

Analýza distribuční logistiky firmy pro exportní trh

Sylva Procházková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Sylva PROCHÁZKOVÁ

Osobní číslo: L09503

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Logistika a management

Téma práce: Analýza distribuční logistiky firmy pro exportní trh

Zásady pro vypracování:

- 1. Distribuční logistika jako součást řízení dodavatelských řetězců**
- 2. Situační analýza firmy na německém trhu skleněného materiálu**
- 3. Návrh logistických distribučních aktivit na podporu exportu skleněného materiálu**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] KOTLER, Philip a Kevin KELLER. **Marketing management**. Vyd. 12. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

[2] LAMBERT, Douglas, STOCK, Jameson a ELLRAM, Lisa. **Logistika**. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.

[3] PERNICA, Petr. **Logistika pro 21.století: Supply chain management**. Vyd. 3. Praha: Radix, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-86031-59-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Xénie Lukoszová, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.

děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.

ředitel ústavu

ABSTRAKT

Předmětem mé bakalářské práce „Analýza distribuční logistiky firmy pro exportní trh“ je analýza německého trhu a sestavení návrhu řešení, který ve svém důsledku po zavedení ve vybrané společnosti vede k odstranění tohoto problému. Tematicky je zmiňovaný problém z oblasti distribuční logistiky, při analýze problému je však nutno vycházet z celkového pojetí logistiky a pro účely sestavení návrhu řešení je tato potřeba komplexního vnímání logistiky reflektována. Práce je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou.

Klíčová slova: logistika, distribuční logistika, materiálový tok, dodavatelský řetězec, distribuční řetězec, doprava, export, zahraniční trh.

ABSTRACT

The subject of my bachelor's thesis "Analysis of the distribution logistics of company in the export market " is the German market analysis and preparation of the solution of proposals which after introduction into the chosen firm leads to correction of this problem. Thematically the aforementioned problem of the distribution logistics analysis the problem, which is however based on the overall concept and logistics preparation for the proposed solution is the need for a comprehensive logistics which reflects the perception . The work is divided into two parts - theoretical and practical.

Keywords: logistics , distribution logistics, material flow, supply chain, distribution chain, transport, export and foreign markets.

PODĚKOVÁNÍ, MOTTO

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Xenii Lukoszové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat firmě za umožnění zpracování bakalářské práce a především sestře Ing. Tereze Procházkové za poskytnuté interní informace firmy a přínosné konzultace, kterým věnovala značnou část osobního času a panu Vlastimilu Ostrezi za odborný dohled. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a příteli za podporu a trpělivost při studiu.

„Nemilovat knihy, znamená nemilovat moudrost. Nemilovat moudrost však znamená stávat se hlupákem“.

Jan Amos Komenský

„Je jenom jedna cesta za štěstím a to přestat se trápit nad tím, co je mimo naši moc“.

Epiktétos

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti, dne

.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ	
DODAVATELSKÝCH ŘETĚZCŮ	12
1.1 LOGISTIKA A LOGISTICKÉ VÝKONY	12
1.1.1 Logistické činnosti	12
1.1.2 Logistické služby.....	13
1.1.3 Logistické náklady	14
1.1.4 Vztahy logistických činností a logistických nákladů	16
1.1.5 Dodavatelský řetězec	17
1.2 LOGISTIKA NA STRANĚ DISTRIBUCE.....	17
1.2.1 Problémové okruhy distribuční logistiky	18
1.2.2 Distribuční řetězec	18
1.2.3 Identifikace hlavních variant distribučních kanálů.....	20
1.2.4 Materiálový tok.....	20
1.2.5 Objednávky.....	22
1.2.6 Postavení dopravy v logistických systémech	23
1.3 MEZINÁRODNÍ LOGISTIKA A EXPORTNÍ ČINNOSTI FIRMY	24
2 CÍLE A METODIKA PRÁCE.....	28
2.1 CÍL PRÁCE.....	28
2.2 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	28
2.3 KOMPARACE VÝROBKŮ	29
2.4 SWOT ANALÝZA.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY	32
3.1 HISTORIE.....	32
3.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	33
3.3 EKONOMIKA.....	33
3.3.1 Plánování odbytu prodeje	34
3.4 ORGANIZACE	35
3.5 POSLÁNÍ A VIZE.....	36
4 SITUAČNÍ ANALÝZA Z POHLEDU SKLÁRNY	37
4.1 VYMEZENÍ PRODUKTU	37
4.1.1 Výroba skla.....	38
4.1.2 Koloběh skla	40
4.1.3 Sklo jako obal	42
4.1.4 Výrobní portfolio.....	42

4.2	EXPORT.....	43
4.2.1	Český export do evropských zemí	44
4.2.2	Export České republiky do Německa.....	45
4.2.3	Export vybrané firmy do Německa	46
4.2.4	Export České republiky do Maďarska	50
4.2.5	Export láhví do Maďarska a Řecka v roce 2011	51
4.3	DOPRAVCI.....	52
4.3.1	LKW WALTER – nejvytíženější externí partner firmy	54
4.3.2	Přeprava pivních lahví NRW	55
4.4	ČASOVÉ ROZLOŽENÍ PRODEJE/SEZÓNNOST.....	55
4.5	SROVNÁNÍ.....	56
4.6	SOUČASNÉ DISTRIBUČNÍ KANÁLY EXPORTU.....	57
4.7	SWOT ANALÝZA SKLÁRNY	58
4.7.1	Silné stránky	59
4.7.2	Slabé stránky.....	59
4.7.3	Příležitosti.....	60
4.7.4	Hrozby.....	60
5	NÁVRH LOGISTICKÝCH DISTRIBUČNÍCH AKTIVIT NA PODPORU EXPORTU SKLENĚNÝCH OBALOVÝCH MATERIÁLŮ	62
5.1	REVIZE DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ.....	62
5.2	ZLEPŠENÍ PŘEPRAVY	62
5.3	ZLEPŠENÍ ČINNOSTÍ ZÁKAZNICKÉHO SERVISU	63
5.4	DOPORUČENÍ V OBLASTI SKLADOVÁNÍ	64
5.5	OUTSOURCING	65
	ZÁVĚR.....	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

Do své bakalářské práce jsem si objektem pozorování a výstupů zvolila Německo. Německo jsem si vybrala z důvodu osobního zájmu o tuto zemi, protože tato silná ekonomika je tahounem českých vývozů i v těchto těžkých ekonomických časech. Sklárnou jsem si vybrala díky regionální poloze v blízkosti mého bydliště. Vybraná sklárská firma není původní českou firmou, nýbrž zahraniční firmou se sídlem v České republice. Tato firma má však již dlouhou tradici v naší republice, je silným zaměstnavatelem a velkým ekonomickým regionálním tahounem.

Cílem mé bakalářské práce „Analýza distribuční logistiky firmy pro exportní trh“ je provedení analýzy atraktivity německého trhu v oblasti obalového materiálu. Teoretická část popisuje v první části distribuční logistiku jako součást dodavatelských řetězců, kde je vystižena logistika od samotného vzniku, následuje popis logistických činností a logistických služeb, dále jsou pak rozebrány náklady, které úzce souvisí s logistickými činnostmi a ve velké míře ovlivňují chod každého podniku. Dále se budu zabývat dodavatelským řetězcem, který hraje významnou roli v celé logistice. Z dodavatelského řetězce navážu na logistiku na straně distribuce, kde přesně vymezím tento pojem, strukturu a funkce distribučního řetězce. S distribučním řetězcem jsou propojeny distribuční kanály, které následují hned po distribučním řetězci. Následně vydefinuji materiálový tok a s ním spojené funkce doplněné o stručnou charakteristiku.

Jednu z nejdůležitějších položek v činnostech zákaznického servisu tvoří objednávky, jejich vyřizování, zpracování a postupy. Po správném vyřízení objednávek můžeme uskutečnit prodej a následně se zařizuje doprava. V teoretické části proto podrobněji objasním pojem doprava a její postavení v logistice.

V další části se zaměřím na mezinárodní logistiku a exportní činnosti firmy, kde vymezím pojem mezinárodní logistika, zhodnotím atraktivitu zahraničního trhu a expanzi firem na tyto trhy. Zmíním motivy pro vstup na zahraniční trh a formy mezinárodního podnikání. Dále vyspecifikuji internacionalizaci, globalizaci a export firmy.

V druhé části teoretické práce si stanovím cíl mé práce a popíši metody, které v práci použiji. Těmito metodami jsou situační analýza, komparace výrobků. Závěr zhodnotím SWOT analýzou, ze které vyvodím žádoucí a nežádoucí vlivy působící na sklárnu.

V praktické části úvodem představím vybranou firmu. V další části zanalyzuji konkrétní produkty, které firma nabízí, včetně detailního procesu neboli koloběhu výrobku od jeho výroby, skladování, prodej až ke konečné recyklaci a opětovnému využití stěrů k výrobě nového výrobku.

Hlavní roli v mé práci hraje export, který podrobně zanalyzuji. Pro srovnání a snazší uvedení do problematiky nejprve zmíním export České republiky do Evropy, pak se zaměřím na export do Německa na konkrétním příkladu sklárny, kterou v práci popisuji. Pro srovnání provedu komparaci exportu ČR do Maďarska.

Po finálním prodeji výrobků je třeba spolupráce s dopravci. Zaměřím se na zjištění, kteří přepravci vyvezli v loňském roce do Německa výrobky. Podrobněji budu věnovat pozornost takovému dopravci, který dle mých propočtů bude prioritním dodavatelem svých služeb pro sledovanou sklárnu.

Dopravce, jakožto externí partnery pro firmu, popíši co nejpodrobněji, abychom si dokázali představit veškeré jejich funkce, které pro podnik plní. Pro firmu působí velký počet spedičních firem. Opětovně rozeberu podrobně pouze jednu firmu, která vystupuje v roli nejsilnějšího a nejvytíženějšího externího partnera v rámci dopravy.

V poslední části mé práce podám návrh doporučení na možné zlepšení zkoumaných oblastí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ DODAVATELSKÝCH ŘETĚZCŮ

V posledních letech nabývá pojem logistika na významu. S logistikou se setkáváme každodenně, proto objasnění pojmů této oblasti patří k prioritnímu úkolu mé bakalářské práce.

1.1 Logistika a logistické výkony

Logistika je velmi obsáhlý obor. V mnoha ohledech a ve velké míře ovlivňuje životní úroveň společnosti. V dnešní moderně vyspělé společnosti jsme si již všichni zvykli na to, že logistické služby fungují bezproblémově. Máme dokonce sklon si logistiku všímat až v okamžiku, kdy nastane nějaký logistický problém. Potom teprve začínáme hledat řešení a nacházíme možnosti tohoto oboru. [6]

Slovo „logistika“ je pojem, který postupem času nabýval různých významů. Samotný původ však lze najít v řečtině (logos = řád, pořádek, princip, systém). Kořeny logistiky je nutné hledat ve vojenství, kde našla mnohem větší uplatnění. Plnila zde důležitý úkol, kdy při tvorbě racionálních a dobře fungujících přepravních řetězců pro zásobování zbraněmi, výstrojí a municí, překonávala značné vzdálenosti. Není tedy divu, že během II. světové války nabyla takového významu. Po válce logistika pronikla i do civilní sféry, a tak dala vzniknout logistice hospodářské neboli tzv. podnikové. [11]

Logistika je soubor všech činností sloužících k poskytování potřebného množství prostředků s nejmenšími náklady tam a tehdy, kde a kdy je po nich poptávka. Zabývá se operacemi určujícími pohyb zboží jako je alokace výroby a skladů, zásob, řízení pohybu zboží ve výrobě, balení, skladování, dodávání odběratelům. [13]

1.1.1 Logistické činnosti

Jsou hlavní činnosti, které jsou nutné pro realizaci hladkého toku produktů z místa vzniku do místa jejich spotřeby. Tyto aktivity můžeme považovat za součást obecného logistického procesu.

Hlavní logistické činnosti:

- Zákaznický servis (Customer service).

- Prognózování/plánování poptávky (Demand forecasting/planning).
- Řízení stavu zásob (Inventory management).
- Logistická komunikace (Logistics communications).
- Manipulace s materiálem (Material handling).
- Vyřizování objednávek (Order Processing).
- Balení (Packaging).
- Podpora servisu a náhradní díly (Parts and service support).
- Stanovení místa výroby a skladování (Plant and warehouse site selection).
- Pořizování/nákup (Procurement).
- Manipulace s vráceným zbožím (Return goods handling).
- Zpětná logistika (Reverse logistics).
- Doprava a přeprava (Traffic and transportation).
- Skladování (Warehousing and storage).

I když ne všechny tyto činnosti musí v podnicích nutně spadat do kompetence útvarů logistiky, je zjevné, že všechny ovlivňují logistický proces jako celek. [6]

1.1.2 Logistické služby

Zákazník vnímá logistické výkony ve formě logistických služeb. Mezi prvky logistických služeb řadíme:

- Dodací čas (lhůta) – vyjadřuje dobu, která uplyne od předání objednávky zákazníkem až po okamžik dostupnosti zboží u zákazníka. Kratší dodací lhůty umožňují zákazníkovi udržovat nižší stavy zásob krátkodobější dispozici, jeli objednané zboží na skladě pak se dodací lhůta skládá z doby na zpracování objednávky, z doby na komisionářskou činnost, na balení, na nakládání (odeslání) a na dopravu. Pokud je nutno objednané zboží nejprve vyrobit, je třeba k uvedenému času ještě přičíst průběžnou dobu výroby.
- Dodací spolehlivost (dodržování lhůt/objednávek) – vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou bude dodací lhůta dodržena, nejsou-li dodací lhůty přesně dodržovány,

mohou u zákazníků být příčinou poruchy podnikových procesů, a tím vyvolávat zvýšení nákladů. Faktory, které ovlivňují dodací spolehlivost, jsou spolehlivost pracovních postupů a dodací pohotovost. Především závisí dodržování přislíbené dodací lhůty na tom, do jaké míry se dodržují všechny dílčí dodací časy, které ji určují, proto je např. při zpracování objednávkové agendy možné, že určité objednávky zůstanou nezpracovány. Při dopravě se může stát, že dopravní časy, přislíbené dopravcem, nebudou dodrženy. Druhý faktor, ovlivňující dodací spolehlivost a dodržování lhůt, určuje, do jaké míry je možno požadované výrobky ze skladu expandovat. [10]

1.1.3 Logistické náklady

Není daleko doba, kdy se veškerá činnost výrobních i obchodních společností odvíjela od základní rovnice: $\text{cena} = \text{náklady} + \text{zisk}$.

V současné době již tento vztah neplatí. Cenu si většinou neurčuje vlastník (prodejce) zboží, určuje ji konkurenční boj, tudíž určuje ji konkurence. Cena není, matematicky vyjádřeno, veličinou závislou. Má-li být výrobní podnik „života schopný“ musí generovat určitý zisk, který musí zpětně investovat, na základě těchto úvah se mění výše uvedená rovnice v podobu: $\text{náklady} = \text{cena} + \text{zisk}$, která je jednoznačně matematickou mluvou a říká „náklady jsou veličinou závislou“. Ekonomicky lze druhou rovnici interpretovat – „Chce-li podnik přežít, musí své náklady snížit tak, aby dosáhly maximální hodnoty ceny zboží. [11]

Logistické náklady je možno rozdělit zhruba do pěti nákladových bloků:

- Náklady na řízení a systém – náklady na systém zahrnují náklady na formování, plánování a kontrolu hmotných toků, náklady na řízení zahrnují náklady na dílčí funkce plánování výrobních programů, dispoziční činnosti, řízení výroby atd.
- Náklady na zásoby – vznikají udržováním zásob a vázáním mj. kapitálových nákladů na financování zásob, různých druhů pojištění, znehodnocení a ztrát.
- Náklady na skladování – skládají se z fixní složky určené na udržování skladových kapacit v pohotovosti a složky kvazivariabilních nákladů na prováděné uskladňovací a vyskladňovací procesy.

- Náklady na dopravu – patří sem náklady na vnitropodnikovou a mimopodnikovou dopravu. Také zde je třeba rozlišovat složku pohotovostních nákladů a složku závislou na objemu, kromě toho zde existuje rovněž určitý podíl dopravních nákladů, skrytých v nákladech na nákupní činnost, který je dodavateli uhrazen za poskytnutou dopravu od něho k odběrateli.
- Náklady na manipulaci – chápou se všechny náklady na balení, manipulační operace a komisionářskou činnost. Také zde je možno rozlišovat složku pohotovostních nákladů (např. obalový materiál).

Podíl logistických nákladů na celkových nákladech podle empirických zjišťování v průměru dosahují značně přes 10%. Výsledky tak poukazují na velký význam logistiky pro výslednou ekonomickou situaci podniku, což podtrhuje stále rostoucí tendence ke zvyšování logistických nákladů. [10]

Koncepce celkových nákladů

Koncepce celkových nákladů je klíčem k efektivnímu řízení logistického systému. Výrobní podnik se nesmí zaměřovat na jednotlivé izolované logistické činnosti, ale musí se pokoušet minimalizovat celkové náklady logistických činností. Snížení nákladů v jedné oblasti, může vyvolat zvýšení nákladů v další oblasti. To je způsobeno vlivem změny vstupních veličin způsobených snížením nákladů v předcházející oblasti, tento nárůst může být vyšší než snížení nákladů v předcházející oblasti.

Logistika s nejmenšími celkovými náklady je takový stav, kdy se při dosažení stanovené úrovně zákaznického servisu minimalizuje součet všech logistických nákladů. Pro úspěšnou implementaci analýzy nákladových vazeb však musí mít management k dispozici příslušná data o jednotlivých druzích nákladů. Management by neměl stanovovat politiku výše a obrátu zásob svévolně, ale na základě kvalitních znalostí o nákladech na udržování zásob, o celkových nákladech logistického systému a o potřebné strategii zákaznického servisu. Rozdílné jsou cíle:

- marketingu – rozdělit zdroje v rámci marketingového mixu tak, aby byla maximalizována dlouhodobá rentabilita podniku,

- logistiky – minimalizovat celkové náklady při dosažení potřebné úrovně zákaznického servisu. [11]

1.1.4 Vztahy logistických činností a logistických nákladů

Logistické náklady jsou vyvolány či tvořeny činnostmi, které podporují logistický proces.

Ve většině výrobních podniků v České republice stále převažuje funkční organizace a většinou je dodržována ekonomická samostatnost jednotlivých oddělení nebo středisek. V těchto případech často dochází k optimalizaci samostatných oddělení se snahou minimalizovat střediskové (zahrnující i logistické) náklady, tento způsob je velmi špatný a vyvolá nárůst celkových nákladů. Optimalizačními metodami se musí minimalizovat celkové náklady materiálového a informačního toku.

Sledování logistických nákladů a výkonů v podrobném členění přinese následující přínosy:

- zviditelnění položky,
- správné zaúčtování,
- kvalifikované rozhodnutí.

Pokud se rozhodne vedení podniku provést podrobnou evidenci logistických výkonů a nákladů, je vhodné postupovat po etapách.

Vymezení logistických výkonů a nákladů se věnuje poslední velká pozornost. Vymezení logistických výkonů a nákladů musí být založeno na velmi podrobné analýze celkového materiálového a informačního toku – počínaje tokem materiálu od dodavatelů až po dodání zboží finálnímu zákazníkovi.

Po podrobné analýze a vymezení logistických výkonů a hlavně pak nákladů je nutné správné jejich zaúčtování. Před vlastním zaúčtováním je nutné ještě správně logistické náklady klasifikovat, klasifikaci je možné provést podle několika hledisek:

- základní třídění,
- kalkulační třídění,
- druhové třídění.

Poslední etapou vymezení logistických výkonů a nákladů je určení logistických nákladových sazeb (tzv. nákladových norem logistických výkonů). Podle použité jednotice můžeme vytvořit nákladové sazby vytažené na:

- logistické náklady vztažené na výrobek,
- logistické náklady na jednotlivé logistické výkony,
- logistické náklady na pracovní síly. [11]

1.1.5 Dodavatelský řetězec

Pojem „dodavatelský řetězec“ označuje takové pohybové propojení trhu spotřeby s trhy zdrojů (surovin, materiálů a polotovarů) z hmotného i nehmotného hlediska, které vychází od poptávky konečného zákazníka a jehož cílem je pružné uspokojení tohoto požadavku konečného článku řetězce.

- Hmotná stránka dodavatelského řetězce tkví v uchování a přemístování věcí schopných uspokojit danou potřebu konečného zákazníka, tj. logistický produkt, nebo věcí uspokojení podmiňující (např. obaly, nedokončené výrobky).
- Nehmotná stránka dodavatelského řetězce spočívá v přemístování, popř. uchovávání informací potřebných k tomu, aby se uchovávání a přemístění všech uvedených věcí nebo osob mohlo uskutečnit. [14]

1.2 Logistika na straně distribuce

Distribuční logistika představuje spojovací článek mezi výrobou a odbytovou částí podniku. Zahrnuje veškeré skladové a dopravní pohyby zboží k odběrateli (zákazníkovi) a s tím spojené informační, řídicí a kontrolní činnosti. Cílem je zde dát k dispozici správné zboží ve správné době na správné místo ve správném množství a kvalitě a současně vytvořit optimální poměr mezi určitým souborem dodacích služeb, které je schopen podnik poskytovat, nebo je zákazníkem požadován, a vznikající náklady. Jedná se tedy o to, aby se podařilo zvolené odbytové cesty optimálně obsloužit. Ve stále rostoucí míře uplatňují podniky alokaci svých produktů kromě dalších nástrojů odbytové politiky jako nástroj konkurence, který jim má umožnit získat vůči konkurenci výhody zlepšenými dodacími službami. K tomu je bezpodmínečně nutno přihlížet k požadavkům odběratelů,

kteřé většinou spočívají v poskytování dodatečných služeb, jako je skladování nebo příprava sortimentu. Zákazníci se stále více snaží snižovat své vlastní stavy zásob a z těchto důvodů dávají přednost objednávkám v menších množstvích a kratších intervalech při maximální synchronizaci s potřebami. To nutí dodavatelské podniky vyvíjet vhodné dodací strategie, které zajišťují vysokou dodací připravenost a pohotovost, aniž by současně docházelo k nákladové explozi. [10]

1.2.1 Problémové okruhy distribuční logistiky

Hlavní problémové okruhy distribuční logistiky se zaměřují na:

- stanoviště distribučních skladů,
- skladování,
- obalové hospodářství a komisionářství,
- výstup zboží a zajištění nakládací činnosti,
- dopravu. [10]

1.2.2 Distribuční řetězec

Část logistického řetězce, která začíná okamžikem, kdy výrobek opustí výrobní podnik a končí u konečného zákazníka, je označován jako distribuční řetězec.

Distribuční řetězec je tvořen souborem organizačních jednotek podnikatele a externích zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím jsou výrobky dodávány zákazníkům.

Distribuční řetězec tvoří výrobci, zákazníci, průmysloví zákazníci, velkoobchodní a maloobchodní organizace, zprostředkovatelské organizace, přepravci, speditéřské firmy aj. Veškeré aktivity spojené s tokem zboží distribučním řetězcem jsou označovány jako distribuce.

Fyzická distribuce vytváří kritický interface mezi dodavatelem a zákazníkem, teprve v ní se projeví, zda úsilí věnované výzkumu, vývoji a výrobní činnosti bylo správně orientováno, zda vynaložené prostředky přinesou očekávaný zisk. Zároveň sama vytváří velmi významné prostředí pro úspěšný prodej a podílí se na konečném úspěchu podnikatelských záměrů. Distribuce je nejvíce zatížena působením náhodných vlivů

a ze všech částí logistického systému vyžaduje mimořádně pružnou strukturu, která bude schopna na náhodné výkyvy operativně reagovat. [3]

Struktura distribučního řetězce

U distribučních řetězců hovoříme o:

- délce, kterou rozumíme počet distribučních stupňů mezi výrobcem a zákazníkem,
- rozsahu, který se měří počtem účastníků, kteří se na distribuci na daném stupni podílejí.

Podle počtu distribučních stupňů pak hovoříme o:

- přímé distribuci, kdy je využit jediný distribuční stupeň, např. výrobce dodává zboží přímo konečným zákazníkům,
- nepřímé (postupné) distribuci, kdy se zboží dostává ke konečnému zákazníkovi přes několik stupňů.

Podle rozsahu distribuce pak rozeznáváme:

- externí distribuci, kdy je snahou, aby výrobky byly prodávány ve všech prodejnách, nebo všech prodejnách několika typů, nebo všech prodejnách jednoho typu, nebo všech prodejnách v dané lokalitě,
 - výběrovou distribuci, kdy je výrobek k dispozici zákazníkům jen ve vybraných prodejnách,
 - exklusivní distribuci, kdy lze výrobek dostat jen na jednom nebo několika místech.
- [3]

Funkce distribučního řetězce

Distribuční řetězec prodlužuje cestu výrobku ke konečnému zákazníkovi a realizace činností spojených s distribucí vyžaduje vynakládání prostředků, přesto je jeho postavení v logistickém řetězci nenahraditelné. Plní totiž čtyři základní funkce:

- Nejvýznamnější je funkce kompletační. Tato funkce znamená vytvoření místa v distribučním řetězci, kde se soustřeďují objednávky více zákazníků, ty jsou sumarizovaně předávány dodavatelům, kteří je ve velkých objemech dodávají objednateli, ten je pak kompletuje a dopravuje zákazníkům.
- Distribuční řetězec má i skladovací funkci. V distribuci jsou vytvářeny zásoby pro krytí sezonních výkyvů v poptávce.
- Významná je i funkce přepravní.
- Poslední je funkce komunikační, která je součástí logistického informačního systému. [3]

1.2.3 Identifikace hlavních variant distribučních kanálů

Společnosti mohou vybírat z rozmanitých distribučních kanálů, jimiž by se dostaly k zákazníkům. Od vlastní prodejní síly k agentům, distributorům, dealerům, direkt mailu, teleshoppingu a internetu. Každý kanál má jedinečné silné a slabé stránky. Prodejní síly mohou zvládat složité výrobky a transakce, ale jsou drahé. Internet je mnohem levnější, ale nedokáže zvládat složité výrobky. Distributoři dokáží vytvářet obrat, ale společnost ztrácí přímý kontakt se zákazníky.

Problém ještě dále komplikuje skutečnost, že většina společností nyní využívá mix distribučních kanálů. Odráží se to v tom, že se každý kanál dostane k odlišnému segmentu kupujících a každému segmentu tak nabídne ty nejvhodnější výrobky s nejnižšími náklady. Když k tomu nedojde, dochází obvykle ke konfliktu distribučních kanálů a k nadměrným nákladům. [5]

1.2.4 Materiálový tok

Logistika předpokládá systémové myšlení a systémový přístup k řešení problému, proto logistický přístup sleduje celkové řešení a ne řešení „ostrůvků“. Neanalyzujeme hospodárnost jednotlivých funkcí, ale hospodárnost celkového průběhu materiálového a zbožního pohybu. [12]

Materiálový tok jako systém

Základním charakteristickým znakem je funkce – cíl systému, tj. důvod existence systému. Funkce je klíčem k tomu, jak by měl systém fungovat. Při určování a ujasňování funkce je možné přijít na mnoho nových a podnětných myšlenek.

Druhým znakem jsou vstupní položky jako materiál a informace, které jsou přetvořeny na výsledný produkt systému.

Třetím znakem je produkt systému, kterým se plní jeho funkce.

Čtvrtým znakem je pořadí kroků, při nichž dochází k přetváření vstupních složek na výsledný produkt.

Pátým znakem je prostředí, které musíme zohledňovat při řešení všech systémů.

Šestým znakem jsou dopravní, manipulační a skladová zařízení a prvky použité při manipulaci s materiálem.

Sedmým znakem je metoda (způsob), jakým lidé vykonávají svoji činnost.

Materiálový tok jako systém:

- funkce,
- vstupy,
- produkt,
- sled procesů v systému,
- prostředí,
- zařízení,
- metoda. [12]

Charakteristika materiálových toků

Způsob řešení materiálových toků je složitý, neboť je potřeba vytvořit ucelený řetězec vztahů na úrovni nákup – výroba – doprava – sklady – spotřebitel.

Hlavním cílem je navrhnout nová řešení materiálových toků nejen v mechanizaci manipulačních operací, ale hlavně v informačních systémech, je velmi důležité vytvářet integrované systémy. [12]

1.2.5 Objednávky

Objednávka je v podstatě návrh kupní smlouvy, která je konečnou fází akvizičního procesu (tzn. získání zakázky, respektive nabídky, pomocí vhodných podpůrných prostředků a argumentace a je předmětem marketingu). [8]

Vyřizování objednávek

Pro řízení celkového toku nákladní přepravy v distribuci zboží a koordinaci všech jednotlivých postupů je zavedení efektivního systému vyřizování objednávek bezpodmínečně nutné. Tento systém totiž umožňuje interakci lidského činitele, zařízení a postupů uvnitř určitých struktur prostřednictvím využívání vhodných informací. Vyřizování objednávek v rámci určitého distribučního systému je nadřazeno operativním postupům výrokového toku, přitom slouží tvorba různých dílčích systémů, které provádějí určité úkoly, jako je zjišťování hlavních (matričních) dat, ekonomické skladování zboží, účetnictví a evidence zboží, k urychlení a racionalizaci uspořádání informačních toků. Váha (řadová hodnota) tohoto systému je velmi vysoká, protože pouze dostupnost včasných, komplexních informací umožňuje dlouhodobě realizovat rychlou a flexibilní distribuci. K tomu je třeba v návaznosti vymezit i profil požadavků na informační techniku a generování informačních toků se speciálním přihlédnutím ke vznikajícím dodatečným nákladům a přínosům. [10]

Zpracování objednávek

Většina společností se dnes snaží zkrátit cyklus od objednávky k zaplacení – to znamená dobu mezi přijetím objednávky, dodávkou a platbou. Tento cyklus zahrnuje mnoho kroků, včetně podání objednávky prodejcem, zadání objednávky do systému a kontroly dostupného úvěru zákazníka, rozvržení zásob a výroby, vyřízení objednávky, zaslání faktury a obdržení platby. Čím déle trvá tento cyklus, tím menší je spokojenost zákazníka a nižší zisky společnosti, prodejci mohou zdržovat posílání objednávek a používat neúčinné komunikační prostředky, objednávky se mohou vršit na pracovních stolech lidí, kteří mají vyřizovat, protože čekají na souhlas úvěrového oddělení a informace o dostupnosti zásob ze skladu.

Společnosti si potřebují stanovit kritéria dokonalé dodávky. Předpokládejme, že zákazník očekává včasnou dodávku, její kompletnost, přesné převzetí a fakturování. Předpokládejme, že dodavatel má 70% šanci dokonale vyhovět ve všech čtyřech aspektech jakékoli objednávky, pak pravděpodobnost, že dodavatel dokonale splní objednávky zákazníků pětikrát za sebou v řadě činí 0,168. Řada zklamání pravděpodobně přiměje zákazníka k tomu, aby tohoto dodavatele opustil. Sedmdesátiprocentní standart nepostačuje. [5]

Specifikace objednávacích postupů

Po vybrání dodavatelů jedná nákupčí o konečné objednávce, včetně seznamu technických specifikací, potřebného množství, očekávaného termínu dodávky, podmínkách vrácení, záruk atd. Mnoho průmyslových zákazníků si bere nákladná zařízení, například stroje a nákladní automobily na leasing, nájemce při něm získává řadu výhod: uchování kapitálu, získání nejnovějších výrobků, získání lepších služeb (servisu) i některé daňové výhody. Pronajímatel pak často dosáhne vyššího čistého zisku a má díky leasingu šanci prodávat i zákazníkům, kteří si nemohou dovolit přímou koupi.

Zákazníci se uchylují spíše k rámcovým kontraktům než k periodickým nákupním objednávkám. Rámcový kontrakt zakládá dlouhodobý vztah, v němž dodavatel slíbí zásobovat kupující podle potřeby za dohodnuté ceny po dobu určeného časového období. Počítač zákazníka automaticky pošle objednávku prodávajícímu, jakmile je třeba doplnit zásoby. Tento systém svazuje dodavatele pevněji se zákazníkem a pro vnější dodavatele je obtížnější mezi ně proniknout. [5]

1.2.6 Postavení dopravy v logistických systémech

Doprava je specifická lidská činnost vedoucí k cílevědomému a ekonomicky zdůvodněnému přemísťování osob a věcí k uspokojování potřeb přemístění. V logistice je doprava nositelem hmotného toku, i když se různé logistické technologie snaží do určité míry v souladu s principy logistického reengineeringu¹ eliminovat hmotné toky, vždy

¹ Reengineering je v obecné rovině definován jako „směr managementu změny hledající příležitosti k úspěchu v radikálních změnách, které jsou orientovány především do oblasti řízení.“

nakonec zůstane rozpor mezi místem existence vyrobeného hmotného statku a místem jeho spotřeby. Tento rozpor musí překonat doprava, jde-li o dopravu na přepravním řetězci logistického systému, hovoříme o logistické dopravě. [13]

1.3 Mezinárodní logistika a exportní činnosti firmy

Pro současné podnikání je typické překračování národních hranic, jak při hledání odbytových trhů, tak při rozmisťování zdrojů (kapacit, zboží, pracovníků, informací). [9]

1.3.1 Mezinárodní logistika

Management a podnikání mají dnes mezinárodnější charakter než kdy dříve. Devadesátá léta byla svědkem zrození skutečně globální organizace.

Současná světová ekonomika je ve svém komplexu spíše ekonomikou pojmání skutečnosti než ekonomickou institucí. [9]

1.3.2 Atraktivita zahraničního trhu

Většina společností by dala přednost možnosti zůstat domácími společnostmi, kdyby jejich trh byl dostatečně velký. Manažeři by nemuseli studovat cizí jazyky a zákony a zabývat se nestálými měnami, ocitát se v politické a právní nejistotě nebo přetvářet produkty tak, aby vyhovovaly různým potřebám a očekáváním zákazníků. Obchodování by bylo snadnější a samozřejmě i bezpečnější. Několik faktorů nicméně zatahuje do mezinárodní arény více a více společností:

- Společnost zjistí, že některé zahraniční trhy představují lepší ziskové příležitosti než domácí trh.
- Společnost potřebuje větší zákaznickou základnu pro úspory z rozsahu.
- Společnost chce snížit svoji závislost na jediném trhu.
- Zákazníci společnosti expandují do zahraničí a vyžadují mezinárodní obsluhu.

Před rozhodnutím, zda vstoupit na zahraniční trh, musí společnost zvážit několik rizik, např. společnost nemusí porozumět preferencím zahraničního zákazníka, společnost nemusí znát podnikatelskou kulturu zahraniční země, společnost může podcenit zahraniční předpisy a dojde k neočekávaným výdajům, apod. [5]

1.3.3 Expanze firem na zahraniční trhy

Jednou z cest úspěšného přežití je pronikání českých podniků na zahraniční trhy. Toto pronikání má podobu vývozu nebo dovozu či jejich sdružování se zahraničními partnery.

S touto problematikou úzce souvisí celá řada důležitých témat, jako jsou např. konkrétní motivy firem pro vstup na zahraniční trh či faktory ovlivňující volbu formy vstupu na zahraniční trhy. [2]

Motivy pro vstup na zahraniční trh

Proces vstupu na zahraniční trh je velice složitý, přináší s sebou celou řadu rizik. Je tedy samozřejmé, že kdyby firma nepočítala s příležitostmi a následnými výhodami, které ji zahraniční trh nabízí, sama by se dobrovolně pro tento krok nikdy nerozhodla. Motivů, které firmu k tomuto kroku vedou, je celá řada, liší se podle zaměření firmy, jestli se jedná o výrobní nebo obchodní společnost, podle druhu oboru, velikosti atd.

K obecným motivům patří:

- rozšíření odbytových a nákupních trhů a jejich diverzifikace,
- zvýšení obratu,
- prohloubení specializace,
- snížení závislosti na vývoji konjunktury domácího trhu,
- nové podnikatelské příležitosti,
- komparativní výhody,
- zahraniční poptávka po domácí produkci, službách,
- využití volných domácích kapacit,
- využití zkušenosti z domácího trhu na zahraničních trzích,
- možnosti využití investičních pobídek zahraničního trhu. [1]

Formy mezinárodního podnikání

Firmy se rozhodují pro formu vstupu na zahraniční trh na základě mnoha faktorů. Když se firma rozhodne proniknout na zahraniční trh, může si vybírat mezi celou řadou forem takového vstupu. Cílem firmy je najít pro její záměry tu nejvhodnější formu, která by měla odpovídat jejím strategickým záměrům. Faktory pro vstup na mezinárodní trh členíme na vnitřní faktory a vnější faktory.

- K vnitřním faktorům patří charakter produktu, o jakou výrobu se jedná (sériová, kusová), je-li výrobek skladovatelný a transportovatelný, nebo zdali vyžaduje ještě doprovodný servis jako je např. montáž nebo další úpravu pro přizpůsobení danému trhu. V případě, že se nejedná o výrobek, ale o službu, je důležité zřídit pro poskytování této služby na daném trhu např. pobočku pro dostupnost služby. Mezi vnitřní faktory dále patří velikost firmy, předešlé zkušenosti s podnikáním na zahraničních trzích atd. Podle toho do jaké míry se firmy orientují na domácí a zahraniční trhy se tato skutečnost promítá do jejich podnikatelské strategie a organizační struktury.
- Mezi vnější faktory patří charakteristika cílové a mateřské země a charakteristika cílového a mateřského trhu a situace výrobních faktorů obou trhů. [1]

1.3.4 Proces internacionalizace a globalizace

Proces internacionalizace a globalizace je spojen s překonáním hranic států. Internacionalizace představuje mezinárodní obchod se zbožím vyrobeným v rámci národních ekonomik. Výroba je národní, obchod je internacionální.

Ekonomická globalizace je pokračováním tohoto vývoje. V případě globalizace však státní hranice již nehrají roli mantinelů, které uzavírají výrobní proces. Internacionálním již není jen obchod s výsledky výrobního procesu, ale samotný výrobní proces. Výroba i obchod jsou internacionální.

Globalizace integruje společnost na vyšší úrovni, než tomu bylo v předcházejících etapách jejího vývoje. Hnacím motorem tohoto procesu je globalizace ekonomických aktivit, která zejména v posledních letech propojuje výrobu a trhy různých zemí. [15]

1.3.5 Export firmy

- Dodávky do zahraničí vyžadují větší ochranu než dodávky tuzemské a to zejména v případech, kdy se nepřepravují v kontejnerech. Další faktory, které je nutno v oblasti balení brát v úvahu, zahrnují manipulaci se zbožím, klimatické poměry, možnost krádeží, komunikační a jazykové rozdíly, dopravní sazby, celní poplatky a požadavky zákazníků. Obecně platí, že rozsah poškození a ztrát při mezinárodní přepravě je vyšší než při tuzemském transportu zboží, mezinárodní přepravci

se musí proto ve srovnání s tuzemskými mnohem více zabývat ochrannými aspekty balení produktů. [6]

- Distribuce v zahraničí je nákladnější. Např. v Japonsku a ve Spojených státech jsou logistické náklady vyjádřené jako procento z dosahovaných tržeb obecně vyšší než v Evropě. Pokud se uvaží všechny faktory, je mezinárodní distribuce obecně nákladnější než tuzemská. K faktorům, které se podílí na zvýšení nákladů na distribuci v zahraničí patří větší dopravní vzdálenosti, náklady na dokumentaci, vyšší stavy zásob, delší doba cyklu objednávek a další, odhaduje se, že náklady na mezinárodní logistiku činí v současnosti 16% celosvětového HNP. [6]

1.3.6 Řízení globální logistiky

Řízení globálního distribučního systému je mnohem složitější než řízení domácí distribuční sítě, manažeři musí správně analyzovat mezinárodní prostředí, plánovat v jeho mezích a vytvořit odpovídající řídicí postupy, aby byli schopni monitorovat úspěch či neúspěch zahraničního distribučního systému. [6]

2 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Tato část je věnována cíli bakalářské práce a metodám, které použiji, abych cíle dosáhla.

2.1 Cíl práce

Ve své práci si za cíl stanovím analýzu atraktivity německého trhu v oblasti obalového materiálu. Zaměřím se na zjištění a odhalení příčiny, proč Německo poptává dané výrobky a z jakého důvodu. Zároveň provedu komparaci produktů vyvážejících se do Německa a komparaci produktů vyvážejících se do Maďarska, tedy země zcela odlišné (nejen regionálně, ale také ekonomicky a sociálně). Následně vytvořím analýzu výrobků směřujících do Německa a na základě této analýzy se zamyslím nad odhalením možných doporučení v oblasti distribuční logistiky.

2.2 Situační analýza

Většina firem působících na trhu se pohybuje v neustále se měnícím prostředí, které vyžaduje pracovat s plánem a neustále jej měnit a zdokonalovat. Strategický cyklus plánování tedy musí být neustále pod kontrolou.

Situační analýza – vyhodnocení okolního prostředí se skládá z částí, které se navzájem doplňují.

- Popis okolního prostředí – a) politické, finanční, ekonomické atd. předpovědi. Zdroje předpovědí: finanční a bankovní instituce, vláda, odborné studie, b) volba stěžejního segmentu trhu mající dostatečnou vypovídající schopnost: - přesněji definovat segment pro plánování, např. láhve na pivo x exportované láhve na pivo x láhve na alkohol. Segment by měl obsáhnout všechny přímé konkurenty. Používáme několik segmentů pouze tehdy, jsou-li mezi nimi zásadnější rozdíly, např. zásadní rozdíly v zákaznících, konkurenci, oblasti apod.
- Závěrem – podstatou a hlavním důvodem celé analýzy prostředí je uvědomění si co možná nejvíce vlivů prostředí, které mohou nějakým způsobem, ať už zásadně nebo méně zásadně, ovlivnit podnikání. Pokud o těchto vlivech víme, můžeme sledovat jejich vývoj, trendy, můžeme na některé přímo působit a ovlivnit budoucí vzniklou situaci. [16]

2.3 Komparace výrobků

Cílem většiny firem Evropské unie je zvyšování konkurenceschopnosti. Je zjevné, že existují paradoxní prvky: přirozeně, že cílem každé firmy, která je na špičce svého oboru je dosažení monopolního postavení a to jakýmkoliv způsobem – vývojem výrobků, které mohou být patentovány, nastavení takových standardů, které nemohou být jinými výrobci dosaženy apod.

V blížící se dokonalé konkurenci vzniká zajímavý jev. Vlastnosti jednotlivých výrobků se přibližují, neboť všichni mají skoro stejné možnosti a nikdo nemůže dosáhnout konkurenční výhody pouze s fyzikální vhodností výrobku.

Rovněž ceny výrobků se vzájemně přibližují. Cena nemůže být nadále nástrojem konkurence, pouze ve výjimečných případech.

Přibližování se k dokonalé konkurenci svědčí o nedostatku zákazníků, zejména těch dobrých.

To vše znamená, že konkurenční výhoda musí být nalezena někde jinde. Měla by být nalezena v „kompletní dodávce“, v níž je zahrnuta přidaná hodnota.

Zákazníci se chtějí osvobodit z moci podniků a dělat svá vlastní rozhodnutí. Chtějí rozhodovat o dodavatelském řetězci, chtějí mít vliv na fungování dodavatelského řetězce. Můžeme zde hovořit o posunu moci hodnoty dodavatelského řetězce k zákazníkům. [7]

2.4 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikace toho, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa schopná se vyrovnat se změnami plynoucí z prostředí.

SWOT analýze nebo-li také analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává původně ze dvou analýz a to z analýzy SW a OT. Analýza OT – příležitosti a hrozby vychází z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, technologické, sociálně-kulturní), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Analýza SW, která by měla následovat, až po důkladné analýze OT se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury,

firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.). [4]

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY

Pro potřeby bakalářské práce jsem se rozhodla prozkoumat sklárnu v blízkosti mého bydliště. Podepsáním smlouvy jsem se zavázala mlčenlivostí o názvu této sklárny, proto v celé práci bude používán místo konkrétního názvu pouze pojem sklárna. Nejedná se tedy o fiktivní firmu, nýbrž o dlouhodobě působící firmu v naší republice. Vybraná firma je předním výrobcem obalového skla v Evropě a je součástí širší skupiny skláren po celé Evropě.

Sklárna je právní formou akciová společnost a je certifikovaná dle normy ISO 9001:2000.



Obr. 1 Letecký pohled na sklárnu [20]

3.1 Historie

Historie současné sklárny sahá do roku 1883, kdy rakouský podnikatel zahájil v malé výrobně výrobu skla. V průběhu let se v závodě vyráběl rozmanitý sortiment skleněných výrobků – od tabulkového skla přes laboratorní, stavební a osvětlovací sklo až po sklo obalové. Od roku 1945, kdy došlo k plné automatizaci výroby, se vyrábí pouze sklo obalové v barvách bílé, hnědé a zelené. Během dlouhého působení sklárny se z malé výroby stal moderní podnik s pevnou pozicí na trhu. V roce 1991 se sklárna stala akciovou společností, kdy šlo o jednu z prvních privatizací s účastí zahraničního kapitálu v České republice a podepsala tak smlouvu join-venture.

3.2 Předmět podnikání

Sklárna je předním výrobcem obalového skla v České republice, která prodá ročně téměř 900 milionů kusů, kdy necelá polovina produkce směřuje za hranice. Sortiment zahrnuje vedle nápojových lahví také konzervářské sklo, skleničky na dětské výživy, kečupy, instantní kávy a další potravinářské výrobky. V dnešní době podnik disponuje dvěma tavicími sklářskými vanami, které mají denní kapacitu 670 tun obalového skla. Za posledních pár let investovala společnost nemalý kapitál do přestavby této vany včetně návazných výrobních linek a do provozu byla uvedena také recyklační linka, takže závod se může chlubit špičkovou úrovní.

3.3 Ekonomika

Společnost každoročně zaznamenává pozitivní vývoj ekonomických ukazatelů. Ekonomické výsledky sklárny jsou odrazem plnění cílů plánování, výroby, marketingu a prodeje. Vzhledem k tomu, že práci zaměřuji na distribuční logistiku, přiložím větší pozornost cílům prodeje. Všechny níže uvedené prodejní cíle je potřeba komplexně naplňovat.

Na ekonomický vývoj sklárny má stále vliv globální stagnace, ale i za těchto těžkých podmínek dokázala prodat více skleněných obalů než v předchozích letech. V roce 2010 dosáhla firma obratu 1,9 miliardy Kč. I když je tento obrat o 10% méně než v roce 2009, prodala sklárna o 4,5% více skleněných obalů než v roce 2009, celkem přes 810 milionů kusů.

Ve sledovaném roce vyvezla 49 % produkce, poměr tuzemský prodej k exportu je přibližně stejně vyrovnaný i v roce 2011.

Sklárna v číslech

Veličina	31.12.2010	31.12.2011
Hrubý výnos	642,6	589,4
Roční zisk	38,7	59
Produkce (1000 tun)	1212	1246

Prodej (biliony)	4,36	4,17
Export	40,2%	39,6%
Počet zaměstnanců	2 975	2 971

Tab. 1 Srovnání roku 2010 a 2011 [20]

Jedná se o údaje celé holdingové společnosti, nikoli pouze sklárny v České republice a výsledky jsou uvedeny v miliardách CHF (švýcarský frank).

3.3.1 Plánování odbytu prodeje

Sklárna plánuje potřeby svých zákazníků měsíčně. Každý měsíc se schází management všech oddělení při poradách, kde se probírají záležitosti potřeb zákazníků, plánování produktů a následné výsledky rozhodnutí o výrobě, kterým zákazníkům a kolik se může v určitém období dodat. Svým zákazníkům posílají pracovníci prodeje každý měsíc plánovací tabulku potřeb v horizontu tří měsíců. Každý měsíc se tedy potřeby zákazníků aktualizují. Podle těchto potřeb se vyrábí produkty (láhve) a nasazují nové produkty na výrobní linky. Plánování hraje v této firmě velkou roli, kterou bych v této práci opravdu chtěla zvýraznit. Všechny články sklárny musí fungovat jako jeden soudržný článek, lidé z různých oddělení musí spolu neustále komunikovat a spolupracovat. Bez dokonalého plánování není možný efektivní prodej a následná distribuce zákazníkům. Firma proto neustále zdokonaluje systémy a školí své pracovníky. Zároveň je třeba neustálé kooperace pracovníků, kteří musí fungovat jako tým.

Cíl prodeje

Komplexně sledovat vývoj trhu obalového skla z hlediska obsluhovaných i potenciálních zákazníků.

Budovat kvalitní, vyvážené vztahy s obchodními partnery sklárny na základě oboustranného uspokojení potřeb.

Prodávat řešení, které začíná službami při vývoji a konstrukci výrobku. Přičemž dodávka výrobků je doprovázena a následována dalšími službami z oblasti logistiky a poradenství.

Nabízet výrobky tak, aby se maximálně přihlíželo k optimalizaci jejich výroby a skladování.

Reálné uskutečňování prodeje a naplňování cílů

Je důležité stavět plán prodeje na potřebách zákazníků a marketingových informací. Sklárna musí plně garantovat dodávky strategickým zákazníkům, k jejichž zabezpečení je třeba kooperace na všech úsecích sklárny. Je třeba respektovat priority v plnění dodávek z pohledu zákaznického i z pohledu vytíženosti výrobních kapacit. Dosažení maximálního zisku je naplňováno vhodně nastavenou cenovou politikou sklárny. Vzhledem k orientaci na potřeby zákazníka musí sklárna rozšiřovat sortiment o nové výrobky z oblasti nejen standardních, ale i zákaznických modelů, k čemuž musí mít kvalifikovaně nastavené technické i cenové parametry.

Všechny výše uvedené prodejní cíle je potřeba komplexně naplňovat a realizovat prostřednictvím určitých strategií a plánů, které vedou k realizaci samotných cílů.

3.4 Organizace

Sklárna je součástí skupiny holdingu, v jehož čele je správní rada s prezidentem. Pod jeho funkcí je předseda vedení skupiny. Funkci předsedy je samostatně podřadný orgán Komunikace/marketing/logistika. Tato skupina skláren v čele s prezidentem a jím podřadným předsedou má v organizační struktuře 2 divize – Řídící divizi – západ, Řídící divizi - východ a orgán Finance/controlling. Sklárna v České republice spadá do Řídící divize – východ spolu se sklárnou v Chorvatsku. Do Řídící divize – západ spadá švýcarská a rakouská sklárna. Česká sklárna, kterou podrobně popisují, zahrnuje 5 úseků – Marketing, Prodej, Logistika a správa, Finance a správa, Výroba a technika.

3.5 Poslání a vize

Posláním společnosti je poskytovat zákazníkům kvalitní sklářské a skleněné výrobky, které jsou přímo šité zákazníkům na míru. Cenami se snažit vyhovět zákazníkům, odolávat konkurenci a udržovat firmu ve stálém zisku a prosperitě.

Vize firmy je mít neustálý přísun informací ohledně vyvíjení svého oboru. Snažit se být o krok napřed před svou konkurencí a udržovat stálý kontakt se zákazníky. Progresivní vývoj firmy, inovace a modernizace svých výrobků, výrobních zařízení a výzkumu. Neustálé zaškolování personálu pro dosažení stoprocentního výkonu, který vede k synergickému efektu. To všechno ve prospěch firmy samotné a naplnění tužeb zákazníka.

4 SITUAČNÍ ANALÝZA Z POHLEDU SKLÁRNY

V praktické části situační analýzy provedu analýzu sklárny. Poznatky jsou výsledkem mých praktických konzultací ve sklárně, dlouhodobých poznatků pracovníků pracujících ve sklárně a v neposlední řadě také interních zdrojů sklárny (zejména tištěných zpráv a odborných článků).

4.1 Vymezení produktu

Nejširší uplatnění nacházejí skleněné obaly především v potravinářství, kdy nejvyššího postavení zaujímají láhve na nápoje, ale skleněné obaly se využívají i ve farmaceutickém nebo chemickém průmyslu.

Tabulkový přehled produktů

Silné argumenty na první pohled	Běžné sklo	Vyleštěné sklo	Snížení hmotnosti	Úspora skla na milion kusů	Úspora CO ₂ na milion kusů
Pivní láhev A 330 ml	205 g	185 g	20 g	20 t	14 t
Pivní láhev B 330 ml	200 g	175 g	25 g	25 t	18 t
Pivní láhev C 330 ml	190 g	160 g	30 g	30 t	21 t
Láhev na víno 250 ml	204 g	180 g	24 g	24 t	17
Láhev na víno 750 ml	400 g	350 g	50 g	50 t	34 t
Láhev na víno 1 000 ml	500 g	420 g	80 g	80 t	55 t
Zavařovací sklenice 720 ml	300 g	280 g	20 g	20 t	12 t
Sklenice na koření 99 ml	127 g	116 g	11 g	11 t	7 t
Zavařovací sklenice 3 400 ml	1100 g	1050 g	50 g	50 t	31 t

Tab. 2 Přehled silných argumentů podniku [20]

Tabulka udává přehled silných argumentů skleněných produktů – pivní láhve o objemu 330 ml (vyvážené zejména do tuzemska), láhve na víno dle objemu a sklo na konzervy – zavařovací sklenice, sklenice na koření. Sklo má celou škálu pozitivních vlastností, jmenovitě např. odolnost, nepropustnost, hygieničnost, tvárnost, estetičnost.

Jedná se o přírodní produkt a v neposlední řadě také lehkost. Technologie výroby vylehčeného skla umožňuje, aby bylo obalové sklo lehčí než tradiční výroba a zároveň aniž by byla narušena jeho bezpečnost a kvalita.

Snížená hmotnost je pozitivním ukazatelem zejména pro životní prostředí. Takováto výroba skla vyžaduje méně surovin na výrobu a současně šetří naše přírodní zdroje.

4.1.1 Výroba skla

Sklo je historicky nejstarší obalový materiál na světě a to, že je pro balení potravin nejvhodnější dokazuje fakt, že se používá až do dnešní doby. Sklo je 100% recyklovatelný materiál. Jedině ze skleněných použitých obalů lze vyrobit beze zbytku obaly nové a šetřit tak přírodu i náklady. Zaváděním nejnovějších technologií jsou skleněné obaly stále lehčí a stabilnější. Skleněný obal je také výzvou pro designéry, mohou mu dát jedinečný tvar i barvu, aby se stal doslova poutačem pro oči zákazníků. Technologie výroby skla se neustále modernizuje s cílem zmenšení energetické a materiálové náročnosti. Sklo se vyrábí tavením surovin a střepů při teplotách kolem 1500°C. Po vytvarování se výrobek ochladí v pásové peci a před zabalením se zkontroluje jeho kvalita. Odpad při výrobě skleněných obalů je recyklován jeho vrácením do výrobního procesu.



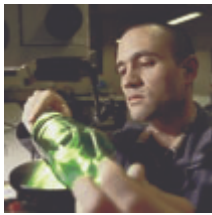
Obr. 2 Tavení skla [20]



Obr. 3 Formování [20]



Obr. 4 Chlazení [20]



Obr. 5 Kontrola [20]



Obr. 6 Balení [20]



Obr. 7 Kontrola [20]

4.1.2 Koloběh skla



Obr. 8 Koloběh skla [20]

- **Sběr**
Sběrem končí životní cyklus obalového skla a do nového cyklu vstupují sebrané střepty jako vstupní surovina pro výrobu nového skla. Sběr je prováděn nejčastěji do barevně odlišených kontejnerů, rozmístěných v městské zástavbě a u velkých obchodních středisek. Jeho úspěšnost je do velké míry ovlivněna ekologickým povědomím obyvatelstva a osvětou k jeho zlepšení. Další vliv na něj má legislativa, která finančně motivuje obyvatelstvo k třídění odpadů.
- **Úprava**
V této fázi se ze střeptů odstraňují veškeré nežádoucí příměsi, které by negativně ovlivňovaly kvalitu nových výrobků při použití recyklátu.
- **Výroba**
Tato část byla rozebrána v předcházející kapitole 4.1.1 Výroba skla.

- Skladování

Vyrobené skleněné výrobky jsou uloženy do skladu, kde čekají na expedici do plnění. Sklad je umístěn v areálu sklárny. Skladovací kapacita se pohybuje kolem 78 tisíc palet. Dostatečný sortiment a množství výrobků na skladu umožňuje dodat zákazníkovi obratem požadované množství. Každý vyrobený výrobek je po kontrole na kontrolní části linky zabalen. Výrobek se totiž musí k zákazníkovi dostat v neporušeném stavu. Proto jsou na paletizátoru srovnány výrobky na palety a posléze důkladně zafóliovány. Následuje převoz na sklad na přesně určené místo. Celá sklárna je propojena interním IT programem, sklárně přesně šitému na míru. V tomto programu jsou zaznamenány všechny vyrobené výrobky, všechny přebalované, i na skladu dlouhodobě ležící výrobky. Do tohoto programu mají přístup všichni administrativní pracovníci. Zaznamenává se do něho plánování, tvorba smluv, objednávání a následné fyzické vyskladnění výrobku a expedice ze skladu. V IT programu sklárny je pro rychlou orientaci dohledání daného výrobku podle interního čísla označení k dohledání přesná poloha uložení tohoto výrobku na skladu.

- Plnění

Plnění je prvním krokem při využití skleněného obalu k účelu, ke kterému byl primárně určen. Součástí plnění výrobku je i opatření etiketou, která obsahuje informace pro spotřebitele ohledně recyklace použitého obalu.

- Prodej

Prostřednictvím prodeje se naplněný výrobek dostává ke konečnému uživateli.

- Spotřebitel

Na spotřebiteli nejvíce záleží, zda se po použití dostane nevratný skleněný obal do kontejneru na sklo a tím dojde k uzavření jeho životního cyklu. Proto je na státu, ale i výrobcích skla, aby povědomí obyvatelstva o recyklaci obalů bylo co nejvyšší a tím rostlo množství skla, které se vrací zpět k opětovnému použití.

4.1.3 Sklo jako obal

Přes silný tlak, který se objevuje zejména v oblasti nealkoholických nápojů, mají skleněné obaly u spotřebitelů své nezastupitelné místo. Téměř výsadní pozici si udržují v segmentu piva, vína, lihovin a u mnohých konzervářských výrobků, jako jsou džemy a kompoty.

Sklo chrání obsah, je totiž chemicky neutrální a stabilní a tak potraviny a nápoje, které jsou uchovávány ve skle déle vydrží, především v barevné sklovině. Je naprosto zdravotně nezávadné a atraktivní, výrobky v něm vypadají přirozeně, zdravě a kvalitně.

4.1.4 Výrobní portfolio


Přehled výrobků vyráběných ve vybrané sklárně volně přikládám do bakalářské práce. Provedení analýzy všech výrobků sklárny není prioritní náplní mé práce, proto nebudu sáhodlouze popisovat všechny výrobky. Důležitým znakem výrobků je, že zákazník má možnost volby ze tří barev – hnědá, zelená a bílá. Přesný odstín barev taktéž volně přikládám do bakalářské práce. V práci si zaměřuji na pивní láhve vyvážené do Německa, proto níže uvádím podrobnější popis tohoto výrobku.

Pivo se stává nejoblíbenějším alkoholickým nápojem na světě. Pro sklárnu je proto důležitá expanze do zemí, které slibují největší odbytové šance. Globálně pro všechny firmy působící v oblasti obalového materiálu jsou to nejenom evropské země (především východní Evropa), ale také východní Asie.

Popis pивní láhve

- **NRW láhev na pivo**

Obsah	500 ml
Objem	520 ml
Výška	260,0 mm
Průměr	67,5 mm
Hmotnost	380 g
Druh oběhu	vhodné pro opakované

	použití
Barva	 hnědá
Množství na paletě	2.023 ks
Hmotnost palety	815 kg/ 809 ks - dle balení
Rozměr palety	120 x 100 x 200 cm

Obr. 9 Pivní láhve [20]

4.2 Export

Německý exportní trh vybrané sklárny je charakteristický dvěma rozdílnými znaky. Prvním rysem je skutečnost, že se firma prosadila konkurenceschopnými výrobky, o které jeví zájem i nadnárodně a světově uznávané firemní společnosti, které využívají možnosti navržení si obalu jim šitému na míru. Zákazníci objednávají obalové produkty z České republiky nejen do České republiky, ale i do sousedních zemí, ale i nejdlehlších částí Evropy (severské země, východní Evropa...). Pro sklárnu je důležité, aby zároveň byla schopna zařídit všechny logistické aktivity související s exportem sklářských produktů. Sklárna tedy musí být nejen schopna výrobek nabídnout a následně prodat, ale také efektivně doručit zákazníkovi. K tomu využívá logistických aktivit - logistiku. Logistika je potom spolupůsobící činitel ovlivňující výši podnikových nákladů a úroveň poskytovaných služeb. V rámci konkurenceschopnosti musí být schopna správně umístit určitý výrobek na trh za co neoptimálněji využitých nákladů. Správně zvolený trh a nejnižší náklady jsou cílem distribuční logistiky. Logistické řízení je v rukou firmy logistického oddělení, které má na starost zajištění přepravy produktů k zákazníkovi za nejvýhodnější cenu. Primárním úkolem je vybrat vhodného dodavatele a smluvně zajistit a zabezpečit dodávky.

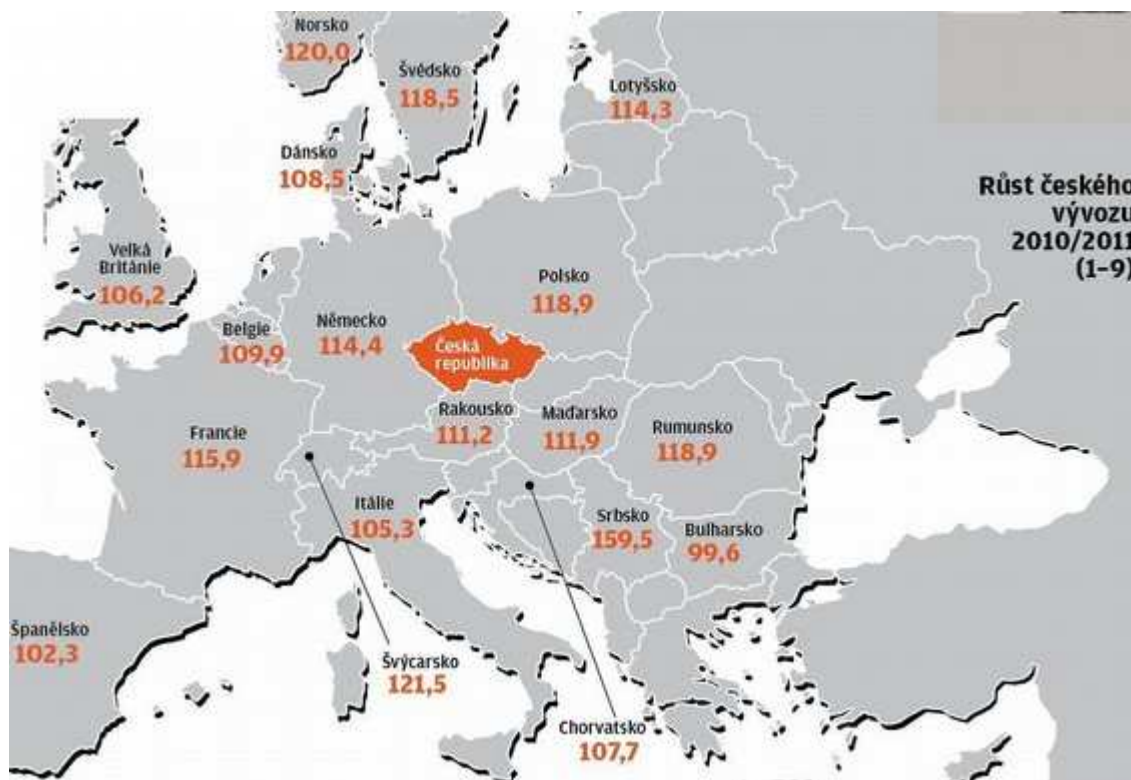
Druhým rysem německého exportního trhu sklárny je prodej subdodavatelům, kteří následně výrobky přeprodají finálním zákazníkům. Nevýhodou je nepřímá komunikace se zákazníkem prostřednictvím prostředníka. Samozřejmě musí převažovat výhody spolupráce se subdodavatelem, který je pro sklárnu zákazníkem. Je nutná oboustranná

spokojenost.

Pro sklárnu je prostředník totiž zákazníkem, ale při jakékoliv změně je třeba velké flexibility. Obecně platí, že v oblasti prodeje je třeba velké flexibility, firma musí být vždy orientována na zákazníka, vždy musí být zákazníkovi nápomocná a měla by mu být vždy schopná vyjít vstříc. V této souvislosti je třeba zmínit lidský faktor. Firma klade velký důraz na výběr nových pracovníků. Stávajícím pracovníkům nabízí široký motivační program. Velmi pozitivně zde hodnotím výběr pracovníků, protože lidé dotváří firmu.

4.2.1 Český export do evropských zemí

Dle portálu BusinessInfo vyvezly české firmy v roce 2011 rekordní téměř 3 biliony korun. Problémem je však skutečnost, že vývoz byl především do zemí Evropské unie. Plán vlády na rok 2012 by měl podpořit české exportéry, umožnit jim proniknout na rostoucí trhy a omezit tak rizika. Prvním rizikovým bodem je silná závislost pouze na jednom teritoriu, tzn. na obchodu s Evropskou unií. Druhým rizikovým bodem je vysoká závislost na poměrně úzkém vybraném segmentu produktů – především dopravních zařízeních a strojích. K rostoucím trhům řadíme Brazílii, Čínu, Indii, Irák, Ukrajinu a Spojené státy. Důvodem je velká a silná ekonomika a trh. [17]



Obr. 10 Růst českého vývozu 2010/2011 [18]

4.2.2 Export České republiky do Německa

Obchodní vztahy s Německem jsou již dlouhodobě na vysoké úrovni. Německo zůstává naším nejvýznamnějším obchodním partnerem, který má velký náskok před Slovenskou republikou, Polskem, Francií, Velkou Británií a Rakouskem.

Německo je s 30 % exportem destinací číslo 1, přesto jeho podíl ve prospěch ostatních zemí mírně klesá. V roce 2000 směřovalo z naší země zhruba 40% vývozu, v roce 2011 to bylo 32,1%. Následující tabulka ukazuje vývoj česko-německého zahraničního obchodu od roku 2001 až do roku 2011 (celkem 10 let k porovnání v mld. CZK).

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Vývoz	484,4	457,0	507,2	623,1	628,5	686,0	761,8	258,5	695,1	819,2	922,0
Dovoz	456,5	430,5	469,3	554,3	550,5	599,4	670,6	640,7	530,2	613,7	685,4
Obrat	940,9	887,5	976,5	1177,4	1179,0	1284,4	1432,4	1399,2	1225,3	1432,9	1607,4
Bilance	27,9	26,5	37,8	68,8	78,0	85,6	91,2	117,8	164,8	205,5	236,6

Tab. 3 Vývoj česko-německého zahraničního obchodu v období 2001 – 2011 v mld. CZK [17]

Vysoký podíl českého vývozu do SRN svědčí o vysoké míře provázanosti ekonomiky ČR s ekonomikou a trhem německým. Pozitivním prvkem pro Českou republiku je fakt, že obchodní bilance ČR se SRN je od roku 1998 aktivní.

Role České republiky v zahraničním obchodě Německa

Česká republika se zařadila mezi přední obchodní partnery SRN. V Německém vývozu byla ČR na 13. místě (po Španělsku, Polsku, Švýcarsku, Číně a těsně i před Ruskem, ale před Švédskem, Japonskem, Jižní Koreou či Maďarskem), v dovozu je v roce 2011 na 11. místě v pořadí (za Ruskem, Švýcarskem, Rakouskem, ale před Polskem a Japonskem). Podílí se necelými 3% na celkovém vývozu, podíl dovozu je o něco vyšší necelé 4%. [17]

4.2.3 Export vybrané firmy do Německa

Sklárna vyváží pro německé zákazníky pивní láhve NRW do určitých německých měst, na tyto města jsem se také zaměřila a podrobněji popíšu města, kam sklárna v roce 2011 nejvíce vyvážela, tzn. kolikrát bylo využito možnosti CPT přepravy. Z hlediska vývozu se jedná o buď případy přímého vývozu k zákazníkům, nebo vývozu subdodavatelům, kteří těmito láhvemi zásobují pivovary a vykonávají tak funkci zprostředkovatele. Z hlediska regionálního vývozu do Německa se dodávají tyto pивní láhve celkem do 21 měst v Německu. Tyto německé firmy mají zájem o typ přepravy CPT dle INCOTERMS,² tzn. Carriage Paid

² International Commercial Terms je soubor vykládacích pravidel obchodních doložek vydaný Mezinárodní obchodní komorou (ICC) určující povinnosti smluvních stran při dodávce zboží (náklady a rizika). Používají se tak, že se na ně výslovně odkazují smlouvy v mezinárodním obchodním styku. INCOTERMS mají tyto čtyři skupiny doložek:

E (Departure) = odebrání

F (Main carriage not paid by seller) = hlavní přepravné neplaceno prodávajícím

to = přeprava placena do (...ujednané místo určení). Prodávající sjednává na své náklady přepravu zboží do sjednaného místa určení. Nebezpečí ztráty a poškození zboží přechází na kupujícího však již dodáním zboží prvnímu dopravci. Prodávající též sjednává na vlastní náklady povolení nezbytná pro vývoz zboží a hradí všechny poplatky a náklady veškerých formalit, které musejí být splněny.

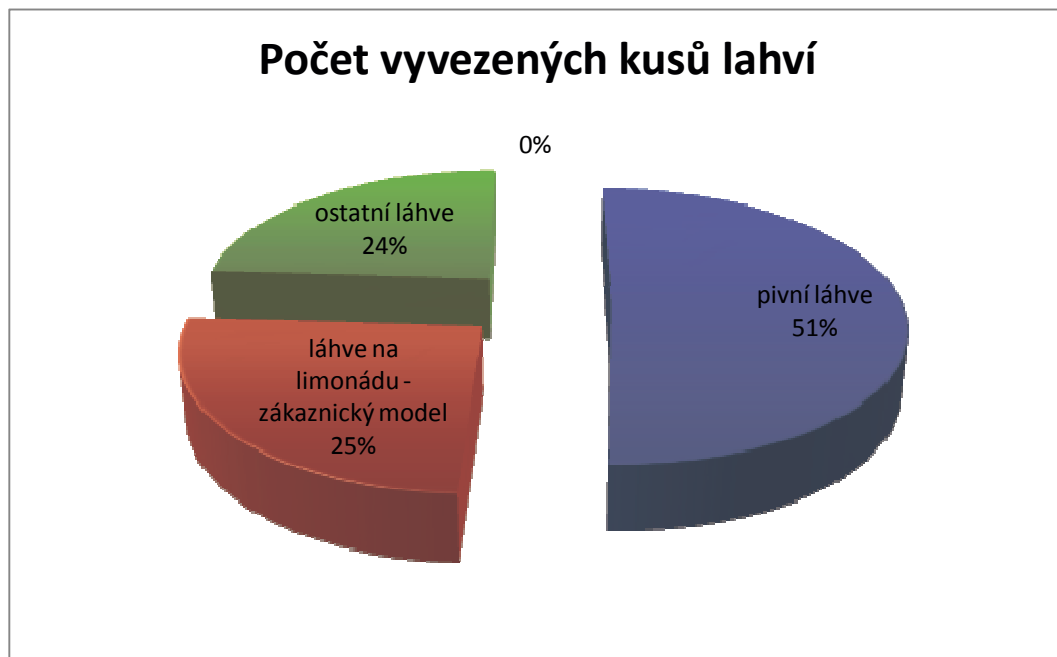
Za rok 2011 bylo celkem zprostředkováno pro všechny německé zákazníky 312 CPT přeprav, tzn. 312 vykládek. Průměrná cena jedné vykládky činila 17 755,13 Kč. Zákazník si objednává pивní lahve, které v interním systému firmy nalezneme pod identifikačním číslem 13691 nebo 19455, jedná se o tentýž druh láhve, rozdíl je pouze v balení palet a proložek. Zákazník si může vybrat, které balení si vybere, tento typ balení naplňuje do plánovacích tabulek, které jsou zákazníkům posílány každý měsíc. Zákazník má potom na tento výrok přednostně nárok.

Vzhledem ke skutečnosti, že do Německa se ve sledovaném roce 2011 vyvezlo 16.389.142 ks pivních lahví z celkového počtu vyvezených lahví 32.319.198 ks všech typů lahví, zaměřila jsem se na výrobek pivní láhve, následně potom na láhve typu zákaznický model

pro určitého zákazníka (konkrétní zákaznicky nelze uvádět z důvodu ochrany údajů), kterých se vyvezlo v loňském roce 8.194.424 ks. Ostatní typy lahví jsem zařadila do kolonky ostatní láhve, patří sem láhve na limonádu a konzervy.

C (Main carriage paid by seller) = hlavní přepravené placeno prodávajícím

D (Arrival) = dodání



Obr. 11 Graf vývozu produktů [vlastní zpracování]

1. Pivní láhve **16.389.142 ks.**
2. Láhve na limonádu typu zákaznický model **8.194.424 ks.**
3. Ostatní láhve **7.735.632 ks.**



Obr. 12 Graf německá města [vlastní zpracování]

Z obrázku je zřejmé, že nejvíce vykládek bylo realizováno do města Memmingen. Ostatní města tvoří přesně polovinu těchto vykládek. Tento výsledek je totiž způsoben faktem, že do položky ostatní je zařazeno 16 měst s celkovým počtem 78 vykládek. Pro informaci můžeme zmínit některá z těchto měst: Schleusingen, Moos, Stein an der Traun, Pforzheim, Reichertshofen, Elsendorf, Zwiefalten, Marktstelf apod. Největší počet vykládek je však zaznamenán ve městě Memmingen, které následně podrobněji popíši.

Memmingen je bavorské tradiční město s celkovým počtem obyvatel přibližně 41 100 a rozlohou 70,17 km². Město je také mimo jiné proslulé i díky mezinárodnímu letišti. Níže je uveden obrázek tohoto krásného bavorského města a znak města.



Obr. 13 Pohled na město Memmingen [vlastní]



Obr. 14 Znak města Memmingen [vlastní]

4.2.4 Export České republiky do Maďarska

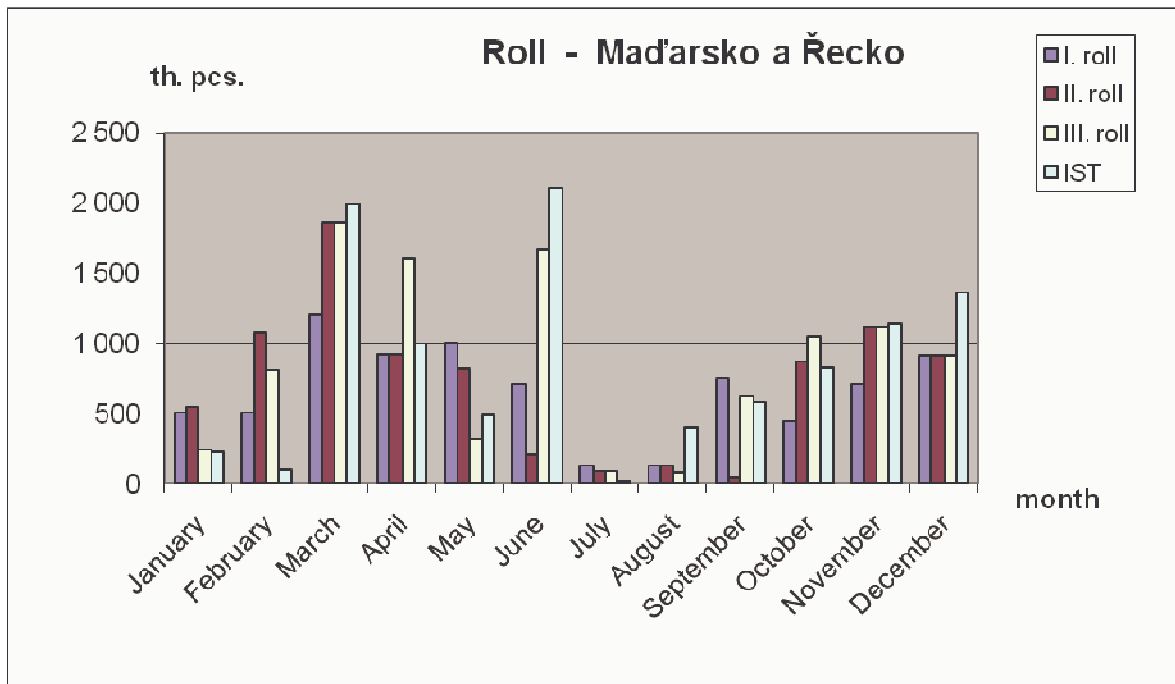
Maďarsko patří k tradičním obchodním partnerům ČR. Je zemí, se kterou ČR dlouhodobě vykazuje v obchodní bilanci aktivní saldo. Z hlediska výše obchodního obrátu se Maďarsko stabilně řadí na 11. místo v pořadí nejdůležitějších obchodních partnerů ČR s 25% exportu. Dle údajů českého statistického úřadu (druhé čtvrtletí 2011) je Česká republika pro Maďarsko rovněž důležitým obchodním partnerem, podle obrátu je na 12. místě, podle dovozu se nachází na 10. místě a vývozu na 9. místě v maďarském zahraničním obchodě.

Česká republika do Maďarska nejvíce vyváží potraviny a živá zvířata, z nichž nejvíce jsou zastoupeny nápoje a tabák, dále následují surové materiály a v neposlední řadě minerální paliva, maziva a příbuzné látky. [17]

Maďarsko je pro ČR země blízka nejen teritoriálně, ale i kulturně a obchod s ČR má dlouhodobou tradici. Jde o trh obdobné velikosti jako v případě naší republiky a stejně jako v případě ČR se jedná o otevřenou exportně zaměřenou ekonomiku, pro kterou hraje rozvoj mezinárodního obchodu zásadní úlohu. Tyto zásadní znaky se odráží v poptávce maďarských zákazníků. Země poptává zejména láhve na víno. Regionálně se jedná o vinařské oblasti, které tyto láhve poptávají. Zákazníci také využívají možnosti si nechat vyrobit láhev přímo jim šitou na míru, tedy zákaznický model. Jedná se většinou o edice láhví, když zákazníci slaví výročí vzniku nebo chtějí přijít na trh s novým výrobkem, kterým chtějí expandovat. V poslední době je také zájem o láhve, tzv. limitované edice láhví k významnému jubileu a tímto jubileem se zákazník vrací k láhvím, které se vyráběly např. před 100 lety apod. Po výrobě lahví na víno následuje výroba konzerv, které jdou následně v koloběhu k plničům těchto konzerv. Zájem je o sklárnu vyrábějící konzervy na naplnění džemy, medy, dětskými výživami, kečupy apod.

4.2.5 Export láhví do Maďarska a Řecka v roce 2011

Je důležité zmínit, že export je ve sklárně organizačně řízen několika úseky. Samostatným úsekem je Polsko a Rumunsko, následuje Ruský úsek s Pobaltskými zeměmi a Ukrajinou. Abych získala informace k sepsání mé práce, komunikovala jsem s úsekem Východ a západ. Tento exportní úsek je nejširší, co se týče počtu obsluhovaných zemí, protože z východních zemí zahrnuje Maďarsko a Řecko. Západ zahrnuje zejména Německo, Itálii, Francii a severské země. Rozdělení Východ a západ je dle interních potřeb, fakticky zcela neodpovídá územnímu rozdělení Evropy.



Obr. 15 Plánování odběru [20]

Graf znázorňuje plánovaný a skutečný odběr zákazníků v Maďarsku a Řecku celkem. Každý zákazník musí nejprve naplánovat odběr výrobků, který každý měsíc aktualizuje. K tomu slouží plánovací tabulky, které je třeba vyplňovat, aby mohla sklárna naplánovat potřeb všech zákazníků a následně zorganizovat výrobu.

V prvním měsíci I. roll firma naplánuje určitý počet výrobků, v druhém měsíci zasílá opět svůj plán již aktualizovaný (II. roll), ve třetím měsíci totéž (III. roll). Čtvrtý sloupec znázorňuje skutečný odběr zákazníkem. Tato tabulka slouží jako zpětná vazba ve vztahu plánování-odběr. Výsledkem je graf se sloupci, ze kterých je patrné, kolik firma plánuje a zda-li odebírá zhruba daný počet, který si naplánuje či nikoli.

4.3 Doprací

Přepřavu vyrobených láhví zajišťují přepravní společnosti (někdy také používáme pojem přepravci nebo dopravci) prostřednictvím kamionů, které jsou schopny naložit 26 DIN palet nebo 33 EURO palet. Tyto palety se liší velikostí. Jak jsem již psala, Německo neorganizuje samo FCA přepravu, tzn. Free Carrier - vyplaceně dopravci (... ujednané místo). Prodávající je povinen předat dodávané zboží v ujednaném místě dopravci. Způsob dopravy a dopravce

volí kupující. Jestliže kupující neudal přesné místo, může prodávající volit mezi místem nebo stanoveným pásmem, kde dopravce převezme zboží do své péče. Na kupujícího přecházejí okamžikem převzetí zboží dopravcem náklady a rizika spojená se zbožím. Kupující má rovněž za povinnost hradit celní poplatky a dávky z důvodu vývozu, výlohy s osvědčením o původu a konzulární poplatky. Němečtí zákazníci vyžadují typ CPT, tedy způsob, kdy my jim seženeme a zařídíme přepravu až na místo určení. Carriage Paid to (neboli CPT) - přeprava placena do (...ujednané místo určení). Proávající sjednává na své náklady přepravu zboží do sjednaného místa určení. Nebezpečí ztráty a poškození zboží přechází na kupujícího však již dodáním zboží prvnímu dopravci. Proávající též sjednává na vlastní náklady povolení nezbytná pro vývoz zboží a hradí všechny poplatky a náklady veškerých formalit, které musejí být splněny.

Každoročně koncem srpna zasílají dopravci své specifické požadavky sklárně a čekají na vyjádření, jestli je může sklárna zařadit do dopravního tenderu. Na základě poptávek je vypracován seznam dopravců na daný rok. Takto vybírá dopravce ředitel logistického oddělení začátkem září a vypracovává seznam dopravců, kteří budou vozit jednotlivé destinace. Rozhodující je cena, specifické podmínky, penále, spolehlivost, způsob komunikace – tyto vlastnosti potom bere v úvahu pracovník logistického oddělení při rozesílání poptávek dopravcům apod. Podmínky si stanovují dopravci již v poptávce, která když je schválena, musí být také respektována. V případě nerespektování se může stát, že jsou otevírány již potvrzené podmínky. Sklárna má k dispozici v současné době 50 dopravců. Z těchto 50 je aktivních dopravců, kteří se zaměřují na Německo 11. Dopravci se totiž zaměřují jen na určité oblasti vývozu. V případě, že exportní oddělení pošle logistickému oddělení požadavek na CPT přepravu na určité místo, zašle pracovník logistického oddělení poptávku na přepravu, která když dopravci vyhovuje, ihned ji potvrdí. Při nepotvrzení kontaktuje pracovník dalšího dopravce. Nejdříve jsou kontaktováni dopravci se třemi nejnižšími cenami. Tato spolupráce je skrz interní systém, ve kterém mají nastavené určité kompetence pracovníci exportu, pracovníci logistiky a expedice a naposledy samotní dopravci. Malé dopravní společnosti po celém území naší republiky mají prostředníka – nějakou větší dopravní společnost, která jim následně zasílá poptávky podle vytíženosti. Proto i menší dopravci můžou dostat práci a šanci prosadit se na trhu. Přičemž musí respektovat podmínky dopravce, který má se sklárnou uzavřené dané podmínky smluvně. Dopravci upřednostňují typ kombinované přepravy, nakládkou

ve sklárně s vykládkou u zákazníka a zpětný odvoz palet a proložek od zákazníka. Takto je třeba jednou za čas odvézt od zákazníka obaly, tedy palety a proložky, které mu účtujeme a zpětně vykupujeme. Každý zákazník má nastavené podmínky v oblasti obalů a je třeba se takto řídit a organizovat i zpětné dovozy od zákazníka dle jeho přání.

4.3.1 LKW WALTER – nejvytíženější externí partner firmy

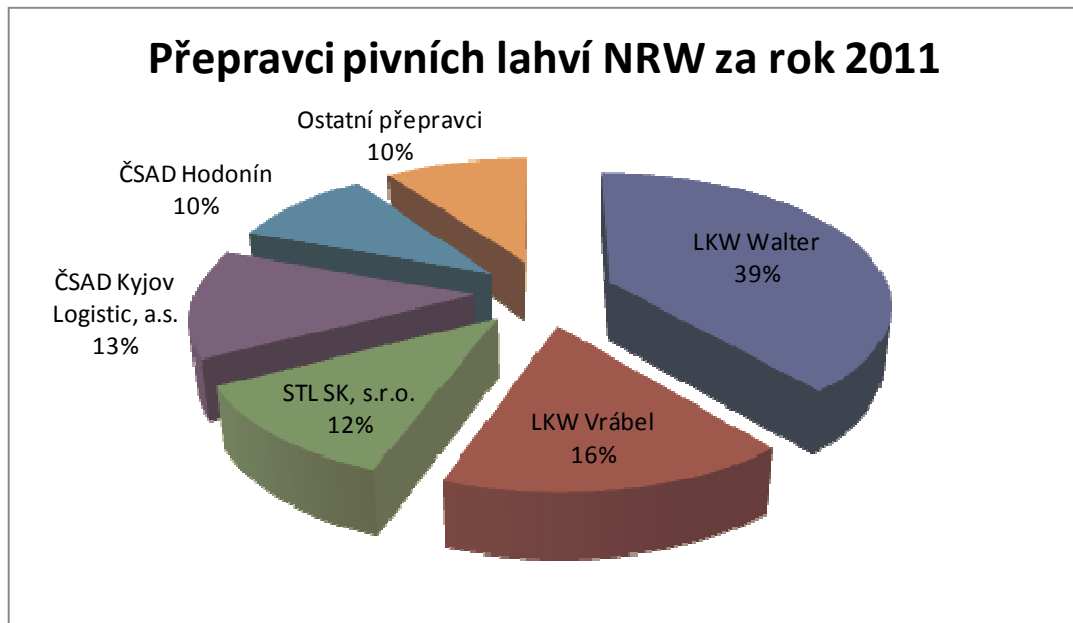
Za loňský rok 2011 byla, co se týče vývozu do Německa, nejvíce vytíženou firma LKW Walter. Tato firma je koncernově nezávislá rakouská soukromá společnost. Byla založena v roce 1924 a od roku 1986 je nositelem státního znaku – vyznamenání za zvláštní zásluhy v oblasti hospodářství. Se sklárnou komunikuje pracovník firmy LKW Walter v českém jazyce, spolupráce s touto dopravní firmou je na vysoké úrovni. Aby mohla tato firma svým zákazníkům nabídnout konkurenceschopné a zároveň také ekologické dopravní řešení, kombinuje LKW Walter již od počátku 80. let vzájemně silniční, železniční a námořní dopravu a tak se stal průkopníkem v kombinované dopravě. [19]



Obr. 16 LKW Walter [19]

4.3.2 Přeprava pivních lahví NRW

V roce 2011 byla zprostředkována přeprava pivních lahví NRW v celkovém počtu 312 prostřednictvím 12 dopravních firem.



Obr. 17 Graf přepravy pivních lahví za rok 2011 [vlastní zpracování]

Pokud se zaměříme na export jednoho výrobku, můžeme z grafu vysledovat, že LKW Walter je co do objemu přeprav favoritem číslo jedna a má největší počet vykládek v Německu.

4.4 Časové rozložení prodeje/sezónnost

Firmy výrazně nakupují na konci února dle výsledků prodeje. Nejvyšší odběr je před letní sezónou, kdy sklárna musí zvýšit kapacity svých zaměstnanců a přibírá také lidi na brigády, které právě začaly. Nákup na podzim se uskutečňuje koncem října, na zimní akce (sezónnost – Vánoce). V prodeji je rozhodující sezónnost, také ceny, které se mění většinou k 1.1., u německých zákazníků většinou až v březnu. Firmy se snaží co nejvíce nakoupit před tím, než začnou platit nové ceny. Dále také uvedení nového výrobku na trh a s ním související marketingové kampaně mají za následek vyšší poptávku po výrobcích sklárny.

4.5 Srovnání

V tomto bodě provedu srovnání České republiky s Maďarskem a České republiky s Německem.

Teritoriální

Maďarsko je svým počtem obyvatel srovnatelné s Českou republikou a tak si tyto dvě země maximálně vyhovují, co se vývozu a dovozu týče, mají srovnatelné požadavky a navzájem se doplňují. Proto také Maďarsko a Česká republika patří k tradičním partnerům ve světovém obchodu a vzájemná spolupráce vykazuje každoročně v obchodní bilanci aktivní saldo.

Německo je svým počtem obyvatel asi osmkrát větší jako Česká republika, má více možností a řadí se na první pozici v exportu. Vztahy České republiky a Německa jsou na výborné pozici a tak se Německo stává naším nejdůležitějším obchodním partnerem, kdy od roku 1998 je mezinárodní obchod s Německem aktivní.

Do Maďarska sklárna vyváží především sklenice na džemy, medy, dětské výživy a kečupy, dále pak láhve na víno, především do vinařských oblastí.

Německo je druhou nejvýznamnější destinací v oblasti výroby piva a z tohoto důvodu ve velké míře zásobuje sklárna nespočetnou řadu německých pivovarů právě láhvemi na pivo. V případě Německa se nejedná pouze o export pivních lahví, ale také láhví na limonády a ostatní láhve.

Časové

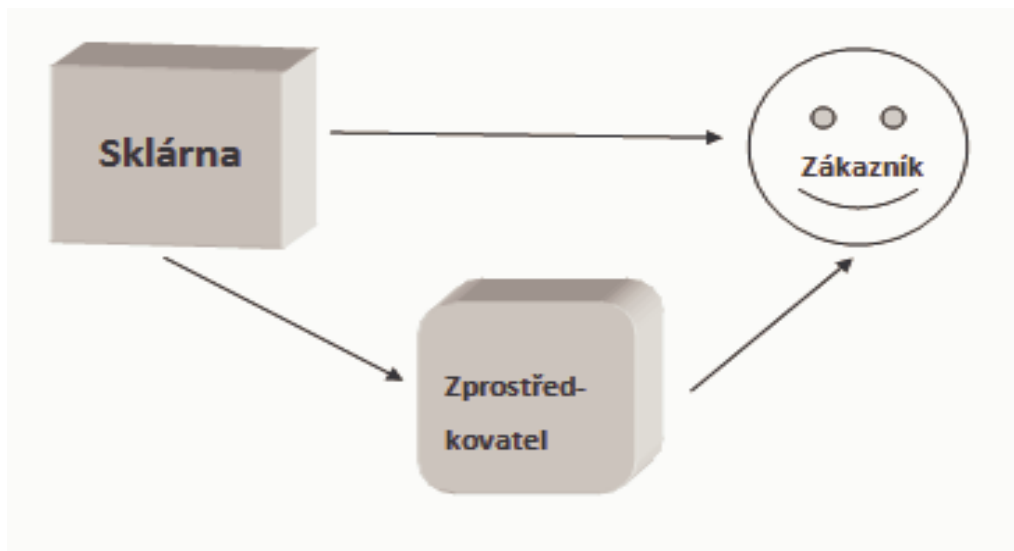
V roce 2011 se maďarská ekonomika potýkala jak s některými problémy souvisejícími s nestandardní ekonomickou politikou současné maďarské vlády, tak i s negativními vnějšími vlivy v podobě krize v eurozóně, což se projevilo např. snižováním odhadů ekonomického růstu v Maďarsku. Vládě se tak nepodařilo plně naplnit její cíle týkající se nastartování ekonomického růstu, poklesu státního dluhu či většího růstu zaměstnanosti.
[17]

Rozhodující roli v zahraničním obchodě Německa sehrává dlouhodobě v obou směrech zhruba 20 zemí. Nejdůležitějším obchodním partnerem SRN roku 2011 zůstala - stejně jako v předchozích více než dvaceti letech - Francie. Česká republika si i v roce 2011 udržela 12. příčku, nicméně celkový objem exportu do ČR po krizovém roce 2009 a v roce 2010

opět stoupl. Největší vývozy realizuje SRN do Francie, největší dovozy realizovala v roce 2011 SRN překvapivě nikoliv z Číny jako v minulých letech, ale z Nizozemska. [17]

V roce 2011 sklárna vyvezla do sousedního Německa celkem 32.319.198 ks všech typů lahví. Z toho samozřejmě největší podíl měly pивní láhve v celkovém počtu 16.389.142 ks.

4.6 Současné distribuční kanály exportu



Obr. 18 Distribuční kanály [vlastní zpracování]

Firma využívá ke své distribuci dva různé způsoby distribuce. V prvním případě se jedná o přímou distribuci, kdy zboží jde od výrobce přímo k zákazníkovi. V druhém případě je zde využita funkce zprostředkovatele, kdy firma prodává zboží zprostředkovateli, který zboží následně prodává svým zákazníkům. Pro firmu je zprostředkovatel zároveň zákazníkem. Jedná se zde většinou o zákazníka, který zásobuje pivovary láhvemi na pivo. Pro firmu je druhá varianta distribuce, tedy distribuce nepřímá prostřednictvím zprostředkovatele méně výhodná, jako distribuce přímá, protože firma ztrácí přímý kontakt s konečným zákazníkem.

4.7 SWOT analýza sklárny

K tomu, aby bylo možné úspěšně čelit konkurenci, je nutné mít vysokou podnikatelskou pozici a vysoký tržní podíl. Možná rizika odhalíme pomocí analýzy, která nám pomůže možné nedostatky a rizika odstranit a umožní provést preventivní opatření.

Silné stránky	A	Slabé stránky	A
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stálí zákazníci, ➤ dobré jméno firmy, ➤ špičková technologie, ➤ dlouhodobé vztahy s externími partnery, ➤ kvalita výrobků, ➤ schopnost inovace výrobků, ➤ přizpůsobivost zákazníkům, ➤ recyklace, ochrana živ. prostředí, ➤ vlastní finanční zdroje, ➤ odborně kvalifikovaný personál. 	10% 13% 10% 10% 11% 7% 11% 9% 8% 11%	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Energetická náročnost, ➤ dlouhá doba návratnosti investic, ➤ nízká šíře výrobního programu, ➤ závislost na cenách energií, ➤ odmítání poptávek kvůli nedostatečné kapacitě výroby. 	20% 20% 15% 25% 20%
Příležitosti		Hrozby	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Odlišnost od masové výroby, ➤ ochrana zákaznických modelů, vstup na nové trhy, ➤ investice do technologií a zařízení, ➤ vysoký podíl nezaměstnanosti 	20% 35% 15%	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Celosvětová finanční krize, ➤ konkurence, ➤ rostoucí vliv zákazníků. 	50% 35% 15%

v regionu působení firmy,	10%		
➤ spolupráce s externími partnery.	20%		

Tab. 4 Swot analýza [vlastní zpracování]

4.7.1 Silné stránky

- Firma si budovala dobré jméno u kupujících, má své stálé zákazníky, kteří se vracejí. Opakovaný nákup a dlouhodobá spolupráce je základem kladného vztahu a dobrého obchodu.
- Úroveň technologií firmy je na světové úrovni.
- Za konkurenční výhodu vzhledem k přímé konkurenci můžeme považovat dobré dlouhodobé vztahy s externími partnery.
- Na většině domácích trhů, kde firma působí např. v Rakousku, Chorvatsku a Slovensku má firma vedoucí postavení na trhu. Pouze v ČR je postavení ovlivněno přímým konkurentem a importy.
- Firma se může pyšnit špičkovou kvalitou výrobků, které přikládá velkou váhu.
- Schopnost inovace výrobků, zejména jejich vylehčování a zvyšování funkčnosti.
- Ochota přizpůsobit se zákazníkům, „obaly šité zákazníkům na míru“.
- Firma dbá na ochranu životního prostředí.
- Finanční zdroje má firma vlastní. V případě potřeby však nemá problém s bankovními institucemi, má silnou vyjednávací schopnost.

4.7.2 Slabé stránky

- Sklářství je obecně energeticky náročné odvětví a z toho důvodu je firma závislá na cenách energií a surovin.

- Období mezi velkou investicí do zařízení se pohybuje od deseti do dvanácti let. Což je dlouhá doba, proto musí firma odhadnout, co bude trh v příští dekádě vyžadovat.
- Výrobní program je omezen pouze na obalové sklo.
- Jistá závislost na cenách energií a surovin z důvodu vysoké energetické náročnosti odvětví. Částečně eliminováno dlouhodobými smlouvami.

4.7.3 Příležitosti

- Rozšířit okruh zákazníků, odlišit se od masovosti. Příkladem je alternativa mléčných nápojů do skla.
- Vstup na nové trhy, případně na trhy, kde působí, ale ne ve velkém rozsahu.
- Investice do nových zařízení a technologií.
- Vysoký podíl nezaměstnaných osob v regionu kladně nahrává firmě při výběru zaměstnanců.
- Spolupráce s externími partnery vysoce ovlivňuje úroveň služeb poskytovaných zákazníkům.

4.7.4 Hrozby

- Vlivem celosvětové hospodářské krize klesá spotřeba a následně i poptávka po obalech.
- Na trhu ČR existuje významný konkurent, který ohrožuje firmu redukcí cen a snahou o přerozdělení trhu.
- Mění se potřeby zákazníků v souvislosti s tím, že také zvažují náklady výroby.

SWOT analýza umožňuje názorně vidět důležité aspekty mikroprostředí a makroprostředí firmy. Vybraná firma je velkým hráčem na trhu, přesto je ovlivněna svou konkurencí.

Společnost má dle mého názoru na výběr ze dvou strategií plynoucích ze SWOT analýzy. První z nich je **strategie S - T**, tedy využití silných stránek k eliminaci hrozeb. Druhou z možných strategií je **strategie S - O**, která využívá jak silných stránek, tak příležitostí.

Ať už podnik zvolí kteroukoliv ze strategií, je dále třeba eliminovat slabé stránky podniku. Sklářství je velmi energeticky náročné a není možné přesunout výrobu z jednoho místa do místa druhého. Existuje zde jistá závislost právě na cenách energií a surovin. Proto by podnik měl vynakládat úsilí na hledání nových zdrojů surovin pro přehlednost situace na trhu a v případě potřeby byl schopen rychle a efektivně přejít k výhodnějšímu dodavateli. Tuto slabou stránku má však podnik částečně ošetřeno dlouhodobými smlouvami, které mu zajišťují přísun potřebných vstupů. Plány do budoucna však nejsou vždy přímou výhodou.

5 NÁVRH LOGISTICKÝCH DISTRIBUČNÍCH AKTIVIT NA PODPORU EXPORTU SKLENĚNÝCH OBALOVÝCH MATERIÁLŮ

V poslední části své práce navrhnu nová doporučení v místech, kde vidím u firmy určité nedostatky.

5.1 Revize distribučních kanálů

Firma využívá přímé distribuce, ale i distribuce nepřímé prostřednictvím zprostředkovatele. Tento způsob distribuce, distribuce nepřímá je pro každou firmu méně výhodný, protože firma není v přímém kontaktu se zákazníkem. Proto bych doporučovala omezení nepřímé distribuce.

5.2 Zlepšení přepravy

Přepravu zprostředkovávají pro firmu externí partneři, tudíž není v kompetenci firmy větší možnost zásahu do této problematiky. Pro firmu je výhodnější, aby ji přepravu zajišťovaly jiné firmy a tak nechává v podstatě celý proces přepravy na těchto externích firmách. Firma se snaží o co nejefektivnější nakládku a vykládku pomocí plně automatizovaných strojů. Aby probíhalo vše dle pravidel a bezpečnosti, dozoruje nakládce/vykládce externí firma - bezpečnostní agentura prostřednictvím pracovníků a kamerového systému. I pro sklárnu je snahou kamiony co nejrychleji odbavit bez zbytečných časových ztrát. Firma plánuje přepravcům termíny vykládky, tyto termíny jsou součástí písemné poptávky. Přepravci následně termíny potvrzují. Pracovníci prodeje zároveň efektivně plánují i zpáteční nakládky obalů u zákazníků. Tito pracovníci zvažují náklady a kalkulují je tak, aby je firma zbytečně nevynakládala. Pracovníci již dopředu dojednávají se zákazníkem odvoz těchto obalů zpět do sklárny. Oblast přepravy má slabý bod v tom, že člověk nikdy přesně neví, jaké budou cesty (počasí, počet motorových vozidel na cestě, aktuální stav - nehodovost). Tito činitelé mají potom negativní vliv na termín vykládky, který nemusí být dodržen. Sklárna s takovými případy počítá, proto má s přepravci sjednané sankce. Záleží potom na samotném zákazníkovi, kterému se opozdí dodávka. Někdy zákazník situaci neřeší a není vázán na termín vykládky, avšak němečtí zákazníci jsou charakterističtí přesným termínem a časem vykládky. Linky u zákazníků se totiž také nezastavují (stejně jako

ve sklárně), proto jsou nutné láhve k naplnění v určitém časovém intervalu. V tomto striktním termínu a času vykládky jsou němečtí zákazníci zcela odlišní např. od maďarských zákazníků. Povaha národa hraje velký prim při objednávání přepravních společností. Pracovníci logistického oddělení proto volí takové přepravce, které mají již sami ověřené a "zakolonkované" do kolonky "spolehlivý". Právě solidnost a spolehlivost hraje velkou úlohu ve zlepšování komunikace mezi sklárnou a přepravní společností. Někdy přepravci rádi zatajují nepříjemné události, místo aby okamžitě zkontaktovali pracovníky logistiky pracující ve sklárně, kteří následně zkontaktují pracovníky prodeje. Pracovníci prodeje totiž můžou u zákazníků ještě zavčasu obhájit a omluvit nepříjemnosti vzniklé na straně přepravce.

5.3 Zlepšení činností zákaznického servisu

Firma využívá vlastní informační systém, který neustále zlepšuje jejich podnikový správce IT a informačního systému.

System obsahuje kompletní databázi kontaktů. Shromažďuje všechny podrobnosti o zákaznících, dodavatelích, dopravcích a zaměstnancích. Integruje všechny dokumenty, které se týkají daného kontaktu, tedy například e-maily, faxy, textové dokumenty apod. Poskytuje zdroj pro statistické údaje o kontaktech a obchodních případech. K získávání využívá systém propojení na veřejném registru – obchodní registr, registr IČ, DPH a další.

Tento interní systém umožňuje ukládat, třídit a spravovat dokumenty v elektronické podobě tak, aby byly přístupné z libovolného pracoviště podniku, ať už se jedná o oddělení marketingu nebo nákupu.

System vytváří zakázky na základě přijatých objednávek od zákazníků, které následně mění na svůj stav na základě obchodního cyklu od přijetí objednávky až po uzavření zakázky spojené s dodáním výrobku a přijetím platby. Zaznamenává historii zakázky pro další analýzy či případný opětovný nákup ze strany zákazníka.

System také umožňuje vytvářet dodací listy a zaznamenávat datum odeslání výrobku. Po vytvoření dodacího listu se výrobek odečte ze skladu, sníží stav na skladě. System tedy poskytuje aktuální informace o stavu zásob a automaticky sleduje položky, které je třeba objednat ve výrobě a upozorňuje na případné minimální objednávkové množství. Ke každému výrobku také systém vytvoří skladovou kartu, která obsahuje informace

o tomto výrobku, odběrateli, rezervaci apod. Skladová karta obsahuje veškeré informace o pohybu zboží.

Závěrem bych řekla, že tato oblast firmy, tedy systém, ve kterém pracují pracovníci ve všech oddělení firmy, nejen v České republice, ale i na všech dalších pobočkách je tak vysoce kvalitní, že firmě zde není třeba jiných doporučení. Protože systém poskytuje přehled o jednotlivých obchodních aktivitách, ulehčuje tak práci managementu o stavu firmy, prodeji, nákladech, nových zákaznících, dodávkách, neplatičích apod. Vrcholovému vedení zase umožňuje administrativu jednotlivých uživatelů systému a přidělování práv k jednotlivým operacím v informačním systému.

5.4 Doporučení v oblasti skladování

V oblasti skladování jsem našla problém nedostatku pracovních sil zejména na úrovni managementu. Vedoucí pracovnice je pracovníčně zcela vytížená a potom mohou selhávat určité věci. Např. pracovnice dozoruje přebalování dlouhodobě skladovaných lahví. Současně může nastat situace, že vícero zákazníků se rozhodne objednat zboží, které je třeba přebalit. Zákazníci potom musejí čekat dle harmonogramu objednávek. V oblasti skladování je docela složité sehnat pracovníky, kteří umějí zacházet se stroji při nakládce/vykládce palet. Je třeba již zapracovaných lidí se zkušenostmi, kteří se těžko v daném regionu shání. Sklárna proto dává příležitost získat zaměstnání také lidem z jiných regionů. Pomáhá s otázkou ubytování, stravování, praní pracovních oděvů apod.

Řešení nedostatku pracovních sil spočívá v přijetí nového pracovníka. Zaměstnanci skladu by tak měli i při zvýšení počtu zakázek schopni plnit svoje úkoly v souladu s časovým plánem. Zvýšení počtu zaměstnanců by tak mohlo navrátit počet na předkrizovou úroveň, kdy bylo několik pracovníků při krizovém režimu firmy propuštěno. Nedostatek pracovních sil bývá řešen zejména v období chřipkových epidemií (obecně v období nemocí) nebo v létě při čerpání řádných dovolených jednotlivými pracovníky. Dovolena však musí být čerpána v rámci zastupitelnosti, tzn. že má pracovník zajištěnou pracovní náhradu svými kolegy (pokud nemá vedením nařízenou zastupitelnost daným pracovníkem).

5.5 Outsourcing

Firma outsourcinguje přepravu zboží, kterou ponechává zcela v kompetencích svým externím partnerům se kterými má sjednány smluvní podmínky. V tomto případě bych outsourcingování firmy vyzdvihla a bralo to jako velkou výhodu pro firmu, protože přepravní firmy berou tímto na sebe velkou část činností a rizik s tím souvisejících.

ZÁVĚR

Při konzultování mé práce ve sklárně jsem zjistila, že při výběru trhu podnikání a exportování je firma determinována velikostí trhu, možností růstu trhu v budoucnu a atraktivností trhu. Vybraný exportní trh musí být dostatečně velký. V současné době je pro sklárnu obtížné například podnikat na arabských nebo asijských trzích. Určitá poptávka ze strany zákazníků z těchto oblastí existuje, ale jedná se spíše o předběžné zjištění na komplexním trhu obalového skla. Podnikání v mezinárodním prostředí zvyšuje nejen rentabilitu firmy, ale i rentabilitu mezinárodního podnikání. Firma také vstupuje na trh i v případě, že v daném trhu vidí určitý potenciál. Například zaměření firmy na řecký trh. V roce 2009 nastal v Řecku velký obrat k negativním ekonomickým výsledkům, prudkým tempem začal narůstat státní dluh. Ale i přes tyto negativní ukazatele viděla sklárna v řeckém trhu určitý potenciál a stále i přes obtíže obchoduje s tímto trhem (uzavření hranic a nemožnost dovážet zboží do Řecka, opožděné platby...). Spolupráce v budoucnu už bude záležet na další ekonomické situaci, protože se odráží v obchodování na tomto trhu a ztěžuje exportní podmínky sklárny. Další důvod při výběru vhodného trhu pro exportování tedy spatřuji v určitém tržním potenciálu, který má růstový charakter. Je třeba se v této souvislosti zamyslet nad tím, zda zvolit strategii zaměření se na krátkodobý zisk nebo na dlouhodobou návratnost investic. Sklárna se přiklání k variantě dlouhodobé návratnosti investic, ale nebrání se krátkodobým ziskům a vychází vstříc i malým firmám, které nakoupí jen výjimečně či dokonce pouze jednou. Tady je však třeba dodat, že záleží na produktu, který nová firma poptává, zda je skladem, zda se jedná o ležící zboží, které je dlouhodobě skladem nebo, zdali se jedná o zboží, na které se plánuje prodej již dlouhodobě dopředu. V třetím případě tak není možné daný výrobek prodat, protože nejsou kapacitní možnosti firmy a přednost se dává stálým firmám dopředu avizující své potřeby. Možnost prodeje také není možný v případě, že daný zákazník má speciálně vykonstruovaný unikátní produkt – takzvaný zákaznický model, který je smluvně ošetřen, proto nemůže být dodán žádnému jinému zákazníkovi. Pod mottem zákaznický model vyvíjí sklárna společně se zákazníky v pečlivě připraveném procesu skleněné obaly, které vizuálně podporují záměr výrobku a marketingovou strategii a splňují maximální požadavky obchodu a spotřebitelů. Služby sahají od designu obalů přes vysoce kvalitní výrobu a včasné zásobování až po poradenství a podporu v oblasti analýzy obalů, technologie uzávěrů, zušlechťování skla a etiketování.

Prací jsem zjistila, že atraktivita Německa pro sklárnu spočívá zejména v odběru pivních láhví do německých pivovarů a na druhém místě v odběru zákaznických modelů lahví, které si němečtí zákazníci nechávají navrhovat přímo na míru dle svých potřeb. Německé zákazníky můžeme označit za velmi striktní a zásadovitě si trvajících na svých požadavcích (nejen v podmínkách odběru, termínech, ale také přepravě). Oproti těmto německým zákazníkům jsou maďarští zákazníci, kteří tak nelpí na podmínkách. Z hlediska struktury odběru se maďarští zákazníci zaměřují spíše na odběr láhví na víno a sklenic – zejména na marmeládu a kojenecké výživy. Zjistila jsem, že na odběr má vliv také povaha národa a zaměření regionu – např. vinařské oblasti versus tradiční bavorské pivovarnicky zaměřené oblasti. Vzhledem na výše uvedené informace potvrzují naplnění hlavního cíle práce.

Bakalářské práce by mohla být předmětem dalšího podrobného zkoumání. Export a logistika jsou totiž oblasti velmi obsáhlé a zajímavé. Práce by mohla být předmětem dalších obsáhlejších analýz.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, SATO, Alexej a TAUŠER, Josef a kol. *Finanční strategie v mezinárodním podnikání*. Praha: ASPI Publishing, 2007. ISBN 8073573210.
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří a kol. *Společné a nadnárodní podniky*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-245-1029-4.
- [3] GROS, Ivan. *Logistika*. Praha: VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 8024726904.
- [5] KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [6] LAMBERT, Douglas, STOCK, Jameson a ELLRAM, Lisa. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- [7] LEHTINEM, Jarmo. *Aktivní CRM – řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 8024718146.
- [8] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [9] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století : Supply chain management*. Vyd. 3. Praha: Radix, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- [10] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. ISBN 80-85605-87-2.

[11] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

[12] STEHLÍK, Antonín a Masarykova univerzita. *Logistika I*. Brno: Masarykova univerzita, 1995. ISBN 802101217X.

[13] SVOBODA, Vladimír. *Doprava: jako součást logistických systémů*. Praha: Radix, spol. s.r.o., 2006. ISBN 80-86031-68-3.

[24] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.

[35] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

[16] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 8024718448.

Internetové zdroje

[17] Bussines info: Oficiální portál pro podnikání a export. CZECHTRADE. [online]. 1997 - 2011 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: www.bussinesinfo.cz.

[18] Export do SRN: Portál pro Vaše úspěšné podnikání v SRN. WEBTRADE CZ S.R.O. [online]. 3.5.2012 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: www.exportdosrn.cz.

[19] LKW Walter: Váš evropský dopravce. [online]. [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: www.lkw-walter.cz.

Interní zdroje

[20] Interní zdroje sklárny

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CHF	Švýcarský frank.
CPT	Přeprava placena do (...ujednané místo).
CZK	Česká koruna.
ČR	Česká republika.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EU	Evropská unie.
FCA	Vyplaceně dopravci (...ujednané místo).
HNP	Hrubý národní produkt.
IČ	Identifikační číslo.
IT	Informační technologie.
SRN	Spolková republika Německo.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Letecký pohled na sklárnu [20]	32
Obr. 2 Tavení skla [20]	38
Obr. 3 Formování [20]	38
Obr. 4 Chlazení [20]	39
Obr. 5 Kontrola [20]	39
Obr. 6 Balení [20]	39
Obr. 7 Kontrola [20]	39
Obr. 8 Koloběh skla [20]	40
Obr. 9 Pivní láhve [20]	43
Obr. 10 Růst českého vývozu 2010/2011 [18]	45
Obr. 11 Graf vývozu produktů [vlastní zpracování]	48
Obr. 12 Graf německá města [vlastní zpracování]	49
Obr. 13 Pohled na město Memmingen [vlastní]	50
Obr. 14 Znak města Memmingen [vlastní]	50
Obr. 15 Plánování odběru [20]	52
Obr. 16 LKW Walter [19]	54
Obr. 17 Graf přepravy pivních lahví za rok 2011 [vlastní zpracování]	55
Obr. 18 Distribuční kanály [vlastní zpracování]	57

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Srovnání roku 2010 a 2011 [20].....	34
Tab. 2 Přehled silných argumentů podniku [20].....	37
Tab. 3 Vývoj česko-německého zahraničního obchodu v období 2001 – 2011 v mld. CZK [17].....	46
Tab. 4 Swot analýza [vlastní zpracování].....	59

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Rolování

Seznam dalších příloh a materiálů od firmy

Barvy řeknou víc než slova

Katalog láhví na piva

Katalog láhví na vína

Katalog láhví na alkoholické nápoje

Katalog láhví na nealkoholické nápoje