zkratkou SCM (z angl. Supply Chain Management), která se již běžně nepřekládá, se značí řízení celého zásobovacího neboli dodavatelsko-odběratelského řetězce na všech úrovních, tedy strategických, taktických i operativních. Operuje jak uvnitř tak i vně podniku. SCM neznamena tedy pouze řízení logistiky, což je hlavním prvkem, ale vyžaduje kooperaci a integrované řízení i s dalšími přímo i nepřímo souvisejícími

⁴ Štůsek, Jaromír. 2007. Řízení provozu v logistických řetězcích. s. 9

⁵ Tamtéž, s. 31

⁶ PERNICA, P., Logistický management teorie a podniková praxe., s. 111

články. Těmi jsou vývoj, nákup, skladování, výroba, marketing, distribuce, controlling ale zahrnuje se sem i školení a vztahy s partnery na všech stranách. Jak již bylo zmíněno, cílem logistiky a potažmo i SCM je přidávat hodnotu produktu, proto celá síť SCM bývá nazývána Value Net. Cíle SCM realizuje a řídí management, tedy znalí a proškolení pracovníci, tak fulfillment, tedy vhodná technika a software.⁷

Pokud se mluví o softwarovém vybavení podniků, zcela jistě se vyskytne zkratka EDI.

3.1.5 Systémy EDI

Zkratkou EDI, z anglického Electronic Data Interchange, je označována elektronická výměna dat, respektive systémy, které toto umožňují. Jak již bylo řečeno, kromě materiálového toku je v logistice velmi důležitý tok informací. Právě informace jako objednávky, faktury, při outsourcovaném skladu například příjemky a výdejky, lze předávat pomocí EDI systémů. Tyto systémy po nastavení pracují automaticky, bez lidského zásahu, tedy například bez nutnosti dodavatele přepisovat ručně objednávku od zákazníka do svého systému. Aby mohl přenos dat probíhat bez problémů, respektive aby bylo vůbec možné ho nastavit, je nutná kompatibilita systémů na obou stranách.

Mezi hlavní výhody, které přináší EDI systémy, patří:

- Zjednodušení práce s dokumenty
- Nižší chybovost
- Snižování nákladů (na administrativu, opravy chyb, případné reklamace)⁸
- Urychlení komunikace

Na druhou stranu nevýhody spojené se systémem EDI jsou:

- Pomalá a vleklá implementace
- Vysoké náklady, především při zavádění, ale i aktualizacích
- Nutnost častých změn při změnách standardů
- Možné problémy ve spolupráci podnikových databází⁹

⁷ Kapoun, J., Stehlík, A. 2008. Logistika pro managery. s.159

⁸ Lukoszová, X. a kol. 2012. Logistické technologie v oddavatelském řetězci. s.119

⁹ Tamtéž, s. 120

- Neochota podniků k zavedení změn

Je tak na uvážení managementu podniku, zda je výhodnější investovat do implementace systému či průběžně mít vyšší náklady na kancelářské práce.

Důležité faktory při rozhodování jsou také chybovost, a především jaká chyba může nastat a co může způsobit, ale také náklady, předpokládaná doba spolupráce, četnost a objem vyměňovaných dat s druhým subjektem. Fungující EDI systém se dá považovat za konkurenční výhodu.

3.1.6 Logistické technologie

Na základě poptávky po daném produktu můžeme rozdělit logistické technologie do dvou kategorií a to push a pull.

V případě systému push, v překladu tlačného, je pro tyto technologie, známé jako JIC (Just In Case) nebo MRP (Material Requirements Planning) typické tvoření zásob na základě prognózované poptávky v optimalizovaných dodávkách, popř. výrobních várkách. Nevýhodou jsou náklady spojené se skladováním, častokrát i zbytečnými zásobami. Výhoda tkví v minimalizaci rizik časové tísně na dodání produktu zákazníkovi.¹⁰

Systém pull, v překladu tažný, je dán silnou zákaznickou poptávkou, tahem produktu nebo také okamžitou potřebou výroby. Vyskytuje se převážně v automobilovém průmyslu, kde má svůj původ, konkrétně ve firmě Toyota. Postupně se ale rozšiřuje i do dalších oborů. Typické technologie tohoto typu jsou JIT (Just In Time), JITM (Just In Time Manufacturing) či Kanban. Implementace těchto technologií do evropských společností má ale řadu bariér, především v kulturní odlišnosti.¹¹ Výhodou je flexibilita, a také to, že se netvoří zásoby, které by bylo třeba skladovat a vznikaly tak náklady.

Níže jsou již jen stručně popsány nejvýznamnější logistické technologie ve výrobě podle Daňka a Plevného.

¹⁰ Lukoszová, X. 2004. Nákup a jeho řízení. s.14

¹¹ Lukoszová, X. 2004. Nákup a jeho řízení. s. 13

KAIZEN

Technologie původem z Japonska je stavěna na principu kontinuálního zlepšování činností kterýmukoli pracovníkem v procesu. Předpokládá, že i nejvýše postavený technolog může udělat chybu, že existuje prostor pro zlepšení jeho řešení, dále počítá s transparentními cíli, prací v týmech a decentralizací pravomocí. Jakýkoli nedostatek je detailně popsán, analyzují se příčiny jeho vzniku a následně se plánují a realizují opatření k odstranění problému. Závěrem je vyhodnocení jejich účinnosti. Cílem není kritika osob, ale vyřešení problému.

LEAN PRODUCTION

Lean production neboli štíhlá výroba předpokládá spolupráci všech pracovníků, dodavatelů ale i odběratelů. Principem je zeštíhlení výroby, přenesení vybraných činností mimo samotný proces výroby, jednodušší materiálové i informační toky a minimalizace skladů.

KANBAN

Tato technologie pracuje na principu karet, které se pohybují vždy s materiálem. Jedná se o pull technologii, kdy pracovník odebírá materiál z předchozího pracoviště na základě karty, která je ve své podstatě interní objednávkou. Co není na kartě, nesmí být vydáno, a tím se zjednodušuje informační tok. Karty nemusí být pouze fyzické (papírové), ale v dnešní době se používají i v elektronické podobě.

OPT

Pod zkratkou OPT se skrývá optimální výrobní technologie, neboli angl. Optimized Production Technology. Tato technologie analyzuje úzká místa ve výrobním řetězci a cíleně upravuje činnosti výroby tak, aby byl celkový proces plynulý. Plán výroby vychází právě z úzkých míst, a pokud se odhalí, že by výroba nestihla dodržet požadované termíny, navýší se kapacita těchto krizových míst a dopočítáním i tzv. ostatních míst. Předpokladem pro zavedení této technologie je výkonná výpočetní technika a především správně nastavený informační systém.

VYTĚŽOVACÍ SYSTÉM

Jak je již z názvu patrné, tato technologie cílí na maximální možné vytížení systému, ale tak, aby bylo množství práce reálně zvládnutelné, nevznikaly prostoje, ale nekupily se nevyřešené úkoly. Nedokončené úkoly, které se nestihly ve stanoveném čase splnit se, jako prioritní přesouvají do období následujícího. Tzv. vytěžovací hranice určuje maximální možné množství nedokončené výroby na sledovaném pracovišti.

JIT

Filozofií známé Japonské technologie Just in Time je udržování nejnižší možné hladiny zásob, tím eliminovat náklady na jejich skladování ale i kapitál vázaný ve zboží či materiálu na skladě. Aby mohla být tato technologie aplikována, je třeba rovnoměrně využívat kapacit, tím pádem častěji objednávat menší objemy materiálu. Dalšími předpoklady jsou týmová práce, bezporuchovost provozu a především stoprocentní kvalita dodávaných produktů. V případě, že chce podnik zavádět tuto technologii, musí se zásobování synchronizovat především s výrobním plánem dodavatelů, vlastní výrobou a musí být zajištěn spolehlivý transport od dodavatele do výroby. Jinými slovy mezi jednotlivými články celého logistického řetězce musí panovat výborná kooperace.

JIT II

Zdokonalenou formou technologie Just in Time je Just in Time II. Vylepšení spočívá v tom, že v oddělení nákupu zákazníka je zaměstnanec dodavatele., což zrychlí komunikaci a tím pádem i celý postup od zadávání objednávky od zákazníka do výroby či skladu dodavatele.¹²

¹² Daněk, J., Plevný, M. 2009. Výrobní a logistické systémy. s. 110- 113

Co se týká distribuce zboží k zákazníkům, existují různé způsoby, ale z pravidla je jim společná snaha optimalizovat náklady na dodání. Ty lze vyjádřit následujícím vzorcem:

$$N_D = N_P + N_F + N_V + N_Z, \text{ kde:}$$

- N_D – náklady na dodání/ distribuci
- N_P – suma přepravních nákladů
- N_F – suma fixních nákladů systému
- N_V – suma variabilních nákladů systému
- N_Z – suma ztrát z prodejců z včas nedodaného zboží¹³

Následující technologie, označovány jako distribuční, jsou aplikovány především na konci logistického řetězce, tedy v oblasti dodávek z výroby či skladu až ke konečnému zákazníkovi.

HUB AND SPOKE

Název této technologie vychází ze skladby kola, respektive se dá přeložit jako náboj (osa) a dráty. Principem je konsolidace drobných dodávek, „paprsků“ do jednoho většího celku, jeho transport na delší vzdálenost a následná dekonsolidace a doručení na požadovanou cílovou lokaci. Výhodou tohoto systému je úspora nákladů na přepravu pomocí velkokapacitních, pravidelných linek, což je cenově výhodnější než přímá přeprava více drobných zásilek.

CROSS DOCKING

Při využití technologie Cross Docking nepřesahuje doba skladování více než 24 hodin. Prakticky dochází k tomu, že hned po příjmu zboží nebo materiálu je tento ihned dekonsolidován a následně konsolidován na předem určené dodávky se známým termínem expedice. Materiál se tak prakticky neskládá, neukládá se do regálů, šetří se tak čas, ale tato technologie je náročnější na počet pracovníků.

¹³ Daněk, J., Plevný, M. 2009. Výrobní a logistické systémy. s. 119

QUICK RESPONSE

Tato technologie pracuje především díky plynulé výměně informací o pohybu zboží a objemu zásob mezi jednotlivými částmi logistického řetězce. Systém pracuje na principu elektronické výměny dat, proto je třeba mít zboží značené čárovými kódy. Odběratel může dodavatele, potažmo výrobce, informovat pomocí systému o prodejích jednotlivých artiklů, jejich dostupnosti v meziskladech či přímo objem zboží na skladě a pružně tak reagovat. Snižuje se tím riziko, že zboží nebude včas k dispozici.

ECR

Efficient Customer Response je obdobou předchozí technologie upravenou pro oblast výroby a obchodu s potravinami. Cílem je stabilizovat řetězce, eliminovat činnosti, které nepřidávají hodnotu, reagovat na požadavky zákazníků, ale minimalizovat sklady. Zde se rovněž předpokládá elektronická výměna dat, automatická identifikace zboží, ale i bankovní převody. Pokud je tento systém správně nastaven, plynou výhody pro všechny strany; prodejce snižuje své provozní náklady, dokáže lépe vyhodnotit a vyřadit hůře prodejné zboží, dodavatel má možnost lépe plánovat výrobu a pro zákazníka z toho vyplývá výhoda dostupnosti zboží a relativně nižší ceny.¹⁴

Podniková logistika a zvolená technologie se liší vzhledem k typu podniku, jeho velikosti a především způsobu výroby, respektive zda se vůbec bude jednat o výrobní podnik či ne.

¹⁴ Daněk, J., Plevný, M. 2009. Výrobní a logistické systémy. s. 122

3.2 Podniky a jejich dělení¹⁵

Definice podniku, jejich členění se za poslední roky neměnila. Dovolme si tedy kapitolou 3.2 parafrázovat bakalářkou práci autorky:

Tím základním rysem, jak lze charakterizovat podnikání, je snaha o „*dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady.*“¹⁶ (Synek, 2002 str. 3). Jiná definice říká, že „*podnik je instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti tedy institucionalizované podnikání.*“¹⁷ (Synek, 2002 s. 5) V obchodním zákoníku je pak podnik definován jako „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“ (Zákon č. 513/1991 Sb.)

Prvním typem dělení podniků, je dle velikosti a to na malé, střední a velké. Nejčastěji používaným kritériem je počet zaměstnanců a také výše obratu, kapitálu či zisku, či kombinace kritérií, tedy jak počet zaměstnanců, tak velikost obratu.

Typologie podniků se ale neomezuje pouze na jejich členění podle velikosti, existuje mnoho různých jiných hledisek. Uveďme si tedy alespoň ty základní typy:

a) Právní forma vlastnictví – nejzákladnější členění podniků v ekonomické teorii

- Podniky jednotlivce – mají zpravidla formu živnosti
- Osobní společnosti – existují dva typy osobních společností a to veřejná obchodní společnost a komanditní společnost
- Kapitálové společnosti – sem spadá společnost s ručením omezením a akciová společnost
- Družstva – typickým znakem není primární snaha vytvářet zisk, ale především přinášet užitek svým členům
- Veřejné státní podniky – jsou zcela nebo z části vlastněné státem nebo územně správními celky

¹⁵ Kuncová, Martina. 2011. Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů. s. 9

¹⁶ Synek, Miloslav a kol. 2002. *Podniková ekonomika*. s. 3

¹⁷ *Tamtéž* s. 5

b) Sektory a hospodářská odvětví - Sektory lze dělit na soukromé, smíšené a veřejné anebo lze hovořit o dělení na primér, sekundér a terciér (bývá vyčleňován i kvartér, coby oblast vědy a výzkumu).

Tradiční členění podniků je do oblastí zemědělství, průmyslu a služeb.

Pro logistiku je jedním z nejdůležitějších kritérií dělení podniku podle typu výroby, respektive podle vlastností výrobního programu, jelikož od toho se odvíjí i logistický řetězec a služby, které jsou zákazníkům dodávány spolu s výrobkem.

c) Typ výroby – Podniky dle typu výroby dělíme buď podle objemu výroby na malovýrobní a velkovýrobní anebo lze podniky členit na ty s výrobou kusovou, sériovou a hromadnou. P. F. Drucker¹⁸ rozlišuje čtyři základní typy výrobní činnosti a to:

- Výroba na zakázku – pouze na přání zákazníka, většinou jednotlivé a originální kusy
- Vázaná (pevná) hromadná výroba – předpokládá plynulý odběr produktů a je vysoce standardizovaná, např. pekárny.
- Pružná (volná, flexibilní) hromadná výroba – výroba jednoho produktu, který se individuálně modifikuje podle přání zákazníka. Typickým příkladem jsou automobily, či sedla a ráfky značky WTB
- Plynulá (proudová) výroba - proud zpracování surovin i hotových produktů je plynulý a nepřetržitý. Obvykle je výroba automatizovaná, tedy není zde potřeba velké množství zaměstnanců, ale je vysoce investičně nákladná (Kuncová, 2011).

Někdy bývá vyčleňován ještě jeden typ výroby podle vlastnosti výrobního programu a to druhová výroba. Jedná se o zvláštní případ výroby hromadné, kdy je hromadně vyráběn jeden produkt, ale ve více variantách s drobnými odchylkami, například co se týká velikosti, kvality apod. Typickým případem jsou pláště WTB, kdy jeden druh pláště je nabízen ve více velikostech (26, 27,5 a 29 palců) a také s jiným typem gumy (Light Fast Rolling, Tough Fast Rolling či Tough High Grip), vzory jsou však stejné.

¹⁸ Synek, Miloslav a kol. 2002. *Podniková ekonomika*, s. 82

Logistika však není záležitostí jen výrobních, ale i nevýrobních podniků, stejně tak, jako je tomu v případě podniku WTB Europe s.r.o., neřeší se zde tedy otázky výrobní logistiky, ale především distribuční a zásobovací.

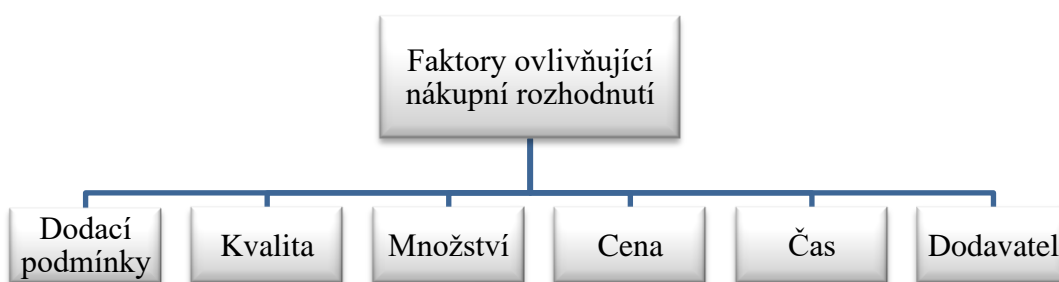
3.3 Nákup

Jedním z prvních článků logistického řetězce je nákup. Lze ho vnímat jako funkci, proces nebo také organizační jednotku.

„Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající.“ (Tomek, J. a Hofman, J., 1999 str. 16). Základní funkcí nákupu je „efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky i službami, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.“ (Tomek, J. a Hofman, J., 1999 str. 16)¹⁹

Nákup se významnou mírou podílí na celkovém úspěchu podniku, proto i dobrý nákupčí zůstává zpravidla na své pozici dlouhodobě. Mezi hlavní předpoklady pro tuto práci totiž patří analytické schopnosti, výborná komunikace a vytváření dobrých vztahů s dodavateli. Faktory, které mohou ovlivnit nákupní rozhodnutí, jsou znázorněny níže na diagramu 3.1.5.1.

Obrázek 3.1.6.1 - Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí



Zdroj: Vlastní zpracování podle Tomek, J. a Hofman, J., 1999 s. 16

¹⁹ Kuncová, Martina. 2011. Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů. s.13

Faktory můžeme dělit také na exogenní a endogenní.

Exogenní neboli vnější, faktory mapuje takzvaná STEP analýza, která zkoumá faktory:

- S – Sociální, (společenské), tedy kulturní a demografické
- T – Technické či technologické
- E – Ekonomické
- P – Právní (legislativní) či politické

Jako další faktor, který může ovlivnit nákupní rozhodování, bývá uváděn ekologický dopad, např. způsob balení, zda je zboží baleno do recyklovatelných obalů nebo ne.

Endogenní neboli vnitřní faktory, jsou pak zastoupeny například motivací, osobními postoji či zkušenostmi. Řadit sem můžeme i vztahy s obchodními partnery, preferované způsoby komunikace atp.

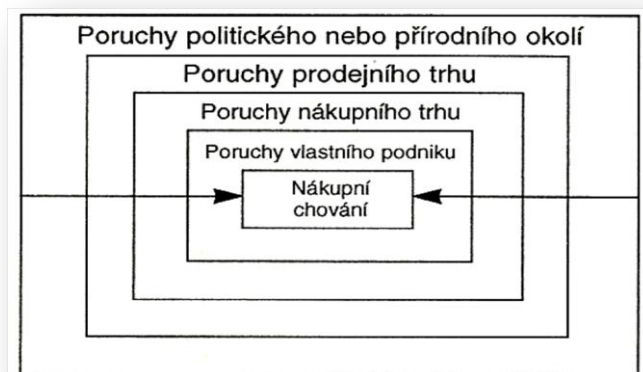
Ze základních cílů podniku vychází i cíle nákupu, mezi které patří uspokojování potřeb podniku, snižování nákupních nákladů, zvyšování jakosti nákupu, zvyšování flexibility nákupu, podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy a snižování nákupního rizika.²⁰

Rizika, která mohou ovlivnit plynulost nákupu, jsou znázorněna na obrázku 3.1.6.2.

Jedná se o rizika neboli poruchy, kterým se zpravidla nedá předejít. Co může ale podnik udělat, je pojistit se alespoň proti některým rizikům, a to například proti přírodním pohromám. Ani výplata pojistného však neznamená, že se původní nákupní chování vrátí do předchozího stavu a nedojde ke ztrátám.

²⁰ Kuncová, Martina. 2011. Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů., s. 14

Obrázek 3.1.6.2 - Rizika nákupu



Zdroj: Tomek, J. a Hofman, J., 1999 s. 16

Jak bylo řečeno výše, i balení může být faktorem, který ovlivní nákupní rozhodnutí. Z pohledu spotřebitele může rozhodovat vzhled obalu, avšak z logistického pohledu při nákupu v podniku je důležitá především manipulace, ekologie a cena obalových materiálů.

3.4 Balení

Logistika má ve své funkci řízení a organizování materiálového toku, což představuje přepravu a manipulaci se zbožím, ale také právě jeho balení.

Obal je ve své podstatě výrobkem, jehož funkcí je jiný výrobek chránit před poškozením, umožnit jeho snazší manipulaci či informovat o jeho složení a z marketingového hlediska také přimět potenciálního zákazníka ke koupi.

Finální produkt mívá zpravidla více vrstev obalů, přičemž každá má jinou funkci, která je dána aktuální pozicí produktu v logistickém řetězci. Rozeznáváme tři základní typy obalů:

- Přepravní
- Spotřebitelské
- Speciální

Každý typ obalu má jinou funkci, (podle Daňka a Plevného, 2009) to jsou:

- Ochrana:
 - Ochrana před kvantitativními změnami, například rozsypaní
 - Ochrana před kvalitativními změnami, například ztráta vůně
 - Ochrana před poškozením, tj. mechanické poničení, zlomení atp.
 - Ochrana prostředí a lidí, např. u chemických produktů, drogistického zboží atp. chrání obal naopak okolí, nejen výrobek
- Skladování:
 - Úspora prostoru
 - Stohovatelnost – zboží by mělo být baleno tak, aby umožňovalo položení dalšího balení na sebe bez poškození a zhroucení
 - Správná skladovací jednotka podle prodejního množství
- Doprava:
 - Určení přepravní jednotky
 - Optimální využití dopravních (pomocných) prostředků
 - Zajištění přepravních jednotek²¹
- Manipulace:
 - Tvarové přizpůsobení manipulace
 - Nasazení manipulačních prostředků
 - Automatizace manipulace
- Informace:
 - Identifikace výrobku zabaleného uvnitř
 - Upozornění na možná nebezpečí, např. u chemikálií
 - Prezentace zboží, souvisí s marketingem
 - Uživatelský návod²²

Hlavními kritérii pro výběr obalu jsou povaha, tvar a bezpečnost výrobku, podmínky přepravy, a také požadavky distributorů a prodejců pro lepší prezentaci produktu koncovým zákazníkům, ale také cena a čím dál častěji se podniky snaží také myslet na ekologický dopad použitých obalových materiálů.

²¹ Daněk, J., Plevný, M. 2009. Výrobní a logistické systémy. 2009. S. 20

²² Tamtéž, s. 20

Dojde-li odběratel k rozhodnutí, že má zájem o koupi produktů od dodavatele, je důležité stanovit dodací a platební podmínky.

3.5 Platební a dodací podmínky

Nastavení platebních a dodacích podmínek v mezinárodním, potažmo i tuzemském, obchodě velmi ovlivňuje výsledek celé operace. Jejich nastavením se určuje míra rizik, termín a místo kdy přechází vlastnická práva z dodavatele na objednatele, výše nákladů spojených s obchodem a také termín a způsob uhrazení kupní ceny odběratelem dodavateli.²³

3.5.1 Platební podmínky

Zpravidla jsou platby uskutečňovány přes třetí osobu, většinou banku, a někdy tak banka na sebe přebírá závazek k platbě. Pro podnikatele, kteří chtějí obchodovat na mezinárodním trhu, je proto velmi důležité vybrat si důvěryhodnou banku, která má dobré jméno jak ve státě působení podnikatele, tak v zahraničí, ideálně dle ratingu. Některé banky mají v zahraničí své pobočky, ty které je nemají, mají kontakty u jiných, tzv. korespondenčních bank, čímž se ale zvyšují poplatky za transakce. Komunikace mezi bankami probíhá pomocí tzv. SWIFT zpráv.

SWIFT je zkratkou pro Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, tedy Společnost pro celosvětovou mezibankovní finanční telekomunikaci, která byla založena v Belgii již v roce 1973. SWIFT zprávy představují počítačově řízený dálkový přenos dat mezi jednotlivými bankami.²⁴

Místo úhrady bývá zpravidla určeno uvedením banky, ve které má prodávající vedený účet. Platba v hotovosti je v mezinárodním obchodě výjimečná a využívá se jí například při nákupu vzorků na veletrzích a výstavách.

Termín splatnosti bývá pro některé obchody klíčovým. Kupující nechce riskovat platbou před dodáním zboží, stejně tak prodávající nemůže u nových či nespolehlivých zákazníků riskovat, že zaplatí až po dodání zboží. Dá se tedy říci, že existují čtyři možnosti a to platba předem, platba při dodání, částečná úhrada předem a část po dodání a poslední platba na fakturu se splatností po dodání zboží.

²³ Machková H., Černošlávková E., Sato A. a kolektiv. 2010. Mezinárodní obchodní operace. s.72

²⁴ tamtéž s.73

Platba předem bývá používána především při prodeji do rizikových zemí anebo také u zboží vyráběného na zakázku, kde v případě odstoupení zákazníka od smlouvy by bylo toto jinak neprodejné a pouze vynaloženým nákladem pro prodávajícího. Častější formou je částečná úhrada předem, tedy akontace, čímž se snižuje riziko dodavatele, jelikož peníze získané od odběratele předem může již využít na krytí nákladů spojených s výrobou.

Co se týká formy úhrady, nejpoužívanější a nejjednodušší jsou tzv. hladké platby neboli bankovní převody. Banka převede na účet dodavatele finanční prostředky příkazce, tedy svého klienta, pouze na základě jeho požadavku. Výjimečně, například z důvodu regulatorních opatření proti praní špinavých peněz, může chtít banka po příkazci doklady prokazující účel dané platby.²⁵

Jinou formou placení v mezinárodním obchodě jsou pak směnky a šeky. Obě tyto formy jsou cenným papírem a jejich náležitosti jsou dány zákonem směnečným a šekovým číslo 191/1950 Sb., v souladu s ženevskými konvencemi z let 1930 a 1931. V některých případech je směnka platebním nástrojem, v jiných případech se používá k zajištění úvěru, kdežto šek je bezpodmínečným platebním příkazem.

Poměrně časté jsou také dokumentární formy placení, kdy kupující například otvírá akreditiv, podepisuje směnku a musí zaplatit, aby mu byly vydány dokumenty spojené s obchodem. Zpravidla se jedná o dokumenty takové, které potvrzují vlastnictví, balení, původ či potvrzení realizace dodávky, např. náložní list, faktury, balicí list či certifikát o původu zboží či zdravotní certifikáty.

DOKUMENTÁRNÍ AKREDITIV

Dokumentární akreditiv bývá označován zkratkou D/C z angl. documentry credit nebo také L/C z angl. letter of credit. Jedná se o jeden z nejstarších platebních a zajišťovacích instrumentů v mezinárodním obchodě.

Dokumentární akreditiv je pro spolehlivé vývozce výhodou. Jedná se ve své podstatě o závazek banky vyplatit beneficiantovi, kterým je zpravidla prodávající, hodnotu uvedenou na faktuře, po odečtení bankovních poplatků, pokud splní požadavky týkající se dokumentů v akreditivu uvedených. Prakticky se tak kontrolují pouze dokumenty, nikoli

²⁵ Machková H., Černošlávková E., Sato A. a kolektiv. 2010. Mezinárodní obchodní operace. s.74

zboží. Akreditiv musí mít vždy písemnou formu podle mezinárodních zvyklostí daných ICC – International Chamber of Commerce, tj. Mezinárodní obchodní komora. Pravidla byla sepsána již ve třicátých letech, ale pravidelně se aktualizují. Ačkoli nemají povahu právní normy, banky je dodržují a odvolávají se na ně.

Splatnost, respektive povinnost banky honorovat vyplacení dokumentů akreditivu je buď na viděnou, tedy po předložení správných a úplných dokumentů, odložená splatnost dle dohodnutého termínu mezi dodavatelem a odběratelem, či příjmem cizí směnky a její následná úhrada beneficiantovi v době splatnosti.²⁶

Postup při platbě pomocí dokumentárního akreditivu je následující; odběratel dá příkaz své bance k vystavení akreditivu na předem danou částku. Banka prozkoumá bonitu klienta, a pokud je klient solventní, přijme výzvu. Klient sestaví podmínky, které by měl mít v ideálním případě odsouhlasené s dodavatelem. Podmínky mohou být i nedokumentárního charakteru, např. do Bangladéše není povoleno dovážet zboží na lodích pod izraelskou vlajkou. Vytavující banka avizuje buď přímo, nebo prostřednictvím avizující banky v zemi dodavatele, otevření akreditivu beneficiantovi. Pokud dodavatel zjistí, že v akreditivu se nachází podmínky, které nemůže splnit, musí požádat odběratele o úpravu akreditivu. Veškeré podmínky by měly vycházet ze vzájemné dohody obou stran. V případě, že beneficiant obdrží akreditiv s podmínkami, se kterými nesouhlasí a nemůže je splnit, má právo odmítnout vystavení akreditivu a s tím spojených poplatků.

Jakmile je zboží předáno přepravci (popřípadě přímo zákazníkovi, což záleží na dodací podmínce, viz incoterms níže), nepředává prodávající dokumenty kupujícímu, ale prezentuje je bance a to v termínu uvedeném v akreditivu. Banka zkoumá přesnost vystavených dokumentů, respektive jejich shodu s požadavky v akreditivu a může je případně vrátit k přepracování, je-li to reálné. Jsou-li dokumenty v pořádku, nebo dá-li vývozce souhlas k jejich odeslání bez kontroly a případného doplnění, odesílá banka dokumenty vystavující bance v zemi odběratele. Po jejich schválení, případně souhlasu klienta, že dokumenty přijme i přes drobné diskrepance, dojde k úhradě, tzv. hojení, na účet dodavatele.

²⁶ Machková H., Černošlávková E., Sato A. a kolektiv. 2010. Mezinárodní obchodní operace. s.84

Výhoda akreditivu pro dodavatele tkví v záruce banky zaplatit za danou objednávku v případě dodržení podmínek a dodání požadovaných dokumentů. Nevýhodou je velká časová náročnost zpracovávání dokumentů, jelikož podmínky, které stanoví klient vystavující banky, tedy odběratel, mohou být velmi rozsáhlé. Je-li už akreditiv předán vystavující bance a dodavatel s některými podmínkami nesouhlasí, musí požádat svého zákazníka o úpravu akreditivu, což ale přináší další bankovní a avizovací poplatky zpravidla na vrub dodavatele. Další nevýhodou je také nejistota dodavatele jak bude banka dokumenty posuzovat, ale především náklady spojené s akreditivem, mezi které patří i vysoké bankovní poplatky. Tyto důvody a také rostoucí konkurence jsou důvody, proč frekvence používání dokumentární akreditivu v mezinárodním obchodě spíše stagnuje.

Je proto důležité stanovit si podmínky a druh akreditivu předem. Akreditiv může být buď odvolatelný, který se ale používá výjimečně, jelikož neposkytuje beneficiantovi jistotu, protože lze bez jeho vědomí akreditiv měnit, nebo neodvolatelný. I proto obchodní zákoník České republiky považuje za akreditiv pouze ten neodvolatelný. U neodvolatelného akreditivu se jedná o pevný závazek, který se smí měnit jen se souhlasem všech stran.

Dalšími platebními podmínkami jsou pak dokumentární inkaso, dodávky na otevřený účet či dodavatelský úvěr a to ať už krátkodobý nebo s částečnou platbou předem, akontací, střednědobý či dlouhodobý.

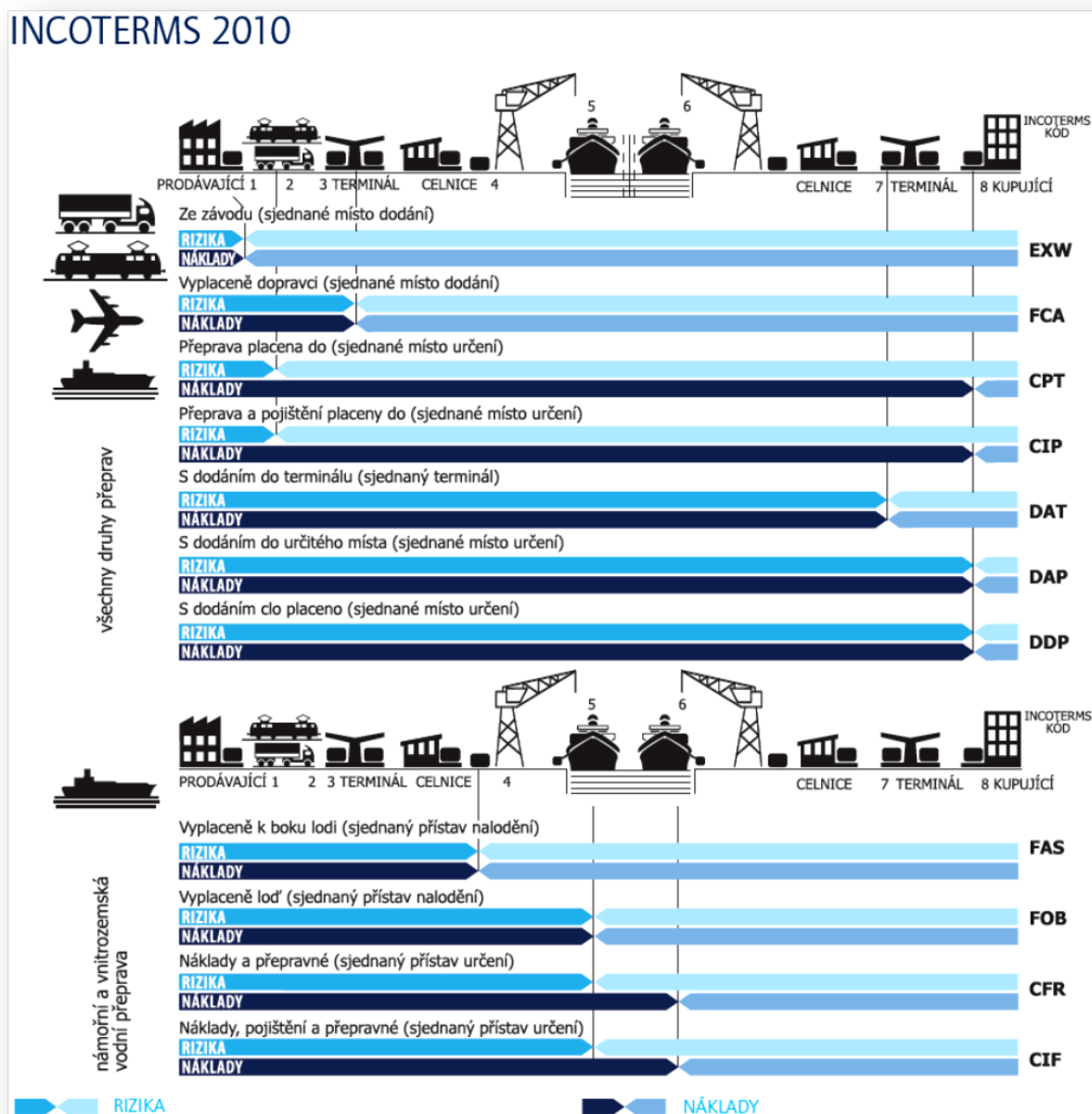
3.5.2 INCOTERMS

Kromě platební podmínky je velmi důležitou součástí objednávky a následně kupní smlouvy parita, tedy podmínka dodání. Podmínka dodání má, především v mezinárodním obchodě, velký vliv na cenu zboží, jelikož určuje nejen okamžik, místo způsob předání zboží, přechod rizik z prodávajícího na kupujícího, ale především určuje náklady spojené s dodáním a povinnosti ohledně pojištění, zpracování průvodních dokumentů, zajištění přepravy a případného celního odbavení.

Kdy přechází rizika a potažmo i náklady z jedné strany na druhou je graficky znázorněno na obrázku 3.5.2.1.

Šipka zleva doprava znázorňuje kam, až sahají rizika, která nese prodávající a tmavší modrá ve stejném směru ukazuje náklady, které hradí prodávající podle dané podmínky. Ta je uvedena mezinárodně používanou zkratkou v pravém sloupci.

Obrázek 3.5.2.1 - INCOTERMS 2010



Zdroj: Propagační email firmy Kühne Nagel

Nejčastěji používané jsou podmínky EXW, kdy prodávající nemá prakticky žádné starosti, náklady a nese odpovědnost za rizika spojená se zbožím, jakmile opustí jeho sklad. Veškeré náklady jsou na odběrateli.

Opakem je pak podmínka DAP, případně DDP, je-li vyžadováno celní řízení, při níž jsou veškeré povinnosti spojené s dodáním výhradně na dodavateli.

Z výše uvedeného vyplývá, že dodací podmínka velmi výrazně ovlivňuje cenu zboží. Zpravidla platí, že dražší zboží má dodací podmínku nastavenou s dodáním blíže k zákazníkovi. Jednak je možné, a pro dodavatele snazší, promítnout náklady za dopravu, případné clo a poplatky spojené s celním řízením do prodejní ceny artiklu, ale také obchodně netaktické by bylo u luxusních a drahých produktů prakticky zatěžovat zákazníka s obstaráním dopravy a dalšími formalitami. V době globalizace a převyšující nabídkou nad poptávkou jsou nabízené parity také značnou konkurenční výhodou.

Které poplatky hradí prodávající a kupující je znázorněno v tabulce níže. Prakticky se dá říci, že 11 dodacích podmínek se dělí do 4 základních skupin a to E, F, C a D. Skupiny podmínek E, F a D jsou označovány jako jednobodové klauzule, jelikož v jednom bodě, tedy na tomtéž místě přechází náklady a nebezpečí z prodávajícího na kupujícího. U klauzule dvoubodové, tedy podmínek skupiny C *„přechází riziko nebezpečí při předání zboží prvním dopravci na kupujícího. Totéž platí o riziku vzhledem k dodatečným nákladům, které vzniknou událostmi, k nimž dojde po nakládce a odeslání. Prodávající však musí hradit náklady podle jím plněných smluv. (Daněk, Plevný, s. 66)“*²⁷

Co se týká nákladů na dopravu, nezahrnují pouze cenu dopravy, ale také skladné, exportní balení, poplatky za nakládku v místě původu, za vnitrozemskou nákladní dopravu, poplatky v místě (pozn. letištní či přístavní) překládky, poplatky přepravním, cenu námořní či letecké dopravy, poplatky v místě vykládky (zde může být mimo jiné další skladné), poplatek za celní řízení a clo samotné a konečně doprava do cílového skladu či kanceláře odběratele. Kdo platí které poplatky je znázorněno v tabulce 3.5.2.1.

Další variantou, jak se může dodavatel dohodnout na podmínce dodání blíže k zákazníkovi, i když hodnota zboží, resp. marže nepokrývá náklady s tím spojené nebo minimalizuje ziskovou marži, je úhrada manipulačního poplatku. Výše tohoto poplatku k dosažení podmínky FOB, se v závislosti na přístavu a vzdálenosti prodávajícího od přístavu pohybuje v rozmezí 150 až 300,- USD.²⁸

²⁷ Daněk, J., Plevný, M. 2009. Výrobní a logistické systémy. 2009. S. 66

²⁸ Interní materiály společnosti WTB

Tabulka 3.5.2.1 – Poplatky při podmínkách INCOTERMS 2010

Služba/ poplatek za:	EXW Ex-Works	FCA Free Carrier	FAS Free Alongside Ship	FOB Free On Board	CFR Cost & Freight	CIF Costs of Insurance & Freight	CPT Carriage Paid To	CIP Carriage & Insurance Paid To	DAT Delivered at Terminal	DAP Delivered at Place	DDP Delivered Duty Paid
Skladné	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Exportní balení	K	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Nakládka	K	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Vnitrozemská nákladní doprava	K	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Přístavní poplatky	K	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Poplatky dopravci (dokumentace)	K	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Přeprava letecká či námořní	K	K	K	K	P	P	P	P	P	P	P
Přístavní poplatky	K	K	K	K	K	K	K	K	P	P	P
Celní řízení	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	P
Clo	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	P
Doprava do cíle	K	K	K	K	K	K	K	K	K	P	P

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 3.2 jsou hnědou barvou a písmenem „P“ znázorněny poplatky, které při dané podmínce, která je uvedena v záhlaví tabulky, hradí prodávající a analogicky písmenem „K“ a zelenou barvou poplatky, které hradí kupující.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti WTB Europe s.r.o.

Firma WTB Europe s.r.o. byla v České republice založena v roce 2007. Jedná se o dceřinou společnost firmy WTB Inc. založené ve Spojených státech, konkrétně Marin County v Kalifornii, kolébce horských kol. Značka má tak svou tradici již od roku 1982, kdy vznikla v garáži nadšeného cyklisty jménem Mark Slate.

WTB se specializuje na vývoj, inovaci, výrobu a následný prodej součástí jízdních kol, přesněji řečeno ráfků, plášťů, sedel, gripů a ventilků. Vývoj je realizován především v mateřské společnosti v USA, k výrobě dochází převážně v Asijských zemích, nově také v Rumunsku, Španělsku a malá část portfolia je vyráběna také v České republice. Odběratelé jsou, zatím mimo většiny afrických zemí, po celém světě. WTB Europe s.r.o. logicky řeší dodávky do evropských zemí ale také do Bangladéše.

Přestože WTB roste a z malé společnosti se změnila v globální, majitelé a především poslání společnosti se nezměnilo. Tím je vášeň pro cyklistiku a závazek poskytovat cyklistické veřejnosti trvanlivé, spolehlivé, vysoce výkonné komponenty.

Vizi společnosti je nadále rozšiřovat povědomí o značce, vyvíjet specifitější komponenty a to jak pro rekreační sportovce, tak i pro vrcholové závodníky a zároveň zůstat společností s týmovým duchem. S tím je také spojena politika společenské odpovědnosti a podpora cyklistiky například sponzorováním mladých nadějných sportovců, ale i dětí či akcí pro širokou veřejnost. Cílem není začít s výrobou nových komponentů, ale stále zkvalitňovat stávající portfolio, rozšířit ho o nové specifikace a tím zaujmout více výrobců jízdních kol a zvětšovat svůj podíl na trhu. Cílem je růst tržeb každý rok o 4% oproti roku předchozímu. Dalším cílem je pak přesvědčit zákazníky, kteří odebírají nyní jeden druh komponentů, například ráfky i ke spolupráci například v oblasti sedel a pro rok 2016 co nejvíce rozšířit povědomí a rozprostrít na trhu svůj patent – gripy PadLoc.

4.1.1 Portfolio produktů

Jak již bylo řečeno, WTB byla založena v Marin County, kolébce horských kol, což není náhoda, jedná se totiž o výrobce komponentů pro jízdní kola. Portfolio produktů značky WTB představují především pláště, sedla, ráfky a gripy. V menší míře pak ventilky, TCS pásy a drobné náhradní díly.

V oblasti sedel, ráfků, pláštěů a gripů pak existuje několik výrobních řad a pro OEM trh (viz. níže) je dnes běžná customizace, což znamená přizpůsobení výrobku podle přání zákazníka.

K analýze prodeje podle jednotlivých skupin, bez ohledu na balení, respektive zda se jedná o AFM či OEM zákazníka, byla použita data z let 2013 – 2015. V tabulce 4.1.1.1 níže jsou z taktických důvodů uvedena pouze procenta, nikoli počty kusů z celkového počtu prodaných produktů, stejně tak procenta tržeb na celkových tržbách.

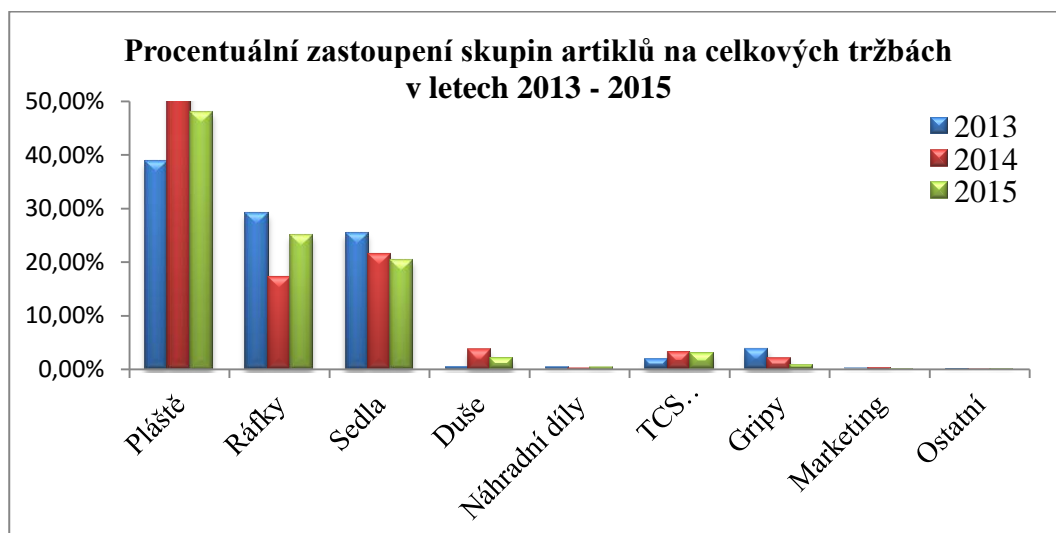
Tabulka 4.1.1.1 - Analýza prodeje dle skupin artiklů v letech 2013 - 2015

Skupina artiklů	2013		2014		2015	
	prod. kusů	tržeb	prod. kusů	tržeb	prod. kusů	tržeb
Pláště	36,90%	38,74%	↑ 45,06%	↑ 51,93%	↑ 48,49%	↑ 48,00%
Ráfky	29,59%	29,09%	↓ 8,34%	↑ 17,13%	↓ 15,28%	↑ 25,06%
Sedla	14,98%	25,34%	↑ 12,15%	↑ 21,35%	↑ 12,12%	↑ 20,35%
Duše	2,22%	0,50%	↑ 14,06%	↓ 3,56%	↑ 10,54%	↓ 2,08%
Náhradní díly	4,45%	0,40%	↑ 6,46%	↓ 0,32%	↑ 6,50%	↓ 0,47%
TCS příslušenství	2,19%	1,82%	↓ 2,90%	↓ 3,17%	↑ 4,57%	↑ 2,94%
Gripy	7,66%	3,79%	↑ 7,25%	↑ 2,12%	↑ 1,86%	↑ 0,84%
Marketing	0,68%	0,16%	↑ 0,95%	↓ 0,32%	↑ 0,46%	↓ 0,12%
Ostatní	1,33%	0,15%	↑ 2,81%	↑ 0,09%	↑ 0,18%	↑ 0,15%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4.1.1-1 lze vyčíst, že prodej pláštěů je klíčovým jak na počet prodaných kusů, tak že přináší téměř polovinu z celkových tržeb firmy. Mírný pokles tržeb v roce 2015 oproti roku 2014 oproti nárůstu prodaných kusů značí, že v roce 2015 se více prodávali pláště nižší kategorie, tedy levnější. Tabulka znázorňuje procentuální podíl na skupinu v daném roce a meziroční porovnání jednotlivých skupin.

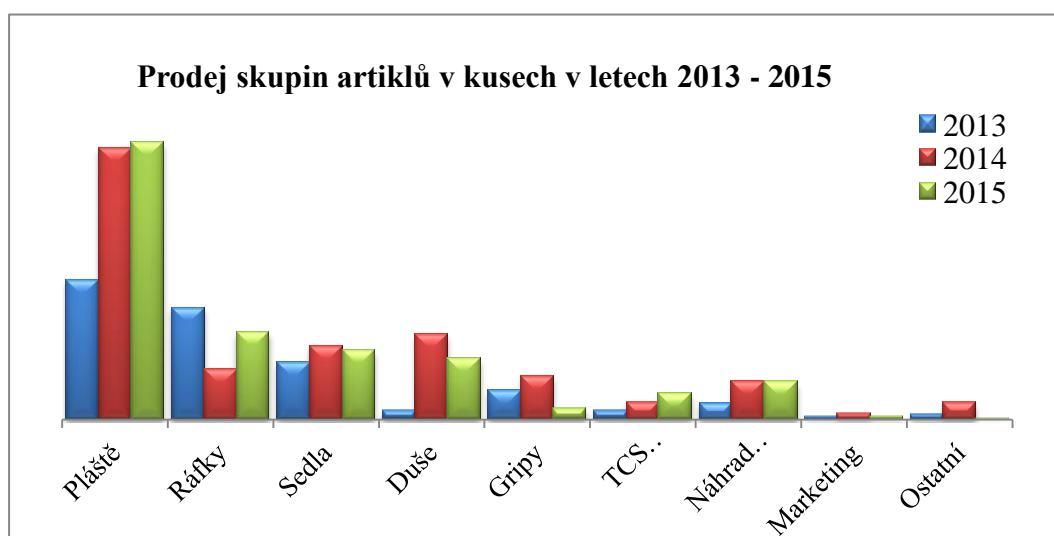
Jak se jednotlivé skupiny artiklů podílejí svým procentuálním zastoupením na celkových tržbách a zároveň vyvíjí v čase je přehledně znázorněno na následujícím grafu.



Graf 4.1.1-1 Procentuální zastoupení skupin artiklů na celkových tržbách v letech 2013 – 2015

Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoli přesné absolutní hodnoty prodejů jednotlivých skupin firma zveřejnit nechce, pro reálnou představu, zda prodeje rostou či klesají, pomůže grafické znázornění níže.



Graf 4.1.1-2 Prodej skupin artiklů v kusech v letech 2013 – 2015

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vyčíst vývoj prodejů artiklů dle skupiny. Prodeje pláštěů mají rostoucí tendenci. Po propadu v roce 2014 roste i prodej ráfků. Oproti tomu nárůst prodeje gripů v roce 2014 se neudržel a došlo k propadu. Sedla se po mírném nárůstu v 2014, zapříčiněném celkovou obnovou výrobních řad, drží téměř na stejné hladině.

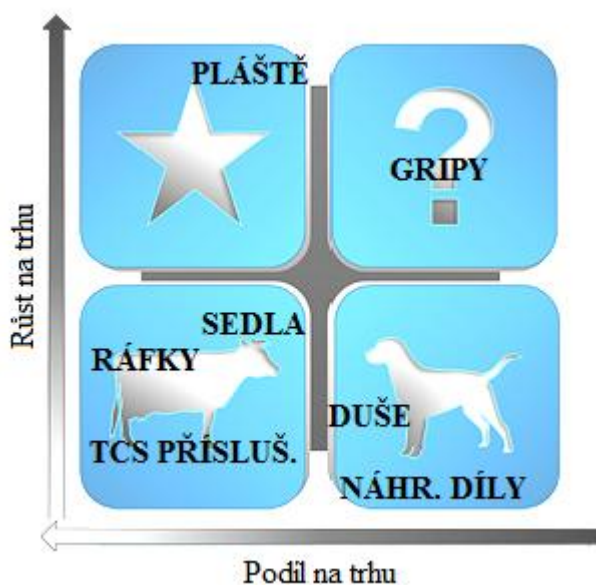
4.1.2 BCG Matice

Situační analýzou se mimo jiné zabývá Bostonská matice. Tu vyvinul Bruce Doolin Henderson, který založil poradenskou společnost Boston Consulting Group (odtud zkratka BCG). Využívá se pro hodnocení portfolia produktů pomocí grafického zanesení do matice. Důležité je však správné umístění produktu (případně výrobní řady) do jednoho z kvadrantů vytyčeného mezi dvěma dimenzemi a to tempem růstu prodejů na trhu a tržní pozicí.

Kvadrant, který je označen jako hvězdy, představuje produkty s vysokým tržním podílem a tempem růstu. Tento segment vyžaduje největší pozornost. Přináší nejvyšší podíly na tržbách a ještě nějakou dobu bude i bez větší snahy podniku, nicméně je to segment, který je třeba inovovat, protože jen nové a aktuální produkty se udrží v pozici hvězd. Velkým rizikem je v tomto případě konkurence, která se bude snažit přijít s podobným produktem, protože je známý zájem trhu o takový produkt. I proto je důležité pro tyto produkty investice směřovat více do vývoje než marketingu. Hlavními hvězdami pro WTB jsou jednoznačně pláště.

Vysoký tržní podíl, ale pomalu rostoucí trh představují tzv. dojně krávy. Dojně krávy nevyžadují příliš vysoké investice do vývoje, ale naopak spíše do marketingu s cílem udržovat pozici na trhu. Prodeje takových produktů příliš nerostou, někdy i mírně klesají. Návrhem na zajištění lepší pozice je umístění produktů na nové trhy. V případě WTB se tak bude jednat o sedla. Vhodná taktika v tomto případě by byla vzbudit o ně zájem u zákazníků, kteří kupují pláště.

Obrázek 4.1.2.1 - BCG matice WTB produktů



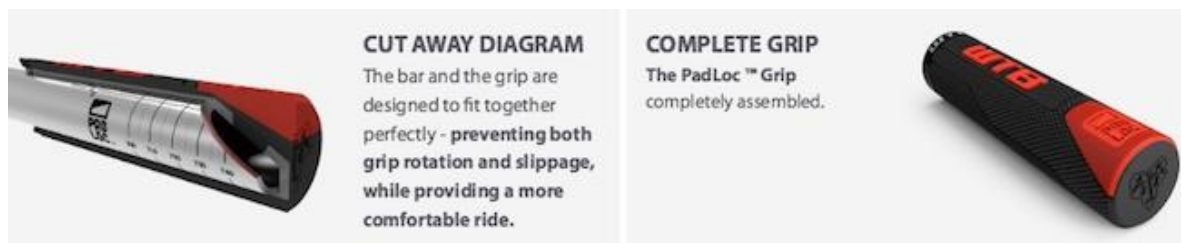
Zdroj: Vlastní zpracování

Malý tržní podíl a pomalu rostoucí tempo představují produkty označované jako psi, někdy bídní či prašivý psi. Jedná se o výrobky přinášející podniku minimální tržby. „Psem“ se stávají výrobky, které nebyly vhodně umístěny na trh ať už v čase či místě, nebo byly původně „dojnými kravami“ a nevěnovala se jim dostatečná pozornost na udržení pozice. V ideálním případě jsou to výrobky na konci svého životního cyklu. Do takovýchto produktů není vhodné investovat. Výjimkou by bylo získání nových zákazníků či trhů, kdy je možné jít výjimečně i do ztráty s jednou zakázkou pokud je vysoká šance získat jinou, lukrativnější. To se ale spíše týká oborů, jako je stavebnictví, strojírenství atp. Ve WTB by se za psy dala označit zapletená kola (v grafech a tabulkách zahrnuto pod ostatní), která se již přestala zcela nabízet. Důvodem pro pokles poptávky mohou být stále specifitější požadavky zákazníků, například na barvu drátů a ořechů atp. Téměř nulový podíl na tržbách je u většiny náhradních dílů, jejichž nabídka bude pro následující sezónu minimalizována, prakticky by se mělo jednat o doprodej skladových zásob.

Posledním kvadrantem BCG matice jsou otazníky. Otazníky jsou výrobky na rychle rostoucím trhu, ale není jisté, v co se vyvinou. Špatný výrobek nebo dobrý výrobek ale špatně umístěný či špatně propagovaný bude zanedlouho bídným psem. Vliv

na to v co se vyvine „otazník“ mají i módní trendy. Momentálně bychom z portfolia produktů WTB mohli za otazníky označit gripy PadLoc.

Obrázek 4.1.2.2 - Gripy PadLoc



Zdroj: Interní materiály společnosti

Jedná se totiž o zcela nový patentovaný produkt. Princip, díky němuž nemůže dojít k protočení gripů a zvyšuje tak bezpečnost jízdy na kole, ale i pohodlí pro hranu ruky, totiž vyžaduje úpravu řídítek. Je tak otázkou zda koncový zákazníci budou ochotní seříznout řídítka svého kola pro vyzkoušení této novinky, jelikož v případě, že by nebyli spokojeni, jsou nuceni koupit celá nová řídítka. Na druhou stranu, pokud bude velký zájem ze strany výrobců kol, dá se očekávat až v nadcházející sezóně vyšší poptávka AFM balených gripů systémem pull, tedy silnou zákaznickou poptávkou. Velkou sílu v tomto segmentu má kvalitní marketing.

S tím souvisí také logistická stránka a to tak, že pokud máme zcela nový produkt, který využívá nové patentované technologie, kterou výrobci kol, tedy potencionální zákazníci, nemohli vyzkoušet někde jinde, dá se očekávat velká poptávka po vzorcích a tím pádem větší množství leteckých zásilek.

4.2 Druhy obalů a značení zboží

K evidenci zboží, zpracování objednávek a zakázek využívá firma program SAP. Velkou výhodou tohoto programu je provázanost zakázek s objednávkami, skladovou evidencí, dodacími listy, fakturami a možností vytváření různých reportů na základě tzv. SKU, neboli identifikačního čísla výrobku. Identifikačním číslem výrobku v tomto případě není často používaný čárový EAN kód, ale právě kód SKU, podle kterého je i bez jakékoli čtečky rozeznatelné o jaký druh výrobku se jedná.

Vzhledem k tomu, že prodej, respektive zákazníci se dělí na dvě základní skupiny, dělí se tak i značení zboží a obaly. Výrobky jsou podle balení děleny na OEM (zkratka angl. original equipment manufacturer) a AFM (z angl. aftermarket).

První skupinou zákazníků jsou výrobci kol, firmy, které z nakoupených dílů kola skládají a následně prodávají už jako hotový výrobek. Tito zákazníci objednávají zboží od WTB ve formě OEM, tzn. bez hezkého spotřebitelského obalu nesoucím informace o produktu. Jelikož tyto komponenty jdou přímo do výroby, jsou spotřebitelské obaly zcela zbytečné a šetří se tak výrazně náklady.

Zboží v OEM balení je značeno vždy s číslem 1 na prvním číslované pozici SKU kódu, např. W110-0523. Druhá číslice udává typ výrobku, např. 6 (tedy W165-1111) představuje sedla, 2 ráfky, atd.

Zboží, které je interně značeno s 0 na prvním číslovaném pozici kódu SKU, tedy např. sedlo W065-0214, je pro AFM zákazníky, tedy distributory komponentů WTB přímo do obchodů. Toto zboží je jen mírně dražší a to z důvodu balení do spotřebitelských obalů.

OEM zboží zpravidla ani neskladujeme, jelikož se prodává s podmínkou FOB z Taiwanu, Číny a Rumunska. Pro případné potřeby reklamace využijeme AFM balený produkt.

Podle SKU kódů se dělí produkty na:

- W010- pláště
- W015- duše
- W020- ráfky
- W035- náby
- W045- zapletená kola
- W065- sedla
- W075- gripy

- W085- marketingová podpora – trička, samolepky, tašky, stany
- W095- ventilky, TCS pásy na ráfky, sealant (TCS kaučuková kapalina)

Níže jsou uvedeny konkrétní příklady různých typů obalů, se kterými se ve WTB setkáváme.

PŘEPRAVNÍ OBALY

Vzhledem importu zboží především pomocí námořní dopravy, jsou využívány klasické kovové 20-ti stopé, výjimečně i 40-ti stopé námořní kontejnery. Při nákupu, tedy je-li WTB odběratelem, se přepravuje zboží v kontejneru volně loženo. Může se zdát, že tím se příjem stává dražším, náročnějším na ruční práci, ale vzhledem k velkému množství druhů jednotlivých objednávaných produktů a menšímu počtu kusů (například některá sedla objednávané po 150 kusech, karbonová jen po 30) nemá cenu požadovat po dodavateli nabalení na palety. Jednak by se tím zvýšila nákupní cena, ale také by se při příjmu muselo beztak roztřídit dle SKU. Pro námořní přepravu používáme palety pro export, tedy ve chvíli, kdy je WTB dodavatelem. Palety na moře smí jediné fumidované, tedy ošetřené standardizované EUR palety s vypáleným značením. Vzhledem k tomu, že po zákaznících nepožadujeme návrat či výměnu palet a také kvůli finančním nákladům a ekologii používáme palety již jednou použité. Pro přepravu pouze pomocí silniční přepravy pak obvykle neznačené a rovněž již použité palety.

Transportní obaly jsou vždy stejné, ať už se jedná o AFM či OEM zákazníky. Je kladen důraz na zhuštění množství, ochranu a snadnou manipulaci se zbožím. Snížením objemu zboží tak dochází i zlevnění nákladů na přepravu a menší ekologické zátěži. Většinou jsou přepravní obaly představovány krabicemi či baly z lehce recyklovatelného kartonu. Pouze pláště, které nelze složit do krabice, se převáží v balech z igelitové folie a pásků. Viz. Obrázek 4.1.2.2.

OCHRANNÉ OBALY

Mezi zvláštní skupinu obalů by se dalo zařadit obaly, jež sami o sobě nemají přepravní funkci ale ani nejsou klasickými skupinovými obaly. Tyto obaly lze nazvat jako ochranné. Jsou to různé typy výplní, např. bublinkové folie, pěnové folie a výplně rohů či prořezávaný tvrdý papír. Jsou používány především při přepravě hodnotnějších produktů, jako jsou ráfky, především pak karbonové, aby se zamezilo jejich odření při protržení či zvlhnutí kartonového boxu. Tyto obaly jsou znázorněny na obrázku 4.1.2.1.

Obrázek 4.1.2.1 - Příklady ochranných obalů



Zdroj: Vlastní zpracování

SKUPINOVÉ OBALY

Skupinové obaly používané ve WTB představují kartonové boxy, kartonové baly a smrštitelná folie. Smrštitelné folie se používá především k přepravě drátových plášťů na jízdní kola, kde není třeba zboží balit do kartonových obalů, jelikož by toto balení zabíralo více místa a nebylo tak flexibilní jako právě folie. Toto balení je akceptováno i kurýrními společnostmi. V podstatě, pokud zákazník objednává malé množství produktů, které není třeba nabalovat na paletu, je skupinový obal zároveň i transportním. Nevýhodou je jednorázovost a tím vznikající odpad, avšak výrazně převládají výhody ekonomické, flexibilita, téměř nulová hmotnost a pevnost. Velmi podobné igelitové baly se používají na OEM balení plášťů.

Obrázek 4.1.2.2 - Skupinové obaly



Zdroj: Vlastní fotografie

Oproti tomu kartonové boxy jsou používány opakovaně a to jak při posílání vzorků, odesílání reklamací či při prodeji ze skladu v Evropě. Je-li to možné a není krabice poničena, využívají skladníci prvotně ty, ve kterých zboží přišlo. Problém vzniká ve chvíli, kdy se objednává doprava při prodeji. Vzhledem k tomu, že firma je zákaznický orientovaná, prodej ze skladu není limitován minimálním objednacím množstvím a dochází tak k rozbalování a přebalování jednotlivých kusů zboží. Objedná-li si tak zákazník např. čtyři ráfky, šest plášťů a dvě sedla, pravděpodobně vezme skladník jednu krabici od ráfků a do vnitřního prostoru vloží ostatní objednané položky. Ačkoli si WTB v systému SAP eviduje čistou hmotnost, hmotnost s obalem a objem jednotlivých výrobků, přesně tento příklad ukazuje, že sečteme-li objem balení vypočítaný v SAP, nebude souhlasit s objemem jedné ráfkové krabice, kde sice do výšky je dáno méně ráfků, nicméně všechny ostatní zboží je mezi nimi.

SPOTŘEBITELSKÉ OBALY

Spotřebitelské obaly jsou v podstatě ona diskutovaná AFM balení. Příklady AFM balení produktů jsou vidět na obrázku 4.1.2.3 níže.

Obrázek 4.1.2.3 - AFM Balení



Zdroj: Vlastní fotografie

Takto balené produkty si objednávají pouze distributoři, jelikož ti je dodávají dále do jednotlivých obchodů a z marketingových důvodů je třeba, aby produkt i svým balením nejen ochránil výrobek, ale především zaujal koncového zákazníka, nesl všechny potřebné informace o produktu a také aby bylo výrobek možné nějak vystavit či zavěsit v obchodě do regálů.

Nejjednodušším a neekonomičtějším AFM balením jsou štítky na ráfcích. Balení jednotlivých ráfků do kartonů by nebylo příliš efektivní. Výjimkou jsou pouze karbonové ráfky, kde samotná hodnota výrobku je mnohonásobně vyšší, než je tomu u klasických hliníkových ráfků, jsou proto baleny každý zvlášť do recyklovatelných kartonových obalů. Aby se jednotlivé ráfky mezi sebou neodřely během manipulace s kompletními kartony, je pro přepravu každý obalený folií.

Obrázek 4.1.2.4 - Balení karbonových ráfků



Zdroj: Vlastní fotografie

U WTB cyklo pláštů se AFM balení dělí dle typu patky pláště. Jednoduše řečeno, pláště, které jsou po bocích vyztužené drátem nelze stočit a balení tak spočívá v úzké papírové pásce s logem a potřebnými informacemi nalepené kolem pláště. Pláště, které lze stočit se pak do obchodů dostávají stočené na pevných kartonových kartách tvaru I-profilu, stažené plastovými páskami, jak je vidět na obrázku 4.1.3–3. Karty mají výseč tak, aby bylo možné je zavěsit v obchodech na stojany.

AFM obal sedel je velmi podobný poslednímu zmiňovanému. Velkou změnou AFM balení, je pro následující sezonu spotřebitelský obal na gripy. Na obrázku níže lze porovnat staré a nové balení. Nové balení je výrazně pevnější, nese více informací a především je přívětivější pro zákazníky, kteří si tak mohou vyzkoušet zcela nový výrobek ještě před koupí.

Na obrázku 4.1.2 .5 je na pravé straně původní šedé balení, nalevo pak nové. Jak je vidět, hlavním důvodem ke změně designu byl důraz na zákaznický přístup, tedy dát zákazníkovi možnost uchopit grip tak, jako by ho měl nasazený na řídítkách. Gripy jsou totiž různě široké a mají také jiné povrchové úpravy, a zákazník si tak už v obchodě může vyzkoušet co je pro něj vhodnější.

Obrázek 4.1.2.5 - Změna AFM balení gripů



Zdroj: Vlastní fotografie

4.3 Cílová skupina, odběratelé

Zákazníky WTB Europe s.r.o. (dále již jen WTB) můžeme rozdělit do dvou základních skupin a to na distributory a výrobce kol.

Distributorská síť je v Evropě zastoupena téměř v každém státě jednou firmou s výhradním právem dodávání výrobků v AFM balení na trh v dané zemi.

Druhým typem zákazníků jsou pak výrobci, kteří skládají jízdní kola, která pak jako celek či na objednávku dodávají na trh. V tomto směru je poměrně složité mluvit o konkrétních značkách, jelikož mnohokrát obchodní název firmy, která stojí za celkovým zhotovením kola, se liší od značky kol, jak je znají zákazníci na trhu. Pro příklad můžeme uvést, že zákazníkem je slovenský výrobce Belve vyrábějící kola značky CTM.

Mezi známější značky, které používají díly WTB pak patří Cannondale, Santa Cruz, Kross či DEMA.

Velkou výhodou nabízených produktů je flexibilní hromadná výroba, která pomáhá získat a udržet si výrobce jako zákazníky. WTB umožňuje svým zákazníkům specifikovat komponenty tak, jak si přejí, aby ladily s celkovým zamýšleným kolem dané značky. Ráfky tak mohou mít barevně laděné polepy, sedla jiné použité materiály, barvy, potisky či embosovaná loga, ale to vše při zachování vysoké kvality. Je nutné říci, že cílem není dostat komponenty značky WTB na trh za každou cenu a udržení kvality, spolehlivosti a dobrého jména značky je pro WTB mnohem důležitější. Tomu samozřejmě odpovídá i cena, která se zaměřuje na vyšší střední třídu a s určitými komponenty na vyšší třídu a vrcholové sportovce.

4.3.1 ABC analýza odběratelů

ABC analýza, někdy nazývána také Paretova, jelikož vychází z tzv. Paretova pravidla. Paretovo pravidlo, lze využít prakticky kdekoli – říká totiž, že 20% nám přináší 80%. Například 20% zaměstnanců generuje 80% zisku podniku, 20% nabízených produktů je v 80% objednávkách od zákazníků nebo například 20% zaměstnanců způsobuje 80% vzniklých problémů.

Při využití tohoto pravidla v logistice nám udává na co se má podnik více zaměřit, zacílit a kde neztrácet čas, případně koho upřednostnit.

ABC analýza je v podstatě detailnějším rozšířením Paretova pravidla. Analyzovaný produkt, zákazník atp. dělí do třech (někdy i čtyřech) kategorií dle významu pro podnik. Kategorii A představují zákazníci, kteří přináší právě oněch 80% tržeb. Do kategorie B pak řadíme ty, kteří přináší další 10 – 15% tržeb a v kategorii C jsou pak ostatní.

Níže je analýza odběratelů firmy WTB Europe, která vychází z dat z roku 2015. Při porovnání s předchozími roky se měnila více méně pozice v tabulce, nikoli však kategorie, v které se zákazník nachází, s výjimkou jednoho nového odběratele. V kategorii A se nachází 16 klíčových zákazníků, do kategorie B zahrnujeme 15 zákazníků a v kategorii C je 118 zákazníků (pozn. z tohoto důvodu je tabulka zkrácena). I tyto počty potvrzují Paretovo pravidlo. 80% (v tomto případě skutečně 79,19%) zákazníků přináší minimální tržby, avšak velké množství práce.

Tabulka 4.3.1.1 - ABC analýza odběratelů WTB Europe s.r.o.

	Zákazník	Roční tržby	Kategorie
1.	Chain Reaction Cycles Ltd.	22,95%	A
2.	Shocker Distribution	10,10%	
3.	BELVE s.r.o.	6,38%	
4.	Performance Sport	5,87%	
5.	Planet X LTD	5,47%	
6.	Kross SA	3,68%	
7.	AVLOS LTD	3,41%	
8.	DEMA Senica, a.s.	2,53%	
9.	Leader 96 Ltd.	2,44%	
10.	MOHAMMAD HOSSEIN JAFARINEJAD	2,38%	
11.	CONOR SPORTS S.A.	2,27%	
12.	P.H. Rower+Sport	2,24%	
13.	M AND U CYCLES LIMITED	2,20%	
14.	Jungle Products Ltd	2,20%	
15.	BIKEZONE	2,08%	
16.	Cicli Esperia SpA	1,78%	
17.	BERRIA BIKE S.L	1,58%	
18.	LONGWAY POLAND Sp. z o.o	1,58%	
19.	CULT BIKES RACING SL	1,57%	
20.	Barbieri snc	1,17%	
21.	Alutech Cycles	1,05%	
22.	A.M.G. S.p.A.	0,86%	
23.	MATRA S.R.L.	0,67%	
24.	Top Fun s.l.	0,66%	
25.	ZEG	0,64%	
26.	SA Financiere de la Bastide	0,59%	C
27.	VOICE BIKE s.r.o.	0,58%	
28.	DHS Bike Parts S.r.l.	0,58%	
29.	Accell Bisiklet	0,57%	
30.	Tribe Distribution s.r.l	0,54%	
31.	UNIGLORY CYCLE INDUSTRIES LTD	0,52%	
32.	SC Eurosport DHS SA	0,47%	
33.	VIZIJA SPORT d.o.o.	0,45%	
34.	LMS Cycling	0,41%	
35.	Aguesport LDA	0,38%	
36.	ciclismo.ch Sagl	0,38%	
37.	INVERT Ltd	0,38%	
38.	DSG Bicikli	0,33%	
39.	Joint-Stock Company "VASARE"	0,30%	
40.. - 149	...	> 0,30%	
		100,00%	

Zdroj: Vlastní zpracování

K výsledkům analýzy ABC bychom měli přistupovat tak, že úsilí, čas a například také vzorky, které budeme mít k dispozici v omezeném množství, bychom měli alokovat tam, kde je to skutečně důležité.

4.4 Dodavatelé

Co se týká dodavatelů WTB, z geografického hlediska můžeme mluvit o tzv. global sourcingu. Jedná se o strategii výběru dodavatelů mimo zemi našeho působení, s cílem vybrat ty nejlepší dodavatele na světě. Výhody mohou být především nákladové, např. díky podstatně nižším mzdám ve státě dodavatele, celní výhody atp. Nevýhody mohou být především v logistice (především kvůli vzdálenosti), horší možnosti přímé kontroly a kulturní odlišnosti, které by mohly mít vliv na hladkou spolupráci. Co se týká přímé kontroly produkce u dodavatelů v Číně a na Taiwanu, tu zajišťují zaměstnanci poboček WTB Taiwan Branch Office a WTB China. Vzhledem k tomu, že ti jsou místní, v případě potřeby i jejich kulturní příslušnost, zvyky a způsoby jednání pomáhají při řešení případných problémů.

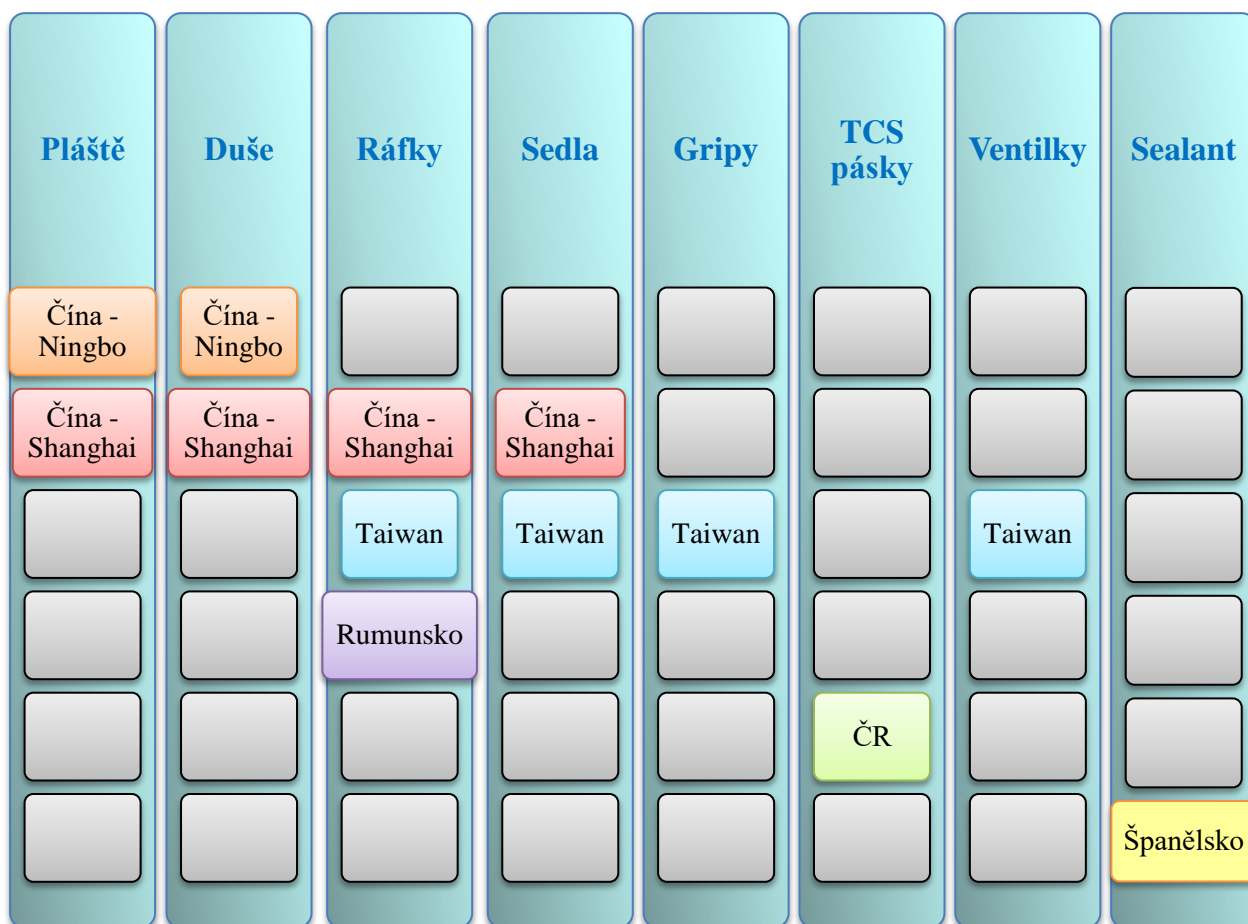
Podle počtu dodavatelů se v případě WTB Europe jedná o double sourcing v případě plášťů, ráfků a sedel. Gripy, TCS pásky či duše mají vždy právě jednoho dodavatele, tedy jde o single sourcing. Může se zdát velkým rizikem mít na každý produkt právě jednoho či dva možné dodavatele, nicméně je to dáno především typem výroby, kdy především pláště jsou vyráběny pomocí forem ve vlastnictví WTB. Dá se tedy říci, že v případě problémů by bylo nutné přesunout formy do jiné firmy zpracovávající gumu. Výběru dodavatelů předcházela dlouhá jednání a analýzy, které vedla mateřská společnost WTB Inc, která má sídlo v Kalifornii. Tam také dochází k vývoji produktů, proto i vybírají dodavatele a komunikují s nimi způsob výroby. Z tohoto pohledu je WTB Europe pouze zastoupením, které má na starosti nabídku a prodej po Evropě. Výjimkou jsou TCS pásky, které se v České republice vyrábějí, ale specifikaci složení měl na starosti právě jednatel WTB Europe.

Jak již bylo výše zmíněno, většina dodavatelů WTB je z Asie, bohužel však ne z jednoho místa. Zjednodušeně tak můžeme říci, že pláště jsou vyráběny pouze v Ningbu a Shanghaji, ráfky pak v Shanghaji, Taiwanu, od roku 2014 také v Rumunsku a od loňského roku vyrábí WTB karbonové ráfky v Hong Kongu. Sedla jsou vyráběna

na Taiwanu a v Shanghai, gripy a ventilky na Taiwanu a konečně již zmiňované evropské produkty – sealant, neboli tekutina z kaučuku používaná pro tzv. TCS (pozn. tubeless compatible system) neboli bezdušový systém do pláštěů, ve Španělsku a TCS pásy do ráfků v České republice. Na následující stránce je jejich rozdělení graficky znázorněno v diagramu. Toto rozmístění dodavatelů je hlavní slabou stránkou WTB. Pokud si totiž u WTB objedná zákazník kompletní portfolio produktů ve velkém množství, není možné jej naložit na jednom místě. Naopak je nutné říci, že toto rozmístění je dáno dlouholetým prověřením kvality a spolupráce s výrobcem daného komponentu.

Ze strategických důvodů nebudou v práci uvedeni konkrétní názvy dodavatelských podniků a vzhledem k tomu, že v daném městě je vždy jeden dodavatel daného produktu, je možné uvádět pouze místa.

Obrázek 4.3.1.1 - Lokace dodavatelů WTB Europe ve světě



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1 ABC analýza dodavatelů

Stejně tak jako odběratele můžeme i dodavatele analyzovat pomocí ABC analýzy.

Tabulka 4.4.1.1 - ABC Analýza dodavatelů

Kód dodavatele	Dodavatel	Artikly - lokace	Celkový nákup		
			2013	2014	2015
v0453	Nova	Pláště + duše - Šanghai, Čína	34,87%	27,76%	25,05%
v0701	Belo TW	Sedla + gripy - Taiwan	26,15%	18,63%	22,38%
v0802	XC	Pláště + duše - Ningbo, Čína	3,75%	30,31%	22,02%
v0700	KGL	Ráfky - Šanghai, Čína	16,57%	10,25%	14,79%
v0731	WTB TW	Ráfky + Ventilky - Taiwan	16,42%	6,03%	5,59%
v0903	CARB	Karbonové ráfky - Hong Kong	0,00%	0,11%	5,41%
v0868	RORIM	Ráfky - Rumunsko	0,00%	2,35%	2,28%
v0762	LAVA	TCS pásy - ČR	0,16%	0,30%	0,84%
V0827	Belo China	Sedla - Šanghai, Čína	0,20%	3,55%	0,84%
v0814	NF	Sealant - Španělsko	0,25%	0,71%	0,58%
v0730	Nafong	Pláště - Taiwan	1,64%	0,00%	0,21%

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 4.4.1.1 je znázorněna ABC analýza dodavatelů. Žlutou barvou jsou označeni dodavatelé, které řadíme do skupiny A, tedy ty jejich produkty jsou nejvíce nakupovány, respektive i prodávány, protože většina obchodů jde mimo sklad, tedy od dodavatele WTB s podmínkou FOB přímo zase s podmínkou FOB odběrateli WTB. Výpadek těchto dodavatelů by mohl výrazně ohrozit celkové příjmy společnosti WTB. Oranžová barva pak značí skupinu B, fialovou jsou tak nejméně významní dodavatele. Jak je z tabulky vidět, v roce 2015 se prodeje rozprostřely více mezi jednotlivé dodavatele a Paretovo pravidlo tak moc neplatí. Je to dáno především malým počtem dodavatelů, jejich specializací a principem obchodu, kde v podstatě všechny produkty jsou pouze nakoupeny a dále WTB přeprodány. Např. ve výrobních podnicích jsou ve skupině A dodavatelé klíčových komponentů, bez nichž by výroba nemohla fungovat. Zpravidla jsou to také komponenty, které se nedají snadno sehnat u konkurence.

V analýze jsme se zaměřili pouze na dodavatele produktů, s kterými podnik obchoduje. Pokud bychom však chtěli zahrnout naprosto všechny dodavatele, například dodavatel kancelářských potřeb, bude patřit do skupiny C. Jejich produkty jsou totiž ihned k sehnání u konkurence a nejsou pro existenci podniku klíčové.

4.5 Logistické procesy v podniku

Logistické procesy můžeme rozdělit na tři podskupiny a to:

- Nákup na sklad
- Skladování
- Dodávky ze skladu
- Přímé dodávky

4.5.1 Nákup na sklad

Na sklad, který má WTB Europe umístěn na okraji Plzně, se nakupují zpravidla AFM balené komponenty a to z důvodu dílčích dodávek distributorům, kteří neobjednávají tak velké objemy, aby se vyplatilo objednání zboží s FOB podmínkou přímo z Asie. Dalším důvodem pak může být chybný odhad distributorů, kdy potřebují rychle dodat menší množství daného výrobku a konečně pak pojistná zásoba na případné řešení reklamací.

Nákup na sklad musí probíhat s nutným předstihem po konzultaci s obchodním oddělením. Obchodní oddělení má totiž přehled o konkrétnějších marketingových tazích firmy, plánování a specifikách daných produktů. Výrobní proces od objednání pak zpravidla trvá 60 dní, dále je třeba počítat s 32 dny dopravy po moři a týdenní rezervou na dodání z přístavu v Hamburku, celní řízení a naskladnění.

Po zadání objednávky do systému SAP se tato vygeneruje z programu do formátu pdf, posílá se emailem dodavateli. Vzor objednávky zasílané dodavatelům je v příloze A. Na objednávce musí vždy být uveden požadovaný termín dodávky, objednané produkty a to jak jejich SKU kód, díky kterému dodavatel pozná zda má připravit daný produkt s AFM nebo jen v OEM balení, popis objednávaného výrobku, dodací podmínka, cena a adresa dodání a čeká se na proforma fakturu, která je potvrzením objednávky a zároveň termínu dodání, resp. termínu, kdy bude zboží připraveno k lodění, případně vyzvednutí, a také cen.

Standardní skladové objednávky

Standardní skladové objednávky jsou přepravovány z Asie námořní dopravou. Podle množství se jedná buď o FCL (z angl. full carload lot), tedy celovozové, respektive celokontejnerové zásilky nebo LCL (z angl. less-than-carload lot), tedy množství zboží, jehož objem neodpovídá celému kontejneru. Ve druhém případě je tedy dokládáno zbožím

jiného zákazníka a jedná se tak o technologii Hub and Spoke. Ve své podstatě celkově mezinárodní nákladní lodní doprava pracuje na tomto principu.

Přibližně tři týdny před plánovaným termínem dodání obdržíme od dodavatele packing list s množstvím přepravovaných kusů balení, dílčí i celkovou váhou a objemem. Podle těchto údajů se poptá a vybere nejvhodnější přepravce. Vybíráme z prověřených přepravních společností a proto v této fázi má již nejvyšší význam nabízená cena přepravy.

Po objednání přepravy nám zasílá přepravce kontakt na svého agenta v přístavu, kde má dojít k nakládce zboží. Jelikož WTB objednává od svých dodavatelů pod podmínkou FOB, mají tito povinnost dodat zboží na palubu lodí a proto jim přeposíláme tzv. shipping advice. Shipping advice obsahuje mimo jiné kontakt na agenta námi vybrané přepravní společnosti v místě nakládky. Dodavatel jej kontaktuje a domluví nejbližší možný termín nalodění zásilky. Na dodavateli je tak povinnost doručit zboží do přístavu a připravit potřebné dokumenty. Do dodání zboží na palubu lodí za něj ručí prodávající a hradí také všechny poplatky v přístavu. V shipping advice se uvádí také adresy a kontaktní údaje jak příjemce, tak kdo má být vyrozuměn jakmile se bude blížit příjezd zásilky do cílového přístavu – v našem případě Hamburku. V tuto chvíli si přepravce znovu vyžádá konečnou fakturu, packing list a dle dohody buď originál či telexem (pozn. dálnopisem) uvolněný náložní list určující vlastnictví přepravovaného zboží a je-li podle druhu zboží a jeho původu třeba, předkládá se také Certifikát o původu zboží.

Následně záleží na dohodě mezi WTB a přepravcem, zda bude chtít dodat zásilku vycelenou do volného oběhu či nikoli. Většina přepravních společností totiž už nabízí možnosti celního zastoupení a vyřízení propuštění zboží do volného oběhu. WTB tuto možnost využívá jak u expresních leteckých zásilek, tak i u velkých skladových objednávek doručovaných v kontejnerech námořní přepravou. Jednou za čas je kromě běžné kontroly vyžadována i podrobná kontrola zboží přímo na celnici, což je hlášeno řidiči přepravní služby a ten je povinen dojet se zbožím ke kontrole. Bez vyjádření celní správy není možné začít zboží z kontejneru vykládat, jelikož je pod celním dohledem.

Ačkoli celní zastoupení přímo přepravní společností je často dražší, než je tomu tak u společnosti se kterou WTB Europe dlouhodobě spolupracuje, velká výhoda tkví předcházení možným nedorozuměním a časovým prodáváním při vykládce. Chceme-li totiž využít jiného celního zastoupení, než to, které nabízí přepravce, veze přepravce zboží

v tzv. tranzitním režimu s vystaveným dokumentem T1. Prostředí logistiky je mnohdy hektické a nezřídka se stává, že řidič nebyl upozorněn, že veze zboží pod celním dohledem a dožaduje se složení nákladu ve skladu. Toto je hrubá chyba přepravce, který řidiče najal a na toto ho neupozornil. Není-li vydáno rozhodnutí celní deklarace, že je zboží propuštěno do volného oběhu, to znamená, že ještě není vystaven tzv. JSD dokument, je toto nemožné a v případě celní kontroly hrozí nemalé pokuty. Je-li navíc řidič poslán na podrobnou celní kontrolu se zbožím, je možné že se tato protáhne, sklad mezitím zavře a WTB pak bude muset platit za stání kamionu přes limit (zpravidla 6 hodin na vykládku od příjezdu, včetně případné celní kontroly), tj. do druhého dne. Je tak zřejmé, že je výhodnější pro hladký průběh přepravy a celního řízení bez riskování využít komplexních služeb přepravce a nechat si zboží dovézt rovnou vycelené.

Po vycelení, vykládce a kontrole dochází k naskladnění zboží. V rámci toho jsou do skladové ceny zboží úměrně rozpočítány vedlejší pořizovací náklady, tedy clo a cena dopravy. Cena dopravy je rozpočítávána na každý kus dle objemu, clo dle hodnoty zboží před vycelením.

Vzorky a urgentní dodávky

V případě vzorků nebo urgentních zásilek zasíláme tyto ze zahraničí pomocí letecké přepravy. Jelikož cena letecké přepravy je kalkulována podle tzv. volumetrické hmotnosti, je třeba znát všechny rozměry v cm, ne jen celkový objem. Zpravidla se volumetrická hmotnost počítá jako součin stran, tedy výšky, šířky a hloubky balíku v centimetrech ($a \times b \times c$) a to celé děleno 5000. Například TNT ale počítá volumetrickou hmotnost jako součin výšky, šířky a hloubky v metrech a to násobí 250. Vypočtená hodnota se porovná s hodnotou skutečné váhy v kilogramech a podle toho, která hodnota je vyšší se pak kalkuluje cena. V případě WTB je tak velmi nákladné dopravovat letecky ráfky, jejichž objemová hmotnost je mnohonásobně vyšší než skutečná váha.

Například bal s deseti ráfky o rozměrech 64cm x 64cm x 36cm, a skutečné hmotnost 8,5 kilogramů má volumetrickou hmotnost 29,49 tedy pro kalkulaci ceny dopravy bude třeba nahlížet na zásilku jako kdyby měla 30 kg, u TNT dokonce 37 kg.

V případě, že na zásilku, například vzorky není až takový spěch, využívá se služeb Air cargo s dodáním cca co 10 – 14 dní z Číny a Taiwanu. Pokud se spěchá nebo je-li zásilka menšího objemu, využíváme ekonomické varianty expresních služeb, jaké nabízí TNT či Fedex, což obvykle trvá 5 – 7 dní z Číny a Taiwanu.

U letecké dopravy je vždy vyžíváno celního zastoupení dané společnosti a kurýr tak přiváží zásilky již vycelené do volného oběhu. Výhodou expresní dopravy je možnost sledování zásilky podle čísla AWB (pozn. z angl. Air Waybill, tedy letecký nákladní list) na internetových stránkách společnosti.

4.5.2 Skladování

Skladovací logistiku řeší WTB outsourcingem. Sklad je tedy z pohledu vlastnictví cizí, soukromý, podle konstrukce regálový (s regály pro palety), připraven na skladování kusových zásilek, podle toku materiálu se jedná o běžný sklad (tedy příjem i výdej zboží se odehrává na stejné hraně skladu) a podle způsobu skladování je volný (využívá se informačního systému Helios Orange, jednotlivé artikly nemají přesnou adresu, ale skupiny artiklů mají danou sekci ve skladu).

Skladování je činnost, která se může vyskytovat v kterékoli části logistického řetězce. V tomto bodě zboží nebo materiál nemění své místo v čase, prostoru (případně jen v rámci skladu) a zpravidla ani své vlastnosti (vyjma zboží které se kazí, například potraviny či jinak mění své vlastnosti bez lidského zásahu, například vysycháním atp.). Změně vlastností výrobku, kterým lze zabránit by měl pomoci jak obal, svou ochranou funkcí, tak správné skladování, tedy například v temperovaných skladech.

Co se týká produktů WTB, je třeba je třeba je vzhledem k použitým materiálům (pozn. především guma, přírodní kaučuk) uchovávat právě v temperovaných skladech. Temperovaný sklad je takový, který je mírně vytápěný, respektive je zde udržována teplota, tak aby nedošlo k jeho vymrznutí.

Příjem zboží

Vzhledem k tomu, že příjem zboží na sklad je klíčovým bodem v logistickém řetězci, měl by právě v tomto bodě být kladen velký důraz na kontrolu. Odhalení chyby při příjmu totiž zamezí dodání chybného zboží zákazníkovi, či chaosu mezi tím, co je reálně na skladě a co je zaneseno v systémech podle dokumentů (faktury, balicího listu). Již před příjezdem dodávky je sklad informován o množství přijímaného zboží a celý rozpis je v packing listu. Při příjmu by tak v případě celovozové zásilky měla být v prvním případě překontrolována a také zdokumentována (vyfocena) plomba na kontejneru. Pokud je plomba celá a něco chybí, je jasné, že chyba vznikla již při nakládce a reklamace se tedy automaticky obrací k dodavateli. Je-li plomba porušená, případně nejedná-li se

o celovozovou zásilku, a počet balíků na packing listu sedí s náložním listem, reklamuje se dodání u přepravce. Toto musí být učiněno do 24 hodin od příjmu a také musí být zapsáno do listu CMR (pozn. nákladní list pro silniční dopravu). Vzor CMR je v příloze.

Po překontrolování celkového počtu balíků by měla proběhnout kontrola kontejneru a balíků, zda nejsou porušeny, protrhány či promočeny. Ačkoli kontejner není součástí zboží, je pouze pronajatý, je třeba zkontrolovat i jeho stav a případné vady, stejně tak jako vady na přepravním balení zboží zapsat do CMR. Je to totiž jediný okamžik, kdy má WTB, prostřednictvím skladu, možnost zkontrolovat stav kontejneru, kdyby případně přepravce požadoval poplatky za poškození. V případě poškození balíku je nutné tento otevřít a přepočítat, zda obsahuje tolik kusů zboží kolik má.

Další kontrola už může proběhnout po odjezdu kamionu a to zda počet balíků s daným produktem odpovídá packing listu, tedy zde nedošlo k záměně zboží a dodavatel neposlal jiné zboží. Pokud jsou balíky neporušené a originálně zabalené, jejich obsah se zpravidla nekontroluje.

Po kontrole nahlásí sklad příjem a případné chyby do WTB. WTB provede naskladnění a rozpočítání vedlejších pořizovacích nákladů (tj. clo a doprava) v systému SAP a zašle do skladu příjemku, aby mohl zboží přijmout také ve svém systému pod správnými kódy, názvy a počty. Problém je způsob, jakým dochází ke sdílení informací a to tak, že příjemka je zasílána do skladu ve formátu pdf a pracovník kanceláře skladu přepisuje vše ručně.

4.5.3 Dodávky ze skladu

Pokud potřebuje WTB vyskladnit nějaké zboží, je toto možné pouze po zaslání výdejky. Zde nastává naprosto stejná situace, tedy výdejka je zaslána emailem ve formátu pdf a pracovník kanceláře skladu opět vše přepisuje ručně do jejich systému. V tomto bodě je velmi vysoká pravděpodobnost lidské chyby a v dnešní době moderních technologií se dá říci, že zcela zbytečná možnost, kde se dá lze udělat chybu.

Řešením by bylo nastavení komunikace elektronické výměny dat, tzv. EDI systém, což sice představuje vysoké náklady, ale snižuje chybovost a zrychluje celý proces.

Proces vyskladňování probíhá tak, že výdejku z WTB přepíše pracovník do systému Helios. Tím se odepíše zboží z jejich systému a vyjede seznam pro skladníka

podle shody artiklu, šarže a lokace. Vyskladňuje se podle metody FIFO (z angl. First In, First Out), tedy nejdříve se vyskladní nejstarší šarže. Vychystávání podle lokací šetří čas, protože je-li ve výdejce požadováno například 56 kusů daného artiklu, artikl se stejnou šarží je na více lokacích, přičemž na první je pouze 40 kusů, systém automaticky pošle skladníka na další lokaci, kde bude moci najednou vyzvednout všech 56 kusů. Doba vychytávání jednoho kusu artiklu trvá od příchodu do skladu 30 sekund až 3 minuty, a to v závislosti na pozici ve skladě, tedy nejen, v kterém regále se zboží nachází, ale také v kterém patře, tedy zda bude nutné použít vysokozdvihný vozík. Pater je ve skladu na různě a to od 7 do 11. Ke konci února bylo zboží firmy WTB lokalizováno celkem na 532 paletových pozicích.

Po přípravě veškerého zboží z výdejky skladníci toto zabalí. Primárně se využívají krabice, ve kterých zboží přišlo, dále obalové materiály od TNT či DHL, kartonové obaly vyrobené na míru na ráfky a větší zásilky jsou nabalovány na palety. Rozměry pak kancelář skladu zašle do WTB a logistka objedná dopravu k zákazníkovi nebo předá rozměry a možné termíny zákazníkovi, pokud ten si objedná dopravu sám.

Nevýhodou při vyskladňování je to, že neexistuje minimální objednávací množství, proto se balíky rozbalují, vychystávají se jednotlivé kusy a není tak možné odhadovat rozměry balíku a poptat dopravu již v době, kdy se dodávka připravuje ve skladu.

4.5.4 Přímé dodávky

Objednávky, vyjma vzorkových a urgentních dodávek k vyřízení reklamace jsou zpravidla s podmínkou FOB Taiwan, FOB Shanghai, China, FOB Ningbo, China a pouze výjimečně CFR Chittagong, Bangladesh. Aby mohla být dodávka s podmínkou FOB či CFR je nutné objednat určitý objem zboží. Důvod je prostý – dodavatel má při této podmínce jisté náklady s dodáním objednávky na palubu lodi (či v případě CFR dodání do cílového přístavu) a proto jsou dány jak limity množstevní, tak finanční. V určitých případech je za manipulační poplatek (zpravidla kolem 200,- USD) možné tyto limity snížit, či přímo ignorovat, a přistoupit i přes nižší objem a hodnotu objednávky na podmínku FOB. V opačném případě je realizován obchod s podmínkou EXW.

V současné době přichází objednávky ze 75% od zákazníků přímo na oddělení logistiky. Nejčastější problémy spočívají v nepřesných objednávkách – např. zákazník zapomene uvést velikost ráfku či pláště nebo v případě OEM zákazníků neuvádí SKU

kódy a přitom nechtějí např. standardní sedlo, ale přímo upravené pro zákazníka. Další problém bývá v cenách, protože logistika pro zadání zákaznické objednávky do systému potřebuje znát i ceny produktů a nezdá se, že zákazník cenu v objednávce neuvádí, nebo uvádí nestandardní, kterou mu v rámci pobídky nabídl jeho obchodní zástupce.

Pro zadání zákaznické objednávky do systému SAP jsou potřeba následující informace:

- Zákazník – není-li již v systému, tak pro zadání do systému je třeba oficiální název, VAT (bez kontroly přes VIES nebude zákazník přidán do systému), fakturační adresu, adresu dodání, kontaktní osobu pro příjem zásilek a telefon na ni
- Přesná specifikace objednávaných produktů, optimálně ve formě „SKU – popis“
- Počet objednaných kusů
- Cenu za kus, popřípadě informace zda některé části dodávky jsou pouze vzorky zdarma
- Platební podmínku, nejedná-li se o zákazníka, který ji má dlouhodobě domluvenou
- Dodací podmínku, respektive u dodávek ze skladu s podmínkou EXW, zda si bude zákazník realizovat dopravu sám či ji má zrealizovat WTB a přiúčtovat cenu dopravy k faktuře

Pokud budou k dispozici všechny tyto údaje, může se plynule přejít k zadání objednávky do systému a přípravy vyskladňování ze skladu, případně okamžitému objednání přímé dodávky u dodavatele. Absence některých údajů vyvolává řadu emailů s dotazy k doplnění a celkové zdržení.

4.6 Dokumenty v mezinárodním obchodě

Aby mohl hladce probíhat mezinárodní obchod, je třeba, aby jak dodavatelé, tak odběratelé dodržovali podmínky stanovené kupními smlouvami. Plnění těchto podmínek vyžaduje, kromě materiálových a finančních toků, také správné vystavování dokumentů. Vzhledem k tomu, že to není pouze dodavatel, kdo vystavuje dokumenty, ale řada dalších článků, jako například přepravci, banky atp., které napomáhají průběhu celé obchodní operace, je třeba spolupráce všech těchto článků. Níže jsou uvedeny základní dokumenty, které jsou třeba pro uskutečnění mezinárodního obchodu.

4.6.1 Obchodní dokumenty

Mezi tyto dokumenty řadíme ty, které se vystavují mezi dodavatelem a odběratelem v souvislosti s kupní smlouvou. V některých případech, případech, obvykle při dlouhodobých obchodních vztazích, kdy obě strany znají podmínky a sortiment, jsou první dva dokumenty, poptávka a nabídka zcela vynechány. Následujícím dokumentem je objednávka od zákazníka. Jedná se v podstatě o návrh kupní smlouvy.

Je-li dodavatel schopen plnit podmínky v objednávce zákazníka, vystaví potvrzení neboli konfirmaci objednávky, čímž se zavazuje splnit podmínky zde uvedené. Konfirmace by měla obsahovat fakturační a dodací adresu odběratele, dodací a platební podmínku, soupis všech objednaných položek, příslušné ceny termín dodání. Vzor tohoto dokumentu je v příloze. Ve výjimečných případech, především při specifických zakázkách s velmi vysokou hodnotou, bývá uzavírán kontrakt, který musí obsahovat všechny formální a obsahové náležitosti a dodavatel i odběratel je stvrzují svým odpisem. Dalším možným dokumentem, v závislosti na objednaném zboží či službě může být specifikace dodávky. V případě produktů firmy WTB je specifikace výrobků u OEM zákazníků řešena s obchodními zástupci ještě před potvrzením objednávky zákazníkoví. Zpravidla se jedná o specifikaci barev a vzorů. Aby nedocházelo k záměně například standardního sedla s tím, které je specificky připraveno právě pro jednoho konkrétního zákazníka, dostává toto sedlo unikátní SKU kód. Tím logistika při příjmu zákaznické objednávky přesně pozná, o jaký produkt se jedná.

Dalšími běžnými obchodními dokumenty jsou obchodní faktura a balicí list. Balicí list obsahuje přehled zboží a jeho kvantitu, co do počtu kartonů a kusu zboží v kartonech. Usnadňuje tak kontrolu dodávky při příjmu. Obchodní faktura může předcházet tzv. proforma faktura, která je vystavována, pokud je požadována byť jen částečná úhrada

předem a je také využívána jako tzv. přepravní faktura, jelikož při objednávání námořní dopravy je třeba předložit hodnotu zboží pro celní účely, ale finální faktura je vystavována až v den vyplutí lodi. Finální neboli obchodní faktura je podkladem k placení. Bohužel nemá ani v mezinárodním obchodě přesně dáno, co musí faktura obsahovat, ale zpravidla je na ní uveden odběratel a dodavatel, jejich fakturační adresa a VAT, dodávané zboží, jeho množství, jednotková cena, případné slevy a finální cena a dohodnutá měna. Na faktuře by měla být uvedena také dodací podmínka, jelikož má vliv na případnou daň z přidané hodnoty. Pro námořní přepravu se na fakturu uvádí také celkový počet balíků. Vzor faktury je v příloze.

V případě námořní dopravy s podmínkou FOB vyžaduje WTB od odběratelů vyplnění tzv. shipping advice, tedy dispozice k lodění zásilky, kde jsou uvedeny adresy příjemce a místa dodání (může se lišit, pokud příjemce využívá například slad na jiné adrese), také adresa a kontakt tzv. notify party, tedy kdo má být informován před příplutím lodi, kontakt na agenta v místě nakládky a konečně zda zákazník požaduje originální konosament či uvolněný telexem. Zákazník si zde také může vyžádat Certifikát o původu zboží. Vzor tzv. shipping advice je v příloze.

4.6.2 Dokumenty pro celní účely

Pro celní účely, tedy především pro vycelení do volného oběhu je třeba prokázat hodnotu, původ zboží a deklarace zboží. V některých případech, má-li země původu vliv na daně, je vyžadován také Certifikát o původu zboží. Pro usnadnění uvádí WTB původ zboží přímo na faktuře u každého artiklu.

4.6.3 Přepravní a skladovací dokumenty

Mezi tyto dokumenty řadíme například potvrzení přepravce o převzetí zásilky k přepravě, ale je možné sem řadit také převodky ve skladě. Zvláštním typem přepravních dokumentů jsou dispoziční, které jsou zároveň cennými papíry. Typickým příkladem je konosament, běžně označován zkratkou BL (z angl. Bill of Lading). Oprávněný držitel tohoto dokladu smí nárokovat vydání zboží u přepravce.

4.6.4 Platební a úvěrové dokumenty

Tyto dokumenty se vztahují k financování a také krytí rizik spojených s obchodem. Existuje široká škála platebních a úvěrových dokumentů, například výše zmiňovaný akreditiv, jehož vzor je v příloze, nebo třeba směnka.

4.6.5 Dokumenty pojišťovací

Pojišťovacím dokumentem je pojistka, potvrzením o sjednání pojistné smlouvy je pak pojistný certifikát. Například při námořní přepravě zboží na sklad se WTB vždy pojišťuje proti případné škodě vzniklé havárii lodi, respektive bylo-li by na příkaz kapitána nařízeno shození kontejneru (i cizího) v případě nehody do moře. Podle námořního práva se na škodě podílí i ti, jejichž zboží bylo zachráněno. Do té doby, dokud nevyplatí požadovanou částku, není jim jejich zboží vydáno. Toto pojištění objednává WTB v rámci komplexních služeb u přepravce a ten jako potvrzení zasílá právě pojišťovací certifikát.

Jak je vidět, množství dokumentů v mezinárodním obchodě a informace, které nesou je poměrně velké. Aby mohly dokumenty plnit svou funkci, je třeba je včas doručit na správné místo, ale také ve správném počtu a bez faktických či formálních chyb, a ty, které to vyžadují, musí být také správně orazítkované a podepsané pověřenou osobou.

Jsou-li zboží a požadované dokumenty včas, v pořádku a na správném místě doručeny, je logistický proces ukončen. Finanční tok, tedy zda nakonec zákazník doplatí faktury, už nespadá do logistického řetězce.

4.7 Objednávkový formulář pro AFM zákazníky

Hlavním cílem této práce je na základě zjištěných poznatků optimalizovat objednávkový formulář pro AFM zákazníky. Formulář je zákazníkům rozesílán emailem v programu MS Excel a to z důvodu dostupnosti programu a také proto, že MS Excel výborně komunikuje jak s programem SAP, který využívá WTb, tak s většinou jiných programů, které používají naši zákazníci. Myšlenka zavedení EDI systému je vzhledem k množství zákazníků, délce trvání obchodních vztahů a finanční náročnosti nereálná. Další výhodou formuláře v MS Excel je jednoduchá aktualizace.

Mezi hlavní nevýhody stávajícího ceníku, respektive objednávkového formuláře, patří složitější orientace, absence informace o objemu zboží, která je podstatná pro plánování námořní dopravy a v některých případech se v jedné buňce vyskytuje více údajů. Další nevýhodou je, že pokud se zákazník neorientuje příliš v ceníku, může do objednávky vyplnit, že objednává zboží i tam, kde to nelze, například ze skladu objednává zboží, které má poznámku „FOB ONLY“, tedy není vůbec dováženo na sklad WTb. Do původního ceníku bylo také možné vyplňovat objednávky, které nesplňovaly minimální objednávací množství na SKU. Náhled části původního formuláře je na obrázku níže.

Obrázek 4.6.5.1 - Nevýhody stávajícího objednávkového formuláře

	A	B	Velikost písma		F	G	H	I	J	K	L	
	Part No.	UPC No.	Vendor / Country of Origin	Case Pack	New or Updated	Product Name	Level	Asia Factory Direct MOQ (C=China; T=Taiwan; ZC=ZC Rubber; I=Innova)	FOB only?	FOB China	Order QTY	Value
42	TIRES											
43	W010-0639	714401106390	Innova / Shanghai China	x10	NEW	Exposure 700 x 30c Road TCS tire	Road TCS	100			30	\$0,00
44	W010-0643	714401106437	Innova / Shanghai China	x10	NEW	Exposure 700 x 34c Road TCS tire	Road TCS	100				\$0,00
45	W010-0640	714401106406	Innova / Shanghai China	x10	NEW	Horizon 650 x 47c Road TCS tire	Road TCS	100				\$0,00
46	W010-0614	714401106147	Innova / Shanghai China	x10	NEW	ThickSlick 700x23c Race tire	Race	100				\$0,00
47	W010-0644	714401106444	Innova / Shanghai China	x10	NEW	ThickSlick 700x23c Flat Guard tire	Flat Guard	100				\$0,00
48	W010-0609	714401106093	ZC Rubber, Innova	x10	NEW	ThickSlick 700x23c Comp tire	Comp	ZC:300 / I:100				\$0,00
49	W010-0615	714401106154	Innova / Shanghai China	x10	NEW	ThickSlick 700x25c Race tire	Race	100				\$0,00
50	W010-0616	714401106161	Innova / Shanghai China	x10	NEW	ThickSlick 700x25c Flat Guard tire	Flat Guard	100				\$0,00
51	W010-0610	714401106109	ZC Rubber, Innova	x10	NEW	ThickSlick 700x25c Comp tire	Comp	ZC:300 / I:100				\$0,00
52	W010-0617	714401106178	Innova / Shanghai China	x10	NEW	ThickSlick 700x28c Flat Guard tire	Flat Guard	100	FOB		100	\$0,00
53	W010-0611	714401106116	ZC Rubber, Innova	x10	NEW	ThickSlick 700x28c Comp tire	Comp	ZC:300 / I:100				\$0,00
54	W010-0622	714401106222	Innova / Shanghai China	x10	NEW	ThickSlick 2.0 26" Flat Guard tire	Flat Guard	100				\$0,00
55	W010-0612	714401106123	Innova / Shanghai China	x10	NEW	ThickSlick 2.0 26" Comp tire	Comp	ZC:300 / I:100				\$0,00
56	W010-0607	714401106079	ZC Rubber	x10	NEW	ThickSlick 1.95 27.5" Comp tire	Comp	ZC:300 / I:100				\$0,00
57	W010-0623	714401106239	Innova / Shanghai China	x10	NEW	ThickSlick 2.1 29" Flat Guard tire	Flat Guard	100				\$0,00
58	W010-0613	714401106130	Innova / Shanghai China	x10	NEW	ThickSlick 2.1 29" Comp tire	Comp	ZC:300 / I:100				\$0,00

Zdroj: Interní materiály společnosti

Požadavky na optimalizaci tedy jsou následující:

- Přehlednost
- Určitost
- Uvedení objemu a rozměrů standardního balení
- Zamezení objednání pod minimálním množstvím
- Zamezení objednání není-li zboží v dané lokaci nabízeno

Všechny tyto požadavky jsou zpracovány v návrhu na nový, optimalizovaný formulář. Pro přehlednost jsou jednotlivé skupiny artiklů rozděleny na jednotlivé listy. Výjimkou jsou pláště a duše, které jsou na jednom listě, jelikož jsou vyráběny u stejného dodavatele, tedy dají se považovat za jednu objednávku, ke které bude vystavena jedna faktura a jeden packing list. Stejně tak je tomu i v případě gripů a sedel. Rozdělením artiklů na jednotlivé listy tak může dojít k odmazání pro ně zbytečných sloupců, tedy například když se žádné ráfky nevyrábí v Ningbu, je zbytečné, aby tu byl takový sloupec a logicky zůstal prázdný.

Určitost je zajištěna tím, že v žádné buňce není více než právě jedna hodnota. V původním formuláři se například informace o minimálním objednacím množství pro dvě různá místa vyskytovala v jedné buňce a byla tak matoucí. Také u pláštů, které byly nabízeny na dvou místech, a zákazník objednal, nebylo jasné, odkud je vlastně požaduje.

Rozměry jednotlivých balení jsme získali díky dotazníkům zasílaným dodavatelům. Zde se vyskytl drobný problém u TCS pásek, jelikož ty nemají žádné standardní balení. Ve formuláři proto kalkulujeme s objemem jednotlivých pásek. Na celkovou strukturu formuláře tento drobný problém ale nemá vliv, jelikož pásky jsou nabízené pouze ze skladu v Plzni.

Pokud by si zákazník chtěl objednat artikly s podmínkou FOB v menším množství než je minimální možné objednacím množství, po zadání hodnoty nižší než je minimum vyskočí automaticky hláška, v angličtině, upozorňující na tuto chybu. Hláška nejen že upozorní na chybu, ale rovnou radí zákazníkovi, jak postupovat a to buď navýšit objednávku, nebo, je-li toto zboží dostupné ze skladu, objednat právě odtud. Náhled této hlášky při chybném objednání pouze 50 kusů je vidět na obrázku níže.

Obrázek 4.6.5.2 - Chybová hláška v navrhovaném formuláři

Port of Loading	PCS in Case Pack	Case pack			New or Updated	Product Name	Level	MOQ FOB Taiwan	FOB Taiwan Price	ORDER ED QTY	TOTAL
		a	b	c	Volume						
Hong Kong	1	62,00	62,00	36,00	0,14	Ci24 Carbon 27.5" TCS Rim, 32 h		\$400,00			
Hong Kong	1	64,00	64,00	36,00	0,15	Ci24 Carbon 29" TCS Rim, 32 ho		\$400,00			
Kaohsiung	10	62,00	62,00	36,00	0,14	NEW Scraper i40 27.5" TCS Rim, 32 ho		\$57,35			
Kaohsiung	10	64,00	64,00	36,00	0,15	NEW Scraper i40 29" TCS Rim, 32 hole		\$52,59	100		
Kaohsiung	10	62,00	62,00	36,00	0,14	UPDATED Scraper i45 27.5" TCS Rim, 32 ho		\$55,10			
Kaohsiung	10	64,00	64,00	36,00	0,15	UPDATED Scraper i45 29" TCS Rim, 32 hole		\$55,17			
Kaohsiung	10	60,00	60,00	36,00	0,13	FOB only KOM i23 26" TCS Rim, 32H Black		\$53,69		50	
Kaohsiung	10	60,00	60,00	36,00	0,13	FOB only KOM i25 26" TCS Rim, 32H Black PV	25-559	100	\$54,63		
Kaohsiung	10	62,00	62,00	36,00	0,14	FOB only KOM i21 27.5" TCS Rim, 32H Black PV	21-584	100	\$55,36		
Kaohsiung	10	62,00	62,00	36,00	0,14	KOM i23 27.5" TCS Rim, 32H Black PV	23-584	100	\$50,47		

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední požadavek, aby nebylo možné objednat zboží v místě, kde není nabízeno, je zajištěn prostý zamčením buněk.

Nově navržený formulář obsahuje také záložku Overview, tedy přehled objednaného zboží podle objemu na daný přístav. Po vyplnění objednávky, se může zákazník podívat na list Overview, tedy přehled, kde se automaticky propočítává celkový objem právě objednaných položek v daném přístavu lodění. V tomto bodě je také vidět, že formulář může mít také funkci pobídky, jelikož pokud už zákazník vidí, že má objednáno například 22 kubických metrů zboží z jednoho přístavu, je jasné, že pokud nechce zásilku z WTB konsolidovat s jinou zásilkou od jiného dodavatele, je třeba objednat přepravu 20“ FCL (tedy celý kontejner). V tomto případě může zákazník přibjedenat další položky, jelikož s jejich přidáním už doprava nebude stát ani dolar navíc. Náhled této tabulky je níže na obrázku 4.6.5.3

Obrázek 4.6.5.3 - Přehled objednávek dle objemu a přístavu lodění

WTB AFM O

Domů Vložení Rozložení stránky Vzorce Data Revize Zobrazení Vývojář

Vložit

Schránka Písmo Zarovnání

K291

Overview of orders by volume in each port

Port of loading	Hong Kong	Shanghai	Ningbo	Taiwan
Total volume [cbm]	0,00	20,76	0,00	10,39

Note*

- Ningbo orders FCL Only
- LCL > 17 cbm
- 20" FCL 18 - 28 cbm
- 40" FCL up to 52 cbm
- 40" HQ FCL up to 68 cbm

OVERVIEW Rims Trask&Tubes Saddles&Grips Accessories FOB Asia MOQ's

Zdroj: Vlastní zpracování

Propočty v nově navrženém formuláři fungují, zdá se přehlednější a zároveň oproti původnímu formuláři nejen, že nelze objednat chybně, ale také není možné, aby kdokoli formulář upravil. Formulář je totiž proti změně, vyjma pochopitelně počtu objednávaných kusů, chráněn heslem. Je vhodné, aby přístup ke změnám formulářů i ceníků a podobných dokumentů měl v rámci podniku na starosti jeden člověk. Ne že by jiní neměli znát heslo, ale nemělo by tak docházet k různým úpravám o kterých by ostatní nebyli informováni.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Hlavním cílem práce bylo na základě zjištěných údajů optimalizovat objednávkový formulář pro AFM zákazníky v prostředí MS Excel s ohledem na objem objednaného zboží a místo loďení. K získání rozměrů standardních balíků byl využit prostý dotazník rozeslaný dodavatelům. Problém nastal pouze u dodavatele TCS pásek, jelikož pásy nemají žádné standardní balení. Toto však nikterak neovlivnilo zamýšlené funkce ve formuláři, jelikož pásy jsou nabízeny pouze ze skladu v Čechách.

Navržený formulář je pro přehlednost rozdělen dle skupin artiklů na jednotlivé listy. Ke všem položkám byly kromě objemu doplněny také rozměry standardního balení. To je praktické pro případnou leteckou přepravu, kde je cena kalkulována podle tzv. volumetrické hmotnosti. Uzamčením vybraných buněk bylo docíleno zamezení objednávání zboží z nesprávných míst a při objednání nižšího než minimálního povoleného množství na daný produkt automaticky vyskočí chybová hláška s radou jak postupovat dále.

Formulář získal i pobídkovou funkci, jelikož v záložce přehled objednávek podle objemu a místa loďení, může zákazník zjistit, že například při objednaném zboží o objemu 21 kubických metrů, je beztak třeba objednat k přepravě celý kontejner a případné přidání dalších artiklů už cenu dopravy nemění, ba naopak vedlejší pořizovací náklady na kus se tak v podstatě snižují.

Dalším návrhem není jen úprava samotného formuláře, ale také částečně úprava portfolia. Vzhledem k počtu nabízených artiklů, ráfků, od výrobce KGL v Šanghaji, doporučuji tyto zcela z nabídky vynechat a podporovat jiné produkty.

Vedlejším cílem bylo zhodnocení dodavatelsko- odběratelských vztahů především, je-li WTB na straně dodavatele. Po syntéze zjištěných poznatků se dá říci, že pravděpodobně největší problém tkví v komunikaci při přijímání zákaznických objednávek. Přesně jak teorie říká, toto místo bývá často problémem a neúplné informace a jejich dohledávání mohou způsobovat zpoždění celé dodávky. Dobrou zprávou je, že optimalizace toho bodu je pouze o nastavení standardů komunikace, mezi podnikem a zákazníky, a nevyžaduje žádné finanční investice. Návrh na zlepšení spočívá v komplexním řešení objednávky se zákazníkem pouze obchodním zástupcem, který by až kompletní objednávku se všemi potřebnými údaji předal logistice. V praxi však při snaze

ušetřit čas, se posílají objednávky nekompletní, aby se co nejdříve zaslali výrobě a až pak zpětně se doladují detaily se zákazníkem.

Co se týká objednávek, kde je platba pomocí dokumentárního akreditivu, z důvodu extrémní administrativní zátěže a vysokých finančních poplatků, doporučení spočívá ve snaze přimět zákazníka, používat stále stejný akreditiv, se shodnými a především reálně splnitelnými podmínkami, kde by se měnilo pouze číslo a datum vystavení akreditivu, celková hodnota objednávky a mezní termín dodání.

Posledním vytyčeným cílem bylo analyzovat a pokusit se najít možné řešení k minimalizaci chyb při vyskladňování objednávek ze skladu. Naprosto jednoznačným řešením se v tomto případě zdá být implementace EDI systému. Objem sdílených dat je velký, ukončení spolupráce se skladem není v dohledné době plánováno a četnost výměny informací je také vysoká. Bohužel se autorce nepodařilo zjistit, jaká by byla finanční náročnost této změny. Prozatím by bylo možným řešením sdílení dat, respektive zasílání příjemek, výdejek a převodek ve formátu MS Excell. Jak SAP, tak Helios Orange výborně s Excelem komunikují a odpadlo by tak ruční přepisování zmíněných dokumentů a výrazně by se snížila chybovost, které vzhledem k množství dat je bohužel přirozená. Dobrou zprávou do budoucna může být také zjištění, že SAP a Helios Orange, který sklad využívá, jsou kompatibilní a implementace EDI systému je tak reálná.

Závěr

Logistika je nejen velmi mladým, ale především dynamicky se rozvíjejícím vědním oborem. Ačkoli zahrnuje i plánování, leckdy se stává, že tempo, které trh udává je přímo hektické. Globálně převyšující nabídka nad poptávkou klade na logistiku větší nároky a dá se říci, že pokud podniky nebudou reagovat, konkurence s podobnými produkty či službami je předežene.

Můžeme konstatovat, že vytyčené cíle diplomové práce byly splněny.

Objednávkový formulář pro zákazníky funguje zcela bezchybně a to i bez použití maker, která některým zákazníkům při jiných dříve používaných formulářích dělala problémy.

Závěrem lze říci, že logistika je všude kolem nás a ačkoli ji mnozí nevnímají, bez ní by si už nedovedli představit svůj život, počínaje prázdnými obchody, neexistencí městské dopravy či dokonce absencí lékařů či materiálu v nemocnicích.

Seznam použitých zdrojů

- BABIŠ, J. 2005.** *Obchodování se zahraničím : zahraniční obchod po vstupu České republiky do Evropské unie.* Český Těšín : Poradce, 2005. str. 128. 80-7365-080-0.
- Daněk, J., Plevný, M. 2009.** *Výrobní a logistické systémy.* Plzeň : Západočeská univerzita, 2009. str. 222. 978-80-7043-416.
- Gammon, John S. 1994.** *Nákup a prodej.* 1. vydání. Brno : Readers International, 1994. str. 171. ISBN 80-901454-3-4.
- Hess, A. 2008.** *Základy mezinárodního obchodu.* Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2008. str. 224. 978-80-213-1406-1.
- Horváth, G. 2007.** *Logistika ve výrobním podniku.* Plzeň : Západočeská univerzita, Strojní fakulta, 2007. str. 218. 978-80-7043-634-9.
- Jirsák, P., Vinš M., Pernica, P, Mervart, M. 2012.** *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika.* Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2012. str. 264. 978-80-7357-958-6.
- Kapoun, J., Stehlík, A. 2008.** *Logistika pro managery.* Praha : Ekopress, 2008. str. 266. 978-80-86929-37-8.
- Kuncová, Martina. 2011.** *Analýza dodavatelско-odběratelských vztahů.* Plzeň : Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2011. str. 53. Bakalářská práce.
- Lukoszová, X. a kol. 2012.** *Logistické technologie v oddavatelském řetězci.* Praha : Ekopress, 2012. str. 121. 978-80-86929-89-7.
- Lukoszová, X. 2004.** *Nákup a jeho řízení.* 1. vydání. Brno : Computer Press, 2004. str. 170. ISBN 80-251-0174-6.
- Machková H., Černošlávková E., Sato A. a kolektiv. 2010.** *Mezinárodní obchodní operace : vstup na zahraniční trhy, dodací a platební podmínky, financování, celní řízení, logistika, pojištění rizik, licenční smlouvy.* 5. vydání. Praha : Grada, 2010. str. 256. 978-80-247-3237-4.
- Oudová, A. 2013.** *Logistika - Základy logistiky.* Kralice na Hané : Computer Media s.r.o., 2013. str. 104. ISBN 978-80-7402-149-7.

Pernica, P. 1988. *Logistický management: teorie a podniková praxe.* Praha : Radix, 1988. str. 660. 80-86031-14-4.

Použití entropie pro měření operační složitosti dodavatesko-odběratelských vztahů - teorie a použití. **Lukáš, Ladislav a Hofman, Jiří. 2010.** [editor] Ladislav Lukáš. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2010. Sborník 4. semináře Výpočtová ekonomie. ISBN 978-80-7043-773-5.

Sixta, M., Mačát, V. 2005. *Logistika : teorie a praxe.* Brno : CP Books, 2005. str. 315. ISBN 80-251-0573-3.

Synek, Miloslav a kol. 2002. *Podniková ekonomika.* 3. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

— . **2006.** *Podniková ekonomika.* 4. přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-892-4.

Štůsek, Jaromír. 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích.* 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2007. str. 227. 978-80-7179-534-6.

Tomek, G., Vávrová, V. 2007. *Řízení výroby a nákupu.* Praha : Grada, 2007. str. 384. ISBN 978-80-247-1479-0.

Tomek, J. a Hofman, J. 1999. *Moderní řízení nákupu podniku.* 1. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1999. str. 276. ISBN 80-85943-73-5.

WTB Inc. 2016. Wilderness Trail Bikes. *WTB.* [Online] 2016. [Citace: 10. 01 2016.] <http://www.wtb.com>.

Zákon č. 513/1991 Sb. *Obchodní zákoník.*

Seznam obrázků

Obrázek 3.1.3.1 - Dělení logistiky.....	16
Obrázek 3.1.3.2 - Institucionální členění logistiky.....	17
Obrázek 3.1.3.3 - Logistická krychle	18
Obrázek 3.1.6.1 - Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	28
Obrázek 3.1.6.2 - Rizika nákupu	30
Obrázek 3.5.2.1 - INCOTERMS 2010	36
Obrázek 4.1.2.1 - BCG matice WTB produktů	43
Obrázek 4.1.2.2 - Gripy PadLoc	44
Obrázek 4.1.2.1 - Příklady ochranných obalů	47
Obrázek 4.1.2.2 - Skupinové obaly	48
Obrázek 4.1.2.3 - AFM Balení	49
Obrázek 4.1.2.4 - Balení karbonových ráfků.....	50
Obrázek 4.1.2.5 - Změna AFM balení gripů	51
Obrázek 4.3.1.1 - Lokace dodavatelů WTB Europe ve světě.....	55
Obrázek 4.6.5.1 - Nevýhody stávajícího objednávkového formuláře	67
Obrázek 4.6.5.2 - Chybová hláška v navrhovaném formuláři.....	69
Obrázek 4.6.5.3 - Přehled objednávek dle objemu a přístavu lodění	70

Seznam tabulek

Tabulka 3.5.2.1 – Poplatky při podmínkách INCOTERMS 2010.....	38
Tabulka 4.1.1.1 - Analýza prodejů dle skupin artiklů v letech 2013 - 2015	40
Tabulka 4.3.1.1 - ABC analýza odběratelů WTB Europe s.r.o.	53
Tabulka 4.4.1.1 - ABC Analýza dodavatelů.....	56


Seznam grafů

Graf 4.1.1-1 Procentuální zastoupení skupin artiklů na celkových tržbách v letech 2013 – 2015	41
Graf 4.1.1-2 Prodej skupin artiklů v kusech v letech 2013 – 2015	41

Přílohy

Příloha A – Vzorová objednávka

WTB Europe, s.r.o.
Perlová 69/9, 301 00 Pízeň, Czech Republic
wtb.com



PURCHASE ORDER


Vendor: NOVA RUBBER
Date: 15.03.16
P.O. NO: 16042
Cust SO#: 16CC-0055
VAT: TAIWAN
Contact: Bc. Martina Kuncová
Ship to: J. B. ...
Ca. ...
02...
SRA...
Phone number: +420 733 120 162
E-mail: mkuncova@wtb.com
Ship date: 15.05.16
Bill to: WTB Europe, s.r.o.
Perlová 69/9
301 00 Pízeň
Czech Republic
VAT: CZ27725847
Delivery Term: FOB Shanghai, China
Please mention the VAT on all documents.

SKU	Description	Qty ship (pcs)	Price	Amount
W110-0777	Nine Line 2.25 29" Comp tire	1,000	USD 24,06	USD 24.060,00
W110-0803	Nine Line 2.25 29" TCS Light/Fast Rolling tire	200	USD 37,74	USD 7.548,00
Total				USD 31.608,00

Bc. Martina Kuncová Page: 1 2 1
Printed: 29.03.16

Zdroj: Interní materiály společnosti, SAP (upraveno)

Příloha B – Vzor Konfirmace (potvrzení) objednávky

WTB Europe, s.r.o. Perlová 69/9, 301 00 Plzeň, Czech Republic tel.: +420 377 224 044 · wtb.com	
ORDER CONFIRMATION	
Buyer: Chain Reaction Cycles Ltd. 7 Kibride Road Doagh Ballyclare County Antrim BT39 0QA UNITED KINGDOM	Date: 01.02.16
VAT: GB752430745	Our reference: 160303
Contact: Rebecca Burns	Your order: 1602-00808-KB; GO-outdoors; PO16034
Phone number: +44289334550	Officer: Bc. Martina Kuncová
Delivery address: Chain Reaction Cycles Ltd. 7 Kibride Road Doagh County Antrim BT39 0QA UNITED KINGDOM	Phone number: +420 733 120 162 Email: mkuncova@wtb.com
	Lead time: 45 days after loading
	Origin: FOB Shanghai, China
	Delivery time: 03.05.16


Item number	Description	Quantity	Unit price	Item amount	Availability
W010-0440	Bronson 2.1 26" Comp Tire	200 pc	USD 27,90	USD 5.580,00	05.05.16
W010-0520	Nine Line 2.25 29" TCS Light Fast Rolling Tire	120 pc	USD 38,60	USD 4.632,00	05.05.16
W010-0522	Trail Boss 2.25 29" Comp Tire	100 pc	USD 29,20	USD 2.920,00	05.05.16
W010-0525	Bee Line 2.2 27.5" TCS Light Fast Rolling Tire	130 pc	USD 46,50	USD 6.045,00	05.05.16
Total amount:				USD 19.177,00	

Notes:

Pages: 1 from 1
Printed: 29.03.16

Zdroj: Interní materiály společnosti, SAP (upraveno)

Příloha C - Obchodní faktura (vzor)

		INVOICE no. 162110099															
tel.: +420 377 224 044 wtb.com		Order number: SAMBC16010 Delivery note: 16010130															
Supplier: WTB Europe, s.r.o. Perlová 69/9 301 00 Píseň Czech Republic VAT: CZ271 147		Customer: VELO LTD 1, Gol. str. 4027 PLOVDIV BULGARIA VAT: G115793															
Bank connect: Raiffeisenbank a.s. Account number: 530001 IBAN: CZ78 5500 0000 0029 6763 SWIFT (BIC): RZBCCZP		Payment conditions: Bank transfer Due date: 28.03.16 Date of issue and date of taxable supply: 14.03.16															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Item number</th> <th>Item description</th> <th>Origin</th> <th>Quantity</th> <th>Unit price</th> <th>Item amount</th> <th>VAT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>W120-3268</td> <td>Scraper H40 27.5" Pinned</td> <td>Taiwan</td> <td>10 pc</td> <td>USD 53</td> <td>USD 530</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Item number	Item description	Origin	Quantity	Unit price	Item amount	VAT	W120-3268	Scraper H40 27.5" Pinned	Taiwan	10 pc	USD 53	USD 530			
Item number	Item description	Origin	Quantity	Unit price	Item amount	VAT											
W120-3268	Scraper H40 27.5" Pinned	Taiwan	10 pc	USD 53	USD 530												
SAY TOTAL: 1 PACKAGE ONLY DHL AWBL N: 22 027 924 Delivery condition: EXW TAIWAN This fulfillment is exempted from VAT according §7 law no. 235/2004 of Digest.																	
Issued by: Bc. Martina Kuncová		Subtotal amount: USD 530 Discount: Total amount: USD 530 VAT: Down payment: Balance due: USD 530															
Date: 14.03.16 Exchange Rate: 1 USD = 24,3980 CZK		Pages: 1 from 1 Printed: 29.03.16															

Zdroj: Interní materiály společnosti, SAP (upraveno)

Příloha D – Vzor nákladního listu pro leteckou dopravu (TNT)

www.tnt.cz
Tel. 848 000 868

GD 630 883 907 WW

1. Zákaznické číslo odesílatele

2. Platba příjemcem
 Odesílatel
 Příjemce

3. Referenční údaje zákazníka (volitelně text zobrazený na faktuře)

4. Odesílatel (adresa vyzvednutí záležitosti)

Název/číslo: Wilderness Trail Bikes Inc. Taiwan
 Adresa: H.F. No. 306 Lo Hsing Rd.
 Město: TAIPEI PSČ: 10408
 Kraj: TAIWAN
 Kontaktní osoba: JOY Tel. číslo: +3924...

5. Příjemce

Název/číslo: WTB Europe s.r.o.
 Adresa: PORBA 9
 Město: PRAHA PSČ: 301 00
 Kraj: ČR
 Kontaktní osoba: Tel. číslo: +420433...

6. Adresa doručení (je-li odlišná od adresy příjemce)

Název/číslo:
 Adresa: NEDORUČUJEME DO PO BOXU
 Město: PSČ:
 Kraj: Stř:
 Kontaktní osoba: Tel. číslo:

7. Nebezpečná zboží (samozřejmě samostatně)

Obsahuje záležitost nebezpečné zboží? Ano Ne

8. Služby (samozřejmě samostatně, viz tabulka podrobností služeb)

9. Zvláštní podmínky pro doručení záležitosti (samozřejmě samostatně, viz tabulka podrobností)

10. Vybrané služby (samostatně)

Priority
 Pojištění

11. Informace o záležitosti

DIC příjemce

Obecný popis	Palce kusů	Hmotnost	Objem	Šířka	Úroveň	Objem
Values	1	20 500	40	60	30	
Tires	2	8	60	60	10	
Počet kusů (celkový počet)	3	28	500			

11. Informace o záležitosti

DIC příjemce

Zdroj: TNT, vlastní fotografie

Příloha E – Vzor telexem uvolněného konosamentu

Shipper KGL CO.,LTD SHANGHAI CHINA		B/L No. YSGSHA PRGH1502725 GLOBELINK MARINE (CHINA) PTE LTD 156 Cecil Street, #11-02/03, Far Eastern Bank Building, Singapore 069544 Tel:(65) 6225 1833 (24 lines) Fax:(65) 6225 8742 (3 lines)	
Consignee or Order WTB EUROPE S.R.O. PERLOVA 9 PLZEN,CZECH REPUBLIC MARTINA KUNCOVA PHONE NUMBER:+420 733 120		BILL OF LADING RECEIVED by the Carrier the Goods as specified above in apparent good order and condition unless otherwise stated, to be transported so sch place as agreed, authorised or permitted herein and subject to all the terms and conditions appearing on the front and reverse of this Bill of Lading to which the Merchant agrees by accepting this Bill of Lading, any local privileges and customs notwithstanding. The particulars given below as stated by the shipper and the weight, measure, quantity, condition, contents an value of the Goods are unknown to the Carrier. In WITNESS whereof one (1) original Bill of Lading has been signed if not otherwise stated below, the same being accomplished and other(s), if any, to be void. If required by the Carrier one (1) original Bill of Lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the Goods or delievery order.	
Notify Party SAME AS CONSIGNEE			
Pre-carriage by APL SENTOSA		Place of receipt by pre-carrier SHANGHAI	
Ocean Vessel APL SENTOSA		Voy. No. 007W34	
Port of Loading SHANGHAI		Port of Discharge PRAGUE / PRAHA	
		Final Destination (on-carriage) PRAGUE / PRAHA	
Marks and Numbers WTB EUROPE, S. R. O. PORT: P/O NO. C/NO. MADE IN CHINA		No. of pkgs or units 56 CTNS Kind of packages; description of goods (said to contain) ALUMINIUM ALLOY RIM 87149210	
		Gross Weight 288.520KGS	
		Measurement 7.960M3	

COPY NOT NEGOTIABLE

NOMINATION

CFS/CFS CONTR NO / SEAL NO. NYKU4000287/CN0836495/40HQ		FREIGHT COLLECT SHIPPED ON BOARD 21/08/2015	
Total number of packages or units (In words) FIFTY-SIX CTNS ONLY			
Freight and changes AUSTROMAR OBCHODNI A DOPRAVNI SPOL.S.R.O EORI NO: CZ60471841 FRANTISKA DIVISE 988 104 00 PRAHA 10-UHRINEVES CZECH REPUBLIC TEL: 420 226 201 013FAX: 420 226 201 027		Revenue tons Rate Per Prepaid Collect	
LCL SERVICE CHARGE & DESTINATION CHARGE FOR ACCOUNT OF CNEE			
Exchange Rate	Prepaid at	Payable at	Place and date of issue SHANGHAI 21/08/2015
	Total prepaid in local currency	No. of Original B(s)/L TELEX RELEASE	Signed on behalf of the Carrier GLOBELINK MARINE (CHINA) PTE LTD

Excess Value Declaration: Refer to Clause 6(3)(B) + (C) on reverse side

Zdroj: Interní materiály společnosti, (upraveno)

Příloha F – Vzor CMR

1 Odesílatel (jméno, adresa, země) Absender (Name, Adresse, Land)		MEZINÁRODNÍ NÁKLADNÍ LIST č. INTERNATIONALER FRACHTBREIF Nr. CZ Y to přeprava podléhá, pokud bylo ujednáno jinak, podmínkám o přepravě zboží v mezinárodní silniční dopravě (CMR) Diese Beförderung unterliegt, auch im Falle einer gegenseitigen Abmachung den Bestimmungen des Übereinkommens über den Beförderungsvertrag im internationalen Straßengüterverkehr (CMR)	
2 Příjemce (jméno, adresa, země) Empfänger (Name, Adresse, Land)		# Dopravce (jméno, adresa, země) Frachtführer (Name, Adresse, Land)	
3 Místo vykládky zboží Ausladestelle des Gutes		# Další dopravci (jméno, adresa, země) Folgende Frachtführer (Name, Adresse, Land)	
Místo / Ort			
Země / Land			
4 Místo a datum naložení zboží Einladestelle des Gutes und Datum			
Místo / Ort			
Země / Land		# Výhrady a poznámky dopravce Vorbehalte und Bemerkungen des Frachtführers	
5 Připojené doklady Beiliegende Dokumente			
6 Signo a část Zeichen und	7 Počet kolů Anzahl der Räder	8 Druh obalu Art der Verpackung	9 Označení zboží Bezeichnung des Gutes
			10 Statistické číslo Statistische N.
			11 Hmot. v k Bittogewicht l
			12 Objem m ³ Umfang m ³
UN číslo UN Nummer	Oficiální pojmenování Offizielle Bezeichnung	Z. vztahující značky (zak) Gefahrstoff-Muster-Nr.	Obalová skupina Verpackungsgruppe
13 Pokyny odesílatele (celní a jiné formality) Anweisungen des Absenders (Zoll - und sonstige Formalitäten)		19 k100: Zu zahlen von	odesílatel Absender
		19 k101: Dopravné-Fracht Dieny	prjemce Empfänger
		19 k102: Ermaßigungen	
		19 k103: Saldo-Saldo	
		19 k104: Dodat. výlohy Zuschlagkosten	
		19 k105: Jiné výlohy Sonstige Kosten	
		19 k106: Různá-Navrchled. Celkem k placení Insgesamt zu bezahl.	
# Dobírka Nachnahme			
# Pokyny ohledně placení dopravného Anweisungen über die Frachtrechnung		# Zvláštní ujednání Besondere Vereinbarungen	
Výplaceni / Fr			
Nevýplaceni /			
# Vystaveno v / Ausgefertigt in		24 Zboží obdržel Datum Gut empfangen Datum	
		25 am	
Podpis a razítko odesílatele Unterschrift und Stempel des Absenders		Podpis a razítko dopravce Unterschrift und Stempel des Frachtführers	
		(Podpis a razítko příjemce) (Unterschrift und Stempel des Empfängers)	
# SPZ vozidla / taháče	příloha / nálehu		
# Užitečné zatížení	užitečné zatížení		
# Číslo DZW	26 Číslo jedy		
# Hraniční přechody	Prüfung o odevzdání originálu transportního dokladu: Zolltransitdokument empfangen:		
# Veškeré průvodní doklady			
# Různé			

Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha G – Shipping advice



Information Needed for WTB International Ocean Shipments

Do you need Certificate of Origin? YES NO
 Information needed for BL
 Do you need Original or telex released BL? Original Telex release

Preferred Port of Entry for Shipments:

Shipper: WTB EUROPE S.R.O., PERLOVA 69/9, 301 00
 PLZEN, CZECH REPUBLIC
 ON BEHALF OF NOVIA
 CHINA

Ship To Address:

Company Name: _____
 Street Address, City: _____
 Postal Code, Country: _____
 Contact Name: _____
 Phone Number: _____
 Email: _____

Consignee: (For Bill of Lading)

Company Name: _____
 Street Address, City: _____
 Postal Code, Country: _____
 Contact Name: _____
 Phone Number: _____
 Email: _____

Notify Party: (For Bill of Lading)

Company Name: _____
 Street Address, City: _____
 Postal Code, Country: _____
 Contact Name: _____
 Phone Number: _____
 Email: _____

Preferred Freight Forwarder from Mainland China: (Agent in Ningbo who handles freight)

Forwarder's Name: _____
 Agent's Name (if different from Forwarder): _____
 Street Address: _____
 Postal Code, Country: _____
 Contact Name: _____
 Phone Number: _____
 Email: _____

Special Instructions or additional declarations needed on BL? _____

BILL OF LADING		ORIGINAL
SHIPPER:	WTB EUROPE S.R.O., PERLOVA 69/9, 301 00 PLZEN, CZECH REPUBLIC ON BEHALF OF NOVIA CHINA	Bill Number: 4800234008
CONSIGNEE:	_____	
NOTIFY PARTY:	_____	
POINT OF LOADING: SHANGHAI SEAPORT, CHINA POINT OF DISCHARGE: 0		
MARKS AND NUMBERS:	NUMBERS OF DESCRIPTION OF THE GOODS AND PACKAGES:	GROSS WEIGHT:
PC:	XX	MEASUREMENT:
SD:	XX	SAY TOTAL XX CARTONS ONLY

Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha H – vzor akreditivu

-----Instance Type and Transmission-----
Original Received from Application - Outgoing Draft
Priority/Delivery : Normal
-----Message Header-----
Swift Input : FIN 700 Issue of a Documentary Credit
Sender Swift address : DBBLBDDHCTS
Receiver Swift address : COBADEFFDOC
-----User Header-----
Message-User-Reference : 1036217991480
-----Message Text-----
:27: Sequence of Total
1/1
:40A: Form of Documentary Credit
IRREVOCABLE
:20: Documentary Credit Number
0000168915021486
:31C: Date of Issues
151026
:40E: Applicable Rules
UCP LATEST VERSION
:31D: Date and Place of Expiry
151231CZECH REPUBLIC
:50: Applicant
M AND U CYCLES LTD., VILL: DHANUA, P.S.:SREEPUR, P.O.AND DIST.:GAZIPUR,
BANGLADESH
:59: Beneficiary
WTB EUROPE, S.R.O. PERLOVA 69/9, 301 00 PLZEN,CZECH REPUBLIC
:32B: Currency Code, Amount
USD6711,
:39B: Maximum Credit Amount
NOT EXCEEDING
:41D: Available With ... By ...
ANY BANK IN CZECH REPUBLIC BY NEGOTIATION
:42C: Drafts at ...
180 DAYS SIGHT
:42D: Drawee
DUTCH BANGLA BANK LTD., CENTRALIZED TRADE SERVICES, 315/B, TEJGAON
I/A, DHAKA-1208, BANGLADESH

:43P: Partial Shipments

ALLOWED

:43T: Transshipment

ALLOWED

:44E: Port of Loading/Airport of Departure

ANY SEAPORT OF CHINA

:44F: Port of Discharge/Airport of Destination

CHITTAGONG SEAPORT, BANGLADESH

:44C: Latest Date of Shipment

151216

:45A: Description of Goods and/or Services

BICYCLE TIRE FOR 100 PERCENT EXPORT ORIENTED BICYCLE INDUSTRY

H.S.CODE NO. 4011.50.00, QUALITY, QUANTITY, UNIT PRICE AND ALL OTHER DESCRIPTION ARE STRICTLY AS PER PROFORMA INVOICE NO.152130296 DATED 23.10.2015 OF THE BENEFICIARY. TRADE TERMS : CFR CHITTAGONG SEAPORT, BANGLADESH (INCOTERMS 2010)

:46A: Documents Required

+SIGNED COMMERCIAL INVOICE IN FOUR FOLD CERTIFYING MERCHANDISE TO BE OF CHINA ORIGIN. L/C AUTHORIZATION FORM NO.DBBL/ID-70848, IRC NO.BA-159745, H.S.CODE NO. 4011.50.00 MUST APPEAR ON THE INVOICE, PACKING LIST AND BILL OF LADING.

+FULL SET OF 'SHIPPED ON BOARD' CLEAN NEGOTIABLE OCEAN BILL OF LADING SHOWING 'FREIGHT PREPAID' DRAWN OR ENDORSED TO THE ORDER OF DUTCH BANGLA BANK LTD., CENTRALIZED TRADE SERVICES, 315/B, TEJGAON I/A, DHAKA-1208, BANGLADESH NOTIFYING THE APPLICANT AND US.

+BENEFICIARY'S CERTIFICATE TO THE EFFECT THAT GOODS SUPPLIED ARE STRICTLY AS PER RELEVANT PROFORMA INVOICE OF THIS L/C AND CONDITIONS THEREOF HAVE BEEN FULLY COMPLIED WITH.

+CERTIFICATE TO THIS EFFECT FROM THE BENEFICIARY THAT COUNTRY OF ORIGIN HAS BEEN MENTIONED ON EACH PACKING.

+CERTIFICATE OF ORIGIN IN TWO FOLD TO BE ISSUED BY THE CONCERNED GOVERNMENT AGENCY/APPROVED AUTHORITY/ AUTHORITY OF THE EXPORTING COUNTRY CERTIFYING THAT THE MERCHANDISE ARE OF CHINA ORIGIN MUST ACCOMPANY THE SHIPPING DOCUMENTS.

+SHIPMENT AND TRANSHIPMENT ON ISRAELI FLAG VESSEL PROHIBITED AND A CERTIFICATE TO THIS EFFECT FROM THE CONCERNED SHIPPING LINE OR THEIR AGENT MUST ACCOMPANY THE SHIPPING DOCUMENTS.

+DRAFT IN DUPLICATE DRAWN ON DUTCH BANGLA BANK LTD.,
CENTRALIZED TRADE SERVICES, 315/B, TEJGAON I/A, DHAKA-1208, BANGLADESH QUOTING
OUR L/C NUMBER AND DATE.

+CERTIFICATE ISSUED BY THE BENEFICIARY TO THE EFFECT THAT ONE SET
OF NON-NEGOTIABLE DOCUMENTS HAS BEEN SENT TO THE APPLICANT DIRECTLY BY E-
MAIL(SHANKAR AT MNUBD.COM) WITHIN 7(SEVEN) DAYS AFTER SHIPMENT OF GOODS.

+PACKING LIST IN FOUR FOLD SHOWING NET AND GROSS WEIGHT WITH FULL
PARTICULARS OF PACKING.

+PACKING SHOULD BE SEA WORTHY EXPORT STANDARD PACKING AND A
CERTIFICATE TO THIS EFFECT FROM THE BENEFICIARY MUST ACCOMPANY THE SHIPPING
DOCUMENTS.

:47A: Additional Conditions

+ BENEFICIARY MUST CERTIFY ON INVOICE THAT QUANTITY, QUALITY, UNIT
PRICE, PACKING AND ALL OTHER DETAILS OF GOODS ARE IN ACCORDANCE WITH THE
ABOVE PROFORMA INVOICE.

+ SHORT FORM, BLANK BACK AND CHARTER PARTY BILL OF LADING NOT
ACCEPTABLE.

+ IF WE RECEIVE DOCUMENTS CONTAINING ANY DISCREPANCY, USD50.00
WILL BE DEDUCTED AS DISCREPANCY FEE FROM THE BILL AMOUNT AT THE TIME OF
PAYMENT.

+ ALL DOCUMENTS MUST BE PREPARED IN ENGLISH.

+ DOCUMENTS MUST NOT BE DATED EARLIER TO THE DATE OF ISSUANCE OF
THIS LC.

+ APPLICANT'S VAT REGISTRATION/BIN NO.18061013606 AND TIN NO.080-200-
4783, LC ISSUING BANK'S VAT REGISTRATION/BIN NO.19011031565 MUST APPEAR ON ALL
THE SHIPPING DOCUMENTS.

+ L/C NUMBER AND DATE MUST BE QUOTED ON ALL SHIPPING DOCUMENTS.

+ SHIPMENT TO BE MADE IN REGULAR LINER VESSEL.

+ GOODS IS IMPORTED UNDER BONDED WAREHOUSE SYSTEM MUST BE
MENTIONED IN INVOICE AND PACKING LIST.

+ DESPITE THE TENOR OF LC IS 180 DAYS SIGHT, BENEFICIARY WILL GET
PAYMENT AT SIGHT FROM DUTCH BANGLA BANK LTD.,DHAKA EPZ BRANCH(OFFSHORE
BANKING UNIT) AT APPLICANT'S COST UPON PRESENTATION OF DOCUMENTS STRICTLY
COMPLYING THE CREDIT TERMS.

+ DOCUMENTS TO BE FORWARDED DIRECTLY TO DUTCH-BANGLA BANK
LTD.,CENTRALIZED TRADE SERVICES, 315/B, SHAHID TAJUDDIN AHMED SARONI, LEVEL-5,
TEJGAON I/A, DHAKA-1208, BANGLADESH.

+ OUR PAYMENT SETTLEMENT CHARGES FOR USD50.00 WILL BE DEDUCTED
FROM THE DRAWING AMOUNT AT THE TIME OF PAYMENT IS EFFECTED.

+ COMMODITY PRICE AND FREIGHT CHARGE MUST BE SHOWN SEPARATELY IN ALL COMMERCIAL INVOICES.

+ APPLICANT'S NAME, ADDRESS AND TIN NO.080-200-4783 MUST BE CLEARLY MENTIONED IN IRREMOVABLE INK ON THE OUTER SIDE OF AT LEAST 2 PCT. OF THE PACKET/PACKAGE/BOX/CONTAINER (WHICH ONE IS APPROPRIATE AND LARGEST) AND A CERTIFICATE TO THIS EFFECT MUST ACCOMPANY SHIPPING DOCUMENTS FOR NEGOTIATION.

+ INSURANCE COVERED BY THE APPLICANT. BENEFICIARY MUST ADVISE WITHIN SEVEN DAYS AFTER SHIPMENT TO EASTLAND INSURANCE CO. LTD. GULSHAN BRANCH, ISLAM MANSION, HOUSE NO. 39, (2ND FLOOR) ROAD NO.126(SOUTH), GULSHAN-1, DHAKA, BANGLADESH BY FAX (FAX NO. 880-2-9565706, 9556115) OR E-MAIL TO (HO AT EICLBD.COM) AND ALSO TO THE APPLICANT TO (SHANKAR AT MNUBD.COM) QUOTING L/C NUMBER AND

DATE, MARINE COVER NOTE NO.EIC/DHA/GB/OMC-00005/05/2015(OPEN) DATED 13.05.2015 MENTIONING NAME OF VESSEL/AIRCRAFT, B/L NO./ AWB NO., DATE, QUANTITY, VALUE OF GOODS SHIPPED, COPIES OF THESE ADVICE MUST ACCOMPANY THE SHIPPING DOCUMENT.

:71B: Charges

ALL CHARGES OUTSIDE BANGLADESH INCLUDING REIMBURSEMENT CHARGE ARE ON ACCOUNT OF BENEFICIARY BUT DISCOUNTING CHARGE ARE ON ACCOUNT OF APPLICANT.

:48: Period for Presentation

21 DAYS FROM THE DATE OF SHIPMENT BUT WITHIN THE VALIDITY OF THE CREDIT.

:49: Confirmation Instructions

WITHOUT

:78: Instructions to the Paying/Accepting/Negotiating Bank

+ UPON RECEIPT OF CREDIT COMPLYING DOCUMENT, LC ISSUING BANK WILL SEND ACCEPTANCE ALONG WITH COPY OF DOCUMENTS TO DUTCH BANGLA BANK LTD., DHAKA EPZ BRANCH (OFFSHORE BANKING UNIT) AND SUBSEQUENTLY THEY WILL ARRANGE PAYMENT AT SIGHT BASIS TO THE NEGOTIATING BANK AS PER DOCUMENT FORWARDING SCHEDULE.

+ AT MATURITY LC ISSUING BANK WILL MAKE PAYMENT TO DUTCH BANGLA BANK LTD.,DHAKA EPZ BRANCH (OFFSHORE BANKING UNIT) FOR DRAFT VALUE ALONG WITH DISCOUNTING CHARGE.

+ EACH DRAWING MUST BE ENDORSED ON THE REVERSE OF THIS LC.

:57D: Advise Through' Bank

RAIFFEISENBANK A.S.,PLZEN, SWIFT:RZBCCZPP, ACCOUNT NO.2967630001/5500

:72: Sender to Receiver Information

+ PLEASE ADVISE THE LC TO THE BENEFICIARY IMMEDIATELY UNDER
ADVICE TO US.

Zdroj: Interní materiály společnosti