

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Nákup jako součást výrobního procesu
a vlivy na ekonomiku podniku**

**Purchase as a part of the production process
and influences on the economy the firm**

Vladimír Mojžíš

Cheb 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu bakalářské práce panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za odborné vedení bakalářské práce, poskytnutí cenných rad a připomínek při zpracování mé bakalářské práce.

Současné mé poděkování patří panu Ing. Jiřímu Prouzovi, technickému a výrobnímu řediteli a paní Ing. Michaele Kárníkové, vedoucí nákupního oddělení ze společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. za inspirativní myšlenky, za cenné informace a poskytnuté materiály v rámci osobní konzultace.

Obsah

Úvod	6
1 Charakteristika společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o.	8
1.1 Základní údaje o společnosti	8
1.2 Historie společnosti	9
1.2.1 Historie společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o.	10
1.3 Současný profil společnosti	11
1.3.1 Organizační struktura	11
1.3.2 Výrobní program	12
1.3 Pozice na trhu	15
1.4 Hospodářské výsledky	16
2 Nákup	17
2.1 Charakteristika nákupu	17
2.2 Základní funkce nákupu	18
2.3 Fáze nákupu	21
2.3.1 Analýza a volba dodavatele	23
2.3.2 Jednání s dodavatelem, uzavření smlouvy, vystavení objednávky	24
2.3.3 Hodnocení dodavatele	27
3 Výroba	29
3.1 Plánování výroby	31
3.2 Kaizen	31
3.3 Kanban	33
4 Zásoby	34
4.1 Podstata zásob	34
4.2 Klasifikace zásob	35

4.2.1 Klasifikace z hlediska funkčnosti zásob.....	35
4.2.2 Klasifikace podle funkce zásob z hlediska řízení výroby a nákupu.....	36
4.2.3 Klasifikace z hlediska sledování	36
4.3 Řízení zásob	37
4.4 Just In Time.....	37
5 Skladové hospodářství.....	38
5.1 Skladování.....	38
5.2 Funkce skladu.....	39
5.3 Druhy skladů	40
6 Identifikace kritických oblastí a návrhy optimalizace	40
6.1 Analýza nákupu nejdražší komodity kůže	40
6.2 Analýza nákupu nejlevnější komodity služby náhradní plnění.....	42
6.3 Lokalizace skladů a zásobování pracovišť	43
6.4 Auditování a certifikace ve společnosti	44
Závěr	45
Seznam obrázků	47
Seznam grafů.....	48
Seznam zkratk	49
Zdroje.....	51
Seznam příloh.....	52

Úvod

Nákup má v životě podniku velmi významné a v mnoha směrech specifické postavení. Zejména ve výrobních podnicích je tvořen souborem činností nezbytných pro následný výrobní proces. Skutečnost oproti minulosti, kdy byla funkce nákupu zdůrazňována pouze jako zajištění zdrojů v dané kvalitě, množství, času a místě, přihlížejí dnes podniky též k ekonomické efektivnosti podnikových aktivit a k hlediskům ekologickým, sociálním či etickým.

Pozorností každého podniku je důsledné sledování nákladů, které proces nákupu vyvolává. Významným faktorem úspěchu řádného fungování podniku je dobře organizovaný nákup. Důležitou roli zde hraje úroveň dodavatelsko-odběratelských vztahů, kdy pro obě strany je výhodná spolupráce a je postavena na vzájemné důvěře a spolehlivosti. K prohlubování a urychlování obchodních případů, je velmi důležité udržovat s dodavatelem dobré vztahy. V zájmu podniku je neustále monitorovat a hodnotit dodavatele, nýbrž tyto aktivity slouží jako podklad pro rozhodování odběratele o dalším vývoji spolupráce. Zde se jedná o rozhodovací proces, a proto je zapotřebí věnovat nákupu příslušnou pozornost.

Řízení zásob má při pořizování výrobních vstupů podstatný vliv na objednávané množství, objednávací termíny a velikost zásob udržovaných na skladě podniku. Hlavním cílem výrobního podniku je zajištění plynulé výroby při minimálních nákladech na pořízení a na udržení zásob.

V současné době, která je formována převratnými technologickými změnami a rostoucí globalizací, je význam konkurenceschopnosti čím dál větší. Globální hospodářská krize ovlivnila situaci na trhu, která negativně zasáhla do působení mnoho podniků. Dobře řízený nákup a optimalizace výroby mohou být chápány jako jedna z možných cest, jak krizi překonat a zajistit tak existenci podniku v dalších obdobích.

Cíl bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je popsat oblast nákupu společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o., jejímž předmětem činnosti je výroba kožených produktů pro automobilový průmysl, analyzovat jeho fungování, charakterizovat řízení zásob, skladové hospodářství a vymezit problémy, se kterými se společnost v souvislosti s problematikou nákupu potýká.

Část práce je věnována oblasti výroby, konkrétně analýze výrobního plánování, kde úlohy výrobního plánování úzce souvisí s nákupem, materiálovým hospodářstvím a skladováním. Úlohy kladou za cíl stanovení optimálního výrobního programu s respektováním základního požadavku maximalizace tržby. V závěru práce jsou uvedeny návrhy opatření vedoucí k zefektivnění nákupních a výrobních procesů.

Metodika bakalářské práce

Teoretická část bakalářské práce je zpracovaná na základě použité odborné literatury tak, aby korespondovala s uvedeným zadáním. První část se věnuje popisu významu nákupu, vymezuje jeho základní funkce a úkoly. Další část se věnuje řízení nákupního procesu a je uvedena stručná charakteristika dílčích kroků procesu, včetně výběru dodavatele a jeho následnému hodnocení. V části týkající se výroby, vyzdvihuje důležitost správného naplánování výroby.

Praktická část bakalářské práce představuje společnost Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o., výrobce kožených produktů pro automobilový průmysl. Provádí nás od historie společnosti až po současné výrobní a obchodní aktivity. Seznamuje nás s analýzou ekonomické výkonnosti společnosti s uvedením hospodářských výsledků posledních let. Další část práce se věnuje charakteristice nákupního procesu a tím navazuje na oblast týkající se zásob a přechází do části, která se zabývá analyzováním současného stavu skladového hospodářství. Samostatná část je věnována oblasti výroby. V závěru práce je celková problematika nákupu a výrobního plánování shrnuta. Provedená analýza vyhodnocena s uvedenými návrhy a doporučení pro případná zlepšení.

Pro dosažení cílů bakalářské práce byly použity následující metodické postupy:

- Volba odborné literatury,
- Osobní konzultace se zástupci společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o.,
- Prostudování materiálů poskytnutých společností Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o.,
- Provedení analýzy výběru dodavatele společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o.,
- Zhodnocení oblasti nákupu, výroby, materiálového hospodářství a skladování společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o.

1 Charakteristika společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o.

Společnost Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o., dceřiná společnost skupiny Eissmann Group Automotive (EGA), se pohybuje na tuzemském trhu od roku 1991. Od samého začátku se zabývala výrobou a prodejem produktů z kůže pro příslušenství do automobilů, v čemž úspěšně pokračuje dodnes. Tato kapitola je věnována jednak historickému vývoji společnosti, ale také její současné charakteristice a postavení na trhu.

1.1 Základní údaje o společnosti

Obr. č. 1: Logo společnosti Eissmann



Zdroj: Interní materiály EGA 2012

Obchodní firma:	Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o.
Sídlo:	Vysočany 56, 348 02 Bor
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
IČ:	18251412
DIČ:	CZ18251412
Datum zápisu:	22. 7. 1991
Zapsána:	do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Plzni, Česká republika, číslo vložky 632, oddíl C
Počet zaměstnanců k 1. 10. 2012:	577

Předmětem podnikání je dle výpisu z obchodního rejstříku [7]

- výroba produktů z kůže a umělých hmot,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Hodnota základního kapitálu je 12 705 000,- Kč. Tento vklad byl již v plné výši splacen společností Eissmann Automotive Deutschland GmbH, Münsinger Str. 150, Bad Urach, Spolková republika Německo, která je jediným společníkem společnosti Eissmann Automotive Česká republika s. r. o. [7].

1.2 Historie společnosti

Historie společnosti sahá do roku 1964, kdy pan Helmut Eißmann a jeho synové Jürgen a Volkhard založili společnost Helmut Eißmann – Technický vývoj a prodej, se sídlem v Seeburgu u Bad Urachu, oblast Baden-Württemberg, Spolková Republika Německo. O čtyři roky později synové založili společnost Jürgen a Volkhard GbR, Vývoj a distribuce náhradních dílů. Od roku 1970 společnost zaměstnávala první zaměstnance. V roce 1978 společnost uzavřela první spolupráci s automobilkou Audi na sériové dodávky kožených řadicích pák. Při spolupráci s automobilkou byl vyžadován vývoj nových modelů, došlo ke sloučení dříve vzniklých společností v jednu pod názvem Eissmann GmbH, to se psal rok 1985. Společnost po uplynutí čtyř let od sloučení obdržela první zakázku pro výrobu více kožených komponentů pro jediné vozidlo (Audi UrQuattro). V roce 1996 se společnost přestěhovala do Bad Urachu, kde se do dnes nachází sídlo společnosti Eissmann Automotive Deutschland GmbH, skupina Eissmann Group Automotive. Od roku 1996 společnost expandovala mimo území Německa a otevřela výrobní závody v Maďarsku, České republice, Jižní Africe, Slovensku, Mexiku, Americe a Číně. Společnost vlastní 9 výrobních závodů na 3 kontinentech.

Obr. č. 2: Rozmístění výrobních závodů

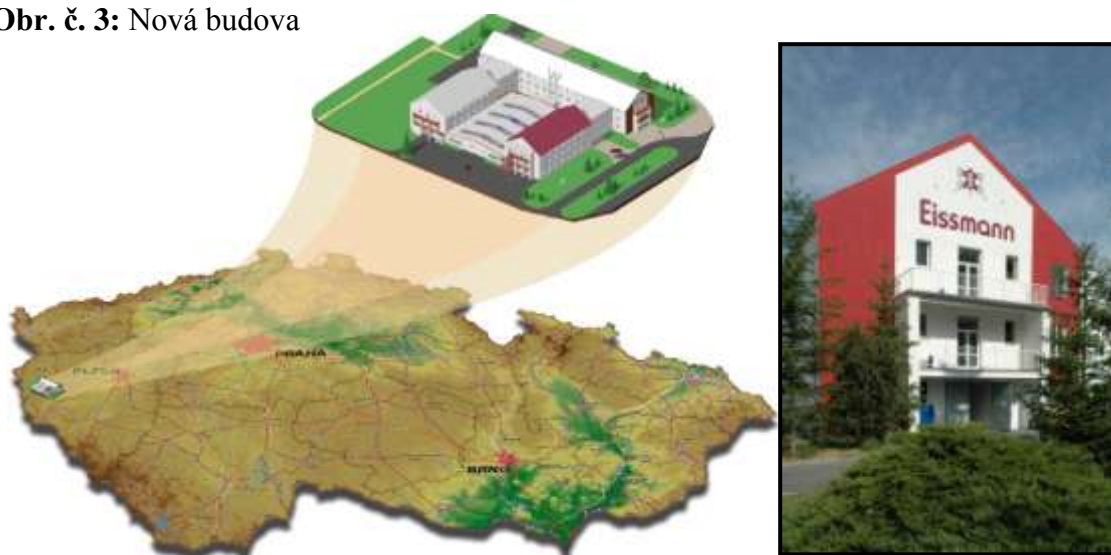


Zdroj: Interní materiály EGA 2012

1.2.1 Historie společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o.

V roce 1991 byla založena společnost pod názvem Zibora, se sídlem v Boru u Tachova. Hlavní výrobní program společnosti byl výroba kožených komponentů pro automobilový průmysl. V roce 1998 byla společnost přejmenovaná na Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. a byla přijata do skupiny Eissmann Group Automotive, kdy také došlo ke změně výrobního programu – kompletace řadicích pák a ručních brzd. O pět let později společnost se přestěhovala do nové budovy ve Vysočanech. Došlo k rozšíření výrobního programu o vypěnování řadicích hlavic, vypěnování a kompletace loketních opěrek.

Obr. č. 3: Nová budova



Zdroj: Interní materiály EGA 2012

1.3 Současný profil společnosti

Společnost Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. zaujímá významné postavení na evropském trhu v automobilovém průmyslu. Působí jako kompetentní partner pro vnitřní vybavení vozidel, vývojový a sériový dodavatel ovládacích a výplňových dílů a jako systémový dodavatel kompletních interiérů vozů v High-End-Segmentu.

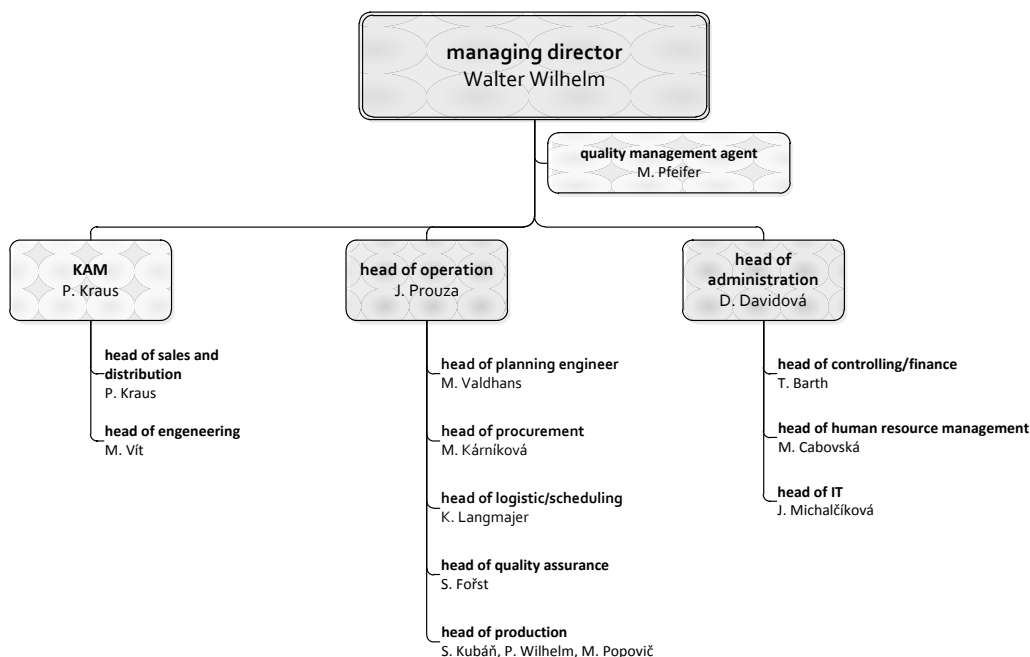
Společnost se řídí heslem[EGA Presentace 2012]:

„Pohled na celek vyvinete pouze láskou k detailu“

1.3.1 Organizační struktura

Co se týče organizační struktury, uplatňuje společnost Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. liniově štábní strukturu s charakteristickým rysem specializace a odbornosti řízení. V čele společnosti stojí generální ředitel, management společnosti dále tvoří ředitel prodeje a vývoje, výrobní ředitel a finanční ředitel. Jako samostatný úsek je zde oddělení kvality.

Obr. č. 4: Organizační struktura Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.



Stand: 08.03.2012

1.3.2 Výrobní program

Výrobní program společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. je zaměřen na tři hlavní oblasti: Interiér vozidel, Polstrování, Ovládací moduly. Ve skupině Group Eissmann Automotive existují další dvě oblasti: Carbon a Eissmann Individual. V následujícím textu budou jednotlivé oblasti výroby v krátkosti popsány.

Interiér vozidel

V tomto okruhu se výroba zabývá výrobou kompletních interiérů. Je zde kladen vysoký důraz na vývoj a zodpovědnost při výrobě a dodání. Zde společnost působí jako dodavatel 1. Řádu. Reference z této oblasti výroby jsou následující vozidla: Aston Martin Rapide, Audi R8, Bugatti Veyron, Mercedes SLS AMG Coupé & Spyder, Lamborghini Gallardo.

Obr. č. 5: Interiér vozidla Mercedes SLS AMG Coupé & Spyder



Zdroj: Interní materiály EGA 2012

Polstrování

Od malých sérií až po hromadnou výrobu s několika tisíci komponentů denně se zabývá tato oblast výroby. Mezi výrobky patří polstrované komponenty přístrojových desek, kryty Airbagů, loketní opěrky, výplně dveří, středové konzole, stropní výplně a sloupky A-B-C. Reference z této oblasti výroby jsou následující vozidla: Audi Q7 – Přístrojová deska, BMW řady 3 Cabrio/Cupé – loketní opěrka, Mercedes C – výplně dveří, loketní opěrka, Mercedes M – přístrojová deska, Porsche Cayenne – výplně dveří.

Obr. č. 6: Přístrojová deska a výplň dveří



Zdroj: Interní materiály EGA 2012

Ovládací moduly

V této oblasti je kladen důraz na design v kombinaci s technickou dokonalostí. Mezi výrobky této oblasti patří spínací a ovládací moduly, páky manuálního řazení, páky automatického řazení, páky ruční brzdy a spínací manžety. Zde je společnost považována za uznávaného lídra na evropském trhu. Reference z této oblasti výroby jsou následující vozidla: Audi A6 multifunkční ovládání, MB Modul řadicí páky, Porsche modul řadicí páky, Škoda Octavia řadicí páka, VW Modul řadicí páky

Obr. č. 7: Páky řazení, páka ruční brzdy

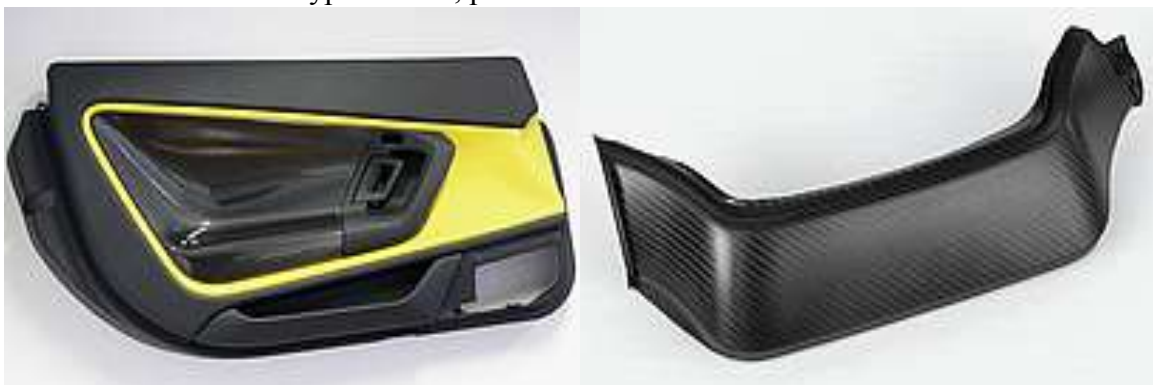


Zdroj: Interní materiály EGA 2012

Carbon

Toto odvětví se specializuje na vývoj, výrobu a prodej strukturovaných uhlíkových vláken pro interiéry vozidel. Společnost využívá zkušeností společnosti Cotesa, která vyrábí interiérové doplňky pro letecký průmysl. Reference z této oblasti výroby jsou následující vozidla: Audi R8, Lamborghini Gallardo, Mercedes SLS AMG, Aston Martin Rapide, Bugatti Veyron. Reference z této oblasti pro letecký průmysl jsou výrobci letadel Airbus a Boeing.

Obr. č. 8: Carbonové výplně dveří, přihrádka



Zdroj: Interní materiály EGA 2012

Eissmann Individual

V poslední oblasti se výroba zabývá individuálním přáním zákazníka. Individualita je luxus dnešní doby. Společnost má vynikající pověst již několik let. Na základě zkušeností s koženými interiéry vozidel byl vytvořen tým vysoce kvalifikovaných pracovníků a profesionálního managementu, který se zabývá výhradně speciálními požadavky zákazníků. Vznikají zde kvalitní prototypy a malosériová výroba speciálních a exkluzivních modelů.

Obr. č. 9: Individuální provedení



Zdroj: Interní materiály EGA 2012

1.3 Pozice na trhu

Společnost Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. působí na evropském trhu jako partner pro kompletní vnitřní vybavení vozidel. Zaujímá významné postavení v automobilovém průmyslu jako OEM-Partner a také jako systémový dodavatel. Mezi jednu z největších výhod společnosti patří umístění výrobního závodu ve střední Evropě, kde je nejvyšší koncentrace automobilového průmyslu. Zde nabízí flexibilní a inovativní přístup k zákazníkům a výborné výrobní procesy, které mají úspěch na trhu.

Obr. č. 10: Poloha společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o.



Zdroj: Interní materiály EGA 2012

Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. patří následující výrobci automobilů:

Obr. č. 11: Loga nejvýznamnějších zákazníků



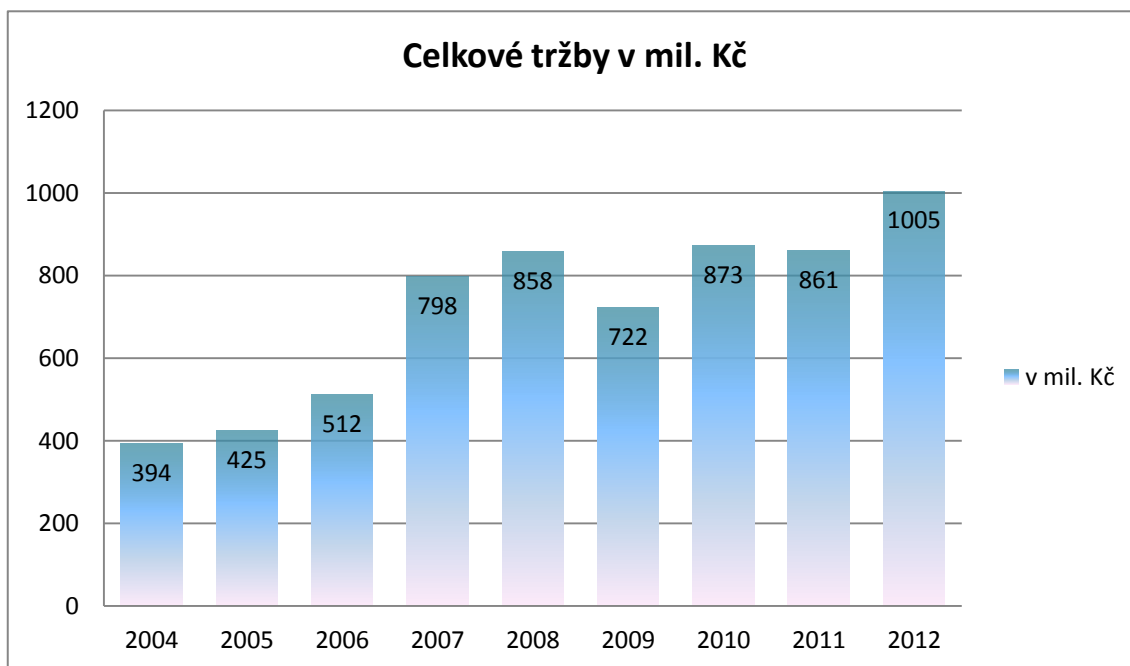
Zdroj: Interní materiály EGA 2012

1.4 Hospodářské výsledky

Společnost Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. má již 20letou tradici. Po celou dobu existence se snaží o rozvoj výrobního programu. I když hospodářská situace v České republice a ve světě byla ovlivněna finanční krizí v roce 2008-2009, dosahuje stále lepších výsledků. Jeden z důvodů je posilování obchodní politiky, masivních investic do technologických a technických vybavení.

Jako názorný příklad pro znázornění hospodaření společnosti byl vybrán ukazatel, který znázorňuje vývoj celkových tržeb za období 2004-2012.

Graf č. 1: Vývoj celkových tržeb v letech 2004-2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti EGA 2012

Z grafu je vidět, že tržby společnosti za vybrané období narůstaly. V roce 2007 nárůst byl o víc jak 55%. Toto bylo způsobeno nárůstem zakázek, jejichž počet stále roste. Od roku 2008 do 2011 tržby klesly, což bylo zapříčiněno světovou finanční krizí. V roce 2012¹ přinese společnosti opětovný nárůst celkových tržeb. Rostoucí tendence celkových tržeb se předpokládá i v následujících letech.

¹ Předpokládaný odhad celkových tržeb za rok 2012 je 1 005 725 000,00 Kč

2 Nákup

Nákup ve výrobních podnicích představuje proces, který zahrnuje úkoly realizované na nákupním trhu. Ty představují zajištění výrobního materiálu, výrobních zařízení a služeb apod. Dále z toho vyplývají úkoly, které musí nákup plnit uvnitř firmy, mezi tyto úkoly patří plánování množství a termínů spotřeby, řízení zásob, určování dodacích množství a termínů, tj. provádění materiálové dispozice. Nákup se musí postarat o nerušenou a bez ztrát probíhající výrobu a následně i prodej hotových výrobků. Toto vše se snahou docílit s co nejnižšími náklady.

I ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. existují podnikové procesy a těmi jsou: obchodní proces, návrh, konstrukce a vývoj výrobků, příprava výroby, nákupní proces, zásobování, skladování, výrobní proces a odbyt. Na základě zvoleného tématu této práce je pozornost věnována výhradně nákupu, okrajově také zásobování, skladování a výrobě.

2.1 Charakteristika nákupu

Nákup z hlediska teoretické a praktické stránky podílí se na podnikovém úspěchu, a to jak z pohledu strategického tak i operativního. Je prezentován veškerými opatřeními, která směřují k zabezpečení relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku [4]

Pojem nákup je možné chápat jako [5]:

- funkci – představuje významnou úlohu v rámci souboru podnikových aktivit
- proces – průběh dispozice spojené s dodávkami zboží
- organizační jednotka – pracovní místo, které má na starosti nákupní činnost

V oblasti řízení nákupu je vytvářen potřebný potenciál, nakupuje produkty jako takové a strategicky přistupuje k nákupu. Nákup je v podstatě službou. Výsledek nákupu je podmíněn[4]:

- *„zduvodněnými požadavky nositelů potřeb uvnitř podniku,*
- *faktory určujícími realizaci nákupu,*
- *výkony dodavatelů.“*

Úkolem je vytvoření dlouhodobých vztahů k vnějším zdrojům. Společnost očekává od nákupu efektivní řešení.

Nákup ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. plní významnou roli. Každý den jsou vystavovány objednávky materiálu, které jsou potřebné pro předsériovou výrobu, sériovou výrobu a bezpečnostní zásoby na skladě. Ve společnosti je zřízen útvar nákup. Struktura nákupu je popsána v následující kapitole.

2.2 Základní funkce nákupu

Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech. [1]

Nákup ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. zahrnuje pořizování veškerého zboží pro nově vznikající projekty a sériovou výrobu podle požadovaných specifikací a dále všech služeb, surovin, pomocných a provozních prostředků pro výrobu výrobků, udržení chodu provozu a výroby, s cílem poskytovat je ve správném okamžiku v provedení odpovídajícím jejich účelu, v dostatečné jakosti, k požadovanému termínu, v rámci stanovených nákladů. Nákup se dále zabývá koncepcí dopravních zdrojů, které zohledňuje požadavky zákazníka s cílem termínově správného dodání na místo určené zákazníkem, při respektování hospodářských a ekologických hledisek.

Struktura nákupu ve společnosti EGA se rozděluje na nákup na centrále a nákup v dceřiných společnostech. Zde jsou popsány typy nákupů:

- **Centrální nákup** - zahrnuje nákup strategický, projektový, komoditní, nákup logistiky, nákup režijních a pomocných materiálů a služeb. Centrální nákup je řízen z centrály v Bad Urachu (Německo).
- **Nákup v dceřiných společnostech** - zahrnuje nákup sériových dílů, zajištění logistiky, nákup režijních a pomocných materiálů. Tento typ nákupu platí pro všechny výrobní závody v Německu, Maďarsku, Slovensku, Mexiku, USA a Číně.

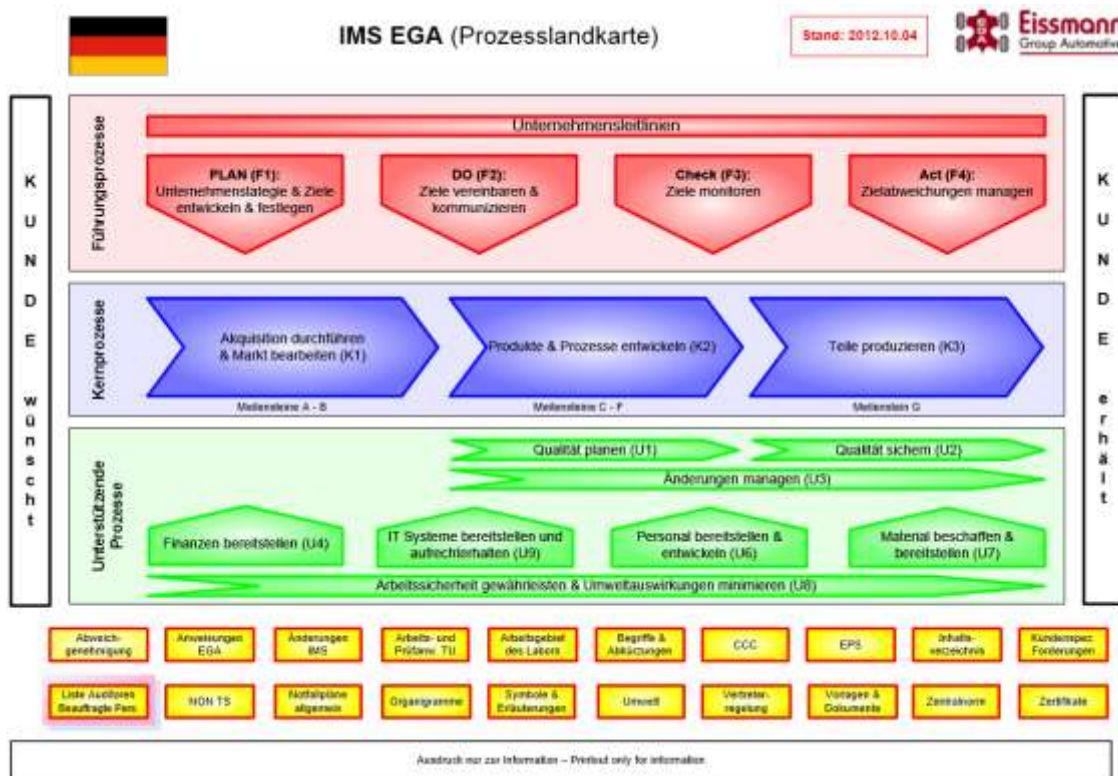
Výjimku tvoří výrobní závod v ČR, který má kromě sériového a režijního nákupu i vlastní projektový nákup.

Společnost Eissmann Group Automotive v oblasti kůže má již po mnoho let záviděníhodnou pověst. Je též lídrem v používání mnoha dalších materiálů v interiérech vozidel. Carbon, dřevo, hliník, plast a textilie nabízejí zcela nové možnosti v interiéru vozidel v požadované kvalitě a vzhledu.

Know-how vyžaduje správnou kombinaci těchto materiálů. Největší zkušenosti jsou s kombinací, vlastnostmi a používáním v praxi. Toto vše nabízí konkurenční výhodu a staví společnost do pozice kompetentního a inovativního partnera v automobilovém průmyslu.

Pro celou skupinu EGA je platný integrovaný systém managementu, který zahrnuje i oblast nákupu. V rámci ISM jsou detailně rozpracovány pracovní postupy v jednotlivých úkolech

Obr. č. 12: Pracovní postupy v jednotlivých úkolech



Zdroj: EGA interné materiály 2012

Nákup společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. nakupuje tyto komodity:

- Kůže,
- Koženka,
- Textil,
- Plasty,
- Kovy,
- Elektronické součásti,
- Povrchové úpravy,
- Spojovací materiály,
- Pomocné látky,
- Stroje, zařízení, přípravky,
- Služby.

Nákup kůže představuje komoditu, která zaujímá první místo v nakupovaném portfoliu materiálů. Tato skupina představuje pro společnost největší krytí finančními prostředky. Nákup této komodity se musí zaměřit na pečlivou analýzu každé dodávky a poté vytvářet nové objednávky. Toto je provázané s kvalitou kůže, výtěžnosti a odpadu při zpracování nakupované komodity.

Nákup služeb představuje komoditu, která se řadí na poslední místo v nakupovaném portfoliu materiálů. Skupina není zatížena vysokým krytím finančními prostředky.

Do této skupiny patří služby, které společnost nakupuje. Cílem je zajistit bezproblémový průběh procesů ve společnosti, jako je obchodní proces, návrh, konstrukce a vývoj výrobků, příprava výroby, nákupní proces, zásobování, skladování, výrobní proces a odbyt. Náhradní plnění patří do této skupiny.

2.3 Fáze nákupu

Přesné zadání potřeb a následná analýza jsou klíčovým faktorem nákupu. Podle zadání se hledají potenciální dodavatelé, kteří se hodnotí. Dle hodnoticích kritérií je vybrán ten nejvhodnější, uzavře se s ním smlouva a provede objednávka. Dodávku materiálu podnik převezme, zkontroluje a přijme na sklad. Důležitý aspekt hraje i hodnocení dodavatele. Hodnocení dodavatele je zpětná vazba a rozhodující kritérium pro následnou spolupráci.

Tomek a Hofman [6, str. 57] uvádějí následující „osmistupňový model“ nákupního procesu:

- *„poznání problému – iniciace nákupu,*
- *identifikace charakteru potřeb,*
- *specifikace vlastností a množství výrobku,*
- *nákupní průzkum trhu,*
- *soustředění a analýza nabídky,*
- *vyhodnocení nabídky a výběr dodavatelů,*
- *uzavření kupní smlouvy a zadání objednávek,*
- *kontrola dodávek, zhodnocení dodavatelů včetně poznatků pro případný další nákup.“*

Úkoly nákupního oddělení společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o.:

- stálé vyhledávání nových dodavatelů na trhu,
- účast v projekčních týmech v rámci řízení projektu – poptávková a vyhodnocovací řízení,
- vedení projektových složek,
- dodavatelská jednání o nových zakázkách a výběr vhodných dodavatelů,
- příprava rámcových smluv pro sériový materiál a služby,

- plánování balení nakupovaných dílů pro zabezpečení jejich jakosti při respektování ekonomických, manipulačních a ekologických hledisek,
- zkouška balení, odsouhlasení balení s dodavatelem,
- plánování nakupovaných dílů s ohledem na velikost odběrové dávky, druh transportu a stav zásob na skladě
- plánování balících a transportních jednotek při respektování velikostí výrobních dávek, délky transportu, potřebné manipulace a nutné skladové zásoby,
- pořizování nástrojů, přípravků a strojů,
- objednávání předsériových dílů a vzorování,
- předání projektu na oddělení dispozice pro sériové disponování nakupovaných dílů a služeb,
- ověřování došlých potvrzení zakázek od dodavatelů,
- péče o kmenová data dodavatelů,
- péče o kmenová data nakupovaných dílů,
- sledování dodacích termínů, podpora oddělení dispozice,
- kontrola správnosti došlých faktur od dodavatelů,
- vyřizování celních formalit,
- spolupráce s centrálou při pravidelném hodnocení dodavatelů,
- vyhledávání potenciálních úspor,
- provádění změn managementu v oblasti nákupu.

Cíl nákupního oddělení společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o.:

- vytvoření velkého a kvalifikovaného okruhu dodavatelů odpovídajícím způsobem, tak aby při jeho výběru bylo možno využít vhodné schválené dodavatele,
- partnerská spolupráce se stávajícími dodavateli,
- rozvoj a další kvalifikace stávajících dodavatelů (hlediska dodržování dodacích termínů, jakosti, nákladů),
- zajištění termínového a množstevního zásobování vlastní výroby nakupovanými materiály a službami,
- používání vhodných vratných obalů, pokud je to ekonomické a smysluplné.

2.3.1 Analýza a volba dodavatele

Analýza a volba dodavatele vychází z prvního cíle nákupního oddělení společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o., tzn. vytvoření velkého a kvalifikovaného okruhu dodavatelů odpovídajícím způsobem, tak aby jeho výběru bylo možno využít vhodné schválené dodavatele.

Předmětem analýzy jsou potenciální dodavatelé. Volba nevhodného dodavatele může vést k finančním ztrátám. Toto lze ve fázi nákupního procesu odvrátit, a proto je nepostradatelné, aby podnik kladl na volbu dodavatele velký důraz.

Dle Tomka a Vávrové [5, str. 285] jsou uváděny čtyři okruhy informací potřebných pro zvolení dodavatele:

- *„všeobecné podnikové informace,*
- *specifické informace mající vztah k nakupovanému materiálu,*
- *nástroje kondiční politiky a servisní politiky poskytované dodavatelem,*
- *stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy.“*

Výsledkem prováděné analýzy je vytvořený okruh potenciálních dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit nakupované položky s požadovanými kritérii. Mezi základní kritéria analýzy dodavatelů patří kvalita, schopnosti vlastního procesu výroby, dodací lhůty, vyžadované technologie.[5]

Nákupní oddělení společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. spravuje portfolio dodavatelů, které se každé čtvrtletí mění. Rozděluje je na dvě skupiny: schválení dodavatelé, těch bylo 105 ve 3. čtvrtletí 2012 a neschválení dodavatelé, kterých ve stejném období bylo 30.

Dodavatelé schválení – dodavatelé tohoto typu jsou schválení zákazníkem. Jedná se přímo o výrobce nebo zpracovatele materiálů. Jejich dodávky mohou ovlivnit konečný produkt, proto dodavatel musí splňovat přísné podmínky. Nákupní oddělení nemůže měnit tohoto dodavatele.

Dodavatelé neschválení – dodavatelé tohoto typu nejsou schválení zákazníkem. Jedná se o dodavatele služeb a materiálů, jejichž dodávky nemohou ovlivnit konečný produkt. Nákupní oddělení je může měnit.

Pro sériové projekty ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. jsou využívání pouze schválení dodavatelé. Dodavatelé jsou pečlivě vybíráni na základě několika kritérií – použité technologie, předepsaná kvalita, dodací podmínky a samozřejmě cena. S ohledem na celosvětové působení firmy Eissmann Automotive Group je velmi dbáno na to, aby byly využívání především ti dodavatelé, kteří využívají dodavatelský portál firmy Eissmann a akceptují a podporují rámcové podmínky. Veškerá dokumentace je evidována v německém, anglickém a francouzském jazyce a je platná jak pro tuzemské tak i pro zahraniční dodavatele.

Schválení sérioví dodavatelé mají povinnou tuto smluvní dokumentaci:

- Příručka řízení jakosti pro dodavatele,
- Nákupní podmínky,
- Dohoda o mlčenlivosti,
- Dotazník dodavatele – všeobecné informace,
- Dotazník - bezpečnost práce a pracovní podmínky,
- Nouzový plán,
- Rámcová smlouva,
- Smlouva o zapůjčení náradí,
- Finanční dotazník.

2.3.2 Jednání s dodavatelem, uzavření smlouvy, vystavení objednávky

Jednání s dodavatelem hraje významnou roli. Při výchozím kontaktu je důležité zachytit reakce dodavatele a posoudit je. Tím získáme informace o solidnosti a managementu dodavatele. Informace o nákladech na pořízení dodávek od dodavatelů jsou velmi cenné, stejně tak i předpoklady pro navýšení hospodárnosti dodávek od dodavatelů. Důležité jsou informace ohledně rezerv v kapacitách, které by v případě navýšení objednávek pružně zajistily navýšení objemu dodávek.

Po zvolení dodavatele je uzavřena mezi společností Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. a dodavatelem rámcová smlouva. Na vytvořenou smlouvu se odvolávají objednávky materiálu.

Objednávka – představuje dokument, který obsahuje určité náležitosti s následujícími údaji [5]

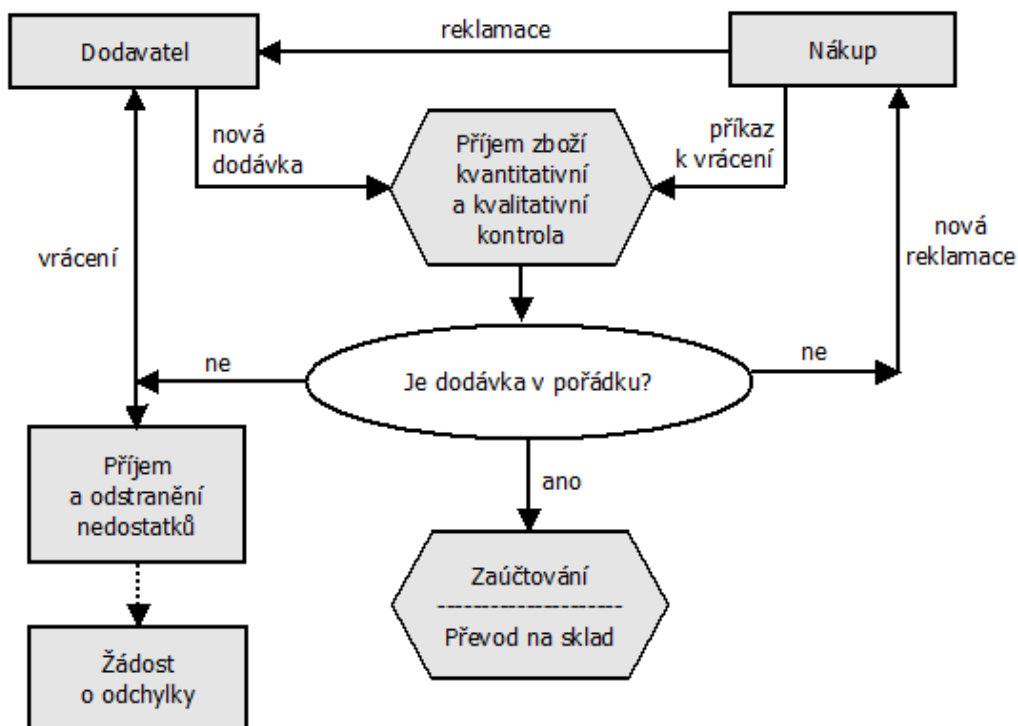
- předmět objednávky,
- uvedení objednaného množství a ceny
- označení strany odběratele a dodavatele
- popsání předmětu objednávky
- uvedení termínu a místa dodání
- uvedení způsobu dodání
- termín splatnosti faktury.

Pro vystavení objednávky je zapotřebí znát výše uvedené údaje. Na základě zjištěného množství potřeby a termínu pro výrobu, vystaví nákupní oddělení objednávku na schváleného dodavatele. Objednávka se automaticky uloží do IS a je odeslána dodavateli. Do objednávky se uvádí následující údaje: číselné označení materiálu, cena, množství, termín splatnosti a číslo objednávky.

Kontrola dodávky materiálu

Převzetím došlé dodávky materiálu by měla být provedena kvantitativní a kvalitativní kontrola neboli přejímka materiálu. Pokud přejímka projde bez zjištěných nedostatků, je dodávka uložena na sklad nebo směřuje do výroby. V případě zjištěných nedostatků, podnik připraví veškeré podklady pro reklamaci [5]. Vývoj reklamace znázorňuje následující obrázek.

Obr. č. 13 Vývoj reklamace



Zdroj: TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0

Společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. provádí u všech dodávek kvantitativní kontrolu. Kontrola spočívá v tom, že před vyložením dodávek materiálu provede skladník jejich vizuální kontrolu. Úkolem je odhalit viditelné poškození nebo znehodnocení materiálu. Od přepravce převezme dokumentaci k materiálu, vyloží materiál a provede porovnání dodaného množství s dodacím listem. Pokud množství odpovídá, naskladní dodávku do systému. Doklady odevzdá na oddělení nákupu, kde proběhne kontrola předmětu plnění, množství, termín plnění a kompletnost dodávky. V případě nekompletní dodávky oddělení nákupu požaduje od dodavatele písemné vyjádření a způsob nápravy.

U některých materiálových položek je zapotřebí provést vstupní technickou kontrolu. Skládá se z kvantitativní kontroly a dále z kontroly kvalitativní. Úkolem jsou konkrétní úkony, které ověří kvalitu dodaného materiálu. Při kvalitativní kontrole se vychází z podkladů, jako jsou pracovní postupy, výkresová dokumentace, návodky, normy, specifikace atd.

2.3.3 Hodnocení dodavatele

Dodavatelé jsou systematicky hodnoceni dle určitých kritérií. Jsou to kritéria, která byla brána v úvahu již při výběru dodavatele. Na základě výsledku hodnocení se podnik rozhoduje o pokračování spolupráce s dodavatelem, o určité změně či o úplném přerušení spolupráce[11]. Je nezbytně nutné, aby podnik dodavatele upozornil na hodnocení, které provádí a vždy ho informoval o výsledku hodnocení.

Hodnocení dodavatelů uskutečňuje společnost Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. čtvrtletně, pololetně nebo ročně prostřednictvím systému XPPS-S400 a dle předem stanovených kritérií, které jsou k tomuto účelu určeny.

Čtvrtletní hodnocení – provádí se na konci každého čtvrtletí, výsledek je dílčím výsledkem pro pololetní hodnocení

Pololetní hodnocení: – provádí se na konci pololetí a hodnotí výsledky z předchozích dvou čtvrtletí. Dodavatel je písemně informován o výsledku hodnocení.

Roční hodnocení: – provádí se na konci roku a hodnotí výsledky z předchozích čtyř čtvrtletí. Dodavatel je písemně informován o výsledku hodnocení.

Společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. má stanovené čtyři hlediska hodnocení dodavatelů:

- kvalita dodávky dle PPM,
- dodržování termínů dodávek,
- dodržování množství dodávek,
- certifikace dodavatelů.

Z hlediska kvality dodávky se hodnotí dle PPM. Při hodnocení se jedná o poměr chybných kusů na 1 mil. dodaných kusů. Dodržení termínů - zde se hodnotí celková disciplína dodávek s či nedodržením termínů dodávek. Dodržování množství hodnotí kompletnost dodávky, nekompletnost dodávky. Dle posledního hlediska se hodnotí dodavatel certifikovaný, necertifikovaný, čekatel na požadovanou certifikaci.

Na základě hodnocení jsou dodavatelé zařazeni do čtyř skupin A, B, C a D dle kritérií, které jsou pro každého dodavatele nastaveny individuálně.

Jednotlivé skupiny jsou bodově ohodnoceny. Po sečtení statických bodů hodnocení (SBH) je dodavatel zařazen do jedné z kategorií:

- **A:** 100 – 90 SBH,
- **B:** 89,9 – 80 SBH,
- **C:** 79,9 – 75 SBH,
- **D:** 74,9 – 0 SBH

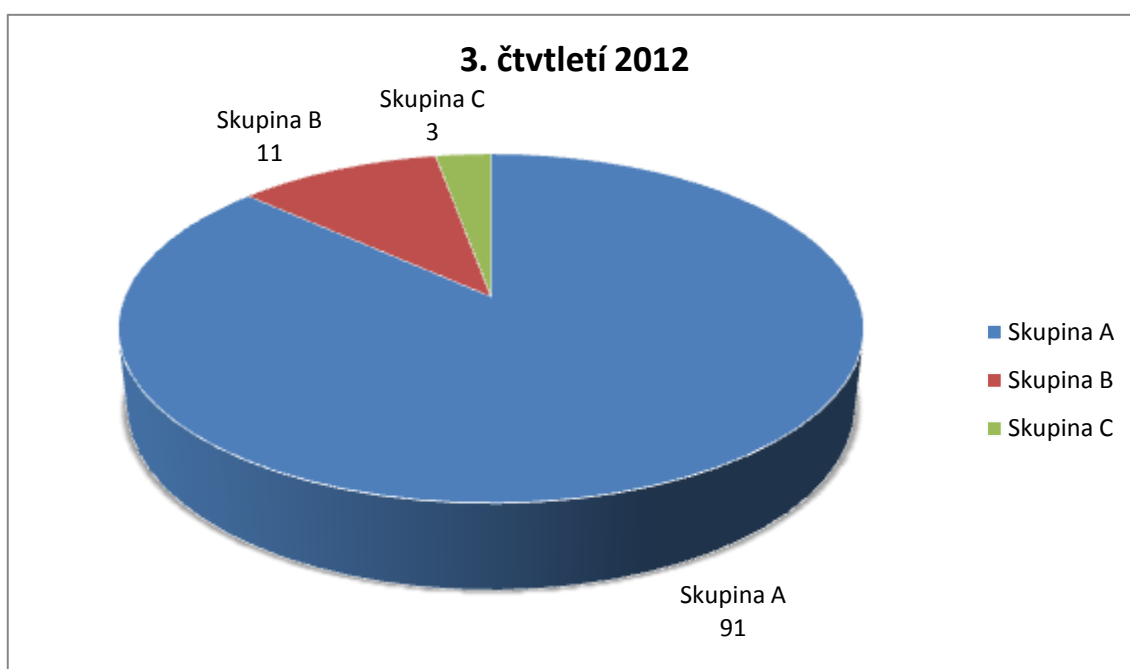
Ve skupině A jsou zařazeni dodavatelé, kteří jsou důvěryhodní, spolehliví a společnost s nimi má dobré zkušenosti v dodavatelsko-odběratelských vztazích.

Ve skupině B jsou zařazeni ti dodavatelé, u nichž se v minulosti vyskytly drobné problémy, které byly ze strany dodavatele odstraněny

Ve skupině C jsou zařazeni dodavatelé, kteří jsou problémoví, společnost s nimi měla v minulosti velké problémy, o kterých je známo a pracuje se na jejich odstranění.

Dodavatelé, kteří se dostanou do čtvrté kategorie D, tedy pod 75 statických bodů hodnocení, jsou vyřazeni z portfolia schválených dodavatelů.

Graf č. 2: Počet schválených dodavatelů za 3. čtvrtletí 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti EGA 2012

3 Výroba

V nejširším pojetí chápeme výrobu jako spojení výrobních faktorů (práce, kapitálu, půdy) za účelem získat určité výkony (výrobky a služby). Jedná se o všechny činnosti, které podnik zajišťuje, tj. pořízení výrobních faktorů, skladování, doprava, výroba výrobků, poskytování služeb, odbyt atd.

V nejužším pojetí považujeme výrobu jen za zhotovení hmotných výrobků či poskytování služeb, nikoliv však služeb bankovních, obchodních apod. [4]

Pojem výroba dle Tomka [6] znamená:

- řízení mezi nákupem a odbytem
- hmotné zboží
- hospodářství

Výroba podstatnou měrou ovlivňuje efektivnost podniku a konkurenční schopnost jeho výrobků, má významný podíl na splnění hlavního cíle podniku v tržním hospodářství, tzn. dlouhodobě maximalizovat zisk a tím zvyšovat hodnoty podniku do budoucnosti. Při přípravě výroby je velmi důležité zaměřit na snižování výrobních nákladů, zkracování dodacích lhůt, zvyšování užitečnosti výrobků či rozšiřování sortimentu.

Mezi výrobou, odbytem, investováním a financováním vznikají důležité vazby. V případě vysokých požadavků ze strany odbytu, je podnik omezen svými výrobními kapacitami a finančními prostředky. Management podniku by se měl zaměřit na hledání rezerv ve výrobních kapacitách nebo výrobní kapacity rozšířit za pomoci investiční činnosti a pro rozšíření výroby zajistit potřebné financování.

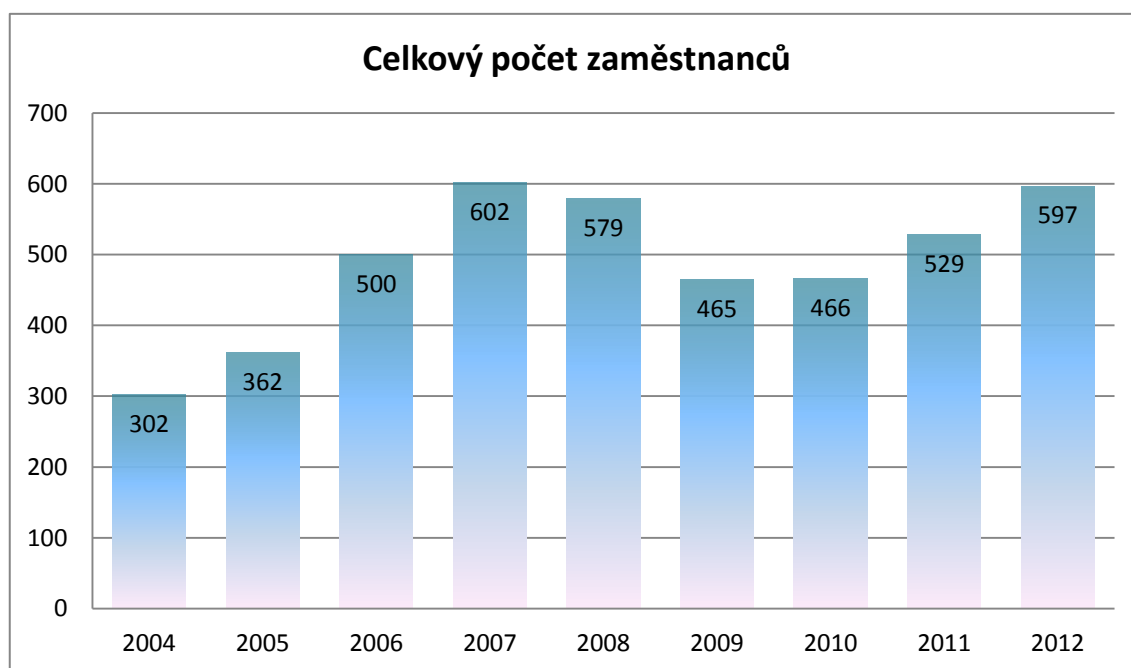
Podnikové plánování by mělo vycházet z plánování výroby, finančního plánování a investičního plánu. V případě, že podnik je omezen požadavky trhu, plánování by mělo vycházet z plánování odbytu [4].

Aby probíhaly výrobní činnosti, je zapotřebí je financovat. Odbyt představuje hlavní zdroj získávání finančních prostředků. Výroba společně s odbytem a financováním tvoří uzavřený koloběh peněžních prostředků, který musí být sladěn.

Výroba ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. je závislá na požadavcích od zákazníků – tedy na odbytu. V případě výkyvů v požadavcích, management podniku přijímá opatření a vyrovnává rozdíly ve výrobních kapacitách, a pro změny ve výrobě zajišťuje financování. Výrobní kapacity ve společnosti jsou tvořeny ze zaměstnanců a výrobních prostředků, tj. strojů, pomůcek, nářadí at.

Jako názorný příklad pro znázornění meziročního výkyvů výrobních kapacit byl vybrán ukazatel, který znázorňuje celkový počet zaměstnanců za období 2004-2012.

Graf č. 3: Celkový počet zaměstnanců 2004-2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti EGA 2012

Z grafu je vidět, jak se vyvíjel počet zaměstnanců za vybraná období. Od roku 2004 do roku 2007 nárůst byl lineární. Toto bylo způsobeno nárůstem zakázek. Od roku 2008 do roku 2010 počet zaměstnanců poklesl, což bylo zapříčiněno světovou finanční krizí. Kvůli krizi mnoho konkurenčních společností skončilo, a výrobu převzala společnost EGA. Od roku 2011 společnost má opět rostoucí tendenci ve výrobních kapacitách a to se předpokládá i v následujících letech. Od krize je plán v roce 2012² nejvyšší.

² Plán na rok 2012 je 597 zaměstnanců, zdroj interní materiály

3.1 Plánování výroby

Předmětem plánování výroby je [4]:

- výrobní program,
- výrobní proces,
- zajištění výrobních faktorů pro výrobu.

Výrobní program je označován jako skladba a objem výroby, které se mají v určitém období vyrobit. Ten se neustále mění a tempo změn závisí na příslušnosti podniku k určitému odvětví. Prvotní informace pro plánování výrobního programu poskytuje plán odbytu, jehož požadavky jsou porovnávány s výrobními kapacitami.

Dlouhodobý, resp. střednědobý plán, zajišťuje zásadní změny výrobního programu, které požadují nové výrobní kapacity, novu technologii, jiné pracovní postupy a zaměstnance, velké finanční prostředky.

Plán krátkodobý, vychází z již existujících výrobních kapacit a technologií, ze současné struktury zaměstnanců a z aktuálních finančních zdrojů.

Výrobní program společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. se skládá ze 49 projektů. Každý projekt představuje řadu výrobních procesů. Rozsah procesů je různorodý a proto je důležité naplánovat a zajistit požadované výrobní faktory.

Plánování výroby ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. úzce souvisí s výrobním programem, při kterém plánuje výrobní procesy s dostatečným zajištěním výrobních faktorů.

3.2 Kaizen

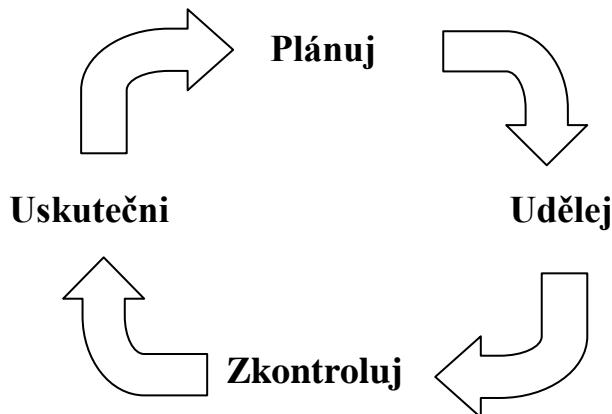
Kaizen, představuje systém malých změn. Největší rozmach této technologie nastal v poválečném Japonsku a zakladatelem byla firma Toyota. Někdy se používá zkratka TPS – Toyota Production System. Systém spočívá v nepřetržitém provádění malých zlepšení. Tato zlepšení jsou navrhována jednotlivými zaměstnanci ve všech úsecích závodu. Pro každý úsek je pak zmocněna odpovědná osoba nebo tým, která/ý analyzuje návrhy, hodnotí a vybírá ty, které bude firma realizovat. Zaměstnanec, který navrhl zlepšení, a bylo zrealizováno, je odměněn nejen finančním bonusem, ale i zveřejněním jeho jména. Tento systém nemá na západě takový úspěch jako v Japonsku.

V procesu kaizen rozeznáváme dva cykly:

Cyklus PDCA - z anglického Plan, Do, Check, Act (plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni)

Cyklus SDCA - z anglického Standardize, Do, Check, Act (standardizuj, udělej, zkontroluj, uskutečni)

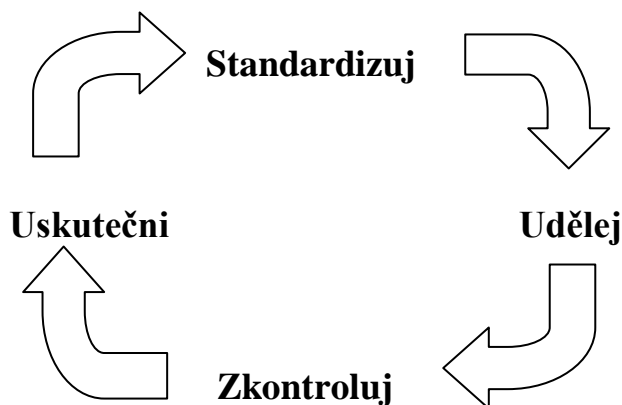
Obr. č. 14: Cyklus PDCA



Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Plánuj - týká se zavedení cíle a vytvoření plánu činnosti pro jeho dosažení. Udělej - zabývá se zavedením plánu činnosti. Zkontroluj – (kontrola), znamená určit a rozhodnout, zda realizace postupuje správně a přináší plánované zdokonalení. Uskutečni - znamená provést a standardizovat nové postupy, které by zabránily návratu původního problému, nebo stanovit cíle pro další zdokonalení. PDCA cyklus probíhá neustále. Jakmile dojde ke zdokonalení, výsledný setrvalý stav se stane cílem dalšího zdokonalení.

Obr. č. 15: Cyklus SDCA



Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Předtím, než začneme pracovat s cyklem PDCA, musí být jakékoli stávající procesy stabilizovány v procesu SDCA.

Společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. používá svůj vlastní systém EPS – Eissmann Production System. Zde vychází z japonského modelu TPS – Toyota Production System. V některých je to totožné. Společnost spolupracuje s japonskou automobilkou Toyota, kdy si vyměňují zkušenosti a dvakrát ročně pořádají společné workshopy, při kterých jsou poznatky z praxe hlouběji rozebírány.

3.3 Kanban

Systém kanban byl také založen firmou Toyota. Princip fungování je využití jednoduchých návěstí – karet, prázdných zásobníků, prázdných vozíků, jimž se říká kanban. [2]. Jedná se o samoregulační technologii zásobování, která funguje na principu tahu. Je vždy objednáváno pouze to, co se spotřebovalo a nositelem informací o objednavce je karta = kanban. Karta putuje s objednaným materiálem a v okamžiku spotřeby se stává signálem pro doplnění.

Skladování materiálu ve výrobě probíhá za pomoci supermarketu. Jedná se o regál, kde se do jedné strany vkládá dodávaný materiál do fronty a na druhé se odebírá metodou FIFO. Prázdné karty jsou pak odkládány na místo speciálně k tomu určené.

Supermarkety jsou uzpůsobeny tak, aby každý druh materiálu měl v regálu svoji skladovou pozici, která je přístupná v každém okamžiku bez nutnosti přemístování jiného materiálu.

Karty musí obsahovat tyto informace:

- číslo materiálu,
- objednávané množství,
- místo určení,
- číslo karty,
- foto materiálu – pro snadnou vizuální kontrolu.

Může obsahovat další prvky, jako čárový kód pro potřeby odepisování ze skladu atp.

Společnosti Eissmann Automotive Česká republika s.r.o. používá metodu kanban na projektu BMW. Přípravy a vyskladnění materiálů z centrálního skladu v Boru u Tachova probíhají na základě naskenovaných karet a požadavky se shromažďují do

elektronické schránky v centrálním skladu. S další dodávkou materiálu je přivezen do výroby ve Vysočanech. Dodávky materiálu z centrálního skladu se realizují každých 2 hodiny, v pracovní době do 6:00 do 22:00. Společnost používá kanban i pro hotovou výrobu, kdy se při vyexpedování hotových výrobků k zákazníkovi karty vrací na výrobu a probíhá opětovný výrobní proces.

4 Zásoby

Zásoby jsou definovány jako suroviny, polotovary, komponenty, hotové výrobky, obaly, nářadí a přípravky potřebné pro výrobní činnost. Ve výrobních podnicích jsou zásoby předmětem nákupu a vlastní výroby, jsou shromažďovány ve skladech, kde je sledované jejich efektivní řízení.

Společnost Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o., při pořizování zásob dbá na skutečnosti, které ovlivňují jejich nákup:

- přání a potřeby zákazníka,
- změny požadavků provedeny zákazníkem
- aktuální potřeby výrobní činnosti
- stanovení a dodržování podmínek
- aktuální situace na trhu s uvedenou komoditou nákupu
-

4.1 Podstata zásob

Podnikové zásoby jsou spojeny s obchodními, nákupními a výrobními procesy. Smyslem zásob je zaopatřit plynulý přesun materiálu ze skladu do výroby. Aby toto bylo zajištěno, každý výrobní podnik musí udržovat určité množství materiálu na skladě. Určité množství materiálu na skladě představuje náklady, se kterými musí podnik počítat. Zásadní nepříznivou vlastností zásob je to, že vážou finanční prostředky, které by podnik mohl využít jinak. Důležité je brát v úvahu riziko znehodnocení, nepoužitelnost nebo neprodejnost zásob.

4.2 Klasifikace zásob

Teoreticky lze zásoby členit podle různých atributů. V praxi výrobní podniky člení zásoby dle svého uvážení a svých potřeb. Klasifikaci zásob členíme:

- z hlediska funkčnosti zásob
- podle funkce zásob z hlediska řízení výroby a nákupu
- z hlediska sledování

4.2.1 Klasifikace z hlediska funkčnosti zásob

Z pohledu operativního řízení zásob je klasifikace podle funkčnosti složek velmi důležitá. Synek [4, str. 213-215] rozděluje zásoby dle funkčnosti:

- **Běžná zásoba:** Někdy nazývaná jako obratová zásoby, kryje potřebu materiálu mezi dvěma dodávkami. Zde se využívá průměrná obratová zásoba, která v případě rovnoměrné spotřeby představuje polovinu velikosti dodávky.
- **Pojistná zásoba:** Kryje odchylky od plánované spotřeby, délky dodacího cyklu a plánované úrovně dodaného množství.
- **Technická zásoba:** Tvorba technické zásoby je spojena s technologickými požadavky na materiál. Materiál musí dosáhnout určitého stavu, než bude zpracován ve výrobě. Příkladem může být vysychání dřeva
- **Sezónní zásoba:** Tvorba sezónní zásoby napomáhá tlumení větších odchylek ve spotřebě. Příkladem může být sezónní prodej určitého výrobku. Podnik se na toto období musí předzásobit nebo zásobu vytvářet postupně.
- **Havarijní zásoba:** Zabezpečuje bezproblémový chod podniku při nepředvídaných událostech. Tvorba zásob takových materiálů, jejichž nedostatek by způsobil vážné komplikace ve výrobě.

Společnost Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. má zásoby rozdělené dle jejich funkčnosti do dvou skupin, kterými jsou běžné a ostatní zásoby. Běžné zásoby představují výrobní materiál, polotovary, hotové výrobky. Ostatní zásoby představují pojistnou zásobu hlavního výrobního materiálu – kůže, spotřební materiál – spotřebovaný přímo ve výrobě, havarijní zásoba – náhradní díly pro šicí stroje.

4.2.2 Klasifikace podle funkce zásob z hlediska řízení výroby a nákupu

Dle Synka [4, str. 213] lze zásoby z hlediska řízení výroby a nákupu dělit na:

- **Zásoby výrobní** - nakoupený materiál od dodavatelů,
- **Zásoby nedokončené výroby** - vlastní polotovary,
- **Zásoby hotových výrobků** - hotové výrobky určené zákazníkům.

Společnost Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. vlastní sklady pro tři výše uvedené kategorie zásob. Zásoby výrobní souvisí s nákupem materiálu pro vlastní výrobu. Zásoby nedokončené výroby vytváří z polotovarů, nekompletních výrobků, podsestav a komponentů. Zásoby hotových výrobků jsou vytvářeny na 3 dni, a jsou připraveny a určeny pro expedici k zákazníkovi.

4.2.3 Klasifikace z hlediska sledování

Mezi další důležité členění zásob patří z hlediska sledování jejich velikosti.

Plevný a Žižka [3, str. 266] rozděluje zásoby na:

- **Maximální zásobu** – představuje stav zásob po doplnění na sklad (součet pojistné zásoby, technologické a havarijní zásoby)
- **Minimální zásobu** – představuje stav zásob před doplněním na sklad (součet pojistné zásoby, technologické a havarijní)
- **Objednací zásobu (bod objednání)** – představuje zásobu, která signalizuje potřebu nové dodávky a to nejpozději tehdy, kdy dosáhne minimální zásoby
- **Okamžitá zásoba** – fyzická, dispoziční či bilanční. Fyzická zásoba představuje skutečnou velikost zásob ke konkrétnímu okamžiku, dispoziční zásoba představuje zásobu fyzickou, ale je snížena o nevyřízené požadavky na výdej skladu, bilanční zásoba představuje zásobu zvětšenou o velikost nevyřízených, ale již odeslaných objednávek.
- **Průměrná zásoba** – průměrná zásoby se stanoví z aritmetického průměru denních stavů fyzické zásoby za období.

Společnost Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. se zabývá zejména sériovou výrobou, stále monitoruje celkovou úroveň skladových zásob a to jak v množstevním, tak ve finančním vyjádření. Co se týče minimální zásoby nakupovaného materiálu, tak

je určena na týden a maximální zásoba u specifických a u opakovaných položek je určena na 3 týdny. Zásoba hotových výrobků je určena na 3 dni.

4.3 Řízení zásob

V návaznosti k uvedeným negativním vlastnostem zásob je velmi důležité jejich řízení. Cílem řízení je zajistit takovou výši zásob, aby neohrozila plynulost výrobního procesu a současně zajistit optimální vázanost finančních prostředků, přijatelné riziko zničení zásob a nepříliš vysoké náklady, které s existencí zásob souvisí. [5]

Ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. je kladen důraz na celkovou úroveň skladových zásob a úrovně zásob podle komodit. Společnost řídí své zásoby dle aktuálních potřeb.

4.4 Just In Time

Just In Time (JIT) je označován jako systém řízení zásob, který je typický výrazným snižováním zásob ve skladech podniku. Zakládá se na dobrém vztahu mezi dodavatelem a odběratelem. Spolehlivost musí být na prvním místě a to z hlediska množství, termínů dodání a především kvality. Prvotní koncepce tohoto systému spočívala v odstranění skladů a snížení zásob na nulu. Dodávky materiálu jsou realizovány i několikrát za den a jednotlivé položky nesměřují do skladu, ale směřují rovnou do výroby. Přesto v praxi se setkáme s odlišnou mírou uplatňování této metody. Hlavním cílem je snížení zásoby na nejnižší možnou úroveň a tím i snížit množství peněžních prostředků vázaných v zásobách.

Jak už bylo podotknuto, tento systém vyžaduje určitá pravidla a předpoklady, které musí splňovat a dodržovat, má-li JIT úspěšně fungovat. Podle Tomka a Hofmana [6, str. 206] se jedná o následující předpoklady:

- pečlivá kontrola jakosti,
- pravidelné a spolehlivé dodávky,
- blízkost místa spotřeby a dodavatele,
- spolehlivá komunikace,
- poskytování informací o průběhu výroby,

- princip jediného zdroje,
- společná spolupráce s využitím metod hodnotové analýzy,
- hlavní jsou úzké vztahy mezi dodavatelem a odběratelem.

Společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. uplatňuje právě systém JIT u většiny svých dodavatelů. Jak už bylo popsáno, u došlých dodávek je prováděna kvantitativní kontrola a u některých položek i kontrola kvalitativní. Společnost provádí hodnocení svých dodavatelů, kde vyhodnocuje mj. i jejich kvalitu. To poskytuje zpětnou vazbu a rozhodování o další spolupráci. Firma preferuje dobré vztahy, důvěru a spolehlivou komunikaci se svými dodavateli a samozřejmě vyžaduje bezproblémové dodávky.

5 Skladové hospodářství

Skladové hospodářství hraje ve výrobním podniku významnou roli. Je potřebné zajistit skladování jednak všech nakupovaných vstupních zásob, tedy materiálu, surovin, pomocných látek, obalů atp. a dále také nedokončené výroby, polotovarů a finálních výrobků, které jsou již dokončeny a připraveny k prodeji. Výše nákladů na skladování je z velké části ovlivněna efektivním uspořádáním skladů a proto je nezbytné, aby se podniky této tematice věnovaly.

V dnešní době existuje k dispozici mnoho moderních systémů a technologií pro manipulaci a skladování zásob. Přínos podle Synka [8] spočívá především ve snížení nákladů, zrychlení procesů, zvýšení spolehlivosti systémů, snížení nároků na zásoby a skladovací prostory a všeobecnou návazností.

5.1 Skladování

V posledních letech automatizace procesů patří mezi významný trend dnešní doby. Toto se vztahuje i na skladování. Moderní podoby skladů jsou dnes vybaveny různými zařízeními, která vytvářejí pro skladování stále nové a lepší možnosti. Jde převážně o manipulační zařízení. Automatizované sklady jsou vybaveny automatickými regály, výtahovými systémy, automatickými zakladači apod. Bohužel počáteční investice do automatizování skladů jsou vyšší, ovšem následně pak dochází k úspoře nákladů. Využívají se ke skladování menší skladovací plochy, zvýší se rychlost vydávání jednotlivých položek ze skladu.

Společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. měla v minulosti sklad soustředěný v místě výroby. Došlo ke změnám a přesunům skladů. Momentálně společnost skladuje materiál a výrobky na 2 místech. Centrální sklad materiálu - Bor u Tachova, expediční sklad pro výrobky - Vysočany.

5.2 Funkce skladu

Hlavní podněty existence skladů vycházejí z již zmiňovaného členění zásob podle jejich funkčnosti. Sklady plní pět funkcí:

- **Vyrovnávací funkce:** Zabezpečení plynulého výrobního procesu při různých odchylkách ve spotřebě materiálu.
- **Zabezpečovací funkce:** Překonání nepředvídatelných rizik, časového kolísání ve výrobě a spotřebě a časových posunů dodávek.
- **Kompletační funkce:** Vytvoření nezbytného sortimentu ve výrobě na základě individuálních požadavků provozu.
- **Spekulační funkce:** Vytvoření zásob, které byly zakoupeny ve větším množství z důvodu očekávaného zvýšení cen.
- **Zušlechťovací funkce:** Skladování takových zásob, které musí projít jakostní změnou. jde o tzv. technickou zásobu, která prochází např. procesem zrání, vysychání, kvašení apod.

Ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. plní sklady všechny výše zmíněné funkce kromě poslední zušlechťovací funkce. Vyrovnávací a zabezpečovací funkce je nejdůležitější, zabraňuje prostojům ve výrobě. Kompletační funkce se uskutečňuje při výrobě na základě individuálních požadavků, např. vyexpedované hotové výrobky. Spekulační funkce se využívá v menší míře při nákupu služeb a vedlejšího spotřebního materiálu.

5.3 Druhy skladů

Sklady lze členit podle mnoha hledisek. Rozeznáváme sklady zakryté a nekryté, vlastní či cizí. Další členění skladů je dle stupně mechanizace skladů, dle stavebního provedení nebo stupně centralizace.

Společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. má převážně všechny sklady kryté. Většina z nich se nachází v areálu firmy uvnitř hlavní budovy ve Vysočanech, centrální sklad se nachází v Boru u Tachova. Pouze jeden sklad je nekrytý, jen oplocený a slouží ke skladování obalů. Každý sklad je určen pro skladování předem daných materiálových položek, žádný ze skladů není plně automatizovaný.

Ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. rozlišujeme tyto sklady: Vstupní sklad, Mezisklad a Odbytový sklad. Vstupní sklad je určen ke skladování materiálů. Mezisklad plní funkci skladu na výrobě. Odbytový sklad plní funkci přípravy hotových výrobků pro dodavatele.

6 Identifikace kritických oblastí a návrhy optimalizace

Mezi problémové oblasti společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. patří výrobní proces, nákupní proces, proces skladování a zásobování pracovišť. Nejvíce problémů se nachází ve skladování a zásobování pracovišť. Na základě popisu situace byly vymezeny konkrétnější problémy, které se týkají nákupu nejdražší komodity kůže, nejlevnější komodity služby náhradní plnění, lokalizace skladů, zásobování pracovišť. Návrhy optimalizace jsou uvedeny přímo u uvedeného problému.

6.1 Analýza nákupu nejdražší komodity kůže

Nákup kůže představuje nejdražší komoditu v nákupním procesu společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. Roční spotřeba se mění dle aktuálních projektů. Společnost spolupracuje se schválenými dodavateli, nakupuje v pravidelných intervalech, a zásoba kůže je 14 denní, cca 4500 m² (měsíční 9000m²) kůže. Pro představu bude znázorněn příklad, kdy před objednáním se provádí výtěžnost kůže, a dle výsledku se doobjednává potřebné množství.

Každá plachta usně (kůže) je od dodavatele z rubové strany označena brutto plochou. Tato hodnota je zaznamenaná do souhrnného hlášení se skutečným počtem vysekaných kusů. Automaticky je porovnaná Brutto hodnota a Netto hodnota a vypočte se výtěžnost kůže. U každého vysekaného dílu se sleduje jeho výtěžnost a jedenkrát za měsíc se aktualizuje, dle toho se vytváří objednávky. Při nákupu kůže se tedy automaticky vypočte potřeba kůže na zakázky včetně odpadu, který vzniká pro vysekávání. Při výpočtu výtěžnosti je zapotřebí věnovat pozornost kvalitě dodané kůže. Dle speciálního softwaru se kůže prověří a vykreslí ideální skladbu dílů na plochu kůže s ohledem na vadu kůže a výpočet využitelnosti.

Průměrná plachta usně má 5m². Kůže jsou rozděleny do 3 kvalitativních skupin.

Cena první skupiny - nejhorší se pohybuje 650,- Kč/m²,

Cena druhé skupiny - střední kvalita se pohybuje 825,- Kč/m²

Cena třetí skupiny .nejlepší kvalita 1400,- Kč/m².

V našem případě, kdy vezmeme kůži č. 3001161: brutto hodnota je 7,69m²

Netto plocha se vypočítá následně: (366x0,00739) + (366x0,00547)=**4,7067m²**

Výtěžnost = 4,7067: 7,69= 61,21% ,

V našem případě odpad představuje 38,79% =2,98m²

Při měsíčním nákupu 9000 m² ³, pokud budeme počítat průměrnou výtěžnost a odpady, tak následně zjistíme skutečné využití a vázanost kapitálu.

	Měs.množství	Cena m2	Měs.hodnota	Výtěžnost	Odpad
Nejhorší	9000	650,00 Kč	5 850 000 Kč	3 580 785 Kč	2 269 215 Kč
Střední	9000	825,00 Kč	7 425 000 Kč	4 544 843 Kč	2 880 158 Kč
Nejlepší	9000	1 400,00 Kč	12 600 000 Kč	7 712 460 Kč	4 887 540 Kč

Je zapotřebí, aby při kontrolování výtěžností kůže byl brán ohled na kontrolu dodané kůže a následnému určení výtěžnosti. Tyto hodnoty jsou podkladem pro objednání dalších materiálů. V případě pochybení, může docházet k vysokým finančním ztrátám jak při měsíčním nakupování tak i při ročním.

³ Údaje dle interních podkladů

6.2 Analýza nákupu nejlevnější komodity služby náhradní plnění

Náhradní plnění

Dle § 81 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, má každý zaměstnavatel zaměstnávající 25 a více osob, povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením v počtu 4% z celkového počtu zaměstnanců. Tuto povinnost lze plnit třemi způsoby:

- Zaměstnávat osobu/y se zdravotním postižením v potřebném počtu
- Odebírat výrobky či služby od zaměstnavatelů s více než 50% zaměstnanců se zdravotním postižením
- Odvádět do státního rozpočtu 2,5 násobek průměrné mzdy za každou nezaměstnanou OZP.

I společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. má ze zákona zaměstnávat osoby se zdravotním postižením. Má možnost se rozhodnout pro výše u uvedené způsoby popř. jejich kombinaci.

Propočet náhradního plnění pro společnost Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. k 1. 10. 2012⁴

Počet osob	577 osob
Z toho 4%	23,08 osob
Osoby se zdravotním postižením	19 osob
Plnění povinnosti	4,08 osob
Hodnota pro odvod do SR	2,5x23726=59315,- Kč
Hodnota nákupu výrobků či služeb	7x23726=166082,- Kč
• Odvod do SR	
4,08 x 59315,-	242005,20 Kč
• Odběr výrobků a služeb	
4,08 x 166082,-	677614,56 Kč

⁴ Údaje dle údajů z personálního oddělení

Společnost Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. se rozhodla pro nákup výrobků a služeb od zaměstnavatelů s více než 50% zaměstnanců se zdravotním postižením. Pravidelně jednou za měsíc nakupuje výrobky, které spotřebovává přímo do výroby. Mezi tyto výrobky patří hlavně ochranné, hygienické a kancelářské pomůcky.

Nákup výrobků za rok 2012 k 1. 10. 2012 představuje 635720,- Kč. Rozdíl mezi plněním a výši nakupované částky je 41894,56 Kč. Za předpokladů do konce roku 2012 tento rozdíl bude dorovnán a povinnost bude plněna z nákupu výrobků a služeb. Tato povinnost je ze zákona a pro firmu představuje určité náklady, které může využít ve výrobním procesu, tj. zvolením nákupu výrobků a služeb a tím sníží náklady na pořízení ochranných, hygienických a kancelářských pomůcek.

6.3 Lokalizace skladů a zásobování pracovišť

Dřívější lokalizace skladů byla soustředěna na jednom místě v hlavní budově. Docházelo k chybným krokům, které bránily bezproblémovému průběhu výrobního procesu. Management společnosti se rozhodl o změnu, kde došlo k vytvoření centrálního skladu pro materiál. Původní skladovací prostory byly použity pro nové projekty. V hlavní budově je lokalizovaný sklad pro výrobu, tzv. supermarket a expediční sklad hotové výrobky. Nově vzniklý centrální sklad byl vytvořen v Boru u Tachova. Vzdálenost centrálního skladu od hlavní budovy je 4 km. Mezi těmito lokalitami v pravidelných dvouhodinových intervalech funguje interní logistika, která zajišťuje zásobování pracovišť. V centrálním skladu jsou připraveny pouze materiály, které jsou zapotřebí pro výrobu. Ve výrobě zásoby materiálu jsou řízeny kanbanem a supermarketem.

Jako jedna z největších výhod lokalizování skladů a zásobování pracovišť je soustředění jednotlivých procesů odděleně. Tím se zabránilo k chybovosti při skladování a přesunu materiálu na pracoviště. Kanban, který funguje pouze na části výrobního programu, postupně se bude zavádět do ostatních projektů.

6.4 Auditování a certifikace ve společnosti

Certifikací znamená nestranné ověření nejen výrobků a služeb, ale celého systému řízení podniku ve vztahu k určeným specifikacím, zpravidla technickým normám. Audit systému kvality vykonává pověřená organizace (certifikační orgán) a v případě shody se stanovenými požadavky je udělením certifikátu.

Společnost Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. podstoupila v roce 2009 certifikaci a vlastní následující certifikáty:

Certifikát ISO 14001 2009

Standard environmentálního managementu podle ISO 14001 2009 napomáhá společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. minimalizovat negativní dopady výroby na životní prostředí, stejně tak splňovat platné zákony, nařízení a další požadavky na ochranu životního prostředí.

Certifikát ISO/TS 16949:2009

Standard environmentálního managementu podle ISO 14001. Specifikuje požadavky na systém managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl. Základem normy jsou požadavky ISO 9001 v plném rozsahu doplněné zvláštními požadavky na systém managementu kvality pro výrobce automobilů a jejich dílů [8].

Stejně jako společnost dbá, aby certifikace bylo obhájená, vyžaduje to samé od svých dodavatelů. Dle certifikací jsou hodnoceni i dodavatelé. Bez požadovaných certifikací dodavatelé nemůžou dodávat, v případě spolupráce se společností Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o., mnoho dodavatelů pracuje na splnění potřebné certifikace, protože tím si zajistí dlouholetou spolupráci v automobilovém průmyslu jako je tomu u společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá problematikou nákupního procesu, výrobního procesu, zásobování a samotným skladováním ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. Cílem je popsat současnou situaci ve společnosti. Dalším cílem je identifikovat problémové oblasti, které určitým způsobem omezují činnost podniku, a navrhnout příslušná opatření ke zlepšení.

První částí práce je věnována společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o., která se zabývá výrobou a prodejem produktů z kůže pro příslušenství do automobilů v čemž úspěšně pokračuje dodnes. Tato kapitola je věnována jednak historickému vývoji společnosti, ale také její současné charakteristice a postavení na trhu.

Další část je zaměřena na jednotlivé fáze nákupního procesu společnosti dle cílů nákupního oddělení. Společnost věnuje nákupním činnostem dostatečně velkou pozornost. Velký důraz je kladen na výběru dodavatelů a jejich následné hodnocení, od kterého se odvíjí případná budoucí spolupráce.

Následuje oblast, která popisuje výrobu ve společnosti. Poukazuje na možné výkyvy v požadavcích od zákazníků a potřebná opatření k jejich zajištění. Je zde poukázáno na důležitost reakcí při těchto změnách. Jsou zde popsány systémy kaizen a kanban.

V dalším úseku práce je pozornost věnovaná zásobám. Je to proces, který je úzce provázán s nákupním procesem. Je zde popsána podstata zásob, klasifikace dle určitých hledisek. Tato kapitola se věnuje řízením zásob a popisuje systém JIT.

V návaznosti na zásobování je další kapitola věnována skladovému hospodářství. Jsou zde popsány skladovací metody, a rozdělení skladu ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. V této kapitole jsou popsány funkce skladu a druhy skladu.

Poslední část se věnuje identifikaci kritických oblastí, které ovlivňují výrobní proces ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o. Je poukazováno na oblast s nejvyšší koncentrací chybovostí, kde nejvíce problémů se nachází ve skladování a zásobování pracovišť.

Jako nejvýznamnější problém se ukázalo umístění skladu, které nefungovalo. Z toho důvodu společnost přijala opatření a v srpnu 2012 zřídila centrální sklad pro lepší skladování a

zásobování. Tento krok je považován za jeden z nejriskantnějších velkých úkonů za poslední období.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Logo společnosti Eissmann	8
Obr. č. 2: Rozmístění výrobních závodů	10
Obr. č. 3: Nová budova	10
Obr. č. 4: Organizační struktura Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.	11
Obr. č. 5: Interiér vozidla Mercedes SLS AMG Coupé & Spyder	12
Obr. č. 6: Přístrojová deska a výplň dveří	13
Obr. č. 7: Páky řazení, páka ruční brzdy	13
Obr. č. 8: Carbonové výplně dveří, přihrádka	14
Obr. č. 9: Individuální provedení	14
Obr. č. 10: Poloha společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o.	15
Obr. č. 11: Loga nejvýznamnějších zákazníků	15
Obr. č. 12: Pracovní postupy v jednotlivých úkolech	19
Obr. č. 13 Vývoj reklamace	26
Obr. č. 14: Cyklus PDCA	32
Obr. č. 15: Cyklus SDCA	32

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj celkových tržeb v letech 2004-2012	16
Graf č. 2: Počet schválených dodavatelů za 3. čtvrtletí 2012	28
Graf č. 3: Celkový počet zaměstnanců 2004-2012	30

Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
at.	a tak
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
č.	číslo
ČR	Česká republika
EGA	Eissmann Group Automotive
EPS	Eissmann Prodition System
DIČ	daňové identifikační číslo
FIFO	First In, First Out
GbR	z německého jazyka Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	z německého jazyka Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IČ	identifikační číslo
IS	informační systém
ISM	integrovaný systém managementu
JIT	Just In Time
Kč	Koruna česká
ks	kus
mat.	materiálové
m²	metr čtvereční
mil.	milion
mj.	mimo jiné
např.	například
obr.	obrázek

OEM	z anglického Original Equipment Manufacturer
OZP	osoba zdravotně postižená
r.	rok
resp.	respektive
SBH	statický bod hodnocení
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Str.	Straße
tis.	tisíce
TPS	Toyota Production System
tzv.	takzvaný

Zdroje

Literatura

- [1] GROS, Ivan, GROSOVA, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: VŠCHT, 2006, ISBN 80-7080-598-6
- [2] LIKER, Jeffrey, K. *Tak to dělá Toyota*. Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-173-7
- [3] PLEVNÝ, Miroslav a ŽIŽKA, Miroslav. *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-933-3
- [4] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
- [5] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0
- [6] TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5

Internetové zdroje

- [7] Obchodní rejstřík [online]. Justice.cz. [cit. 7. 10. 2012]. Dostupné z:
<http://obchodnirejstrik.cz/eissmann-automotive-ceska-republika-s-r-o-18251412/>
- [8] Iso.cz [online] iso.cz [cit. 1. 12. 2012]. Dostupné z:
http://www.iso.cz/?page_id=52

Seznam příloh

Příloha A: Technologické využití kůže

Příloha B: Souhrnné hlášení výsekovny – výtěžnost kůže mat. č. 3001161

Příloha C: Výtěžnost kůže dle projektů

Příloha D: Výtěžnost kůže – špatná kvalita

Příloha E: Výtěžnost kůže – střední kvalita

Příloha F: Výtěžnost kůže – dobrá kvalita

Příloha G: Náhradní plnění 2011

Příloha H: Sklady v hlavní budově

Příloha I: Umístění výroby v bývalých skladovacích prostorech

Příloha J: Tok materiálu z centrálního skladu Bor u Tachova

Příloha K: Časované zásobování z centrálního skladu

Příloha L: Centrální sklad Bor u Tachova

Příloha M: Zaskladnění v centrálním skladu

Příloha N: Vyskladňovací pažadavky, schránka pro kanban karty

Příloha O: Kanbanová karta

Příloha P: Výrobní supermarkety

Příloha Q: Finanční analýza dodavatele

Příloha R: Dotazník dodavatele

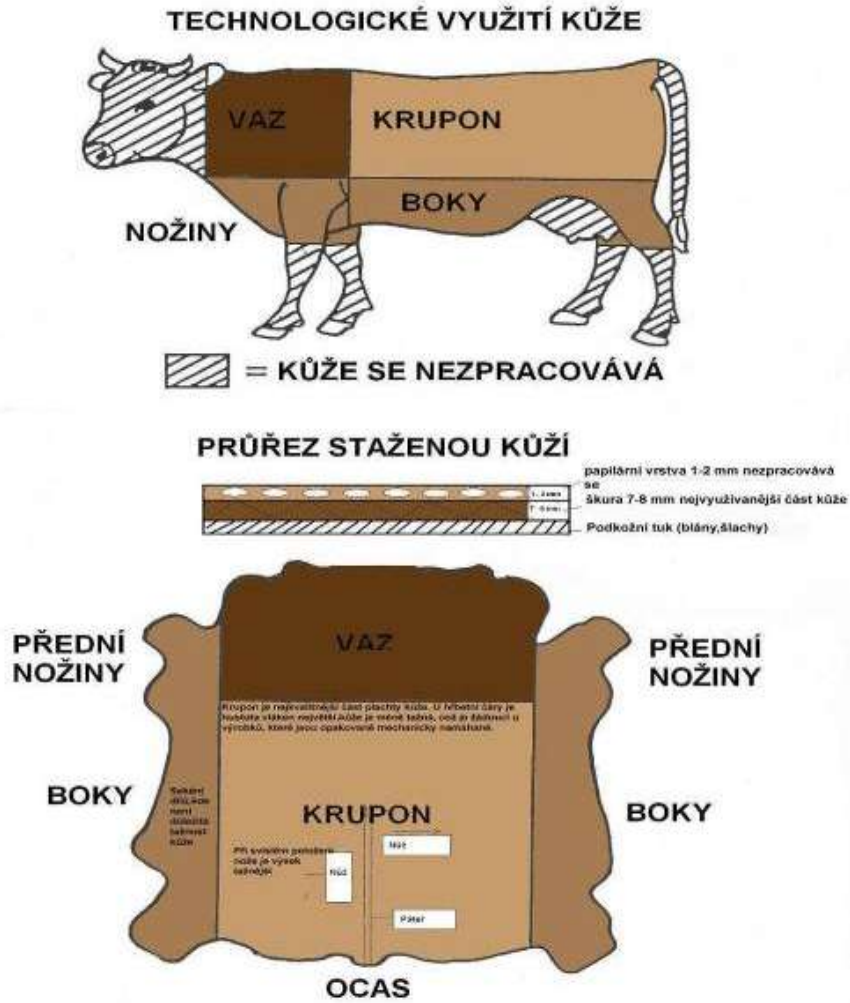
Příloha S: Dotazník bezpečnost práce a pracovní podmínky

Příloha T: Balící předpis

Příloha U: Hodnocení dodavatelů 2012

Příloha V: Certifikát ISO/TS 16949:2009

Příloha A: Technologické využití kůže



Příloha B: Souhrnné hlášení výsekovny – výtěžnost kůže mat. č. 3001161

EGA CZ Eissmann CR

Souhrnné hlášení výsekovny

Číslo kůže: 3001161
Leder AU NG E soul Lenkrad
1KT YDA E TLS2064 Wollsd.

Brutto plocha: 7.89
Spolupracov.1: 021168 Spolupracov.2: _____
Číslo šarže...: 332845 20112

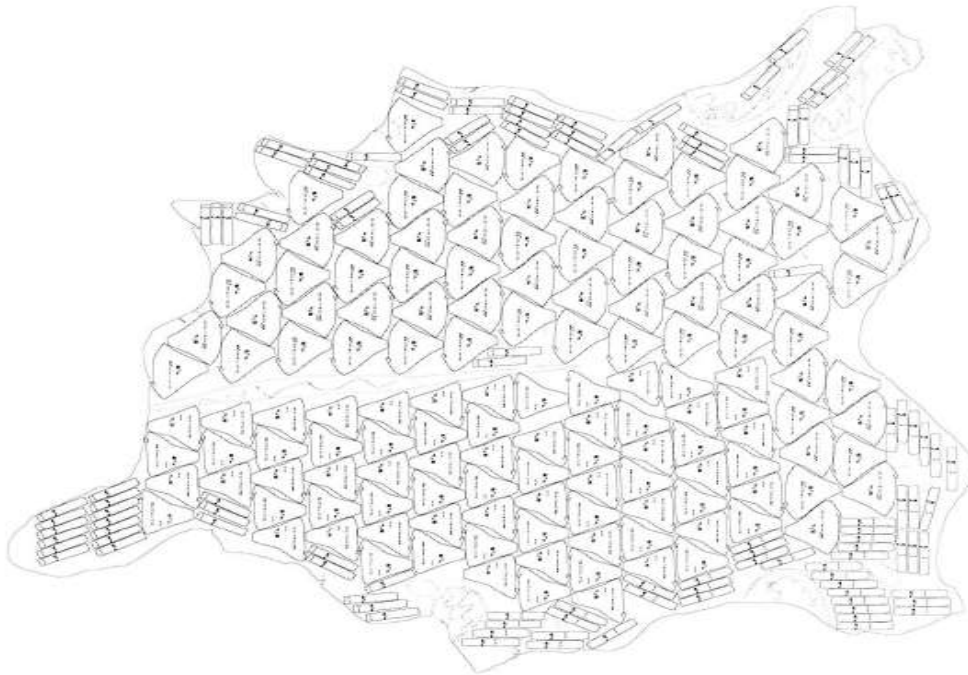
Poz.výseku	Popis	Netto plo.	Dobré kusy
050 8007274	ZLE AU C7 L soul Kappe Wol 1KT YDA NG 1-tlg.Kappe LL	0,00578	_____
080 8008518	ZLE AU C7 LL klein soulSpa 1KT YDA NG 1-tlg.Spange LL	0,00739	366
070 8008520	ZLE AU C7 RK klein soulSpa 1KT YDA NG 1-tlg.Spange RL	0,00739	_____
080 8008517	ZLE AU C7 LL klein soulKap 1KT YDA NG 1-tlg.Kappe LL	0,00547	366

Weitere ...

Příloha C: Výtěžnost kůže dle projektů

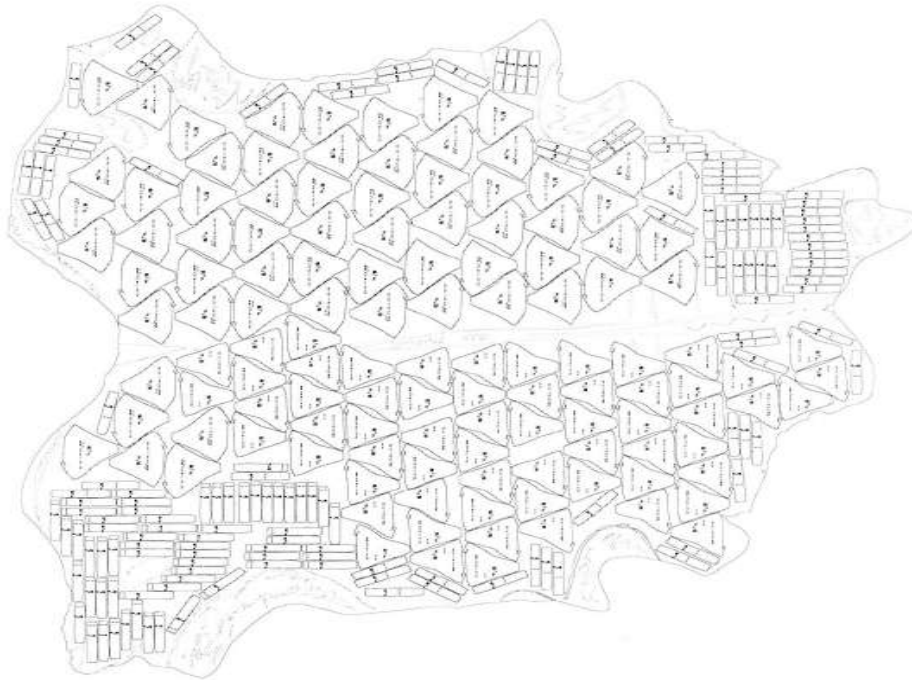
Firmen Name		Eissmann Automotive Česká republika		-					
Jahr Halbjahr		September		-					
Mat Grupp	Projektbeschreibung	Teilebezeichnung	Daten						
			Nutzung	Bruttofläche	Nettofläche				
Flächenleder	142100100 - BMW 5erGT F07 Dekorleisten	ZLE BM F07 ZL BFS RL plat. 1-tlg. platin Feinnarbe	43,67%	1,99	0,869				
		ZLE BM F07 ZL LL BFS plat. 1-tlg. platin Feinnarbe	43,67%	1,99	0,869				
		ZLE BM F07 ZL Tuer HL pla. 1-tlg. platin Feinnarbe	58,34%	1,01	1,056				
	142100100 - BMW 5erGT F07 Dekorleisten Celkem		48,26%	5,79	2,794				
	142100200 - BMW 5er GT F07 Blenden	ZLE BM F07 MK FN li platin 1-tlg FN merino	37,34%	0,35	0,1307				
	142100200 - BMW 5er GT F07 Blenden Celkem		37,34%	0,35	0,1307				
	142500000 - BMW 5er NF F10/11 Schaltgrif	ZLE BM F10 SM schwarz LL 3-tlg ungespal. geschaerft	76,86%	15,07	11,5900				
		ZLE BM F10 SKSG schw LL/RL Mano 1-tlg	69,00%	4,5	3,1049				
		ZLE BM F10 SKSM schwarz LL Dakota 3-tlg	62,47%	3,67	3,0268				
	142500000 - BMW 5er NF F10/11 Schaltgrif Celkem		76,22%	23,24	17,7125				
	142600300 - Audi A6 S7 S6 C7 Wahlkombi LL/RL Leder Audi C7	ZLE AU C7 L soulperf Kappe FN soul 1-tlg Kappe klein	76,49%	31,73	24,2690				
		ZLE AU C7 L soulperf Spang FN soul 1-tlg Spange klein	76,52%	42,63	32,7739				
		ZLE AU C7 Lklein moorbrKap DC7 YDA NG 1-tlg Kappe LL	62,10%	16,86	10,4693				
		ZLE AU C7 Lklein moorbrSpa DC7 YDA NG 1-tlg Spange LL	62,24%	23,06	14,3659				
		ZLE AU C7 Lklein piemenSpa N60 YDA NG 1-tlg Spange LL	63,44%	3,18	2,0174				
		ZLE AU C7 Lklein stahlgKap DB6 YDA NG 1-tlg Kappe LL	63,87%	18,55	11,8475				
		ZLE AU C7 Lklein stahlgSpa DB6 YDA NG 1-tlg Spange LL	63,81%	25,05	15,9841				
		ZLE AU C7 LL klein soulKap 1KT YDA NG 1-tlg Kappe LL	63,02%	196,35	123,7411				
		ZLE AU C7 LL klein soulSpa 1KT YDA NG 1-tlg Spange LL	63,11%	258,24	163,5984				
		ZLE AU C7 R soulperf Kappe FN soul 1-tlg Kappe klein	76,04%	14,38	10,9341				
		ZLE AU C7 R soulperf Spang FN soul 1-tlg Spange klein	76,03%	19,43	14,7719				
		ZLE AU C7 RK klein soulSpa 1KT YDA NG 1-tlg Spange RL	59,66%	30,13	17,9724				
		ZLE AU C7 RKlein moorbrKap DC7 YDA NG 1-tlg Kappe RL	63,56%	4,2	2,6893				
		ZLE AU C7 RKlein moorbrSpa DC7 YDA NG 1-tlg Spange RL	63,07%	5,39	3,3994				
		ZLE AU C7 RKlein piemenSpa N60 YDA NG 1-tlg Spange RL	62,15%	2,14	1,3301				
		ZLE AU C7 RKlein stahlgKap DB6 YDA NG 1-tlg Kappe RL	63,12%	0,78	0,4923				
		ZLE AU C7 RKlein stahlgSpa DB6 YDA NG 1-tlg Spange RL	63,96%	1,04	0,6651				
		ZLE AU C7 RL klein soulKap 1KT YDA NG 1-tlg Kappe RL	64,44%	21,17	13,642				

Příloha D: Výtěžnost kůže – špatná kvalita



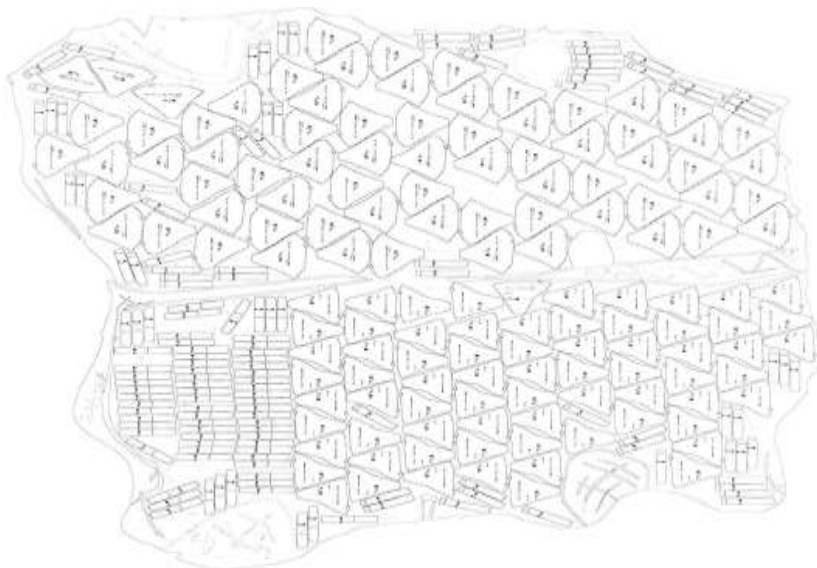
Datum / Zeit: 11/23/2012 11:30a
 Zeit: 0.00
 Ausnu: 67.202
 Benu Fläch: 4.260
 Materialfläche: 4.260
 G:\CEICIM\Auslegungen\Audi\WFM-370.CEI

Příloha E: Výtěžnost kůže – střední kvalita



Datum / Zeit: 11/23/2012 11:30a
Zeit: 0.00
Ausnu: 62.196
Benu Fläch: 4.362
Materialfläche: 4.362
G:\CEICIM\Auslegungen\Audi\WHM-370.CEI

Příloha F: Výtěžnost kůže – dobrá kvalita



Datum / Zeit: 11/23/2012 11:31a
Zeit: 0.00
Ausnu: 62.917
Benu Fläch: 4.664
Materialfläche: 4.664
G:\CEICIM\Auslegungen\Audi\WHM-370.CEI

Příloha G: Náhradní plnění 2011

Oznámení za rok 2011

úřadu práce místně příslušnému podle sídla zaměstnavatele o plnění povinného podílu osob se zdravotním postižením na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele podle § 83 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, (dále jen „zákon“)

ZAMĚSTNAVATEL

Název:	Sídlo:	IČ:
Eissmann AUTOMOTIVE	56 Vysučany 348 02	18251412

A. Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců (§ 81 odst.5 zákona, §15, 16 a 20vyhl.č.518/2004 Sb.)	553,04	osob
z toho povinný podíl 4 %	22,12	osob
B. Plnění povinnosti podle § 81 odst. 2 písm. a) a b) zákona:		
1. zaměstnáním u zaměstnavatele	19,14	osob
2. odběrem výrobků a služeb nebo zadáním zakázek	7,03	osob
3. součet (f.1 + f.2)	26,17	osob
C. Odvod do státního rozpočtu podle § 81 odst. 2 písm. c) zákona: (nevypňuje se, pokud je povinný podíl splněn podle části B bod 1. a 2.)		
1. odvod do státního rozpočtu za	0	osob
2. vypočtená výše odvodu (59315,00,-Kč x f.1)	0,00	Kč

Zaměstnavatel prohlašuje, že uvedené údaje odpovídají skutečnosti a souhlasí s jeho personální a účetní evidencí vedenou v souladu s platnými předpisy.


Doklady prokazující plnění podle § 81 zákona musí být u zaměstnavatele k dispozici pro účely kontroly ze strany úřadu práce.

Zpracoval: Bobrová

dně: 6. 2. 2012

Telefon 374217323

Eissmann Automotive
Česká republika - z.s.č.
IČ: 18251412
Vysučany 348 02


podpis zaměstnavatele (pověřené osoby)
a razítko zaměstnavatele

Poznámka:

- Výpočty v částí A, a B, a C, bod 1. se provádějí na dvě platná desetinná místa tak, že se vypustí všechny číslice za poslední platnou číslicí zaokrouhlovaného čísla a tato číslice se dále upraví podle číslic, které následují po poslední platné číslicí zaokrouhlovaného čísla
 - zaokrouhlovaná číslice, po které následuje číslice menší než 5, zůstává beze změny,
 - zaokrouhlovaná číslice, po které následuje číslice 5 nebo číslice větší než 5, se zvětšuje o jednu.

Příloha H: Sklady v hlavní budově

Výrobní sklady dřívě

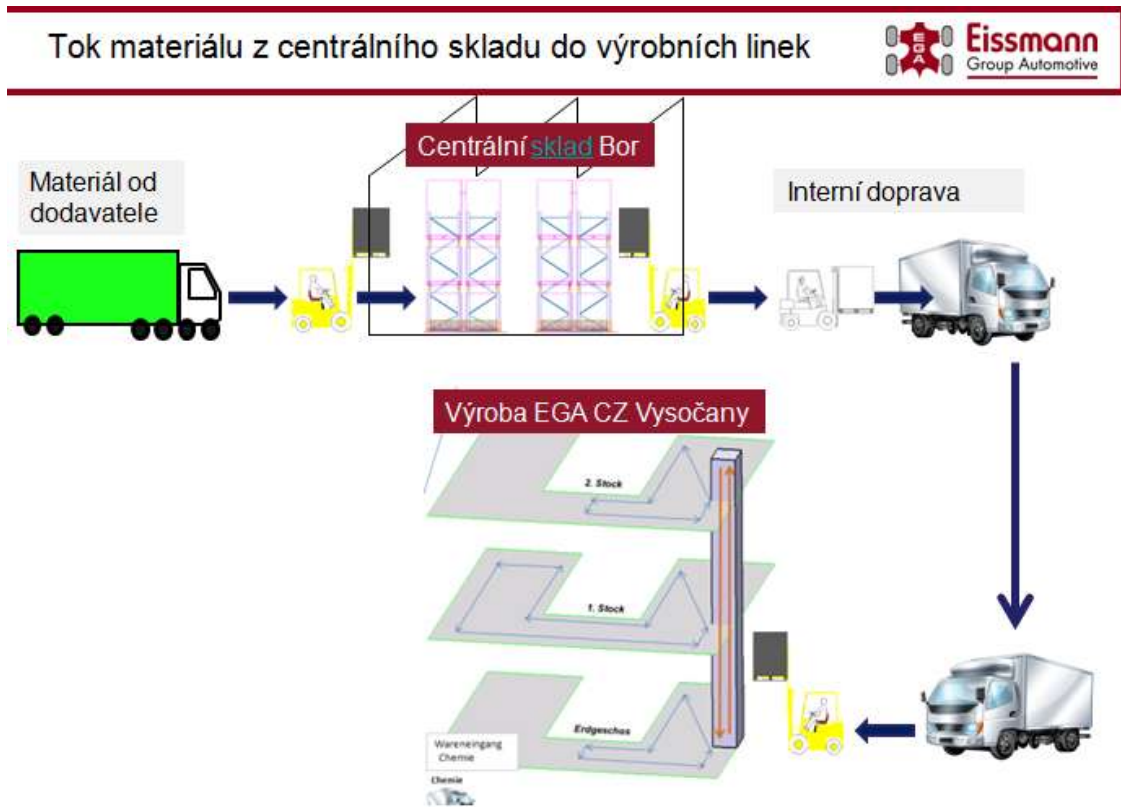


Příloha I: Umístění výroby v bývalých skladovacích prostorech

Projekty umístěné v bývalých skladovacích prostorech



Příloha J: Tok materiálu z centrálního skladu Bor u Tachova



Příloha K: Časované zásobování z centrálního skladu



Příloha L: Centrální sklad Bor u Tachova



Příloha M: Zaskladnění v centrálním skladu



Příloha N: Vyskladňovací požadavky, schránka pro kanban karty



Schránka s požadavky na materiál

Vychystaný materiál se zelenou etiketou

Zpracování vyskladňovací požadavky

Řádek číslo	číslo	SK	Objem	hodnota	PL	datum/čas
1000328	1-Dir-Klamma 04 SK 88PU	CS	2500,00	50	27.06/13:26	
1000328	1-Dir-Klamma 04 SK 88PU	CS	5000,00	50	29.06/13:07	
1016396	PU-Schaum SK SK Octaw 85 CS	CS	120,00	50	2.07/19:02	
1000320	1-Dir-Klamma 04 SK 88PU	CS	5000,00	50	2.07/21:02	
1016390	PU-Schaum SK SK Octaw 85 CS	CS	120,00	50	2.07/21:02	
1016390	PU-Schaum SK SK Octaw 85 CS	CS	120,00	50	10.07/13:16	
1010296	AKL 04 10 L92 04	04.E	135,00	50	11.07/ 6:30	
1010290	AKL 04 10 L92 04	04.E	135,00	50	11.07/ 6:30	
1010969	Bohring 04 T04 F20 04 P0C	CS	220,00	50	11.07/ 6:30	
1010975	Bohring 04 T04 F20 04 P0C	CS	220,00	50	11.07/ 6:30	
1010976	Bohring 04 T04 F20 04 P0C	CS	200,00	50	11.07/ 6:30	
1010977	Bohring 04 T04 F20 04 P0C	CS	200,00	50	11.07/ 6:30	

KONEC zobrazení

1016396 1-Objektidit die F1F0 UWB'R Str... 1
2-Zajist
3-Zobrazit
9-Objektidit s výjimek za

F1: Zpět F2: Tisk F3: Ujít F10: Pom. 2 F20: Dataf



Příloha O: Kanbanová karta

Karty – objednávka materiálu



Číslo materiálu

Foto komponentu

Množství v balící jednotce

Použití pro výrobek

Příloha P: Výrobní supermarket

Výrobní supermarket



Příloha Q: Finanční analýza dodavatele

Financial Quick Check



Erstellungsdatum

Unternehmensname und Gesellschaftsform

Ansprechpartner (inkl. Email)

BGA Lieferantenummer

Stichtag GJ

WZL

Bitte die blauen Felder befüllen.

Angaben in

EUR

Re.-Vorschrift

HGB

Ergebnisrechnung	2010	2011	2012	2013
	IST	IST	Forecast	PLAN
Externer Umsatz				
Gesamtleistung (Gesamtumsatz bei UKV)				
Materialaufwand				
In % der GL				
Rohertrag	0,0	0,0	0,0	0,0
Personalaufwand				
In % der GL				
Sonstiger betrieblicher Aufwand				
In % der GL				
Sonstige betriebliche Erträge				
EBITDA	0,0	0,0	0,0	0,0
In % der GL				
Abschreibungen				
davon Abschreibungen auf Sachanlagen				
In % der GL				
EBIT	0,0	0,0	0,0	0,0
In % der GL				
Zinsergebnis				
davon Zinsaufwendungen				
Währungsergebnis				
Außerordentliches Ergebnis				
Gewinn vor Steuern	0,0	0,0	0,0	0,0
In % der GL				
Steuern etc.				
Gewinn nach Steuern	0,0	0,0	0,0	0,0
In % der GL				

Anzahl Mitarbeiter gesamt (Ø)

Bilanz	2010	2011	2012	2013
	IST	IST	Forecast	PLAN
Anlagevermögen				
davon Sachanlagen				
Umlaufvermögen	0,0	0,0	0,0	0,0
Vorräte				
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen				
Sonstige Vermögensgegenstände				
Liquide Mittel				
Wertpapiere des Umlaufvermögens				
Aktive Rechnungsabgrenzungsposten				
SUMME AKTIVA	0,0	0,0	0,0	0,0
Eigenkapital				
davon Gewinnrücklage				
Rückstellungen				
davon langfristige Rückstellungen				
Verbindlichkeiten	0,0	0,0	0,0	0,0
davon: Verbindlichkeiten bis 1 Jahr				
Bankverbindlichkeiten				
davon Bankverbindlichkeiten bis 1 Jahr				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen				
Sonstige Verbindlichkeiten				
Passive Rechnungsabgrenzungsposten				
SUMME PASSIVA	0,0	0,0	0,0	0,0

Kurzkommentar zu Off Balance-Aktivitäten (z.B. Factoring, ABS, Leasing): Art, Höhe, Fristigkeit

Refinanzierung (>10% der aktuellen Bankverbindlichkeit) im aktuellen Geschäftsjahr erforderlich: Art, Höhe

Besondere Finanzierungsinstrumente wie beispielsweise Mezzanine-Kapital (Art, Höhe, Fristigkeit, Refinanzierung)

Příloha R: Dotazník dodavatele

Lieferanten - Selbstauskunft



Allgemein	
Firmenname:	
Technologie:	
Anschrift:	
Telefon/Telefax:	
Web-Adresse:	
Sprache:	

Bankverbindung	
Bankname:	
Bankleitzahl:	
Kontonummer:	
IBAN-Code:	
Swift-Code:	

Umsatzsteuerdaten	
Umsatzsteuer-Identnr.	
Steuernummer	

Lieferbedingung	

Zahlungsbedingung	

Rechtsform	Gründungsdatum

Eigentümer	% Anteile

Beteiligung	% Anteile

Ansprechpersonen	Name	Telefon	E- mail
Geschäftsführer			
Arbeitssicherheitsm.			
Qualitätsmanagement			
Qualitätssicherung			
Technische Leitung			
Umweltmanagement			
Vertrieb			

Stand-ort	Land	Fertigung/Entwicklung/ Auslieferung	Produktionsprogramm	Anzahl Mitarbeiter	Jahresumsatz der letzten 3 Jahre Mio/EUR		

Branche	% vom Umsatz	Referenzen (Kunden)

Příloha S: Dotazník bezpečnost práce a pracovní podmínky

Selbstauskunft
Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagement



Lieferantennamen und -adresse	
-------------------------------	--

Punkt 1.1 und Punkt 1.2 sind zwingend auszufüllen			
1.1	Der Lieferant hat ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 oder vergleichbares System - Zertifikat beilegen	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein Bei „nein“ Punkt „Umwelt“ ausfüllen	
1.2	Der Lieferant hat ein zertifiziertes Arbeitssicherheitssystem nach OHSAS 18001 oder vergleichbares System - Zertifikat beilegen	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein Bei „nein“ Punkt „Arbeitssicherheit“ ausfüllen	
2. Umwelt	Nur ausfüllen, wenn 1.1 „nein“	Gibt es in ihrem Unternehmen eine schriftlich festgelegte und von der Geschäftsleitung freigegebene Umweltpolitik	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
		Existiert im Betrieb ein Verzeichnis der umweltrechtlich relevanten Vorschriften und werden diese systematisch überwacht	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
		Gibt es eine verantwortliche Person für den Bereich Umweltschutz?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
		Werden die Umweltauswirkungen des Unternehmens erfasst und bewertet? (Abfallbilanz, Stoff- und Energieströme)	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
		Gibt es innerbetriebliche Regelungen oder Anweisungen zum Umweltschutz?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
		Werden Ihre Mitarbeiter/-innen regelmäßig zum Thema Umweltschutz informiert und geschult	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
3. Arbeitssicherheit	Nur ausfüllen, wenn 1.2 „nein“	Gibt es in ihrem Unternehmen eine schriftlich festgelegte und von der Geschäftsleitung freigegebene Arbeitssicherheitspolitik	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
		Existiert im Betrieb ein Verzeichnis der arbeitssicherheitsrechtlich relevanten Vorschriften und werden diese systematisch überwacht	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
		Gibt es in Ihrem Betrieb eine schriftlich bestellte Fachkraft für Arbeitssicherheit	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
		Werden die Gefährdungspotentiale der Arbeitsplätze und Maschinen erfasst und bewertet (Gefährdungsanalyse, Gefahrstoffkataster)	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
		Gibt es innerbetriebliche Regelungen und/oder Anweisungen zur Arbeitssicherheit (Betriebsanweisungen Gefahrstoffe; Maschinen)	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
		Werden in ihrem Unternehmen regelmäßige Schulungen zu Arbeitssicherheitsthemen durchgeführt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein

Datum _____ Name Bearbeiter _____ Unterschrift und Firmenstempel _____

Anmerkung:
Bei Punkt 2 und 3 werden 10 Punkte pro angekreuztes „ja“-Feld vergeben. Die erreichte Punktzahl fließt anhand der zugehörigen QKZ mit 8% in die Lieferanten-Gesamtbewertung ein.

Bei der Selbstauskunft erreichte Punktzahl mit der dazugehörigen QKZ:
 Zertifikat ISO 14001/ OHSAS 18001* vorhanden --> entspricht einer QKZ = 100
 Selbstauskunft 60 Punkte --> entspricht einer QKZ = 85
 Selbstauskunft 30 - 50 Punkte --> entspricht einer QKZ = 65
 Selbstauskunft 0 - 20 Punkte --> entspricht einer QKZ = 0 *oder vergleichbares Zertifikat

Lieferanten- Gesamtbewertung :
 QKZ 1.Kriterium x Gewichtung + QKZ 2. Kriterium x Gewichtung + QKZ 3. Kriteriums x Gewichtung + QKZ 4. Kriteriums x Gewichtung + QKZ UM/AS x 8 / 100

Příloha T: Balící předpis

Verpackungsdatenblatt



Projekt:			
Teileinformation:			
Teilenummer:		Freigabedatum:	
Teilebezeichnung:		Projekt:	
Lieferant / Kunde:		Tagesvolumen (Stk.):	
Produktion:		Bedarf Verpackung:	
Transportversuch	Ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	Verpackungsversuch	Ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>
Abteilung	Name	Datum	Unterschrift
OS Teile:		0.1.1900	*
Logistik:		0.1.1900	*
Lieferant / Kunde:			*
Bilder:			
Lademittel-Nr.:		Farbe:	
Innenverpackung / Grundverpackung (LM):			
Verpack.Bezeichnung:		Anzahl Lagen:	
Masse KxBxH (mm):		Menge / Lage (Stk.):	
Packeinheit (Stk.):		0 Bruttogewicht (kg):	
Anzahl Innenverpackung:		Nettogewicht (kg):	
Ladeinheit (LE):			
Verpack.Bezeichnung:		Anzahl LM je Lage:	
Masse KxBxH (mm):		Anzahl Lagen:	
Gesamtstückzahl LE:		0 Anzahl LM je LE:	
Pal.-Abdeckung:		Gewicht LE gesamt (kg):	
Beschreibung / Bemerkung:			
<p><u>* Die unterschriebene Verpackungsanweisung wird in der Abt. Logistik archiviert.</u></p> <p>ACHTUNG !!! PAKETVERSAND NUR IN VOLLEN BEHÄLTERN !!! NUR MIT SONDERFREIGABE DURCH KUNDE ODER EGA</p>			

Příloha U: Hodnocení dodavatelů 2012

Auswertung Lieferantenbewertung Anzahl der A / AB / B / C-Lieferanten

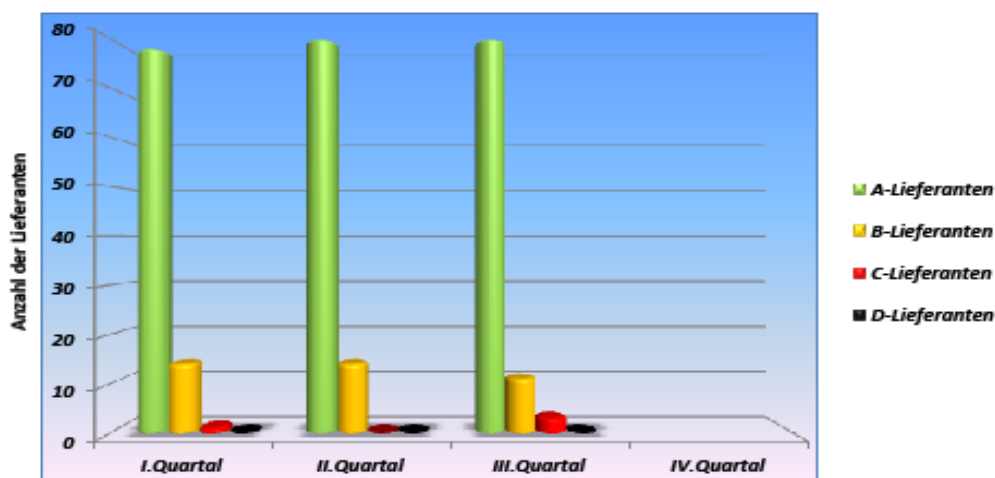
Werk: Eissmann Automotive Česká republika
Zeitraum: 2012

Auswertung schließt Serien- und Lederlieferanten ein

Zeitraum der Auswertung	I.Quartal	II.Quartal	III.Quartal	IV.Quartal
A-Lieferanten	78	93	91	
B-Lieferanten	14	14	11	
C-Lieferanten	1	0	3	
D-Lieferanten	0	0	0	
Kontroll-Summe:	93	107	105	

Zeitraum der Auswertung	I.Quartal	II.Quartal	III.Quartal	IV.Quartal
A-Lieferanten	84%	87%	87%	
B-Lieferanten	15%	13%	10%	
C-Lieferanten	1%	0%	3%	
D-Lieferanten	0%	0%	0%	
Kontroll-Summe:	100%	100%	100%	

Lieferantenbewertung 2012



Erstellt:

Michaela Kárníková

Příloha V: Certifikát ISO/TS 16949:2009



BUREAU VERITAS
Certification

Certificate of Approval
Awarded to
Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.
Vysocany 56
34802-Bor--Czech Republic

Bureau Veritas Certification certifies that the Quality Management System of the above organisation has been audited and found to be in accordance with the requirements of
ISO/TS 16949:2009 - Third edition
and the applicable customer specific requirements.



SCOPE _____
Design, development and manufacturing

PERMITTED EXCLUSIONS _____
None

PRODUCT(S) DELIVERED _____
Interior components for automotive industry

Date of registration: **07 October 2011**
Date of expiry: **06 October 2014**
Bureau Veritas Certification No: GER-194772-3S

Audma Lelch

The Bureau Veritas Certification No. 127810 and the scope of certification are subject to periodic surveillance audits.



BUREAU VERITAS
Certification

Appendix to the Certificate of Approval
Awarded to
Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.
Vysocany 56
34802-Bor--Czech Republic

REMOTE SUPPORT FUNCTIONS(S) _____ SCOPE _____

Eissmann Automotive Deutschland GmbH
Münchinger Straße 150
D 72574 Bied Uwech
Germany

Contract review, Customer service, Design, Engineering, IT, Marketing, Policy making, Procurement, Purchasing, R&D, Sales, Strategic planning, Supplier control, Supplier development, Technical support.

Date of registration: **07 October 2011**
Date of expiry: **06 October 2014**
Bureau Veritas Certification No: GER-194772-3S

Příloha W: Certifikát ISO 14001:2009



BUREAU VERITAS
Certification

Zertifikat
für
Eissmann Group Automotive
Eissmann Automotive Deutschland GmbH (Zentrale)
Münzinger Straße 150
72574 Bad Urach, Deutschland

Anhang zum Zertifikat Nr. DE002157-2

Dieser Anhang ist gültig zusammen mit dem Zertifikat Seite 1.

DIN EN ISO 14001:2009

Anwendungsbereich:
Entwicklung und Produktion von Interieurkomponenten für die Automobilindustrie
ist gültig für die folgenden Standorte:

Standort	Adresse
Eissmann Automotive Deutschland GmbH (Zentrale)	Münzinger Straße 150 72574 Bad Urach, Deutschland
Eissmann Automotive Česká republika s.r.o.	Vyšňový 56 34802 Bor, Tschechien
Eissmann Automotive Slovensko s.r.o.	Levná 880/1 90851 Holíč, Slowakei
Eissmann Automotive Hungaria Kft.	Dobovics u. 106-108 4400 Nyíregyháza, Ungarn
Eissmann Automotrice de Mexico, S.A. de C.V.	Maximo Rojas 40-E 90799 Papalotla, Tlaxcala, Mexiko
Eissmann Automotive North America, Inc.	599 Edf Goethner Drive Peell City, 35125 Alabama, USA

Datum: 15.11.2011
Seite: 2/2
Zertifizierungsstelle:
GmbH

DE002157-2
21.06.2014
Bureau Veritas Certification Germany GmbH
Vertraulich | D-20759 Hamburg





BUREAU VERITAS
Certification

Zertifikat
für
Eissmann Group Automotive
Eissmann Automotive Deutschland GmbH (Zentrale)
Münzinger Straße 150
72574 Bad Urach, Deutschland

Während der Durchführung dieses Zertifikats ordnete die Betriebsleitung der Versuchsplanung die Verantwortung für die Durchführung der Prüfungen dem Zertifikatsverantwortlichen zu. Die Gültigkeit dieses Zertifikats wird durch die Einhaltung der Anforderungen der Normen und Regelwerken festgelegt. Die Anforderungen der Normen und Regelwerken sind erfüllt.

DIN EN ISO 14001:2009

Anwendungsbereich:
Entwicklung und Produktion von Interieurkomponenten für die Automobilindustrie.

Datum: 15.11.2011
Seite: 1/2
Zertifizierungsstelle:
GmbH

Leitung der Zertifizierungsstelle:
Andrea Lüh

Datum: 15.11.2011
Seite: 1/2
Zertifizierungsstelle:
GmbH

DE002157-2
21.06.2014
Bureau Veritas Certification Germany GmbH
Vertraulich | D-20759 Hamburg



Abstrakt

MOJŽÍŠ, Vladimír. *Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Chebu, 52 s., 2012

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, fáze nákupu, výroba, materiál, dodavatel, zásoby, řízení zásob, sklad, skladování

Bakalářská práce na téma „*Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku*“ je zaměřená na jednotlivé fáze nákupního procesu ve společnosti Eissmann Automotive Česká republika, s.r.o., dle cílů nákupního oddělení.

Další kapitoly jsou zaměřeny na problematiku ve výrobě, v zásobách a skladování. Teoretická část od praktické části není oddělena, obě se prolínají. Pro pochopení je lépe poukázat na případné odlišnosti, které popisuje literatura a které se objevují v praxi.

Práce se dále zabývá charakteristikou kritických oblastí a součástí této kapitoly jsou návrhy popřípadě potvrzení již zlepšené situace ve společnosti.

Abstract

MOJŽIŠ, Vladimír. *Purchase as a part of the production process and influences on the economy the firm*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Cheb, 52 p., 2012

Keywords: buying, buying process, phases purchasing, manufacturing, material, supplier, supplies, inventory management, warehouse, storage

This bachelor thesis on the topic "Purchase as a part of the production process and influences on the economy the firm " is focused on the different stages of the purchasing process Eissmann Automotive Czech Republic s.r.o., according to the objectives of the purchasing department.

Other chapters focus on problems in manufacturing, inventory and storage. The theoretical part of the practical part is not separated, the two are intertwined. To understand it better to point out any differences that describes the literature who appear in practice.

The paper focuses on the characteristics of critical areas and part of this chapter are suggestions or confirmation has improved the situation in the society.