

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Optimalizace logistiky ve firmě Toyoda Gosei Czech, s. r. o.

Veronika Křížová

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Veronika KŘÍŽOVÁ
Studijní program: B3709 Dopravní technologie a spoje
Studijní obor: Dopravní management, marketing a logistika
Název tématu: Optimalizace logistiky ve firmě Toyoda Gosei
Czech, s. r. o.

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

Úvod

1. Logistika jako prostředek konkurenčního boje
2. Charakteristika současného stavu logistiky ve firmě Toyoda Gosei Czech, s. r. o.
3. SWOT analýza logistiky v dané firmě
4. Návrh a zhodnocení optimalizačních opatření

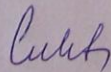
Závěr

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucí
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Bártová, Ph.D.
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

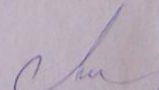
Datum zadání bakalářské práce: 28. listopadu 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. června 2009



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 1. 6. 2009

Veronika Křížová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petře Bártové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji firmě Toyota Gosei Czech, s. r. o. za poskytnuté informace a konzultace.

ANOTACE

Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení zásob v podniku a na možnosti jeho zlepšení. V první části shrnuje úkoly a cíle zásobování a následně se věnuje jednotlivým systémům řízení zásob. V další části se zaměřuje na konkrétní podnik a soustředí se na způsob řízení zásob v něm a problémy, které musí podnik řešit. Poslední část je věnována analýze vybrané části položek zásob a možnostem zlepšení, které odhaluje.

KLÍČOVÁ SLOVA

Logistika, zásobovací logistika podniku, nákup, dodavatelé, metoda JIT, náklady, řízení materiálů, výběrové řízení.

TITLE

Optimization of logistics in the company Toyoda Gosei Czech, s. r. o.

ANNOTATION

This thesis targets the inventory management in company and the opportunities for improvements. In the first part there are resumed tasks and aims of supply, and then the thesis describes systems of inventory management. Next part introduces the company and focuses on systems of inventory management, which are used inside of the company and problems, which must be tackled. The last part includes analysis of certain segment of supplies and shows possibilities to reform.

KEYWORDS

Logistics, procurement logistics of the company, purchasing, suppliers, JIT method, costs, materials management, selection procedure.

OBSAH

Úvod.....	9
1. Logistika jako prostředek konkurenčního boje	10
1.1 Vývoj logistiky a definice pojmu	10
1.2 Hlavní logistické činnosti	11
1.2.1 Stanovení místa výroby a skladování	11
1.2.2 Prognózování a plánování poptávky	11
1.2.3 Logistická komunikace	11
1.2.4 Řízení stavu zásob	11
1.2.5 Nákup.....	12
1.2.6 Doprava a přeprava.....	12
1.2.7 Manipulace s materiálem	12
1.2.8 Skladování.....	13
1.2.9 Zákaznický servis	13
1.2.10 Vyřizování objednávek	13
1.2.11 Balení.....	13
1.2.12 Podpora servisu a náhradní díly	14
1.2.13 Manipulace s vráceným zbožím	14
1.2.14 Zpětná logistika	14
1.3 Podniková logistika výrobního podniku	14
1.3.1 Pořizovací (zásobovací) logistika.....	14
1.3.2 Výrobní logistika	19
1.3.3 Distribuční logistika	20
1.3.4 Zpětná (reverzní) logistika	20
1.4 Získání konkurenční výhody využíváním logistiky	21
2. Charakteristika současného stavu logistiky ve firmě	23
2.1 Představení firmy	23
2.2 Jakost	25
2.3 Zásobovací logistika v podniku	26
2.4 Nákup vstupů	26
2.4.1 Činnosti nákupního oddělení	26
2.5 Výběr dodavatelů	28
2.5.1 Hodnocení dodavatelů	28

2.5.2	Poptávkové řízení u dodavatelů	30
2.5.3	Výběrové řízení	30
2.6	Skladování	31
2.6.1	Řízení zásob	31
2.7	Doprava vstupů a interní doprava	32
2.8	Řízený nákup.....	32
2.8.1	Základní kritéria hodnocení efektivity nákupu	33
2.8.2	Základní nástroje řízeného nákupu.....	33
3.	SWOT analýza logistiky v dané firmě	34
3.1	Analýza problematické oblasti.....	35
4.	Návrh a zhodnocení optimalizačních opatření	39
4.1	Poptávkové řízení	39
4.2	Kritéria pro hodnocení dodavatelů	40
4.3	Hodnocení oslovených dodavatelů.....	42
4.4	Porovnání nabízejících se variant a jejich zhodnocení.....	44
4.5	Zhodnocení možných dopadů na výrobu pro francouzského zákazníka	45
Závěr	47	
Použitá literatura	48	
Seznam tabulek	49	
Seznam obrázků	50	
Seznam příloh	51	

Úvod

V současnosti se logistice v podnicích věnuje stále více pozornosti, protože právě v této oblasti se vytváří základ pro správné fungování každého podniku. Logistika otevírá celou řadu možností, nejen ke snížení nákladů na dopravu, ale i ke zlepšení komunikace mezi společnostmi a jejím okolím. Správná aplikace logistického řízení může pomoci ke snížení nákladů spojenými s dodávkami, snížení skladovacích nákladů, zrychlení výroby a samozřejmě také zlepšení dostupnosti produktu pro zákazníka. Tím podnik získává důležitou výhodu proti konkurenci.

V bakalářské práci se věnuji zásobovací logistice firmy Toyoda Gosei Czech, s. r. o., která má své zákazníky po celém světě a hlavním výrobním programem tohoto podniku je výroba komponentů pro automobilový průmysl.

První část je zpracována z teoretického hlediska a jsou zde vysvětleny nejdůležitější pojmy z oblasti logistiky se zaměřením na podnikovou logistiku, jako jsou definice, pojem a hlavní činnosti logistiky.

V praktické části je popsán současný stav zásobování podniku materiálem, postup při výběru a hodnocení dodavatele, doprava a skladování materiálu. Dále je pak provedena analýza zásobovací logistiky ve firmě a řešen konkrétní problém.

V závěru praktické části je navrženo řešení vedoucí ke zlepšení této situace a to tak, že si výrobní podnik bude zajišťovat materiál sám na základě řádného poptávkového a výběrového řízení, za nejvýhodnějších podmínek, při splnění všech zadaných kritérií, které jsou automobilovým průmyslem vyžadovány.

Cílem mé bakalářské práce je analýza pořizování materiálu pro výrobu francouzského zákazníka. Dále pak také navržení opatření ke zlepšení současného stavu pořizování těchto surovin.

1. Logistika jako prostředek konkurenčního boje

1.1 Vývoj logistiky a definice pojmu

Logistika je velmi různorodý obor, a proto je počet jejích definic značně obsáhlý. Je možné sledovat postupný vývoj oboru, ve kterém dochází k jeho úpravám společně s nároky, které klade na logistické činnosti praxe.

Stejně jako v mnoha jiných oblastech lidské činnosti, i v logistice stál u zrodu celého odvětví vojenský průmysl. O logistice se začíná mluvit za druhé světové války, kdy se zásobování velkého množství vojenských jednotek stalo rozhodujícím faktorem ovlivňujícím konečný výsledek války. To vedlo ke zřízení jednotek, které se specializovaly na řešení daných problémů a zároveň i ke vzniku logistiky jako samostatného oboru. Po druhé světové válce se pojem logistika začíná používat i v civilním životě a začíná plnit funkci nejen přepravní, ale i obchodní a marketingovou. V současnosti je logistika celosvětově uznávaným vědním oborem.

Společně s rozšiřováním druhů činností spojených s pojmem logistika se stejně tak rozšiřuje i počet používaných definic a samozřejmě i šíře jejich obsahu. Pernica uvádí několik starších definic logistiky, které jsou však užívány dodnes. Logistika je tedy různými autory definována jako:

- řízení všech činností, které zajišťují pohyb a koordinaci zásobování a spotřeby při tvorbě časové a místní užitnosti zboží (Haskelt, Ivie)
- souhrn všech technických a organizačních činností, pomocí nichž se plánují operace související s materiálovým tokem, zahrnuje nejen tok materiálu, ale i tok informací mezi všemi objekty a časově překlenuje nejrůznější procesy v průmyslu i v obchodě (Kirsch)
- systém tvorby, řízení, regulace a vlastního průběhu materiálového toku, energie, informací a přemísťování osob (Ihde)
- řízení, plánování a kontrola všech pohybových a skladových činností, uskutečňovaných v ekonomickém systému k zajištění materiálového toku od bodu těžby surovin, až po bod spotřeby finálního produktu, a to ve spojení s tokem informací, s cílem překonat čas a prostor (Ballou)
- soubor činností zaměřených na dodání určitého množství zboží s minimálními náklady do místa, v němž v dané době existuje poptávka

- věda o koordinaci aktivních a pasivních prvků podniku, směřující k nejnižším nákladům v čase, ke zlepšení flexibility a přizpůsobivosti podniku na měnící se obecné hospodářské podmínky a měnící se trh (Kortschak) [1]

1.2 Hlavní logistické činnosti

1.2.1 Stanovení místa výroby a skladování

První logistickou činností, kterou podnik uskuteční je stanovení místa výroby. Je třeba vybrat místo, kde budou zdroje potřebné pro výrobu a dostatečně vzdělaná pracovní síla a zároveň bude poloha co nejbližší zákazníkům. Toto hledání je motivováno snahou o co nejnižší náklady na dopravu materiálu, hotových výrobků, o minimální náklady na pracovní sílu, ale i náklady na nákup potřebných nemovitostí. Pro stanovení místa skladování se používají podobná kritéria jako při výběru místa výroby, ale musí se zde rozhodnout o vhodném typu skladu. Vzniká zde tedy dilema mezi veřejným a soukromým typem skladování, počtem a rozmístěním skladů.

1.2.2 Prognózování a plánování poptávky

Při této činnosti dochází k propojení logistiky a marketingu, kdy se marketingová zjištění přetransformávají do objednávky množství a druhu zásob. Prognóza poptávky se provádí před započítáním výroby, ale i během ní na kratší i delší časový horizont. Jedná se o velice složitou činnost s nejistým výsledkem, protože je třeba brát v úvahu velké množství různých faktorů, které se však nemusí vyvíjet tak, jak jsem předpokládali.

1.2.3 Logistická komunikace

Logistická komunikace je součástí všech logistických procesů v podniku a její propracovanost může být velkou konkurenční výhodou, zvláště pak u velkých podniků. Současným trendem je propojování a automatizace komunikačních procesů, k čemuž se používá řada různých informačních systémů.

1.2.4 Řízení stavu zásob

Úkolem je zajistit dostatečné množství zásob pro výrobu podniku, která by neměla být ovlivňována stavem zásob. V současné době je tendence k co nejnižšímu možnému stavu

zásob, čímž se minimalizují celkové náklady, při současném udržení potřebného stavu zákaznického servisu. Nízký stav zásob zvyšuje rentabilitu podniku. [2]

1.2.5 Nákup

Nákupem se rozumí nákup produktů, služeb či informací od externích dodavatelů. Výběr správného dodavatele, který poskytuje žádanou kombinaci nízké ceny, vysoké kvality, výhodných dodacích podmínek a poskytování dalších výhod na základě dlouhodobé bezproblémové spolupráce je velice složité, a proto jsou v podnicích zřizována speciální oddělení, která se zabývají nákupem. Mezi hlavní činnosti nákupu patří výběr dodavatelů, zajišťování zdrojů, řízení podle kvality, plánování nákupu a související průzkum trhu. [2]

1.2.6 Doprava a přeprava

Rozlišujeme mimopodnikovou a vnitropodnikovou dopravu. Mimopodniková doprava slouží k přepravě materiálu do podniku a k přepravě zboží k odběratelům. Může se uskutečňovat jako silniční přeprava, železniční doprava, letecká doprava, lodní (říční) přeprava, potrubní doprava, či jako kombinace těchto možností. Volba vhodného dopravního prostředku závisí na několika kritériích, z nichž největší váhu mají náklady na přepravu a rychlost přepravy.

Vnitropodniková doprava slouží k přemísťování materiálu, meziproductů a výrobků uvnitř výrobního areálu mezi místy jejich zpracování či skladování. Výběr těchto přepravních prostředků závisí především na velikosti a hmotnosti přepravovaných objektů. Tyto prostředky tak mohou mít podobu různých vozíků, výtahů až po jeřáby.

1.2.7 Manipulace s materiálem

Manipulace s materiálem je nedílnou součástí skladování. Náklady, které podnik vynaloží na zařízení pro manipulaci, nejsou zanedbatelné. Manipulace s materiálem nesouvisí pouze se skladováním. Z tohoto důvodu můžeme zařízení pro manipulaci rozdělit na zařízení pro uskladnění a vyzvedávání zboží, zařízení pro dopravu a třídění zboží a zařízení pro expedici. [2]

Tendence spějí k tomu, aby se co nejvíce snížila vzdálenost a počet manipulací s materiálem, protože se tím ušetří značné náklady. Další snahou je manipulaci s materiálem co nejvíce automatizovat.

1.2.8 Skladování

Skladování je část podnikového logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem spotřeby a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů.

1.2.9 Zákaznický servis

Zákaznický servis je projevem orientace na zákazníka, kdy se prosazuje snaha o to, aby zákazník byl spokojen nejen s kvalitou výrobku, ale aby pro něj bylo příjemné už samotné objednání či nákup výrobku a aby byl nákup spojen s jistými výhodami, které opět zvyšují komfort zákazníka. Zákaznický servis je jednou ze složek určující celkovou spokojenost zákazníka. Patří do něj jak předprodejní složky (organizační struktura, pružnost systému, manažerské služby), tak složky prodejní (snadnost objednání, informace o stavu objednávky, urychlení dodávek) a složky poprodejní (instalace, záruka, opravy, dodání náhradních dílů, vyřizování reklamací). [2]

1.2.10 Vyřizování objednávek

Tato činnost je zaměřena na způsob přijímání a vyřizování objednávek, s čímž je spojena i kontrola stavu zásob, fakturace a kontrola stavu pohledávek. V současné době je tato činnost ve většině podniků automatizovaná, což urychluje nejen dobu vyřízení objednávky, umožňuje zpětnou kontrolu a kontrolu stavu vyřízení objednávky, ale také snižuje náklady, především co se týče mzdových nákladů.

1.2.11 Balení

Balení zboží má několik funkcí z nichž nejvýznamnější je funkce ochranná. Obal tedy chrání výrobek před vnějšími vlivy (poškození, kvantitativní i kvalitativní ztráty), ale chrání i okolí před možnými nepříznivými vlivy výrobku. Se správně zabalěným zbožím se také lépe manipuluje při přepravě či skladování a vzniká zde významná úspora času a prostoru. V neposlední řadě je velice významná i informační funkce obalu a to jak pro zákazníky (povinně uváděné informace jako jsou složení výrobku, návod k použití apod.), tak pro přepravu a skladování (informace o místě původu a místě doručení). [3]

1.2.12 Podpora servisu a náhradní díly

Tato oblast je součástí orientace podniku na zákazníka. Má podobu poprodejního servisu, kdy je úkolem co nejrychleji opětovně dosažený stav bezvadného výrobku. Bezvadný stav může být dosažen dodáním náhradních dílů, nebo opravou. Snahou je zabránit ekonomickým ztrátám zákazníků vinou vady výrobku a zvýšit tak spokojenost zákazníků.

1.2.13 Manipulace s vráceným zbožím

Proces manipulace s vráceným zbožím je velice složitý a nákladný, vzhledem k opačnému pohybu, než na jaký je podnik orientován, tedy nikoli od výrobce k zákazníkovi, ale do zákazníka k výrobcí. Vysoké náklady jsou také dány malým objemem přepravovaného zboží.

1.2.14 Zpětná logistika

Zpětná logistika se zabývá odstraněním a případně i likvidací odpadového materiálu, který vzniká v procesu výroby, distribuce a balení zboží. Většinou se jedná o takové činnosti, jako je zabezpečení dočasného uskladnění těchto materiálů, jejich následný odvoz do místa likvidace, zpracování, opětovné použití nebo recyklace.

1.3 Podniková logistika výrobního podniku

Podniková logistika se zabývá veškerými aktivitami, které umožňují tok materiálu, výrobků, služeb a informací od jejich vzniku až po jejich finální spotřebu. Úlohou podnikové logistiky není jen zajištění dopravy, skladování, manipulace a distribuce, ale jejich spojení do integrovaného systému – optimalizace všech procesů z hlediska celého podniku.

1.3.1 Pořizovací (zásobovací) logistika

Pod pořizovací logistikou se rozumí souhrn logistických úkolů a opatření při přípravě a vykonávání nákupu. Úlohou pořizování, které je řízeno poptávkou, je zabezpečit dispozici zboží a služeb potřebných k provedení plánovaných podnikových výkonů.

Pořizovací logistika je ale mnohem širším pojmem než nákup. Je chápána jako krytí potřeb nejen hmotných statků a služeb, ale také finančních prostředků a pracovníků. V nejširším významu zahrnuje získávání zákazníků, zakázek, podílu na trhu, zboží, služeb,

pracovníků, finančních prostředků, resp. zdrojů. Nákupem jsou však jen obchodní operace, jimiž podnik zabezpečuje potřebným zbožím (materiálem) určeným pro další zpracování nebo prodej (surovinami, polotovary, díly, výrobky a obaly) své výrobní, obchodní nebo jiné činnosti. Patří sem také zabezpečení palivy a energiemi a zabezpečení externími službami. Zboží je nakupováno v množství, struktuře, sortimentu a kvalitě odpovídající poptávce. [4]

Oddělení nákupu zajišťuje průzkum nákupního trhu a výběr dodavatelů pro zásobování materiálem, polotovary a zbožím dle tohoto průzkumu. Mezi úkoly nákupu patří také komunikace s dodavatelem včetně dalších jednání a uzavírání smluv s nimi. K cílům nákupu patří jednání o cenách za dodávané zboží a materiály, které slouží ke snižování pořizovacích nákladů. K dalším povinnostem nákupního úseku patří také správní úkoly, jako vyřizování objednávek, odvolávek smluv, poptávek atd.

Mezi cíle výzkumu nákupního trhu patří především zlepšení průhlednosti trhu, zabezpečení dostatkem informací nositele rozhodnutí, získání nových zdrojů opatřování, stanovení substitučního zboží a získání báze pro optimální opatřování. Podstatný obsah informací pro výzkum nákupního trhu tvoří:

- informace vázaná k výrobku (vývoj, možnosti substitucí, výrobní postupy atd.)
- informace o dodavatelích (podíl na trhu, sídlo, technologické vybavení, flexibilita)
- informace o nabídce (nabízený druh a množství, ceny, dodací lhůty atd.)
- souhrnné hospodářské informace a údaje o branži (hospodářský růst, nákup atd.)
- konkurence na nákupním trhu, nákupní cesty
- právní rámcové podmínky (především ve vztahu k zahraničí)

Dělení úkolů zásobovací logistiky závisí na velikosti podniku, podnikové struktuře, významu zásobování pro konkrétní podnik a dalších faktorech. Provoz a správa skladovacích činností jako úkol zásobovací logistiky souvisí většinou výlučně s přejímacími sklady. Vnitropodniková doprava spadá pod zásobovací logistiku většinou pouze až po poskytnutí materiálu.

Pro mnoho výrobních firem jsou zásoby největší jednotlivou investicí do jmění. Zásoby mohou reprezentovat více než 20 % celkového jmění výrobních firem. S rostoucí oblíbeností systémů Just In Time, zkracování životního cyklu výrobků a zvýšeným důrazem na časový faktor se podniky snaží pracovat s co nejnižšími stavy zásob. Ty podniky, které drží

velké objemy zásob jsou podrobovány velké kritice. Nadměrné zásoby jsou pro podnik velkou zátěží.

Aby podnik obstál v široké konkurenci je třeba rychle a pružně reagovat na požadavky zákazníků, a to již při zásobování podniku materiálem, surovinami a zbožím od vnějších dodavatelů.

Hlavní úkol zásobování lze rozdělit do dvou dílčích úkolů:

- úkoly, které se orientují na trh a jsou spojeny s uzavíráním kontraktů (nákup)
- úkoly správní a fyzické, které jsou spojeny s materiálovými toky a tokem zboží

1.3.1.1 Význam zásob v logistických systémech

Význam zásob v logistických systémech lze rozdělit na:

- zabezpečení plynulosti výroby
- krytí nepředvídaných výkyvů v poptávce nebo poruch v distribučním systému
- vyrovnání nabídky a poptávky
- vytváření podmínek pro specializace územní nebo odvětvovou

Zásoby obecně v sobě váží značné kapitálové prostředky. Další náklady pak vyvolává provoz skladových systémů, včetně systémů manipulačních uvnitř skladů. Je tedy zájmem každého účastníka logistického systému:

- především minimalizovat nebo zcela vyloučit některou kategorii zásob a ty nahradit funkčním systémem dopravním nebo informačním
- na nejnižší míru omezit zásoby tak, aby kapitálová vázanost v zásobách byla co nejmenší a kapitál mohl být vkládán do obchodních aktivit, včetně inovace výrobních programů a investování do těchto perspektivních projektů

Zásoby vyvolávají v podniku tyto náklady:

- objednacích náklady, které se vztahují k dávce na doplnění zásoby a týkají se externího nákupu nebo výroby na zakázku
- náklady na udržování zásoby, které mají tři složky (náklady na úroky, náklady na sklady, náklady na rizika)
- náklady z deficitu, které vznikají, jestliže nestačí okamžitá skladová zásoba k včasnému uspokojení všech požadavků odběratelů

1.3.1.2 Cíle zásobovací logistiky

Zajištění dostatečného množství surovin pro výrobu v odpovídající kvalitě.

Snížení nákladů souvisejících s opatřováním předmětu zásobování (nejen cenu za nakoupený materiál a za dopravu, ale i náklady na manipulaci, náklady na skladování materiálu a jeho udržování).

Zachování autonomie podniku, ve smyslu zajistit možnost nákupu zásob z více různých zdrojů.

Snížení nákladů a zajištění dostatku zásob jsou značně protichůdné cíle. Pro zajištění dostatku surovin pro výrobu, je nezbytné mít dostatečnou zásobu (např. kvůli výkyvům na straně poptávky), která je ale zároveň nákladná a proto snižuje zisk podniku. Mezi těmito dvěma cíly je tedy nutné najít kompromis, který bude nejlépe vyhovovat strategickým cílům celého podniku.

Na správném a účelném zásobování, jeho schopnosti pružně reagovat na požadavky zákazníků, závisí úspěch výrobní činnosti podniku. To znamená že zásobování ovlivňuje i výsledné ekonomické výsledky podniku. Dobře fungující zásobování musí být založeno zejména na:

- co možná nejlepší orientaci na trhu, což znamená neustále sledovat vývoj na trhu a předpokládané trendy do budoucna
- výhodné uzavírání smluv s dodavateli nejenom s ohledem na finanční podmínky nákupu, ale i s ohledem na termínové zajištění i kvalitu dodávek
- účelnou organizaci a výkon správných fyzických činností spojených s materiálovými toky (např. dobře propracovaný systém pro správné načasování a velikosti objednávek)

Úspěšnost v plnění těchto úkolů spočívá ve správném vymezení a naplnění zásobovací politiky a stanovení zásobovací strategie.

1.3.1.3 Orientace na dodavatelském trhu

K řešení veškerých problémů, se kterými se podnik setkává, a to nejen logistických, je zapotřebí mít k dispozici určité informace:

- situaci v podniku – získané prostřednictvím informačního systému podniku a tyto informace by měly být definovány již při jeho tvorbě
- situaci na trhu – získané prostřednictvím kontinuálního průzkumu trhu, nelze však sledovat nepřetržitě všechny faktory pro celý sortiment, je třeba z nich vybrat ty relevantní

Díky těmto informacím je možné, aby vedení podniku provádělo správná rozhodnutí, protože správné rozhodnutí nelze provést bez dostatečného množství relevantních a pravdivých informací.

Průzkumem dodavatelského trhu by se mělo dosáhnout:

- zlepšení průhlednosti trhu prostřednictvím soustavného získávání a vyhodnocování informací o situaci na trhu
- zajištění vhodných a včasných informací pro rozhodování – pro výběr strategie zásobování
- získání nových zdrojů nákupu tak, aby mohla být zajištěna autonomie podniku
- stanovení substitučních materiálů a komponentů za účelem zajištění autonomie podniku i za účelem dosažení jeho lepších ekonomických výsledků
- získání základny pro optimální nákup jako závěrečná část vyhodnocení získaných informací

Informace, které nám mohou sloužit jako základ pro posouzení dodavatelského trhu a umožní správné rozhodování, jsou zejména:

- data o výrobku (vývoj, substituce, výrobní postupy)
- data o dodavatelích (podíl na trhu, spolehlivost, flexibilita, likvidita)
- data o nabídce (druh, množství, ceny, dodací lhůty, regionální rozdělení)
- souhrnná hospodářská data o příslušném odvětví (hospodářský růst, nákup, stav zakázek, sezónní vlivy, vývoj mezd)
- údaje o konkurenci na nákupním trhu (počet konkurentů, jejich dodavatelský potenciál, podíl na trhu)
- přehled právních rámcových podmínek

Tyto informace jsou základem a podporou pro volbu optimální zásobovací strategie či výběr odpovídajících dodavatelů.

Pokud porovnáváme jednotlivé potenciální dodavatele jedné položky zásob, největší důraz většinou klademe na celkovou výkonnost dodavatele. Je ale také vhodné zohlednit i další ukazatele, které mohou při rozhodování pomoci. Jsou to například:

- pověst a postavení na trhu
- kapitálová základna
- finanční způsobilost
- výkonnost
- schopnost realizovat objednávku
- objem dodávky
- cena za realizaci objednávky
- náklady na přepravu

1.3.2 Výrobní logistika

Pod výrobní logistikou se rozumí souhrn logistických úkolů a opatření pro přípravu a vykonávání výrobního procesu.

Výrobní logistika se nachází mezi pořizovací a distribuční logistikou a je tedy spojovacím článkem. Její úlohou je zásobení nositelů potřeby, tedy výrobních procesů, výrobními prostředky rozlišenými podle druhu a množství a v požadovaném prostoru a čase, stejně jako odstranění odpadu.

Dispoziční možnosti v rámci výrobního plánování a řízení jsou z velké části určovány instalovanými výrobními systémy. Z toho vyplývá, že již při rozhodování o těchto systémech musí být brána v úvahu možnost jejich implikace do logistického uspořádání. Výchozím bodem pozorování jsou stavy výrobních programů, postupů a objemů. Výsledkem těchto plánů je kvantitativní a kvalitativní struktura podnikového systému toku materiálu a produktů.

Výrobní plánování a řízení zahrnuje:

- plánování programu
- plánování množství
- plánování termínů
- řízení průběhu [4]

1.3.3 Distribuční logistika

Hlavním úkolem distribuční nebo-li marketingové logistiky je odbyt. Cílem distribuční logistiky je poskytovat zboží určitého druhu, množství, kvality, místa a času při dodržení dodacích lhůt a dalších požadavků zákazníka.

Při výrobě na zakázku je důležitá spolupráce marketingového a obchodního oddělení s logistikou na konkrétních obchodech, z důvodu projednávání otázek požadavků, místa dodání, termínech, cenách se zákazníkem, ale i s dodavatelem vstupních materiálů, především z pohledu včasnosti dodávek a také minimalizaci nákladů na vstupu. Je zde také potřeba spolupráce při uzavírání smluv se zákazníkem, kdy logistika potřebuje informace o časech, místech, množství a kvalitě produktů, které zákazník vyžaduje, a které se odrážejí v celkových nákladech na určitou konkrétní zakázku.

Při výrobě na sklad je hlavním úkolem logistiky, aby zjistila, zda se bude jednat o použití strategie „push“ nebo „pull“, přímého nebo nepřímého prodeje, centrálního nebo decentralizovaného zásobování.

Distribuční logistika je spojovacím článkem mezi výrobou a zákazníkem, zabývá se odbytem hotových výrobků či polotovarů, které odcházejí jako kooperace do dalších montážních celků k dalšímu výrobcu. Důraz je kladen na rychlou reakci na požadavky zákazníků, ale také na kvalitu, v jaké jsou zboží či jiné výrobky distribuovány. Vysoká kvalita distribuce je jedním z důležitých faktorů konkurenceschopnosti výrobců a dodavatelů na trhu.

V poslední době se efektivnímu řízení logistiky připisuje klíčový význam při hledání možností, jak zlepšit profitabilitu a konkurenční schopnost podniku. Již od konce 80. a počátku 90. let je v centru pozornosti především zákazník a jeho potřeby a přání. Také podniky, které se až tak na zákazníka neorientovaly, svůj přístup přehodnocují a projevuje se u nich tento trend orientace na zákazníka, podle kterého se vše řídí a přizpůsobuje se mu.

1.3.4 Zpětná (reverzní) logistika

Hlavní náplní zpětné logistiky je sběr, třídění, demontáž a zpracování použitých výrobků, součástek, vedlejších produktů, nadbytečných zásob a obalového materiálu, kde hlavním cílem je zajistit jejich nové využití, nebo materiálové zhodnocení způsobem, který je šetrný k životnímu prostředí a ekonomicky zajímavý.

Zájem o zpětnou logistiku se ve větší míře rozvinul až během devadesátých let minulého století. Podniky začaly postupně rozpoznávat přínosy aktivit reverzní logistiky. Pochopily, že je to jedna z cest jak maximalizovat hodnotu obnovených aktiv a dosáhnout

konkurenční výhody na svých trzích. Postupem času se tento čistě obchodní pohled na reverzní logistiku začal nutně rozšiřovat a úlohy řazené pod reverzní logistiku se stávaly více komplexnějšími. Do popředí zájmů se dostávají především environmentální otázky a neodmyslitelně také e-business.

Z pohledu logistiky přináší řízení zpětného toku nové podněty pro distribuci, pro plánování produkce a řízení zásob. Pokud mají být cíle reverzní logistiky naplněny, musí dojít k optimalizaci v rámci dodavatelských řetězců, ne pouze jednoho podniku. Pro manažery se reverzní logistika stává činností, kterou budou muset častěji koncipovat v rámci strategického řízení, nejen v rovině operativní.

1.4 Získání konkurenční výhody využíváním logistiky

Zatímco do první poloviny dvacátého století řešili výrobci problém, jak vyrobit dostatečné množství zboží k nasycení trhu, pak v jeho druhé polovině je již spotřebitelům ve vyspělých tržních ekonomikách nabízeno nepřeborné množství vzájemně si konkurujících výrobků a služeb v množství, které přesahuje možnosti spotřeby. Vznikají výrobci s dominantním postavením na domácích trzích, kteří se postupně snaží dostat i na trhy zahraniční. V zájmu svého rozvoje využívají tito producenti logistiku jako jeden z nejdůležitějších prostředků pro upevnění pozice na trhu. Bez dokonale zvládnuté organizace přepravy zboží by totiž nebyli schopni využít hlavní výhody v porovnání s menšími firmami, a to úspor plynoucích z velkého objemu výroby.

Podle mého názoru je tak právě logistika jedním z rozhodujících činitelů, které rozhodují o úspěchu firem v současné globalizované společnosti. Do budoucna se dá předpokládat, že se ještě zvýší počet společností, které budou mít logistiku jako hlavní činnost svého podnikání. Tito specialisté budou své služby poskytovat malým a středním firmám, které by jinak nemohly konkurovat nadnárodním společnostem a řetězcům. Celosvětově činné společnosti si budou služby těchto logistických firem kupovat pouze na malých trzích, na kterých se jim nevyplatí zřizovat logistická oddělení dle vnitropodnikových standardů, s vlastní logistickou koncepcí a vlastními materiálovými prostředky nutnými k jejímu naplňování. Vzhledem ke stále častějším nákupům po internetu budou výrobci nuceni tento trend zohlednit ve své distribuční logistice. To stejně jako v případě klasického prodeje povede ke zřizování vlastních zasilatelských oddělení nebo k využívání specializovaných zasilatelských firem. Výrobci se budou orientovat na plnění individuálních požadavků klientů a maximálně přizpůsobovat svoji distribuční logistiku těmto požadavkům. Hlavní úlohu

v těchto změnách budou mít informace jako základ všech podnikových činností, zejména pak dostupnost a rychlost jejich přenosu.

Logistika tedy získá v budoucnu strategický význam, neboť se předpokládá, že faktory jako servis, hospodaření se zásobami a snižování nákladů budou mít větší váhu než vývoj nebo inovace ve výrobě.

V moderních globalizovaných ekonomikách je tedy hlavním cílem logistiky tvorba konkurenční výhody snižováním nákladů za pomoci všech podnikových činností, v rámci toků materiálu od nákupu surovin, přes výrobu až po dopravu zboží koncovému zákazníkovi. Při naplňování tohoto cíle je logistika spoluvůrcem strategického rozhodování o struktuře a pravidlech činnosti podniku.

2. Charakteristika současného stavu logistiky ve firmě

2.1 Představení firmy

Firma Toyoda Gosei Czech, s. r. o. patří mezi přední výrobce plastových, polyuretanových a pryžových komponentů do automobilů, které zvyšují pohodlí a komfort vozidel. Je součástí nadnárodního koncernu s celosvětovou působností Toyoda Gosei co., ltd., která má dceřiné společnosti v Japonsku, Evropě, Severní Americe, Asii i Austrálii.

Společnost byla založena 1. března 2001. Sídli v průmyslové zóně Vernéřov v Klášterci nad Ohří. V současné době zaměstnává více než 650 zaměstnanců ve třech výrobních halách. V dlouhodobém horizontu plánuje růst blížící se 800 zaměstnanců..

Firma vyrábí součástky do automobilů světových značek: Toyota, Peugeot, Citroen, Opel, Suzuki, Subaru, Fiat, Mercedes, Ford, Honda nebo Nissan.

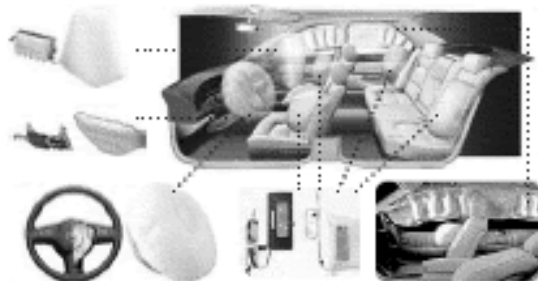
V roce 2005 získala certifikaci ISO/TS 16949:2002 v souvislosti s výrobou volantů, airbagových modulů a funkčních dílů pro automobilový průmysl a ISO 14001/EMS, systém environmentálního managementu dovolující vývoj a výrobu volantů, airbagových modulů a funkčních dílů, včetně těsnění karoserií pro automobilový průmysl. V roce 2007 získala certifikát OHSAS 18001 pro systém řízení bezpečnosti práce.

Toyoda Gosei se stala lídrem automobilového průmyslu prostřednictvím pokračující inovace v oblasti automobilových komponentů a optoelektroniky. Tyto novinky podporují zvýšení bezpečnosti a komfortu, podporují nové typy hodnot a zároveň učinily automobily lehčími a úspornějšími. Digitální inženýrství a digitální montáže maximalizovaly kvalitu a nákladovou konkurenceschopnost produktů.

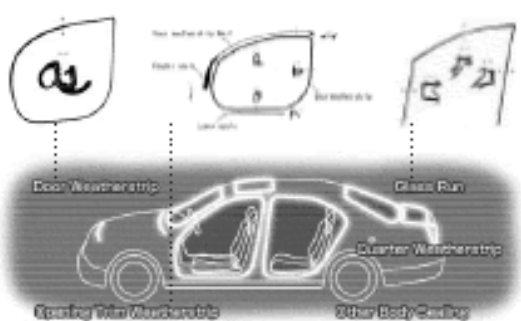
Toyoda Gosei vyrábí mnoho z klíčových funkčních částí, které jsou pojistkou automobilového výkonu, jako jsou brzdové hadice a těsnění palivové nádrže, chlazení a olejové systémy těsnících zařízení zahrnujících palivová víčka (Obrázek č. 1). Jako výrobce bezpečnostních systémů vyrábí rozšířenou paletu volantů a airbagů. Každá kombinace výrobku ochranou posádky vozidel proti různým druhům nárazů (Obrázek č. 2). Dále se specializuje na výrobu těsnění karoserie a dalších produktů z gumy. Od roku 2007 je naplánovaná produkce pro největší celosvětový projekt pro nadcházející model Toyoty Corolla (Obrázek č. 3).



Obrázek č. 1: Palivové nádrže a komponenty

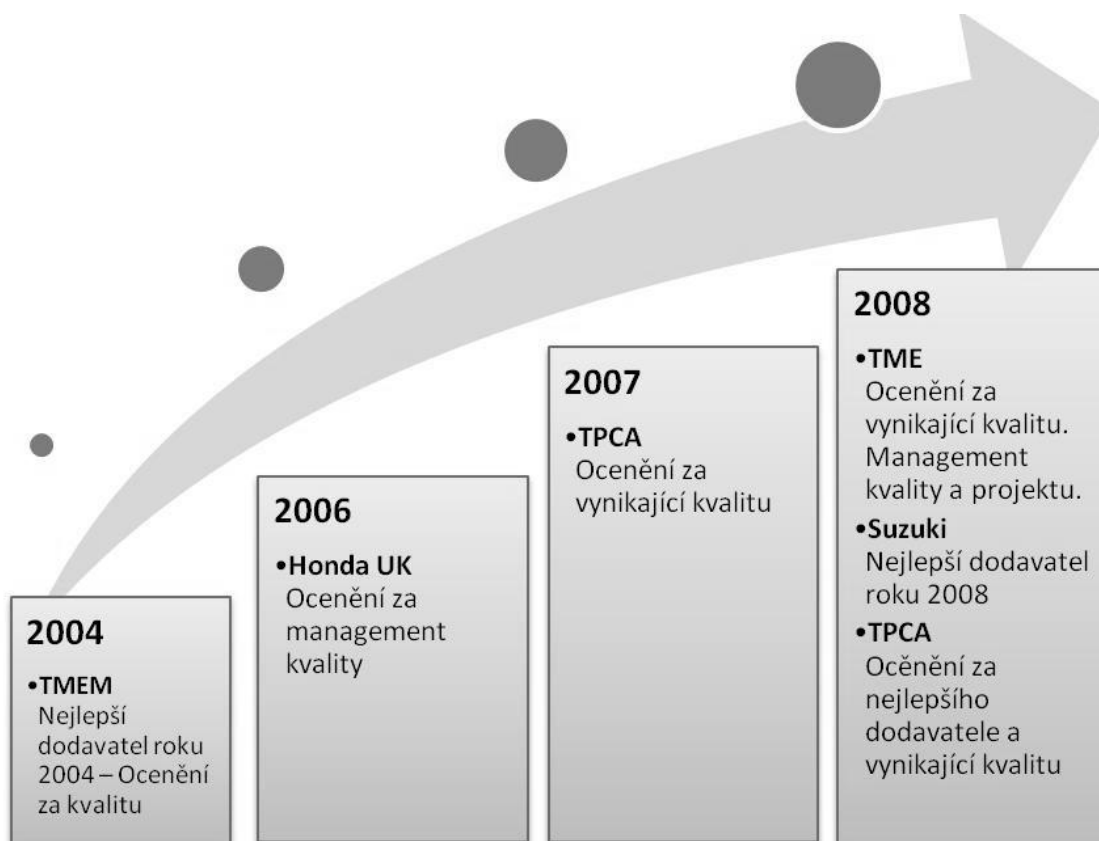


Obrázek č. 2: Moduly airbagů a volantů



Obrázek č. 3: Produkty těsnění karoserie

Mezi hlavní pilíře úspěchu společnosti patří snaha o maximální kvalitu vyráběných komponentů pro automobily. Díky neustálému zlepšování se firmě podařilo získat několik velmi významných ocenění od jejich zákazníků (Obrázek č. 4).



Obrázek č. 4: Ocenění společnosti od jejich zákazníků v letech 2004-2008

2.2 Jakost

Vzhledem k výše uvedeným činnostem, je zřejmé, že podnik musí vlastnit certifikáty jakosti, aby mohl spolupracovat a dodávat zákazníkům v automobilovém průmyslu. Firma Toyoda Gosei Czech, s. r. o. je od roku 2005 vlastníkem systému jakosti ISO norem. V roce 2005 získala certifikát jakosti ISO/TS16940:2002 a ISO 14001/EMS, které jsou podstatné právě pro dodávky automobilových komponentů, které jsou stěžejním výrobním artiklem podniku. Od roku 2007 je držitelem certifikátu OHSAS 18001 pro systém řízení bezpečnosti práce.

V podniku jsou také pravidelně prováděny interní i externí prověrky, a to jak nezávislými auditorskými firmami či dokonce zákazníkem, ale i vlastními pracovníky, aby byla neustále udržována vysoká kvalita služeb, které podnik nabízí.

2.3 Zásobovací logistika v podniku

Zásobování a pořizování materiálu pro výrobu v podniku Toyota Gosei Czech, s. r. o. zajišťuje především oddělení nákupu. Oddělení nákupu spadá pod úsek logistiky. Protože podnik působí v oblasti automobilového průmyslu, je činnost v oblasti zásobování organizována na bázi JIT. Aby podnik mohl plnit flexibilně požadavky svých zákazníků, je zapotřebí, aby oddělení nákupu, ale i celý úsek logistiky úzce spolupracovaly s ostatními odděleními a úseky tak, aby bylo zabezpečeno, že správné zboží bude včas na správném místě, v požadované kvantitě i kvalitě a s co nejnižšími náklady.

Oddělení nákupu zabezpečuje především materiálové vstupy základního materiálu, ale také režijní a pomocný materiál potřebný pro výrobu (pohonné hmoty, obaly a obalové prostředky, drobný režijní materiál). Ostatní úseky podniku si zajišťují nákup potřebných pracovních pomůcek sami, jako například kancelář ředitele si zajišťuje režijní materiál pro administrativu atd.

2.4 Nákup vstupů

2.4.1 Činnosti nákupního oddělení

Hlavním úkolem pracovníků logistiky respektive nákupního oddělení je zabezpečení plynulosti celého procesu počínaje zajištěním vstupů s respektováním maximálního snížení nákladů, dodáním vstupů na správné místo, ve správný čas, ve správném množství, do výroby. Pod pojmem náklady jsou samozřejmě myšleny celkové náklady pořizovacího procesu (včetně přepravy, skladování, objednávky, zásoby atd.). V podmínkách JIT je kladen důraz na minimální výši zásob na skladě, čímž je zabezpečována minimální vázanost finančních prostředků v zásobách, které bývají jedněmi z nejvyšších finančních zátěží v podniku a podílí se také na celkovém Cash flow podniku. Minimalizací nákladů podniku v oblasti zásobování je možno se udržet na specifickém trhu automobilového průmyslu s širokým konkurenčním prostředím.

K dalším činnostem nákupu patří také strategické plánování, na kterém spolupracuje s dalšími odděleními jako jsou marketing, obchodní úsek a výroba. Společně připravují podklady pro management společnosti, který aktualizuje verze strategického plánu nákupu.

Základními cíli, které jsou kladeny na oddělení nákupu, jsou:

- zajištění kvalitních vstupů za co nejnižší cenu a náklady, včetně pokrytí vnitropodnikových potřeb

- zajištění stabilních, spolehlivých, kvalitních a certifikovaných dodavatelů
- minimalizace logistických nákladů spojených se zajištěním, manipulací a skladováním vstupů
- zajištění pokrytí požadavků na vstupy vyplývající z požadavků zákazníků, včetně výkyvů a tím přispět k plynulosti výroby tak, aby nedošlo ke zbytečným prostojům a dalším vícenákladům a podílet se svou činností na budování dobrého jména společnosti
- maximální materiálová hospodárnost

Společnost si musela stanovit výše uvedené cíle především proto, aby se udržela na trhu dodavatelů pro automobilový průmysl a byla konkurenceschopným a vyhledávaným dodavatelem.

Dále podnik realizuje operativní nákup, který je realizován na základě čtvrtletních plánů, ty jsou dále rozpracovávány do operativních měsíčních plánů a ty jsou následně týdně aktualizovány. Tento postup je dán vysokými nároky na vedení logistiky v systému JIT a pro maximální zajištění cílů oddělením nákupu (logistiky).

Plánování nákupu je v tomto podniku zpracováváno automaticky dle aktuálních požadavků s využitím informačního systému MFG/PRO, který využívá také funkce MRP, a který automaticky reaguje na měnící se požadavky obchodního úseku (ty se mění dle aktuálních požadavků zákazníků). Tento systém je schopen jednotlivé požadavky rozložit do jednotlivých nákupních položek, kdy současně sleduje skladové zásoby a aktuální spotřebu materiálu.

K dalším činnostem nákupu patří:

- vyřizování nákupních objednávek, které jsou pro potřeby zajišťování materiálu realizovány jak v pravidelných, tak nepravidelných dávkách a různých objemech
- zabezpečování stálých nákupních objednávek, které jsou určeny pro opakovanou výrobu, potažmo pro opakované dodávky zboží, ty jsou generovány na základě kupní smlouvy, díky tomu, že jsou termíny výroby dlouhodobě předem dány, může nákupní oddělení strategicky využít cenových výhod a pořídit materiál v dostatečném předstihu a přitom se řídit principem JIT

2.5 Výběr dodavatelů

K vysoce důležitým činnostem logistiky patří pečlivý výběr dodavatelů. Nejvýznamnějšími kritérii jsou spolehlivost dodávek a kvalita zboží a materiálů dodavatele, a také certifikace a nabízené doby splatnosti, dodací služby a další. Každý dodavatel základního materiálu pro výrobu v automobilovém průmyslu musí vlastnit certifikát jakosti dle ISO/TS 16949:2002, aby mohl dodávat dále svým zákazníkům, zprostředkovatelům nebo přímo automobilkám. Nákupní oddělení má přehled o dodavatelích pro automobilový průmysl a v případě selhání některého z dodavatelů je schopno pružně reagovat na vzniklou situaci a nalézt dodavatele náhradního.

Ve společnosti Toyota Gosei Czech, s. r. o. jsou dodavatelé evidováni dle kvality svých služeb následujícím způsobem:

Aktivní dodavatel – dodavatel určený na základě řádného výběrového řízení, pro určitý konkrétní produkt nebo skupinu produktů.

Záložní dodavatel – dodavatel, který je schopný nahradit nebo doplnit dle nutnosti aktivního dodavatele. Bývá stanoven společně s aktivním dodavatelem při konkrétním výběrovém řízení.

Pasivní dodavatel – dodavatel, nesplňující zadaná kritéria pro výběr dodavatelů.

Povinný dodavatel (DP) – dodavatel, kterého stanovil zákazník.

Dodavatel – zákazník (DZ) – zákazník a dodavatel je totožný a platný pro dohodnuté a oboustranně odsouhlasené obchodní případy.

Dodavatel automobilového průmyslu (DA) – dodavatel musí být vlastníkem certifikátu jakosti ISO/TS 16949:2002. Pokud se jedná o výrobu pro automobilový průmysl a dodavatel jej nemá, je bez ohledu na to, jak splňuje ostatní kritéria, z výběrového řízení vyřazen.

2.5.1 Hodnocení dodavatelů

Oddělení logistiky zajišťuje hodnocení dodavatelů ve dvou stupních, v periodickém hodnocení a neperiodickém hodnocení.

2.5.1.1 Periodická hodnocení dodavatelů

Tato hodnocení se uskutečňují u všech dodavatelů, kteří v současnosti do podniku dodávají. Pokud dodavatel splňuje veškeré požadavky včetně předepsaných certifikací, je

zařazen mezi aktivní dodavatele a při jakýchkoliv poptávkových řízeních na konkrétní produkt je osloven, a pokud předloží řádně a v termínu nabídku, je zařazen do výběrového řízení.

Podklady, které jsou vyžadovány od dodavatelů jsou následující:

- dokumenty potvrzující kvalifikaci dodavatele (u dodavatelů automobilového průmyslu je nutností certifikát ISO/TS 16949:2002)
- dodavatel vyplňuje dotazník, dle kterého se zjišťuje, jak je schopen plnit jednotlivá kritéria
- potvrzení o zákaznickém auditu – kontrola systému jakosti

Vyhodnocení:

$$\% \text{ plnění} = \frac{\text{získané množství bodů}}{\text{maximum bodů}} \times 100 \%$$

Rozdělení dodavatelů podle dosažených výsledků:

A – plně vyhovující dodavatel: získané body prezentují 81 – 100% z celkového množství

B – standardně vyhovující dodavatel: získané body prezentují 61 – 80% z celkového množství

C – nevyhovující dodavatel: získané body prezentují méně než 60% z celkového množství

D – speciální označení pro dodavatele automobilového průmyslu: pouze dodavatel s hodnocením A či B, který má certifikát ISO/TS 16949:2002

2.5.1.2 Neperiodická hodnocení dodavatelů

Tato nepravidelná hodnocení se uskutečňují, pokud dodavatelé jednají nestandardně či nekorektně a výrobce je tudíž nucen vyhledat nového dodavatele, aby nebyla jeho výroba ohrožena a byla plynulá. Může to být například z důvodu zhoršující se kvality dodávaného materiálu, surovin či zboží nebo změnou dodavatelských podmínek či opakujících se zpožděných dodávek nebo zvyšující se zmetkovitostí. Tato hodnocení se konají i v případech náhlých změn tržního prostředí, či technických podmínek dodávek, změnách

v dodavatelských podmínkách nebo při jiných zásadních změnách, jako může být vstup dodavatele do likvidace nebo živelná pohroma.

2.5.2 Poptávkové řízení u dodavatelů

Poptávkové řízení u dodavatelů se provádí při jakémkoliv výběrovém řízení. Podněty k zahájení poptávkového řízení a volbě dodavatele mohou být následující:

- zahajování nové výroby
- řízení o změnách
- nevhodný současný dodavatel, špatná kvalita dodávek u současného dodavatele
- špatný vývoj dodacích, platebních, cenových podmínek
- chybějící výrobní kapacity
- individuální rozhodnutí odpovědného pracovníka nebo statutárního orgánu

Každý z poptaných dodavatelů vyplní dotazník dodavatele, na základě kterého je ohodnocena jeho schopnost dodávat, a to v jakém objemu, jaké artikly, v jakých časových periodách, v jaké kvalitě, při jakých cenách atd. Na základě takto vyplněného dotazníku, pracovníci logistiky ohodnotí dodavatele a přidělí mu počet procent plnění, dle daných kritérií (viz. podkapitola 2.5.1.1.). Ti, kteří získali nejvíce procentních bodů, jsou osloveni a je jim nabídnuta spolupráce na základě dlouhodobé smlouvy. Cílem poptávkového řízení je zjištění co nejvýhodnějších dodacích, platebních, kvalitativních a cenových podmínek.

Dodavatelé, kteří jsou osloveni k podání nabídky do poptávkového řízení mohou být pouze ti, kteří již byly v procesu hodnocení schválení nebo jsou určeni zákazníkem, případně je to sám zákazník. Všichni museli předem projít procesem hodnocení dodavatele na základě Dotazníku dodavatele.

2.5.3 Výběrové řízení

Výběrové řízení úzce navazuje na poptávkové řízení. Ve výběrovém řízení jsou vyhodnoceny nabídky jednotlivých dodavatelů a je stanoveno pořadí minimálně dvou vhodných dodavatelů, kteří nejlépe splňují zadaná kritéria. Výběrové řízení pak probíhá prostřednictvím Protokolu hodnocení dodavatele (viz. Přílohy), kdy jsou vytipováni nejvhodnější dodavatelé.

Z poptávkového řízení mohl zůstat jediný schválený dodavatel. Pokud je dodavatel určen zákazníkem, nebo když je dodavatelem zákazník, výběrové řízení se neprovádí. Z tohoto důvodu podniku vznikly vysoké náklady na vstupní materiál pro výrobu pro francouzského zprostředkovatele Carcerol. Tento problém je detailně rozpracován v kapitole 3, kde jsou také uvedeny náklady, které zatížily podnik a v další kapitole jsou uvedena navržená řešení ke zlepšení této situace.

2.6 Skladování

Oddělení logistiky má v kompetenci také skladování vstupů a manipulaci s nimi. Pro skladování vstupních materiálů, zboží a surovin slouží nákupní sklad a meziklady ve výrobě, kde jsou však drženy jen minimální zásoby. Důležitá je důsledná kontrola vstupů při příjmu na sklad. V podmínkách JIT je tato kontrola kvality velice důležitá proto, aby byl zabezpečen plynulý a bezporuchový chod a nebyly generovány zmetky ve výrobě v důsledku špatných, závadných či nekvalitních vstupních materiálů. Z tohoto důvodu jsou upřednostňováni certifikovaní dodavatelé, a to především ti, kteří vlastní certifikát pro automobilový průmysl.

O skladování by mohlo být řečeno mnohem více, jednak jak jsou jednotlivé procesy konkrétně prováděny, na základě čeho, které dokumenty či jaké nástroje jsou k tomu potřebné, které osoby v podniku kompetentní atd., ale to není předmětem této bakalářské práce, proto zde nejsou podrobněji rozebrány, ale jen v krátkosti nastíněny, pouze pro potřeby tohoto konkrétního případu.

2.6.1 Řízení zásob

Obchodní oddělení musí úzce spolupracovat s logistikou a nákupem. Předává plán prodeje oddělení nákupu a v plánu se odráží skutečné požadavky zákazníků. Výkyvy v požadavcích jsou výjimečné, vezmeme-li na zřetel sezónnost, se kterou můžeme při kalkulacích počítat. Kapacity jsou dané a při stávajícím vybavením, lidském kapitálu a směnnosti se nemění. V rámci ročního, čtvrtletního, měsíčního a týdenního plánování se počítá ekonomické množství spotřeby, průměrné náklady na jednotku, objednácní náklady na jednu dodávku. V podmínkách JIT hraje podstatnou roli minimalizace skladových zásob, a proto je velice důležité správně propočítat potřeby pro pojistnou zásobu, zejména u rizikových nákupních položek. Na základě těchto ukazatelů je pečlivě zpracováván plán zásobování. Při zpracování plánu zásobování vychází úsek logistiky z podkladů, plánů a jiných informací od oddělení nákupu, z obchodního plánu a z podkladů od pracovníků

majících na starost sklad vstupního materiálu a vždy je důležité zohlednit požadavky zákazníků.

2.7 *Doprava vstupů a interní doprava*

Za dopravu vstupů do podniku je ve většině případů zodpovědný dodavatel. Dopravní náklady jsou pak součástí ceny. Může se ve výjimečných případech stát, že podnik nakoupí vstupní materiály a suroviny za cenu bez dopravních nákladů a zajišťuje si pak dopravu vstupů do podniku sám. Podnik nevlastní žádné dopravní prostředky (nepočítáme-li nízko a vysokozdvížné vozíky a jiné prostředky pro interní manipulaci), a proto je pro dopravu najímán externí dopravce za smluvní cenu. Tito externí dopravci jsou vybíráni na základě řádného poptávkového a výběrového řízení. Úsek logistiky, kromě již uvedených činností, sjednává také smlouvy s dopravci. Kontakty na vybrané dopravce s vyjednanými cenami předává oddělení nákupu a prodejnímu oddělení, které zajišťuje v některých případech expedici výstupů a tak využívá výsledků výběrových řízení také.

Disponent nákupu pak společně s úsekem logistiky prakticky zajišťuje vhodný dopravní prostředek (nákladní auta, dodávky, kamiony, vlak či loď) dle potřeby a charakteru dodávky. Současně za spolupráce nákupu a prodeje přesně stanoví potřebné množství dodávky, čas a místo nakládky spolu s místem a časem vykládky, což je dáno plněním požadavků zákazníka.

Ve smlouvách s dopravci jsou také klauzule zohledňující riziko a sankce za zpoždění dodávky. Včasnost dodávek je v systému JIT velice důležitá, a proto dopravce nese přímou zodpovědnost za včasnost dodávek a jejich případné poškození. V případě následných prostoje a jejich důsledků u výrobce, dopravce plně nese odpovědnost za mimořádné náklady a škody vzniklé zpožděním dodávky. Všichni dopravci, se kterými je navázána spolupráce musí být pojištěni proti škodám způsobenými dopravou. Veškeré informace týkající se smluvních dopravců, jejich cenových nabídek, historie cen, jsou evidovány v informačním systému.

2.8 *Řízený nákup*

Nákup ovlivňuje náklady nejenom dosaženými úsporami z cen nakupovaných komodit, ale i nepřímo díky regulaci hladiny zásob, nepohyblivých zásob, výši skladových nákladů a tak na výši aktiv vázaných v zásobách. Současně nepřímo ovlivňuje i osobní

náklady (personálu v zásobování ale i jinde). Minimalizace těchto nákladů je možná pouze v systému řízeného nákupu.

2.8.1 Základní kritéria hodnocení efektivity nákupu

Základní kritéria hodnocení efektivity nákupu jsou:

- snižování cen vstupů a minimalizace nákladů spojených s pořízením materiálu
- snižování nákladů spojených s procesem nákupu a s celním řízením
- minimalizace skladových zásob a maximální snížení jejich obrátky
- minimalizace podílu neaktivních zásob
- minimalizace podílu ztrát z nejakosti a z odchylkového řízení

2.8.2 Základní nástroje řízeného nákupu

Základní nástroje řízeného nákupu v podniku jsou:

- organizace výběrových řízení spojená s hodnocením dodavatelů a poptávkovým řízením
- uplatňování celních preferencí
- plánování materiálových požadavků s využitím metodiky MRP v systému MFG/PRO
- stanovení podílu nepotřebných, nadlimitních respektive neaktivních zásob
- stanovení podílu dodavatelských zmetků
- reklamační řízení nekvalitních dodávek a urychlené náhradní plnění
- centralizace výběrových řízení a decentralizace pravomocí a odpovědností k vlastní realizaci obchodních případů v oblasti nákupu
- zkracování informačních kanálů a uplatňování elektronického přenosu dat v externím i interním styku
- využívání multifunkčních informačních zdrojů - internetu
- zvyšování odbornosti pracovníků nákupu a jejich motivací

3. SWOT analýza logistiky v dané firmě

Provést SWOT analýzu celé logistiky podniku by bylo značně zdlouhavé a neodpovídalo by to rozsahu práce, proto jsem se rozhodla provést analýzu zásobovací logistiky, která je v současné době podnikem vnímána jako nejproblémovější oblast.

V této části se tedy budu věnovat především největšímu současnému problému týkajícího se zásobování materiálem. Nejdříve ale stručně popíšu každou oblast, která je uvedena v následující tabulce.

Tabulka č. 1: SWOT analýza zásobovací logistiky

<i>Sílné stránky (Strengths)</i>	<i>Slabé stránky (Weaknesses)</i>
<ul style="list-style-type: none">➤ zásobování JIT a minimální vázanost finančních prostředků v zásobách	<ul style="list-style-type: none">➤ zvyšování nákladů na pořízení materiál➤ zákazník (odběratel hotového výrobku) je zároveň dodavatelem materiálu (bude podrobně řešeno v bakalářské práci)
<i>Příležitosti (Opportunities)</i>	<i>Hrozby (Threats)</i>
<ul style="list-style-type: none">➤ schopnost flexibilně plnit požadavky zákazníků a získání nových zákazníků	<ul style="list-style-type: none">➤ neschopnost dodavatele dodat požadovaný materiál včas➤ ztráta dodavatele

Zdroj: autor

Díky zásobování na bázi JIT má výrobce minimální finanční prostředky vázané v zásobách. Výrazné jsou také úspory vyplývající z eliminace požadavků na skladování, pracovníky skladu a spotřebu energie. Výrobce se také orientuje na trvalé a dlouhodobé snižování nákladů zejména zkracováním doby jednotlivých procesů, omezováním neproduktivních činností a hledáním potenciálních úspor nákladů.

Jelikož je výrobce schopen flexibilně plnit požadavky zákazníků, roste jeho podíl na trhu v každé kategorii výrobků a postupně se stává světovým lídrem v tomto odvětví a díky tomu může snadno získávat nové zákazníky. V současné době, kdy svět postihla ekonomická krize a automobilový trh se nachází v recesi, je ale pro podnik prioritou udržet si především své stávající zákazníky. To se mu zatím bez problémů daří.

Neschopnost dodavatele dodat požadovaný materiál včas je jednou z největších hrozeb, obzvláště v případě, kdy je zásobování realizováno systémem JIT. V minulosti se několikrát stalo, že z důvodu selhání dodavatele, se zastavila výroba až na třech linkách a během několika hodin se ztráta z této výroby vyšplhala na několik milionů korun. Pro tento případ podnik drží pojistnou zásobu, která je použita právě v případě, kdy dodavatel nedodá materiál včas.

Pro případ ztráty dodavatele má podnik tzv. záložní dodavatele, kteří jsou připraveni dodat materiál v případě selhání původního dodavatele tak, aby výroba nebyla narušena.

První problematickou oblastí zásobovací logistiky je pořizování výrobního materiálu z Japonska. Jedná se tedy o jednoznačně nejnákladnější položku v oblasti zásobování. V současné době ale tento problém nemá žádné optimální řešení. Tento materiál pro výrobu airbagů je natolik specifický, že neexistuje žádný evropský výrobce, který by byl tyto komponenty schopen vyrábět a následně dodávat.

3.1 Analýza problematické oblasti

Společnost Toyota Gosei Czech, s. r. o. je významným dodavatel komponent a dílů pro automobilový průmysl. Při běžných činnostech postupuje dle dříve popsanych činností výběru dodavatele. Pouze u jediné společnosti postupuje nestandardně.

Touto společností je firma Carcerol¹. Jedná se o francouzského zprostředkovatele výrobků pro automobilový průmysl. Toyota Gosei Czech pro něj vyrábí těsnění palivové nádrže a těsnění karoserie. Pro výrobu těchto komponentů jsou stěžejními materiály gumy různých velikostí. Běžně jsou pro jednotlivé výroby poptávání dodavatelé jednotlivých komodit a surového materiálu dle přesně zadané specifikace zákazníka. S tímto zákazníkem je ale uzavřena dlouhodobá smlouva a objednávky probíhají na základě měsíčních odvolávek, které jsou konkretizovány zákazníkem. Na jednotlivé odvolávky je možné očekávat reakci a dodávky přibližně do jednoho týdne až deseti dnů.

Vzhledem k tomu, že jsou zde vysoce specifické a technicky velmi náročné požadavky na materiál, který je navíc v mnoha případech tepelně opracován, dohodl se zákazník s výrobcem Toyota Gosei Czech, že si bude pro svoji výrobu dodávat tento materiál sám s cenovou materiálovou doložkou. Tato spolupráce byla pro výrobce výhodná, protože neměl vázané prostředky v zásobách a byl mu dodáván vysoce kvalitní materiál (zákazník totiž trval na vysoké kvalitě základních surovin, z kterých byly vyráběny jeho produkty), ale zároveň byl

¹ Jméno firmy bylo z důvodu ochrany dat pro účely této práce změněno a je pouze fiktivní

odkázán pouze na zákazníka, kdy mu dodá materiál pro svou výrobu. Výrobce tak neměl dostatečnou kontrolu nad plánováním jednotlivých dodávek a nemohl si regulovat a optimalizovat výrobu. Kromě výroby pro tohoto zákazníka zde samozřejmě probíhala výroba pro jiné zákazníky. Francouzský zákazník byl však významným zákazníkem a výroba těsnění pro palivové nádrže a karoserie představovala téměř 30% tržeb podniku. Další nevýhoda tohoto systému spočívala v tom, že si výrobce nemohl kontrolovat cenu za materiál a byl odkázán na materiál od zákazníka. Tato částka za materiál byla oproti fakturované sumě za dodané výrobky. Výrobce se tak ochuzoval jednak o možnost vyjednání nižší konkurenceschopné ceny a snižovat tak podíl materiálu na ceně výrobku, ale také o práci s finančními prostředky, které mu byly poskytovány prostřednictvím případně dohodnuté a eventuálně prodloužené doby splatnosti a naopak tyto výhody čerpal zákazník.

Se zákazníkem tedy byla uzavřena dlouhodobá rámcová smlouva, která řešila i cenu za výrobky. S ohledem na dodávky materiálu odběratelem byla současně sjednávána materiálová doložka. S růstem cen materiálu rostla díky této doložce i cena konečného výrobku, ale část ceny, která po odečtení ceny materiálu zůstávala výrobcí, byla stále stejná. Snižování podílu materiálu na ceně výrobku pak nezvýšilo marži výrobcí, ale cestou skont a dalších úlev a jednorázových bonusů za množství odebraného materiálu zůstávalo odběrateli, který byl současně dodavatelem materiálu. Za takové situace, při růstu ceny materiálu a následně ceny bez vlivu na marži výrobce, byla velmi obtížná jednání o dalším zvýšení ceny konečného výrobku ke krytí zvyšujících se nákladů na mzdy, energie, pomocný materiál a další, které výrobce měl a které prokazatelně rostly.

Tak postupně docházelo k tomu, že výnosnost výroby neustále klesala a další opatření (jako modernizace výroby) nestačily tento pokles pokrýt a docházelo k postupné ztrátě zisku z uvedené výroby (viz. Tabulka č. 2).

Tabulka č. 2: Náklady a zisk u výroby pro zákazníka Carcerol

měsíc/rok	tržby od zákazníka	z toho		
		materiál	ostatní náklady	zisk
11/2007	5 747 175 Kč	1 853 700 Kč	3 215 844 Kč	677 631 Kč
11/2008	6 424 250 Kč	2 457 900 Kč	3 865 475 Kč	100 875 Kč

Zdroj: autor

Tržby – tržby za měsíc při stejném jednotkovém množství

Materiál – materiál dodaný zákazníkem

Ostatní náklady – náklady na pomocný materiál, energie, režii, pracovníky atd.

Zisk – zisk v uvedeném měsíci

Z uvedené tabulky vyplývá, k jak výraznému snížení zisku došlo. Jednotkové ceny materiálu a vliv na měsíční náklady jsou uvedeny v dalších tabulkách.

Tabulka č. 3: Ceny materiálu započítávaného zákazníkem

Název výrobku	Guma	Guma	Guma	Guma	Guma
Označení výrobku	GX01	GX02	CX01	CX02	CX03
kg/měsíc	50 000	18 000	23 000	6 000	4 000
Kč/kg	23,30 Kč	26,80 Kč	24,50 Kč	24,10 Kč	25,60 Kč

Zdroj: autor

Tabulka č. 4: Náklady na pořizování materiálu zákazníkem na jeden měsíc

Název výrobku	Guma	Guma	Guma	Guma	Guma
Označení výrobku	GX01	GX02	CX01	CX02	CX03
kg/měsíc	50 000	18 000	23 000	6 000	4 000
Kč/kg	23,30 Kč	26,80 Kč	24,50 Kč	24,10 Kč	25,60 Kč
Kč/měsíc	1 165 000 Kč	482 400 Kč	563 500 Kč	144 600 Kč	102 400 Kč

Zdroj: autor

Kromě vysokých cen za materiál je Toyoda Gosei Czech krácena také zápočty, které jsou prováděny zákazníkem vůči výrobci okamžitě, tedy před vlastní splatností cen za materiál, která činí 60 dnů, při splatnosti faktur za výrobek 14 dnů. Tak zákazník sám využívá výhod dlouhé splatnosti u svého dodavatele materiálu a má tak možnost pracovat jednak s financemi dodavatele, ale také s financemi výrobce, který je kvůli zápočtům krácen o dobu, ve které by mohl s těmito finančními prostředky pracovat.

Je tedy jasné, že systém zápočtů je pro výrobce značně nevýhodný. I když se může na první pohled zdát, že je výhodné, že si zákazník dodává materiál pro svoji výrobu sám a výrobce tak nemusí zajišťovat poptávkové řízení, hodnocení a kontrolu dodavatelů, platby dodavatelům, včasnost dodávek pro zákazníka a finanční hotovost atd., je to omyl, jelikož započtené finanční prostředky výrazně narušují Cash Flow této výroby, která tak musí být dotována z jiných zdrojů.

Dalším problémem je fakt, že materiál je dodáván za vyšší ceny, než které je možné získat na konkurenceschopném trhu a také nemožnost uplatnění slev z rozsahu po nákupu materiálu či využití již zmíněných dob splatnosti, které dodavatelé nabízejí. Navíc se zde vyskytuje další problémový faktor, a to dotace této výroby z jiných zdrojů, v tomto případě úvěru, který s sebou přináší další finanční náklady. Odstraněním výše popsaných negativních vlivů cen a problematikou dodavatelského systému se budu zabývat v následujících kapitolách této práce.

4. Návrh a zhodnocení optimalizačních opatření

Z výše popsané situace je zřejmé, že zajišťování materiálu zákazníkem není výhodné. Během posledních let docházelo k nárůstu cen surovin a materiálů, energií, mzdových nákladů, výrobní i správní režie. Navrhla jsem tedy, aby se navýšily ceny tak, aby byla výroba zisková. S tím ale samozřejmě nesouhlasí zákazník a argumentuje tím, že dochází ke zvýšení ceny, nicméně s ohledem na materiálovou doložku, jde jen o krytí materiálu. Musela jsem tedy nalézt jiné řešení, které by bylo vyhovující pro obě strany. Tím je jednání o změně dodavatele základního materiálu a možnost začít si zajišťovat materiál samostatně bez zprostředkování zákazníkem. Současně je samozřejmě nutné udělat další racionalizační opatření ke zvýšení ziskovosti této výroby. Všechna opatření by měla vést ke snížení nákladů na výrobu pro francouzského zákazníka Carcerol. Cílem mé práce je nalézt opatření ke zefektivnění podnikových činností v oblasti zásobovací logistiky. Dále se tedy budu věnovat procesům, které jsou schopny tento cíl naplnit. Jedná se hlavně o snížení nákladů na vstupní materiál a zabezpečení nejvýhodnějších podmínek pro podnik.

4.1 Poptávkové řízení

První úkol, který je nutno vyřešit na úseku logistiky v okamžiku rozhodnutí o vlastním zajišťování základního materiálu, je vyvolání poptávkového řízení na vstupní základní materiál na výrobu těsnění palivové nádrže a těsnění karoserie pro francouzského zákazníka. Tito dodavatelé² musí splňovat požadavek na certifikaci jako nutnou podmínku pro dodávky pro automobilový průmysl. Bylo poptáno 8 potencionálních dodavatelů z České republiky, ze Slovenska a z Německa. V poptávce byla poptána jednak cena konkrétního materiálu, ale také ostatní podmínky, které jsou dodavatelé schopni zabezpečit a v jakém rozsahu, což je množství, rychlost dodávky, možnost vytvoření konsignačních skladů jako vyššího stupně dodavatelé spolupráce, platební podmínky, záruky apod. V následující tabulce jsou uvedeny nabídnuté ceny od jednotlivých dodavatelů a označeny nejlepší ceny.

² Jména dodavatelů byla z důvodu ochrany dat pro účely této práce změněna a jsou pouze fiktivní.

Tabulka č. 5: Cenové nabídky oslovených dodavatelů

materiál	Název výrobku	Guma	Guma	Guma	Guma	Guma
	Označení výrobku	GX01	GX02	CX01	CX02	CX03
	kg/měsíc	50 000	18 000	23 000	6 000	4 000
nabídnutá cena od dodavatele	HTC	22,10 Kč	23,60 Kč	21,10 Kč	22,40 Kč	22,80 Kč
	RTKP	19,80 Kč	20,30 Kč	19,70 Kč	23,10 Kč	23,20 Kč
	CARO	20,30 Kč	20,00 Kč	20,10 Kč	21,90 Kč	23,80 Kč
	SSPL	21,50 Kč	22,60 Kč	19,70 Kč	22,40 Kč	22,20 Kč
	LPKT	19,90 Kč	21,90 Kč	19,50 Kč	21,90 Kč	24,50 Kč
	STR	18,20 Kč	20,00 Kč	18,70 Kč	21,80 Kč	22,80 Kč
	LOCOS	21,80 Kč	20,00 Kč	20,50 Kč	22,60 Kč	21,60 Kč
	FQL	23,60 Kč	22,20 Kč	23,30 Kč	23,50 Kč	21,30 Kč

Zdroj: autor

Z výše uvedených cen je jasné, že se výrazně liší od cen, za které nakupoval a dodával zákazník materiál. Je patrné, že nejvýhodnější je nabídka od dodavatele STR, tento dodavatel ovšem nemusí být vybrán, jelikož musí úspěšně projít celým procesem výběru dodavatele (viz. další podkapitola).

Každý z dodavatelů nabídl ceny, za které je schopen dodávat materiály, jak je patrné z výše uvedené tabulky. Kromě toho jsou předmětem hodnocení i další kritéria, která jsou předmětem v Protokolu o hodnocení dodavatele (viz. Příloha).

4.2 Kritéria pro hodnocení dodavatelů

První, a dalo by se říci, že jedno z rozhodujících kritérií je **Certifikace** dle ISO 9001, 9002, QS 9000, VDA 6.1, ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2000, ISO/TS 16949:2002. U dodavatelů automobilového průmyslu je tato certifikace nutností. Proto dodavatel, který u tohoto kritéria dosáhne méně než plného počtu osmi bodů, je automaticky zařazen mezi nevyhovující a nebude dále poptáván.

Neméně důležitá je také **Kvalita dodávek a Doložení kvality dodávaného materiálu**. Vysoká kvalita materiálu je důležitá jak pro výrobce, především z toho důvodu, aby byla výroba bezvadná a nebyly produkovány žádné zmetky, ale také pro zákazníka, který požaduje vysokou kvalitu dodávaných výrobků.

Dále jsou dodavatelé hodnoceni podle **Charakteru dodávek**. Jelikož je zásobovací činnost organizována na bázi JIT, upřednostňuje výrobce dodavatele, který je schopen tímto způsobem materiál dodávat, ten pak získá plný počet pěti bodů.

K dalším kritériím patří Předkládací, Dodací a Záruční lhůty. **Předkládací lhůta** nám udává, s jakým předstihem musí výrobce poslat objednávku dodavateli. V systému JIT má samozřejmě výrobce zájem, aby tato lhůta byla co nejkratší, tedy do týdne. Za tu dodavatel získává plný počet bodů, naopak za předkládací lhůtu delší než čtvrtletí získá pouze jeden bod.

U zásobování JIT je neméně důležitá také **Dodací lhůta**. I zde může dodavatel získat plný počet bodů, pokud je schopen dodat materiál do týdne. Naprosto nepřijatelná je pak dodací lhůta do jednoho měsíce nebo dokonce překračující jeden měsíc.

Delší **Záruční lhůta** je samozřejmě pro výrobce výhodná. Podle toho také hodnotí jednotlivé dodavatele. U tohoto kritéria může dodavatel získat až pět bodů, a to za záruční lhůtu přesahující dva roky.

Dalším kritériem je **Garance ceny**. Pokud je dodavatel schopen garantovat cenu dodávaného materiálu alespoň jeden rok, získává pět bodů. U garance ceny nepřesahující jedno čtvrtletí potom získává pouze jeden bod.

Celní poplatky a Přepravní vzdálenost samozřejmě zvyšují náklady na pořízení materiálu. U těchto kritérií jsou tedy zvýhodněni dodavatelé z České republiky. U kritéria **Celní poplatky** získávají plný počet bodů tuzemští dodavatelé, za použití plné celní sazby nezíská zahraniční dodavatel ani jeden bod.

Kritérium **Přepravní vzdálenost** je jediné, u kterého žádný z oslovených dodavatelů nedosáhl na plný počet bodů. Ten může získat za přepravní vzdálenost nepřesahující 50 km. Zahraniční dodavatel zde opět automaticky získává nejnižší počet bodů, a to jeden bod.

Dále jsou pak také hodnoceny **Platební podmínky** uplatňované ze strany dodavatele. Pro výrobce je samozřejmě výhodná co nejdelší splatnost faktury. V této kategorii získá nejvyšší počet bodů dodavatel, který nabízí splatnost faktury přesahující 45 dní. Pokud nabízí možnost uplatnění skonta, získá ještě jeden bod navíc.

U kritéria **Dodací schopnosti** nezískal žádný z dodavatelů plný, ale ani nejnižší počet bodů. Zde je bodové hodnocení odstupňováno podle toho, kolik může dodavatel dodávat artiklů. Jelikož výrobce požaduje právě pět výrobků, získali všichni dodavatelé shodně po třech bodech.

Posledním hodnoceným kritériem je **Cena za nabídnutý materiál**. Zde získalo body pět dodavatelů s nejnižší nabízenou cenou. Bodové hodnocení je zde logicky odstupňováno, za nejnižší cenu získá dodavatel plný počet pěti bodů, za pátou nejnižší pak jeden bod.

Tabulka č. 6: Shrnutí výsledků jednotlivých dodavatelů

Dodavatel	Max. počet bodů	Dosažený počet bodů	Procento plnění	Zařazení
HTC	87	63	72	B
RTKP	87	70	82	A
CARO	87	45	52	C
SSPL	87	82	85	A
LPKT	87	59	68	B
STR	87	82	94	A
LOCOS	87	57	66	B
FQL	87	62	71	C

Zdroj: autor

4.3 Hodnocení oslovených dodavatelů

Prvním osloveným dodavatelem je firma **HTC** z České republiky. Jeho procento plnění (72%) odpovídá zařazení mezi standardně vyhovující dodavatele. Výhodou je krátká přepravní vzdálenost a delší doba splatnosti faktury. Ztrácí naopak v oblasti kvality dodávek a ceny materiálu. Nabízená cena je jednou z nejvyšších mezi všemi oslovenými dodavateli.

Dodavatel **RTKP** je také dodavatelem z České republiky. Jeho procento plnění není úplně nejvyšší (82%), ale i přesto se řadí k vyhovujícím dodavatelům. Přijatelná je především cena, která patří k nejnižším nabízeným. Výhodou je pak také dlouhá doba splatnosti faktury s možností uplatnění skonta, ochota zřídit konsignační sklad v areálu výrobce a kvalita dodávaného materiálu. Tento dodavatel by mohl plnit funkci záložního dodavatele pro případ, kdy nebude oslovený dodavatel schopen z nějakého důvodu dodat materiál.

Dalším osloveným dodavatelem je společnost **CARO** z Německa. Jeho procento plnění (52%) je příliš nízké a tím se řadí k nevyhovujícím dodavatelům. Tento dodavatel má problém se splněním téměř všech kritérií. Nevýhodou je velká vzdálenost, plná sazba celních poplatků, ale také příliš krátká doba splatnosti faktury, problém s kvalitou dodávek a charakter dodávek.

Dodavatel **SSPL** ze Slovenska je druhým dodavatelem, který je podle procenta plnění (85%) zařazen mezi vyhovující dodavatele. Tento dodavatel je vysoce kvalifikovaný, nabízí dodávání kvalitního materiálu, ale za vyšší cenu než předchozí vyhovující dodavatel. Také tento dodavatel by mohl plnit funkci záložního dodavatele pro případ, kdy nebude oslovený dodavatel z nějakého důvodu schopen dodat požadovaný materiál.

Dodavatel **LPKT** je druhým osloveným dodavatelem ze Slovenska. Jeho procento plnění (68%) odpovídá zařazení mezi standardně vyhovující dodavatele. Tento dodavatel nejvíce ztrácí v oblasti kvality dodávaného materiálu, čemuž podle výrobce neodpovídá nabízená cena, ta patří k těm vyšším.

Dodavatel **STR** je v pořadí třetím vyhovujícím dodavatelem. Jeho procento plnění je vysoké (94%). Jedná se o dodavatele z České republiky. Tento dodavatel nabízí nejnižší cenu dodávaného materiálu, ale zároveň požadovanou kvalitu s dodáváním JIT a možností zřízení konsignačního skladu. Další výhodou je splatnost faktury přesahující 45 dní. Tento dodavatel se jeví jako nevýhodnější dodavatel pro výrobce těsnění palivových nádrží a karoserií.

Dalším dodavatelem je německý dodavatel surového materiálu **LOCOS**. Tento dodavatel je sice vysoce kvalifikovaný a jeho dodávky jsou bez zmetků, ale v porovnání se vzdáleností a nabídnutou cenou je tento dodavatel pro výrobce nevyhovující. Jeho celkové % plnění je pouze 66 %.

Posledním osloveným dodavatelem je firma **FQL** z České republiky. Jeho celkové % plnění není nejnižší, ale nabídnutá cena byla příliš vysoká, navíc je zde vysoké riziko závadných dodávek, což by mohlo ohrozit kvalitu výroby. Je zde také nižší procento kvalifikačních předpokladů a také nevyhovující certifikace, které jsou pro výrobu v automobilovém průmyslu velice důležité a v systému JIT je na tuto oblast kladen obzvláště velký důraz. Jeho celkové % plnění je 71 %, což odpovídá standardně vyhovujícímu dodavateli, ale kvůli nedostatečné certifikaci je tento dodavatel automaticky zařazen mezi nevyhovující dodavatele.

Z výše uvedených hodnocení dodavatelů je zřejmé, že každý dosáhl jiného hodnocení. To se mění u jednotlivých uchazečů především v závislosti na tom, zda je dodavatel tuzemský či zahraniční, jaké vlastní certifikace, zda je ochoten či schopen zřídit u výrobce konsignační sklad, jakou nabízí dobu splatnosti svých dodávek, v jakých objemech a termínech je schopen plnit objednávky od výrobce a dodávat materiál do výrobního závodu, neméně důležitá je také vzdálenost od výrobce, která může zvyšovat náklady na dopravu atd.

4.4 Porovnání nabízejících se variant a jejich zhodnocení

Tabulka č. 7: Porovnání dodavatelů dle průměrné ceny a procenta plnění

Dodavatel	Průměrná cena	Procento plnění (%)	Pořadí
HTC	22,40 Kč	72	4.
RTKP	21,22 Kč	82	3.
CARO	21,22 Kč	52	8.
SSPL	21,68 Kč	85	2.
LPKT	21,54 Kč	68	6.
STR	20,30 Kč	94	1.
LOCOS	21,30 Kč	66	7.
FQL	22,78 Kč	71	5.

Zdroj: autor

V tabulce je uvedeno vyhodnocení jednotlivých variant a cen a pořadí dodavatelů podle jejich úspěšnosti podle zadaných kritérií. Z uvedeného srovnání můžeme vidět, že první místo obsadila společnost STR z České republiky, která nabídla nejnižší průměrnou cenu za materiál a zároveň splňuje všechna kritéria, která výrobce požaduje, a navíc je schopna zřídit přímo v areálu výrobce konsignační sklad, který je při systému výroby JIT pro výrobce velice výhodný. Další výhodou tohoto dodavatele je, že má sídlo v blízkosti výrobce, což značně snižuje náklady na přepravu materiálu a navíc je schopen umístit svého pracovníka do závodu, který bude tuto činnost koordinovat a zadávat včasné objednávky na požadavky výrobce a doplňovat konsignační sklad.

Na dalších dvou místech se umístili dodavatelé SSPL ze Slovenska a RTKP z České republiky, kteří mají podobné procento plnění, ale i cenu. Tito dodavatelé by mohli být osloveni v případě, že by z nějakého důvodu selhal první dodavatel nebo by byly navýšeny požadované kapacity. V tomto případě by bylo pro výrobce výhodnější oslovit dodavatele RTKP, který se sice umístil až na třetím místě, ale jeho výhodou oproti druhému umístěnému je, že sídlí v České republice, což znamená nižší náklady na dopravu materiálu k výrobci, než v případě dodavatele ze Slovenska.

V důsledku přechodu od systému zajišťování základního materiálu zákazníkem (odběratelem) na vlastní zajišťování základního materiálu s využitím výsledků výběrového

řízení dochází k výrazným úsporám v nákladech. To se kladně promítá v hospodářském výsledku z uvedené výroby (viz. Tabulka č. 9).

Tabulka č. 8: Náklady na pořizování materiálu dodavatelem STR na jeden měsíc

Název výrobku	Guma	Guma	Guma	Guma	Guma
Označení výrobku	GX01	GX02	CX01	CX02	CX03
kg/měsíc	50 000	18 000	23 000	6 000	4 000
Kč/kg	18,20 Kč	20 Kč	18,70 Kč	21,80 Kč	22,80 Kč
Kč/měsíc	910 000 Kč	360 000 Kč	430 100 Kč	130 800 Kč	91 200 Kč

Zdroj: autor

Tabulka č. 9: Náklady a výnosy v případě využití služeb nového dodavatele

Náklady	Dodávky od zákazníka	Dodávky do dodavatele
Materiál	2 457 900 Kč	1 922 100 Kč
Ostatní náklady	3 865 475 Kč	3 865 475 Kč
Náklady celkem	6 323 375 Kč	5 787 575 Kč
Tržby	6 424 250 Kč	6 424 250 Kč
Zisk	100 875 Kč	636 675 Kč

Zdroj: autor

Z uvedené tabulky je zřejmé, že změnou dodavatele vstupního materiálu a změnou systému jeho nákupu dojde ke snížení nákladů na pořizování tohoto materiálu, a tím ke zvýšení ziskovosti výroby o 535 800 Kč za měsíc, což je o 6 429 600 Kč za rok. Tyto nově získané finanční prostředky může výrobce využít např. na inovaci výrobních zařízení nebo na rozšíření výroby.

4.5 Zhodnocení možných dopadů na výrobu pro francouzského zákazníka

Jak již bylo uvedeno, z francouzským zákazníkem byla uzavřena dlouhodobá smlouva, díky které si sám zajišťoval materiál pro svou vlastní výrobu, což se postupně stalo pro výrobce nevýhodné.

Je tedy jasné, že zpočátku nebyl francouzský zákazník s návrhem výrobce, že si bude materiál pro jeho výrobu zajišťovat sám od jím vybraného dodavatele, spokojen. Nakonec

tedy určil podmínku, která spočívala v tom, že musí být zachována stávající kvalita výrobků a zároveň se nesmí zvýšit jejich cena.

Z předchozí tabulky vyplývá, že i po změně dodavatel zůstanou tržby od zákazníka stejné. Je tedy jasné, že i cena dodávaných výrobků bude stejná a náklady na nákup těchto výrobků se mu nezvýší.

Na kvalitě samozřejmě záleží nejen zákazníkovi, ale i výrobcí. Proto byla předmětem hodnocení u každého dodavatele. Vybraný dodavatel poskytuje výrobcem i zákazníkem požadovanou kvalitu. I tato podmínka je tedy splněna a zároveň je jasné, že výroba pro francouzského zákazníka nebude změnou dodávání materiálu nijak ovlivněna.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce byla analýza logistiky ve vybrané firmě, následné řešení zjištěného problému a návrh opatření ke zlepšení současného stavu.

V kapitole 4 je navrženo řešení, ze kterého vyplývá, že systém pořizování surového materiálu zákazníkem a následným zápočtem finančního plnění je pro výrobce značně nevýhodný a to jednak z důvodu nemožnosti pracovat s volnými finančními prostředky po dobu než jsou faktury za materiál splatné, ale také z důvodu nemožnosti kontrolovat plnění dodavatele hlavního materiálu a jeho cenu a nemožnost přisvojovat si úspory spojené s nákupem. To vše přináší podniku vysoké ztráty.

Myslím si, že se mi podařilo dokázat, že uzavírání dlouhodobých smluv a zajišťování materiálu zákazníkem je značně nevýhodné. Oproti tomu je patrné, že když si výrobní podnik zajišťuje materiál pro výrobu sám od dodavatele vybraného na základě řádného poptávkového řízení, který poskytuje výhodné podmínky a služby výrobcí, při splnění všech zadaných kritérií, které jsou u automobilového průmyslu vyžadovány za přijatelnou cenu, dosáhne tak snížení nákladů v oblasti zásobovací logistiky a tím zvýšení zisku. To je pro podnik v současné době, kdy se trh automobilového průmyslu nachází v recesi, jednoznačným přínosem a umožňuje mu vytvářet zisk.

Zároveň se domnívám, že se mi podařilo prokázat jak velký vliv mělo na finanční stav a situaci podniku zajišťování materiálu zákazníkem a jakým způsobem je možné tuto situaci zlepšit.

Na závěr mohu prohlásit, že výše uvedeným rozborem materiálových a finančních toků a popsáními opatřeními, především provedením výběru konkurenceschopných dodavatelů, bylo dosaženo snížení nákladů na vstupní materiál a následně snížením těchto pořizovacích nákladů, se podniku výrazně zvýšil zisk.

Použitá literatura

- [1] PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
- [2] LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; ELLRAM, Lisa M. *Logistika*. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- [3] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [4] STEHLÍK, A., *Logistika-strategický faktor manažerského úspěchu*, Brno: Studio Contrast, 2002. ISBN 80-238-8332-1.
- [5] *TOYODA GOSEI* [online]. 2004 [cit. 2009-03-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.toyoda-gosei.com/products/index.html>>.
- [6] *TOYODA GOSEI* [online]. 2003 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.tgcz.cz/cs/about.asp>>.
- [7] Organizační směrnice podniku 11/2007, 11/2008 – 03/2009

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza zásobovací logistiky	34
Tabulka č. 2: Náklady a zisk u výroby pro zákazníka Carcerol	36
Tabulka č. 3: Ceny materiálu započítávaného zákazníkem	37
Tabulka č. 4: Náklady na pořizování materiálu zákazníkem na jeden měsíc.....	37
Tabulka č. 5: Cenové nabídky oslovených dodavatelů	40
Tabulka č. 6: Shrnutí výsledků jednotlivých dodavatelů	42
Tabulka č. 7: Porovnání dodavatelů dle průměrné ceny a procenta plnění.....	44
Tabulka č. 8: Náklady na pořizování materiálu dodavatelem STR na jeden měsíc	45
Tabulka č. 9: Náklady a výnosy v případě využití služeb nového dodavatele.....	45

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Palivové nádrže a komponenty	24
Obrázek č. 2: Moduly airbagů a volantů	24
Obrázek č. 3: Produkty těsnění karoserie	24
Obrázek č. 4: Ocenění společnosti od jejich zákazníků v letech 2004-2008	25

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Protokol o hodnocení dodavatele HTC

Příloha č. 2 – Protokol o hodnocení dodavatele RTKP

Příloha č. 3 – Protokol o hodnocení dodavatele CARO

Příloha č. 4 – Protokol o hodnocení dodavatele SSPL

Příloha č. 5 – Protokol o hodnocení dodavatele LPKT

Příloha č. 6 – Protokol o hodnocení dodavatele STR

Příloha č. 7 – Protokol o hodnocení dodavatele LOCOS

Příloha č. 8 – Protokol o hodnocení dodavatele FQL

Protokol o hodnocení dodavatele HTC			
Kritérium	Max. počet bodů	Dosažený počet bodů	
1	SŘJ dle ISO 9001, 9002, QS 9000, VDA 6.1, ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2000, ISO/TS 16949:2002 (81-100% nebo certifikát : 8b, 61-80% : 3b, méně než 60 % : 0 bodů)	8	8
2	Kvalita dodávek (bez závad : 10b, běžné reklamace : 0b, opakované závady : 30b odpočet)	10	0
3	Doložení kvality (atestem, exter. zkouškami : 5b, zk. vzorky : 3b, nedoloženo : 0 bodů)	5	5
4	Charakter dodávek (JIT, konsign.sklad : 5b, běžné periodické : 3b, neperiodické dod. : 1bod)	5	3
5	Přepravní schopnosti (plně oboustranné pravidelné vytížení vozidel: 5b, pravidelná doprava zajištěná dodavatelem : 3b, individuálně řešená přeprava nevytížen. vozidly : 1bod)	5	3
6	Předkládací lhůty objednávek (KT < : 3b, KM : 2b, QT > : 1 bod)	3	3
7	Dodací lhůty (do 1KT : 5b,do 2KT : 4b, do 3KT : 3b,do 1KM : 2b, KM> : 0 bodů)	5	5
8	Záruční lhůty (2r.> : 5b,1-2r.vč.: 4b,1/2-1r.vč.: 3b,do 1/2r.vč.: 1 bod)	5	4
9	Garance cen-kontrakt (QT < : 1b, 2QT : 3b, rok > : 5 bodů)	5	5
10	Množstevní slevy (pevné ceny : 1b, jednorázové slevy : 3b, množstevní slevy : 5bodů)	5	5
11	Cel.popl. (tuz. : 5b, celní preference, navr.cla : 3b, plná sazba : 0 bodů)	5	5
12	Plat. podm. (zář.platby, platby v hotovosti : 0b, splatnost faktur do 21 dní : 1b, splatnost faktur vyšší než 30 dní do 45 dní : 3b, splatnost faktur vyšší 45 dní : 5b, možnost uplatnění skonta + 1 bod)	6	5
13	Přepravní vzdálenost (do 50km : 5b,50-200km : 4b,nad 200km : 3b,zahraničí : 1 bod)	5	4
14	Prokázání původu zboží (ano : 5b, ne : 0bodů)	5	5
15	Dod.schopnosti (1artíkl : 1b,2-5artíklů : 3b,více než 5artíklů : 5 bodů)	5	3
16	Cena v Kč/kg za nabídnutý materiál, nejnižší cena 5 bodů, 2. nejnižší 4 b., 3. nejnižší 3 b., 4. nejnižší 2b., 5. nejnižší 1 b., ostatní 0 b.	5	0
Celkové hodnocení		87	63
Výsledek hodnocení a zařazení dodavatele		72% (B)	

Protokol o hodnocení dodavatele RTKP			
Kritérium	Max. počet bodů	Dosažený počet bodů	
1	SŘJ dle ISO 9001, 9002, QS 9000, VDA 6.1, ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2000, ISO/TS 16949:2002 (81-100% nebo certifikát : 8b, 61-80% : 3b, méně než 60 % : 0 bodů)	8	8
2	Kvalita dodávek (bez závad : 10b, běžné reklamace : 0b, opakované závady : 30b odpočet)	10	10
3	Doložení kvality (atestem, exter. Zkouškami : 5b, zk. Vzorky : 3b, nedoloženo : 0 bodů)	5	5
4	Charakter dodávek (JIT, konsign.sklad : 5b, běžné periodické : 3b, neperiodické dod. : 1bod)	5	5
5	Přepravní schopnosti (plně oboustranné pravidelné vytížení vozidel: 5b, pravidelná doprava zajištěná dodavatelem : 3b, individuálně řešená přeprava nevytíží. Vozidly : 1bod)	5	3
6	Předkládací lhůty objednávek (KT < : 3b, KM : 2b, QT > : 1 bod)	3	3
7	Dodací lhůty (do 1KT : 5b,do 2KT : 4b, do 3KT : 3b,do 1KM : 2b, KM> : 0 bodů)	5	5
8	Záruční lhůty (2r.> : 5b,1-2r.vč.: 4b,1/2-1r.vč.: 3b,do 1/2r.vč.: 1 bod)	5	5
9	Garance cen-kontrakt (QT < : 1b, 2QT : 3b, rok > : 5 bodů)	5	5
10	Množstevní slevy (pevné ceny : 1b, jednorázové slevy : 3b, množstevní slevy : 5bodů)	5	5
11	Cel.popl. (tuz. : 5b, celní preference, navr.cla : 3b, plná sazba : 0 bodů)	5	5
12	Plat. Podm. (zál.platby, platby v hotovosti : 0b, splatnost faktur do 21 dní : 1b, splatnost faktur vyšší než 30 dní do 45 dní : 3b, splatnost faktur vyšší 45 dní : 5b, možnost uplatnění skonta + 1 bod)	6	6
13	Přepravní vzdálenost (do 50km : 5b,50-200km : 4b,nad 200km : 3b,zahraničí : 1 bod)	5	4
14	Prokázání původu zboží (ano : 5b, ne : 0bodů)	5	5
15	Dod.schopnosti (1artíkl : 1b,2-5artíklů : 3b,více než 5artíklů : 5 bodů)	5	3
16	Cena v Kč/kg za nabídnutý materiál, nejnižší cena 5 bodů, 2. nejnižší 4 b., 3. nejnižší 3 b., 4. nejnižší 2b., 5. nejnižší 1 b., ostatní 0 b.	5	2
Celkové hodnocení		87	70
Výsledek hodnocení a zařazení dodavatele		82% (A)	

Protokol o hodnocení dodavatele CARO			
Kritérium		Max. počet bodů	Dosažený počet bodů
1	SŘJ dle ISO 9001, 9002, QS 9000, VDA 6.1, ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2000, ISO/TS 16949:2002 (81-100% nebo certifikát : 8b, 61-80% : 3b, méně než 60 % : 0 bodů)	8	8
2	Kvalita dodávek (bez závad : 10b, běžné reklamace : 0b, opakované závady : 30b odpočet)	10	0
3	Doložení kvality (atestem, exter. zkouškami : 5b, zk. vzorky : 3b, nedoloženo : 0 bodů)	5	3
4	Charakter dodávek (JIT, konsign.sklad : 5b, běžné periodické : 3b, neperiodické dod. : 1bod)	5	3
5	Přepravní schopnosti (plně oboustranné pravidelné vytížení vozidel: 5b, pravidelná doprava zajištěná dodavatelem : 3b, individuálně řešená přeprava nevytížen. vozidly : 1bod)	5	3
6	Předkládací lhůty objednávek (KT < : 3b, KM : 2b, QT > : 1 bod)	3	2
7	Dodací lhůty (do 1KT : 5b,do 2KT : 4b, do 3KT : 3b,do 1KM : 2b, KM> : 0 bodů)	5	4
8	Záruční lhůty (2r.> : 5b,1-2r.vč.: 4b,1/2-1r.vč.: 3b,do 1/2r.vč.: 1 bod)	5	4
9	Garance cen-kontrakt (QT < : 1b, 2QT : 3b, rok > : 5 bodů)	5	3
10	Množstevní slevy (pevné ceny : 1b, jednorázové slevy : 3b, množstevní slevy : 5bodů)	5	3
11	Cel.popl. (tuz. : 5b, celní preference, navr.cla : 3b, plná sazba : 0 bodů)	5	0
12	Plat. podm. (záł.platby, platby v hotovosti : 0b, splatnost faktur do 21 dní : 1b, splatnost faktur vyšší než 30 dní do 45 dní : 3b, splatnost faktur vyšší 45 dní : 5b, možnost uplatnění skonta + 1 bod)	6	3
13	Přepravní vzdálenost (do 50km : 5b,50-200km : 4b,nad 200km : 3b,zahraničí : 1 bod)	5	1
14	Prokázání původu zboží (ano : 5b, ne : 0bodů)	5	5
15	Dod.schopnosti (1artíkl : 1b,2-5artíklů : 3b,více než 5artíklů : 5 bodů)	5	3
16	Cena v Kč/kg za nabídnutý materiál, nejnižší cena 5 bodů, 2. nejnižší 4 b., 3. nejnižší 3 b., 4. nejnižší 2b., 5. nejnižší 1 b., ostatní 0 b.	5	0
Celkové hodnocení		87	45
Výsledek hodnocení a zařazení dodavatele		52% (C)	

Protokol o hodnocení dodavatele SSPL			
Kritérium	Max. počet bodů	Dosažený počet bodů	
1	SŘJ dle ISO 9001, 9002, QS 9000, VDA 6.1, ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2000, ISO/TS 16949:2002 (81-100% nebo certifikát : 8b, 61-80% : 3b, méně než 60 % : 0 bodů)	8	8
2	Kvalita dodávek (bez závad : 10b, běžné reklamace : 0b, opakované závady : 30b odpočet)	10	10
3	Doložení kvality (atestem, exter. Zkouškami : 5b, zk. Vzorky : 3b, nedoloženo : 0 bodů)	5	5
4	Charakter dodávek (JIT, konsign.sklad : 5b, běžné periodické : 3b, neperiodické dod. : 1bod)	5	5
5	Přepravní schopnosti (plně oboustranné pravidelné vytížení vozidel: 5b, pravidelná doprava zajištěná dodavatelem : 3b, individuálně řešená přeprava nevytíží. Vozidly : 1bod)	5	3
6	Předkládací lhůty objednávek (KT < : 3b, KM : 2b, QT > : 1 bod)	3	3
7	Dodací lhůty (do 1KT : 5b,do 2KT : 4b, do 3KT : 3b,do 1KM : 2b, KM> : 0 bodů)	5	5
8	Záruční lhůty (2r.> : 5b,1-2r.vč.: 4b,1/2-1r.vč.: 3b,do 1/2r.vč.: 1 bod)	5	4
9	Garance cen-kontrakt (QT < : 1b, 2QT : 3b, rok > : 5 bodů)	5	5
10	Množstevní slevy (pevné ceny : 1b, jednorázové slevy : 3b, množstevní slevy : 5bodů)	5	5
11	Cel.popl. (tuz. : 5b, celní preference, navr.cla : 3b, plná sazba : 0 bodů)	5	3
12	Plat. Podm. (zál.platby, platby v hotovosti : 0b, splatnost faktur do 21 dní : 1b, splatnost faktur vyšší než 30 dní do 45 dní : 3b, splatnost faktur vyšší 45 dní : 5b, možnost uplatnění skonta + 1 bod)	6	5
13	Přepravní vzdálenost (do 50km : 5b,50-200km : 4b,nad 200km : 3b,zahraničí : 1 bod)	5	1
14	Prokázání původu zboží (ano : 5b, ne : 0bodů)	5	5
15	Dod.schopnosti (1artíkl : 1b,2-5artíklů : 3b,více než 5artíklů : 5 bodů)	5	3
16	Cena v Kč/kg za nabídnutý materiál, nejnižší cena 5 bodů, 2. nejnižší 4 b., 3. nejnižší 3 b., 4. nejnižší 2b., 5. nejnižší 1 b., ostatní 0 b.	5	2
Celkové hodnocení		87	82
Výsledek hodnocení a zařazení dodavatele		85% (A)	

Protokol o hodnocení dodavatele LPKT			
Kritérium	Max. počet bodů	Dosažený počet bodů	
1	SŘJ dle ISO 9001, 9002, QS 9000, VDA 6.1, ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2000, ISO/TS 16949:2002 (81-100% nebo certifikát : 8b, 61-80% : 3b, méně než 60 % : 0 bodů)	8	8
2	Kvalita dodávek (bez závad : 10b, běžné reklamace : 0b, opakované závady : 30b odpočet)	10	0
3	Doložení kvality (atestem, exter. zkouškami : 5b, zk. vzorky : 3b, nedoloženo : 0 bodů)	5	5
4	Charakter dodávek (JIT, konsign.sklad : 5b, běžné periodické : 3b, neperiodické dod. : 1bod)	5	5
5	Přepravní schopnosti (plně oboustranné pravidelné vyřízení vozidel: 5b, pravidelná doprava zajištěná dodavatelem : 3b, individuálně řešená přeprava nevytížen. vozidly : 1bod)	5	3
6	Předkládací lhůty objednávek (KT < : 3b, KM : 2b, QT > : 1 bod)	3	2
7	Dodací lhůty (do 1KT : 5b,do 2KT : 4b, do 3KT : 3b,do 1KM : 2b, KM> : 0 bodů)	5	4
8	Záruční lhůty (2r.> : 5b,1-2r.vč.: 4b,1/2-1r.vč.: 3b,do 1/2r.vč.: 1 bod)	5	4
9	Garance cen-kontrakt (QT < : 1b, 2QT : 3b, rok > : 5 bodů)	5	3
10	Množstevní slevy (pevné ceny : 1b, jednorázové slevy : 3b, množstevní slevy : 5bodů)	5	5
11	Cel.popl. (tuz. : 5b, celní preference, navr.cla : 3b, plná sazba : 0 bodů)	5	3
12	Plat. podm. (zál.platby, platby v hotovosti : 0b, splatnost faktur do 21 dní : 1b, splatnost faktur vyšší než 30 dní do 45 dní : 3b, splatnost faktur vyšší 45 dní : 5b, možnost uplatnění skonta + 1 bod)	6	5
13	Přepravní vzdálenost (do 50km : 5b,50-200km : 4b,nad 200km : 3b,zahraničí : 1 bod)	5	1
14	Prokázání původu zboží (ano : 5b, ne : 0bodů)	5	5
15	Dod.schopnosti (1artikl : 1b,2-5artiklů : 3b,více než 5artiklů : 5 bodů)	5	3
16	Cena v Kč/kg za nabídnutý materiál, nejnižší cena 5 bodů, 2. nejnižší 4 b., 3. nejnižší 3 b., 4. nejnižší 2b., 5. nejnižší 1 b., ostatní 0 b.	5	3
Celkové hodnocení		87	59
Výsledek hodnocení a zařazení dodavatele		68% (B)	

Protokol o hodnocení dodavatele STR			
Kritérium	Max. počet bodů	Dosažený počet bodů	
1	SŘJ dle ISO 9001, 9002, QS 9000, VDA 6.1, ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2000, ISO/TS 16949:2002 (81-100% nebo certifikát : 8b, 61-80% : 3b, méně než 60 % : 0 bodů)	8	8
2	Kvalita dodávek (bez závad : 10b, běžné reklamace : 0b, opakované závady : 30b odpočet)	10	10
3	Doložení kvality (atestem, exter. zkouškami : 5b, zk. vzorky : 3b, nedoloženo : 0 bodů)	5	5
4	Charakter dodávek (JIT, konsign.sklad : 5b, běžné periodické : 3b, neperiodické dod. : 1bod)	5	5
5	Přepravní schopnosti (plně oboustranné pravidelné vytížení vozidel: 5b, pravidelná doprava zajištěná dodavatelem : 3b, individuálně řešená přeprava nevytížen. vozidly : 1bod)	5	5
6	Předkládací lhůty objednávek (KT < : 3b, KM : 2b, QT > : 1 bod)	3	2
7	Dodací lhůty (do 1KT : 5b,do 2KT : 4b, do 3KT : 3b,do 1KM : 2b, KM> : 0 bodů)	5	5
8	Záruční lhůty (2r.> : 5b,1-2r.vč.: 4b,1/2-1r.vč.: 3b,do 1/2r.vč.: 1 bod)	5	4
9	Garance cen-kontrakt (QT < : 1b, 2QT : 3b, rok > : 5 bodů)	5	5
10	Množstevní slevy (pevné ceny : 1b, jednorázové slevy : 3b, množstevní slevy : 5bodů)	5	5
11	Cel.popl. (tuz. : 5b, celní preference, navr.cla : 3b, plná sazba : 0 bodů)	5	5
12	Plat. podm. (zář.platby, platby v hotovosti : 0b, splatnost faktur do 21 dní : 1b, splatnost faktur vyšší než 30 dní do 45 dní : 3b, splatnost faktur vyšší 45 dní : 5b, možnost uplatnění skonta + 1 bod)	6	6
13	Přepravní vzdálenost (do 50km : 5b,50-200km : 4b,nad 200km : 3b,zahraničí : 1 bod)	5	4
14	Prokázání původu zboží (ano : 5b, ne : 0bodů)	5	5
15	Dod.schopnosti (1artíkl : 1b,2-5artíklů : 3b,více než 5artíklů : 5 bodů)	5	3
16	Cena v Kč/kg za nabídnutý materiál, nejnižší cena 5 bodů, 2. nejnižší 4 b., 3. nejnižší 3 b., 4. nejnižší 2b., 5. nejnižší 1 b., ostatní 0 b.	5	5
Celkové hodnocení		87	82
Výsledek hodnocení a zařazení dodavatele		94% (A)	

Protokol o hodnocení dodavatele LOCOS			
Kritérium		Max. počet bodů	Dosažený počet bodů
1	SŘJ dle ISO 9001, 9002, QS 9000, VDA 6.1, ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2000, ISO/TS 16949:2002 (81-100% nebo certifikát : 8b, 61-80% : 3b, méně než 60 % : 0 bodů)	8	8
2	Kvalita dodávek (bez závad : 10b, běžné reklamace : 0b, opakované závady : 30b odpočet)	10	10
3	Doložení kvality (atestem, exter. Zkouškami : 5b, zk. Vzorky : 3b, nedoloženo : 0 bodů)	5	5
4	Charakter dodávek (JIT, konsign.sklad : 5b, běžné periodické : 3b, neperiodické dod. : 1bod)	5	3
5	Přepravní schopnosti (plně oboustranné pravidelné vytížení vozidel: 5b, pravidelná doprava zajištěná dodavatelem : 3b, individuálně řešená přeprava nevytíž. Vozidly : 1bod)	5	3
6	Předkládací lhůty objednávek (KT < : 3b, KM : 2b, QT > : 1 bod)	3	2
7	Dodací lhůty (do 1KT : 5b,do 2KT : 4b, do 3KT : 3b,do 1KM : 2b, KM> : 0 bodů)	5	4
8	Záruční lhůty (2r.> : 5b,1-2r.vč.: 4b,1/2-1r.vč.: 3b,do 1/2r.vč.: 1 bod)	5	4
9	Garance cen-kontrakt (QT < : 1b, 2QT : 3b, rok > : 5 bodů)	5	3
10	Množstevní slevy (pevné ceny : 1b, jednorázové slevy : 3b, množstevní slevy : 5bodů)	5	3
11	Cel.popl. (tuz. : 5b, celní preference, navr.cla : 3b, plná sazba : 0 bodů)	5	0
12	Plat. Podm. (zál.platby, platby v hotovosti : 0b, splatnost faktur do 21 dní : 1b, splatnost faktur vyšší než 30 dní do 45 dní : 3b, splatnost faktur vyšší 45 dní : 5b, možnost uplatnění skonta + 1 bod)	6	3
13	Přepravní vzdálenost (do 50km : 5b,50-200km : 4b,nad 200km : 3b,zahraničí : 1 bod)	5	1
14	Prokázání původu zboží (ano : 5b, ne : 0bodů)	5	5
15	Dod.schopnosti (1artikl : 1b,2-5artiklů : 3b,více než 5artiklů : 5 bodů)	5	3
16	Cena v Kč/kg za nabídnutý materiál, nejnižší cena 5 bodů, 2. nejnižší 4 b., 3. nejnižší 3 b., 4. nejnižší 2b., 5. nejnižší 1 b., ostatní 0 b.	5	0
Celkové hodnocení		87	57
Výsledek hodnocení a zařazení dodavatele		66% (B)	

Protokol o hodnocení dodavatele FQL			
Kritérium	Max. počet bodů	Dosažený počet bodů	
1	SŘJ dle ISO 9001, 9002, QS 9000, VDA 6.1, ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2000, ISO/TS 16949:2002 (81-100% nebo certifikát : 8b, 61-80% : 3b, méně než 60 % : 0 bodů)	8	3
2	Kvalita dodávek (bez závad : 10b, běžné reklamace : 0b, opakované závady : 30b odpočet)	10	0
3	Doložení kvality (atestem, exter. zkouškami : 5b, zk. vzorky : 3b, nedoloženo : 0 bodů)	5	5
4	Charakter dodávek (JIT, konsign.sklad : 5b, běžné periodické : 3b, neperiodické dod. : 1bod)	5	3
5	Přepravní schopnosti (plně oboustranné pravidelné vyřízení vozidel: 5b, pravidelná doprava zajištěná dodavatelem : 3b, individuálně řešená přeprava nevytížen. vozidly : 1bod)	5	5
6	Předkládací lhůty objednávek (KT < : 3b, KM : 2b, QT > : 1 bod)	3	5
7	Dodací lhůty (do 1KT : 5b,do 2KT : 4b, do 3KT : 3b,do 1KM : 2b, KM> : 0 bodů)	5	5
8	Záruční lhůty (2r.> : 5b,1-2r.vč.: 4b,1/2-1r.vč.: 3b,do 1/2r.vč.: 1 bod)	5	5
9	Garance cen-kontrakt (QT < : 1b, 2QT : 3b, rok > : 5 bodů)	5	3
10	Množstevní slevy (pevné ceny : 1b, jednorázové slevy : 3b, množstevní slevy : 5bodů)	5	5
11	Cel.popl. (tuz. : 5b, celní preference, navr.cla : 3b, plná sazba : 0 bodů)	5	5
12	Plat. podm. (zál.platby, platby v hotovosti : 0b, splatnost faktur do 21 dní : 1b, splatnost faktur vyšší než 30 dní do 45 dní : 3b, splatnost faktur vyšší 45 dní : 5b, možnost uplatnění skonta + 1 bod)	6	6
13	Přepravní vzdálenost (do 50km : 5b,50-200km : 4b,nad 200km : 3b,zahraničí : 1 bod)	5	4
14	Prokázání původu zboží (ano : 5b, ne : 0bodů)	5	5
15	Dod.schopnosti (1artikl : 1b,2-5artiklů : 3b,více než 5artiklů : 5 bodů)	5	3
16	Cena v Kč/kg za nabídnutý materiál, nejnižší cena 5 bodů, 2. nejnižší 4 b., 3. nejnižší 3 b., 4. nejnižší 2b., 5. nejnižší 1 b., ostatní 0 b.	5	0
Celkové hodnocení		87	62
Výsledek hodnocení a zařazení dodavatele		71% (C)	